



أداء القيادات الإدارية وأثرها على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات المصرفية (دراسة تحليلية على المصارف التجارية بالمنطقة الوسطى)

محمود محمد بن مسعود

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، دولة ليبيا

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق فاعلية المصارف ونموها وتقدمها والتعرف إلى أثر أداء القيادات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف التجارية في المنطقة الوسطى. والتعرف إلى مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإدارية بالمصارف التجارية بالمنطقة الوسطى. وكذلك إلى تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين ومعاونيهم حول ممارسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). واستخدم الباحث منهج التحليل الوصفي كما استخدم صحيفة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن مجتمع البحث ذكوري أغلبهم يحملون مؤهلات جامعية وأعمارهم وخبرتهم متناسبة ومناسبة للقيادة الإدارية إلا أنه تنقصهم الدورات التدريبية في مجال إدارة الفروع المصرفية ومجال اتخاذ القرارات الإدارية وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لمتنوع مديري فروع البنوك محل البحث بالمهارات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف. وتميز مديري فروع البنوك محل البحث بالإبداع الإداري يؤثر على فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف. تمتع مديري فروع البنوك محل البحث بالقيادة المنفتحة يؤثر إيجاباً على فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف. تدني أداء القيادات الإدارية لمديري فروع البنوك محل البحث يؤثر بقوة على فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف.

الكلمات المفتاحية: إبداعية - مهارات - فاعلية - قرارات.

المقدمة

يرتبط نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها بالارتباط الوثيق بنجاح القيادات الإدارية في المهارات والإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ومع هذه التطورات أصبحت عمليتا المهارات والإبداع ضرورة قصوى لكافة أنواع المنظمات، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات والشركات التي تسعى للتقدم والتميز ومواكبة المستجدات وأن تتبنى سياسة تنمية المهارات الإبداعية في قراراتها من أجل اللحاق بالتقدم الذي يشهده العالم اليوم.

لقد أصبح الدور الرئيس المناط بالمنظمة في هذا العصر هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات الأفراد، الإبداعية وهو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة والبيئة لتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات هذه البيئة، بالإضافة إلى العمل بشكل إبداعي على إيجاد الحلول للمشكلات القائمة سواء الداخلية منها أم الخارجية (عبد الهادي وآخرون، 2003). ومن خلال توفير القادة القادرين على

التأثير في الآخرين بشكل إيجابي. على عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها الأمر يعد من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة.

مشكلة الدراسة :

تظهر مشكلة الدراسة في تدني أداء القيادات الإدارية المتمثل في (المهارات الإبداعية ، الإبداع الإداري ، القيادة الإدارية) بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة بالمنطقة الوسطى وهي : مصرف الجمهورية ، مصرف الوحدة ، مصرف الأمة ، مصرف التجاري الوطني ، مصرف الصحاري ؛ ما أدى إلى ضعف فاعلية القرارات الإدارية.

مظاهر مشكلة الدراسة: تكمن مظاهر مشكلة الدراسة في:

- انخفاض فاعلية صنع القرارات الإدارية مثل قرارات الترشيح للدورات الداخلية والخارجية وقرارات بمهام القيادة للأعمال التي من شأنها.
- أن يوجه بعض القادة الإداريين إلى بسط النفوذ والسيطرة وتركيز السلطة.
- اللجوء إلى اتخاذ القرارات الفردية والاستئثار بها مع تهميش الآخرين ورأيهم في النشاطات الحيوية.
- معاناة بعض القيادات الإدارية من الجمود وعدم قدرتها على مواكبة التطورات.

، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في سؤالين هما:

- ما أثر أداء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية في المنطقة الوسطى على فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف؟

- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغيرات (العمر، والمستوى التعليمي ، ومدة الخبرة في المجال المصرفي) ؟".

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- أ- التعرف إلى أثر أداء القيادات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف التجارية في المنطقة الوسطى.
- ب- التعرف إلى أثر المهارات الإبداعية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف التجارية في المنطقة الوسطى.
- ت- التعرف إلى مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإدارية بالمصارف التجارية بالمنطقة الوسطى.
- ث- تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين ومعاونيهم حول ممارسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في (العمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال ما تسهم به هذه الدراسة في مجالها العلمي حيث يتجلى الهدف الرئيس من الدراسة في:

تمد الأطقم الإدارية من مديري الفروع المصرفية العامة بالمنطقة الوسطى ومساعدتهم بالمعلومات العلمية في مجال القيادة وتنمية المهارات وممارستها باستخدام الأساليب الحديثة لتوجيه الجهود المختلفة نحو الهدف، وهو التحقيق الأمثل لأهداف هذه المهارات، كما تنحصر الأهداف الفرعية للدراسة في: العمل على تقليل وإزالة الخلافات بين مديري الفروع المصرفية العامة بالمنطقة الوسطى ومساعدتهم والعاملين في مجال صنع القرار الإداري، والتعرف على الأسلوب التي يمكن به تنمية المهارات الفكرية والإبداعية للقيادات الإدارية.

فرضية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضيتين رئيسيتين مفادهما ما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى : " هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتدني أداء القيادات الإدارية المتمثل في (بعد المهارات الإبداعية ، وبعد الإبداع ، وبعد القيادة) بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة على فاعلية القرارات الإدارية بها "، وترتبط بهذا الفرض ثلاث فرضيات فرعية تنتجها نحو تحليل مدى صحة الفرض الرئيس.

الفرض الفرعي الأول : " تدني مستوى المهارات الإدارية يؤثر في فاعلية القرارات الإدارية بالمصارف التجارية ".

الفرض الفرعي الثاني: "ضعف الإبداع الإداري يؤثر في فاعلية القرارات الإدارية بالمصارف التجارية".

الفرض الفرعي الثالث: "ضعف القيادة الإدارية يؤثر في فاعلية القرارات الإدارية بالمصارف التجارية".

الفرضية الرئيسة الثانية: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى (العمر ، والمستوى التعليمي ، ومدة الخبرة في المجال المصرفي)".

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، بحيث غُطّي الإطار النظري بالرجوع إلى الكتب والأبحاث والمقالات العلمية بالإضافة إلى الرسائل العلمية التي تخص موضوع الدراسة، وغُطّي الجانب العملي من خلال استخدام الاستبانة بعملية جمع البيانات لاختبار فرضيات الدراسة وإنجاز أهدافها والوصول إلى النتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة:

الدراسة البحثية الأولى: دراسة القضاة (2008) بعنوان : "المهارات القيادية لدى المدراء العاملين في مستشفيات القطاعين العام والخاص الأردني"

هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية لدى مديري المستشفيات في القطاعين العام والخاص من وجهة نظر العاملين في المستشفيات ، بلغ مجتمع الدراسة (250) عاملاً ، واستخدمت استبانة الاستبانة أداة رئيسة لتجميع بيانات هذه الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أبرزت آراء الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وجود عدد كبير من المهارات التي تعد ضرورة أساسية للقائد يجب أن يتحلى بها.

- أوضحت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروقات معنوية بين إجابات العاملين في مستشفيات القطاع العام والخاص فيما يخص متغيرات (تطوير العمل الجماعي - والتفكير - واتخاذ القرارات - والاتصالات) بينما كان هناك اختلاف وتفاوت نسبي في متغير التفويض.

الدراسة البحثية الثانية: سويديت، الشيخ (2014) تحت عنوان "أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري : دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن"

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة (الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة) توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري، وفي ضوء هذه النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات:
- الاستمرار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمديرين ، لاطلاعهم على ما يستجد من تقنيات في هذه المجالات.

- إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات ، درجة معارضتهم لها وسرعة تقبله وتطبيقه المباشر دون أي عقبات مستقبلية.

- **الدراسة البحثية الثالثة:** الحداوي، والفلفلي (2011) تحت عنوان " مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية في كلية التربية والعلوم التطبيقية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية في كلية التربية والعلوم التطبيقية، وقد استخدم عينة بحثية بلغ عددها (111) مفردة ولتحقيق أهداف البحث استخدم اختبار تورانس الصورة اللفظية (أ) لقياس مهارات التفكير الإبداعي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- أن مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية ضعيف.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الطلبة المعلمين في مستوى مهارات التفكير الإبداعي والناقد تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مهارات التفكير الإبداعي والناقد تبعاً لمتغير التخصص العلمي .

الدراسة البحثية الرابعة: سيفين (2017) تمحص آراء المعلمين حول إسهام مخرجات تعلم مهارات الاستماع في الصفوف السادس والسابع والثامن وأثرها على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة في تركيا ، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي المسحي ، حيث تكونت العينة من (150) معلماً من (35) مدرسة ، وكانت النتائج كالآتي : أن مخرجات تعلم الاستماع التي في منهاج الدراسة التركي قد أسهمت في تطوير التفكير الإبداعي لدى الطلبة.

الدراسة البحثية الخامسة : حسين (2020) بعنوان فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداة لجمع البيانات، وهي استبانة مكونة من (60) فقرة، ووزعت الأداة على عينة من كافة المعلمين والمشرفين ومساعد مديرين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان البالغ عددهم (457) مشرفاً تربوياً ومعلمًا ومساعد مدير، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.81) وكما جاءت درجة ممارسة إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.57)، وأوصت الباحثة بجملة من التوصيات كان أهمها ضرورة العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية القرارات الإدارية وتعزيز مفهوم إدارة الأزمات داخل البيئة المدرسية.

الدراسة البحثية السادسة: أبو حمور، و سارة (2022) بعنوان "أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية : دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في الإدارات الإشرافية لدى مراكز الوزارات الأردنية، حيث تم تبني المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (199) مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة، وقد أسفرت نتائج التحليل عما يلي:

- وجود مستوى مرتفع لأبعاد جودة المعلومات الإدارية منفردة (ملاءمة المعلومات وتوقيت المعلومات ودقة المعلومات وشمولية المعلومات) ومجمعة بمتوسط حسابي قدره (3.72) في حين بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد مقياس فاعلية اتخاذ القرارات (القبول والتأثير والاستمرارية) مجمعة (3.66) وبدرجة متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة لخص الباحث مجموعة من الملحوظات تمثلت في الآتي:

- اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن نجاح أي منظمة يرتبط بتحقيق أهدافها.
- كما اتفقت مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم لكتابة البحث، وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد أداة جمع البيانات والتعامل مع بعض المتغيرات الديمغرافية التي اهتمت بها الدراسات السابقة، وأمام ما تضمنته الدراسات السابقة، تظهر أوجه الاختلاف في الآتي:

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجال التطبيق ومجتمع البحث.
- الاختلاف في عنوان البحث؛ حيث إن البحث الحالي يتناول عنوان "المهارات الإبداعية وأثرها على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات المصرفية".
- استخدم المسح الشامل لمجتمع البحث ولم يطبق على فئة محددة من المديرين ومساعدتهم، كما أن مفرداته طبقت على المصارف التجارية في المنطقة الوسطى، ويمكن أن تختلف في خصائصها عن المجتمعات الأخرى للدراسات المذكورة.

حدود الدراسة : تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- أ- الحدود المكانية : فروع المصارف التجارية بالمنطقة الوسطى " مصرف الجمهورية ، ومصرف الوحدة ، ومصرف الأمة ، والمصرف التجاري الوطني ، ومصرف الصحاري.
 - ب- الحدود الموضوعية : المهارات الإبداعية وأثرها على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات المصرفية التجارية في المنطقة الوسطى.
 - ج- الحدود الزمنية : عملت الدراسة على متابعة نشاطات الإدارات لفروع المنطقة الوسطى موضوع الدراسة في الفترة الزمنية من (2021/11-حتى 2022/10).
 - د- الحدود البشرية : شمل البحث مديري الفروع ومعاونيهم في المصارف التجارية بالمنطقة الوسطى.
- مصطلحات الدراسة:**

- أ- القيادة الإدارية : تعرف القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين". (عبوي، 2007، ص 25).
 - ب- المهارات الإبداعية: (مصطفى عبد السميع ، وآخرون، 2005) هي أفكار غير مألوفة تتسم بالأصالة.
 - ج- القرار الإداري : هو سلوك ذو طابع اجتماعي يمثل الحل أو البديل المناسب الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول لحل مشكلة ، ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة (الصيرفي، محمد، 2007).
 - د- فاعلية عملية اتخاذ القرار (حسن، 2020): إسهام القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق ما يأتي.
 - هـ- فاعلية القرار (الصيرفي، محمد، 2003) وهو نتيجة لنوعية القرار (جودته) مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم تنفيذه.
 - و- المؤسسات المصرفية : تعريف مؤسسة Map world ((إنها تلك المنظمات التي تزود عملاءها ببقاوة من الخدمات المالية المتنوعة))، ويتم السيطرة والإشراف عليها من خلال القوانين والتشريعات الحكومية.
 - ز- وعرفت كذلك بأنها مؤسسة تقوم بجمع الأموال من عامة الناس ووضعها في أصول مالية مثل (الودائع والقروض والسندات بدلاً من الممتلكات المالية).
- متغيرات البحث:**
- 1- المتغير المستقل : وتتضمن البعد الرئيس " أداء القيادات الإدارية بأبعادها الثلاثة (المهارات الإدارية، والإبداع الإداري ، والقيادة).
 - 2- المتغير التابع ويتضمن بعدا واحدا وهو (فاعلية اتخاذ القرار الإداري).

الجانب النظري الفصل الأول القيادة الإدارية

المبحث الأول : القيادة الإدارية .

تناول هذا المبحث : مفهوم القيادة ، وماهيتها ، والنظم السائدة لاختيار القيادات الإدارية. تعد القيادة من أهم عناصر نجاح المنظمة، إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف ، فعند توفر الموارد المادية مع قيادة عاجزة وغير قادرة على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها فإنه لن يكتب النجاح لتلك المنظمة في تحقيق أهدافها، ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم ، والكشف عن الطاقات الكامنة لديهم للوصول إلى مستوى عال من الالتزام التنظيمي .

أولاً- مفهوم القيادة الإدارية: "يعني مفهوم القيادة مرحلة تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها" (العبودي 2007).

ثانياً - ماهية القيادة الإدارية: هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتنسيق جهودهم وتوجيهها لبلوغ الغايات المنشودة (المكاوي ، 2013).

يرى القريوتي (2010، ص87) أن القيادة تعني قدرة تأثير شخص ما على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ، ودونما إلزام قانوني ، وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق أهدافهم ، وكونها معبرة عن آمالهم وطموحاتهم ، ما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.

ثالثاً- أهمية القيادة الإدارية للمؤسسات: تعد القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية، وتنبع أهميتها من الدور الأساسي الذي تقوم به في كل جوانب العملية الإدارية ، فالقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية ، وتعمل أداة محرك لها لتحقيق أهدافها (Retrieved 2018) ، ويمكن التنويه بأهمية القيادة الإدارية في الآتي:

- أ- أنها وسيلة اتخاذ القرار المناسب في ظلّ البيانات القائمة.
 - ب- وسيلة توجيه الطّاقات لترجمة الأهداف إلى نتائج في الواقع العمليّ.
 - ج- وسيلة المؤلفة بين جميع الخطط والاستراتيجيّات للعمل المؤسسي بكافة أشكاله ومجالاته.
 - د- وسيلة استخراج الطّاقات الكامنة الإيجابية من عناصر الإنتاج ، وامتصاص الطّاقات السلبية.
- رابعاً- النظم السائدة لاختيار القيادات الإدارية :** تتعدد نظم اختيار القادة الإداريين والذين يعملون في المناصب الإدارية العليا في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية وإليك الأساليب والنظم المستخدمة في ذلك:
- 1- أساس القدم أو مدة الخدمة في الوظيفة وهو أسلوب مرضي للغالبية العظمى من العمل والنقابات العمالية، وهذه الطريقة أو الأسلوب تعثره بعض جوانب القصور ، حيث يقلل من روح الابتكار والإبداع والاجتهاد.

المبحث الثاني :الإبداع الإداري والمهارات الإبداعية.

أولاً- الإبداع الإداري:

مفهوم الإبداع : الإبداع هو في واقعه يعني القدرة على رؤية الأشياء بطريقة لا يستطيع الآخرون رؤيتها (حريم، 2003).

ماهية الإبداع : عُرف الإبداع على أنه مهارة تساعد في العثور على وجهات نظر جديدة لإنشاء حلول خلاقية للمشاكل. (علي الحمادي موقع على شبكة المعلومات الدولية). "

ثانياً- المعرفة لتنمية المهارات

عرفت المهارات " بأنها القدرة على تحقيق عمل الإدارة من خلال الخبرة والتدريب والممارسة، وعرفها كذلك العبوشي بأنها تتمثل في قدرة القائد على عملية وممارسة نشاطه بما يتلاءم مع أهداف التنظيم ويكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم (العبوشي 2008).

ثالثاً- مفهوم القرارات الإدارية والمناهج العلمية المنظمة لها.

1- مفهوم القرار يمثل القرار الإداري أهم مظاهر النشاطات والامتيازات التي تتسم بها السلطة الإدارية بحكم القانون؛ إذ عن طريق هذا القرار تتمكن الإدارة من القيام بكل متطلبات الأعمال للمنظمة فيمكن القيام بإنشاء حقوق أو فرض التزامات ، ويعود ذلك إلى أن الإدارة تعمل على تقديمها للمصالح العامة على المصلحة الفردية الخاصة (منصور، 2016).

والقرار الإداري عمل من أعمال الإدارة تفصح فيه الإدارة عما ترغب أو يجب القيام به، وهو أحد آليات وامتيازات السلطة التي يمكن أن تكون صادرة من مدير المنظمة بعد دراسته جيداً من مجلس إدارة المنظمة.

2- أهمية القرارات الإدارية :

اتخاذ القرار يعتبر أساس الوظيفة الإدارية ، فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم، والعملية الإدارية وصناعة اتخاذ القرار.

فالمدير لا يستطيع ممارسة الأعمال بالمنظمة دون أن يلجأ إلى اتخاذ سلسلة من القرارات، وتتضح أهمية صناعة القرار من خلال ارتباطها الوثيق بالأفراد والجماعات والمنظمات ، فالقرارات تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات إضافة إلى أن زيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات تزداد كلما زاد حجم المنظمة وتفرعت مهامها، فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه المنظمات ، وتبني المنظمات أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرار الناجح والصحيح ، وتزداد أهمية اتخاذ القرار بسبب التطورات التقنية والتكنولوجية و بسبب شموليته ، حيث تتمثل الإدارة الرئيسية التي يتم استخدامها من قبل المديرين في التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة ، وهذا الشمول أحياناً يجعل علماء الإدارة ينظرون الى أن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرار.

3- العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار

هناك مجموعة من العوامل والدوافع تؤثر في عملية صنع القرار الإداري يأتي على رأسها القيم الشخصية (المعتقدات ، والخبرة ، والثقافة ، وتتأثر كذلك بعلاقتهم بالآخرين) ، عامل المعلومات المتاحة ، إما إيجابياً أو سلبياً، ويرجع ذلك إلى صحتها ودقتها، وعندما تكون المعلومات هزيلة وغير دقيقة تشوه عملية صنع القرار؛ لأنها تسبب في عيوب للقرار تتمثل في (إعاقة صنع القرار ، وتشتيت الانتباه عن المشكلة الحقيقية ، وإحداث أخطاء وتحريفات وضع الخطة في غير محلها (ربابعة 2015) .

الجانب العملي

أولاً-أداة جمع البيانات:

سبق الإشارة إلى المنهج الوصفي كمنهج علمي في هذه الدراسة ، وبناء عليه تم اختيار استمارة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة ، وهي وسيلة علمية استخدمت في كثير من الدراسات التي تناولت موضوع القيادات الإدارية بالمصارف .

وللحصول على البيانات اللازمة (المقطوف، 2005). لاختبار فرضيات الدراسة تم تقسيم استمارة الاستبانة إلى قسمين على النحو التالي.

القسم الأول : يتعلق بالمعلومات الشخصية، ويتكون من ستة أسئلة .
القسم الثاني : يتعلق بالمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة ، و ينقسم إلى أربعة محاور هي:
المحور الأول: يضم إحدى عشرة عبارة تتعلق بالمهارات الإدارية المطلوبة لفاعلية القيادة الإدارية.
المحور الثاني : يضم سبع عبارات تتعلق بمفهوم الإبداع الإداري لضمان تفوق القياديين الإداريين.
المحور الثالث : يضم خمس عبارات تتعلق بأسلوب القيادة المفتوحة بالمصارف التجارية العامة.
المحور الرابع : يضم إحدى عشرة عبارة تتعلق بنجاعة القرارات الإدارية لدى القادة الإداريين بالمصارف التجارية العامة.

ثانياً- الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات:

1. التكرارات النسبية المئوية : يستخدم بشكل أساسي في التحليل الوصفي للبيانات المتحصل عليها ، وتفيد الباحث في الحكم على المهارات الإبداعية من حيث وجودها أو عدمه وفق درجات البدائل المغلقة المعدة من قبل الباحث ، وذلك لكون البيانات جمعت بطريقة المسح الشامل.
2. اختبار كرونباخ ألفا: يبين مدى ثبات إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبانة.
3. تحليل الانحدار البسيط : يستخدم بغرض معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
4. معامل بيرسون للارتباط : يستخدم في معرفة نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين .
5. معامل التحديد : يستخدم في تحديد درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
6. تحليل التباين الأحادي : يستخدم لمعرفة ما إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات.
7. اختبار المقارنات المتعددة LSD: يستخدم لمعرفة أي الفئات أكثر تأثيراً في حالة وجود فروق.

ثالثاً - جمع البيانات:

يتكون مجتمع الدراسة من المدير ونائبه في فروع المصارف التجارية (الجمهورية ، والوحدة ، والأمة ، والتجاري الوطني ، والصحاري)، ونظراً لإمكانية استخدام طريقة الحصر الشامل لجمع البيانات لكون المجتمع صغيراً ومحدوداً ، قام الباحث بتوزيع 50 استمارة. رجع منها 48 استمارة ، بعد الفحص والمعاينة تبين أن جميعها صالحة، بهذا يكون الباحث قد تعامل مع 48 مفردة وبنسبة استجابة عالية حيث بلغت 96% من المجتمع.

رابعاً - اختبارات صدق الأداة وثباتها.

يقصد بصدق الأداة ، وضوح بياناتها ومفرداتها بشكل يجعل من خصائصها البساطة ، وسهولة الفهم، أما ثبات الأداة فيعني إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة تكرار الدراسة في ظروف متشابهة وباستخدام الأداة نفسها، وللتحقق من ثبات صحيفة الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ، ومنه تم اختبار الاتساق الداخلي وذلك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ ، فكانت النتائج كما هي في الجدول (1):

جدول (1) نتائج اختبار كرونباخ ألفا ودرجة الاتساق الداخلي

المحور	عدد البيانات	معامل ألفا	معامل الاتساق	القرار حول الاتساق
المهارات الادارية	11	0.939	0.969	متسق
الابداع الاداري	7	0.959	0.979	متسق
القيادة	5	0.880	0.938	متسق
اتخاذ القرارات	11	0.910	0.954	متسق
الدرجة الكلية	34	0.959	0.979	متسق

يتضح من خلال الجدول (1)، نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور وللدرجة الكلية كان أكبر من 0.60، وأن درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور والدرجة الكلية للاستمارة كانت عالية. عليه فإن الباحث قد تأكد من صدق الاستبانة وثباتها واتساقها وصلاحياتها للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة، ومن ثم الوصول للنتائج اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة التي وضعت من أجلها الاستمارة.

خامساً- تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

تم تحديد اتجاه العبارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ikert Scale Five-point ، بحيث أعطي البديل (غير موافق بشدة=1)، والبديل (غير موافق=2)، والبديل (محايد=3)، والبديل (موافق=4)، وأخيراً البديل (موافق بشدة=5). هنا سيعتمد الباحث في الحكم على وجود المهارات الإدارية الإبداعية من خلال التكرارات النسبية المئوية للبدائل ، بحيث إذا كانت نسبة البديل (محايد) تفوق 50%، عندها تكون الإجابة حول العبارة والمحور بالحياد، أما إن كان مجموع نسبتي (موافق بشدة، وموافق) أكبر من 50%، فعندها تكون الإجابة حول العبارة والمحور بالموافقة، وأما إن كان مجموع نسبتي (غير موافق بشدة ، وغير موافق) أكبر من 50%، فعندها تكون الإجابة حول العبارة والمحور بعدم الموافقة. قام الباحث بتقسيم البيانات المجمعة عند تحليلها إلى قسمين على النحو التالي:

القسم الأول : تم في هذا القسم التعرف على خصائص مجتمع الدراسة من خلال تجميع البيانات المتعلقة بالعوامل الديموغرافية (الجنس ، والعمر ، والمستوى التعليمي، ومدة الخبرة) في مجال العمل المصرفي ، وعدد الدورات في مجال إدارة الفروع المصرفية ، وعدد الدورات في مجال صناعة القرار من خلال الجدول(2):

جدول (2) . البيانات المتعلقة بالعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخبرة)

البيانات الديموغرافية		النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	100
	انثى	0
العمر	أقل من 25 سنة	0
	من 25 سنة الي أقل من 35 سنة	0
	من 35 سنة الي أقل من 45 سنة	16.7
	من 45 سنة الي أقل من 55 سنة	45.8
	من 55 سنة فأكثر	37.5
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	0
	ثانوية عامة	2.1
	دبلوم متوسط	16.7
	دبلوم عالي	27.1
	جامعي	41.7
الخبرة	دراسات عليا	12.5
	أقل من 5 سنوات	4.2
	من 5 الي أقل من 10 سنوات	6.3
	من 10 الي أقل من 15 سنة	12.5
	من 15 الي أقل من 20 سنة	39.6
عدد الدورات التدريبية في مجال	من 20 سنة فأكثر	37.5
	ادارة الفروع	4.2
	ولا دورة	58.3
	دورة او دورتين	37.5
	ثلاث او اربع دورات	0
	خمس فأكثر	8.3
	ولا دورة	62.5
	دورة او دورتين	25
	ثلاث او اربع دورات	4.2
	خمس فأكثر	
	صناعة القرار	

يتضح من الجدول (2) أن كل عناصر المجتمع محل البحث ذكور وبنسبة 100% ، وقد يكون ذلك راجع لطبيعة منطقة البحث. كما أن المستهدفين أعمارهم من 45 سنة فأكثر وبنسبة 83.4% ويحملون مؤهلات جامعية بنسبة 41.7% ، وأن حوالي 77.1% من المشاركين مدة خبرتهم في المجال المصرفي

تفوق 15 سنة ، وهذا يعطي مؤشراً إيجابياً ويدعم الثقة في المعلومات المستمدة من شريحة مؤهلة علمياً ومهنيّاً وتنتمتع بخبرة عالية، إلا أن أغلب المبحوثين حصلوا على دورة أو دورتين فقط في مجال صناعة القرارات الخاصة بإدارة الفروع المصرفية.

القسم الثاني : تم في هذا القسم تحليل أسئلة الاستبانة التي تهدف إلى تحقيق أهداف الدراسة وإثبات فرضياتها، وقبل الشروع في اختبار الفرضيات تم معرفة مدى توافر معايير القيادة الإدارية الفعالة بمديري المصارف محل البحث ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية.

■ ما مدى تمتع مديري فروع المصارف التجارية العامة بمفهوم المهارات الإدارية اللازمة كأحد متطلبات الادارة الفعالة ؟.

لمعرفة ما إذا كان مديرو فروع المصارف التجارية العامة يتمتعون بالمهارات الإدارية اللازمة كأحد متطلبات الإدارة الفعالة أم لا، قام الباحث بإيجاد التكرارات النسبية المئوية لكل بديل حول كل عبارة من عبارات محور المهارات، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (3):

جدول (3) نتائج التكرارات المئوية حول توافر مهارات القيادة الإدارية الفعالة

القرار حولها	نسبة البدائل %					المهارة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	
موافقة بنسبة 93.7	70.8	22.9	6.30	0.00	0.00	لديك القدرة على استخدام معرف وإساليب وموارد محددة في صنع القرار الإداري داخل مصرفك
موافقة بنسبة 89.6	20.8	68.8	10.4	0.00	0.00	لديك القدرة على تشخيص وتقييم الحالات وتحديد العوامل الرئيسية وتقييم العلاجات فيما بينها ودورها في أي وقت
موافقة بنسبة 77.1	35.4	41.7	10.8	4.20	7.9	لديك المقدرة على تحديد المشكلات الحقيقية وتطوير الحلول البديلة واختيار البديل الأنسب ومتابعة تنفيذ لاتخاذ قرار إداري جيد
موافقة بنسبة 62.9	2.5	60.4	10.4	4.20	22.5	لديك القدرة على التفاعل والتفاهم في إدارة العمل بطريقة تكفل تحقيق الهدف بنجاح
موافقة بنسبة 70.9	31.3	39.6	27.1	2.10	0.00	تمتلك المقدرة على قيادة الآخرين والتأثير عليهم وتوجيههم في الاتجاه تحقيق أهداف المنظمة
موافقة بنسبة 81.2	35.4	45.8	12.5	6.30	0.00	يمتلك المصرف قياديين يتمتعون بمهارة التحفيز للموظفين من حين لآخر
موافقة بنسبة 77.1	27.1	50.0	20.8	2.10	0.00	لديك مهارة القيادة ضمن فريق العمل تكون قادرة على قيادة الآخرين
موافقة بنسبة 64.6	20.8	43.8	31.3	4.20	0.00	تتطلع دائماً إلى التميز للوصول إلى الإنجازات الكبرى ومعرفة أهم الوسائل الفعالة التي تساهم في الأداء المتميز
موافقة بنسبة 81.3	27.1	54.2	14.6	4.20	0.00	لديك مهارات تفويض جزئي ن سلطتك إلى رؤساء الأقسام من أجل إنجاز أعمال أكثر بجهد أقل
موافقة بنسبة 77.1	29.2	47.9	20.8	2.10	0.00	هناك اسس علمية يتم تطبيقها لتقييم المهارات
موافقة بنسبة 68.8	25.0	43.8	22.9	6.30	2.0	يتم الاعتماد على ركائز التقييم لمهارات الإبداع
موافقة بنسبة 78.5	31.3	47.2	17.2	3.2	0.2	الدرجة الكلية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (3) حصول كل العبارات (المهارات) على تكرارات بنسبة مئوية معبرة على الموافقة بدرجة عالية وفق مدى النسب المئوية المعدة من الباحث ، الأمر الذي يشير إلى أن المشاركين يوافقون على جميع العبارات ، بمعنى:

أن القادة الإداريين لفروع المصارف التجارية العامة الليبية يتمتعون بالمقدرة على (استخدام معرف وأساليب وموارد محددة في صنع القرار الإداري داخل المصرف ، تشخيص وتقييم الحالات وتحديد العوامل الرئيسية وتفهم العلاقات فيما بينها ودورها في أي وقت ، تحديد المشكلات الحقيقية وتطوير الحلول البديلة واختيار البديل الأنسب ومتابعة تنفيذه لاتخاذ قرار إداري جيد ، التفاعل والتفاهم في إدارة العمل بطريقة تكفل تحقيق الهدف بنجاح ، قيادة الآخرين والتأثير عليهم وتوجيههم في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة). كما أنهم يملكون مهارة (التحفيز للموظفين من حين لآخر ، القيادة ضمن فريق العمل، الوصول إلى الإنجازات الكبرى ومعرفة أهم الوسائل الفعالة التي تسهم في الأداء المتميز ، التفويض الجزئي إلى رؤساء الأقسام من أجل إنجاز أعمال أكثر بجهد أقل).

من كل ما سبق وبالنظر لقيمة التكرار النسبي للمهارات القيادية لدى القادة الإداريين (78.5%)، يمكن القول بتمتع القادة الإداريين لفروع المصارف التجارية الحكومية بالمهارات لإدارية اللازمة لاتخاذ قرارات إدارية فعالة.

■ ما مدى تمتع مديري فروع المصارف التجارية العامة بمفهوم الإبداع الإداري كأحد متطلبات الإدارة الفعالة ؟. لمعرفة ما إذا كان مديرو فروع المصارف التجارية العامة يتمتعون بالإبداع الإداري كأحد متطلبات الإدارة الفعالة أم لا، قام الباحث بإيجاد التكرارات النسبية المئوية لكل بديل حول كل عبارة من عبارات محور الإبداع، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (4):

جدول (4) نتائج التكرارات المئوية حول توافر الإبداع الإداري الفعال

القرار حولها	نسبة البدائل %					الإبداع
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافقة بنسبة 87.5	35.4	52.1	10.4	2.10	0.00	تقوم باستخدام نظم المعلومات الحديثة في صنع القرار الإداري الجيد داخل المصرف
موافقة بنسبة 81.2	22.9	58.3	14.6	2.10	2.10	تأخذ في الحسبان عملية التغيير والإبداع من أجل صنع قرار إداري جيد داخل المصرف
موافقة بنسبة 81.2	14.6	64.6	18.8	2.10	0.00	تقوم بإدخال تغييرات الهيكل التنظيمي للمصرف في بعض الأحيان من أجل صنع قرار جيد
موافقة بنسبة 77.0	31.3	45.7	21.0	2.0	0.00	إن أغلب الشركات المالية تقوم بتغيير بعض الأساليب التقنية الموجودة داخل المصرف من أجل صنع قرار إداري جيد
موافقة بنسبة 77.1	12.5	64.6	18.8	4.20	0.00	لديك مقاييس مبتكرة ورصيد من الأفكار للحكم على مدى صلاحية القرار وإمكانية تقييمه
موافقة بنسبة 83.3	20.8	62.5	12.5	2.10	2.10	تقوم باتخاذ قرار إداري في بعض الأحيان وهناك مخاطر في تنفيذه
موافقة بنسبة 75.0	14.6	60.4	18.8	6.30	0.00	تقوم بمكافأة الموظفين اللذين يقدمون أفكاراً إبداعية تساعد على صنع القرار الإداري
موافقة بنسبة 80.0	21.7	58.3	17.0	3.0	0.6	الدرجة الكلية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (4) حصول كل العبارات (الإبداع) على تكرارات بنسبة مئوية معبرة على الموافقة بدرجة عالية وفق مدى النسب المئوية المعدة من الباحث ، الأمر الذي يشير إلى أن المشاركين يوافقون على جميع العبارات ، بمعنى:

أن القادة الإداريين لفروع المصارف التجارية العامة الليبية يقومون (باستخدام نظم المعلومات الحديثة في صنع القرار الإداري الجيد داخل المصارف ، الأخذ في الحسبان عملية التغيير والإبداع من أجل صنع قرار إداري جيد داخل المصرف ، بإدخال تغييرات الهيكل التنظيمي للمصرف في بعض الأحيان من أجل

صنع قرار جيد، بتغيير بعض الأساليب التقنية الموجودة داخل المصرف من أجل صنع قرار إداري جيد داخل الشركات المالية، باتخاذ قرار إداري في بعض الأحيان، وهناك مخاطر في تنفيذه ، بمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكارًا إبداعية تساعد على صنع القرار الإداري). من كل ما سبق وبالنظر لقيمة التكرار النسبي المئوي للإبداع الإداري لدى القادة الإداريين (80%)، يمكن القول بتمتع القادة الإداريين لفروع المصارف التجارية الحكومية بالإبداع الإداري اللازم لاتخاذ قرارات إدارية فعالة.

■ ما مدى تمتع مديري فروع المصارف التجارية العامة بمفهوم القيادة كأحد متطلبات الإدارة الفعالة ؟
لمعرفة ما إذا كان مديرو فروع المصارف التجارية العامة يتمتعون بالقيادة كأحد متطلبات الإدارة الفعالة أم لا، قام الباحث بإيجاد التكرارات النسبية المئوية لكل بديل حول كل عبارة من عبارات محور القيادة ، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (5):

جدول (5) نتائج التكرارات المئوية حول توافر القيادة الناجحة

القرار حولها	نسبة البدائل %					القيادة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافقة بنسبة 89.6	25.0	64.6	10.4	0.00	0.00	تقوم بتشجيع الموظفين على المبادرة بأرائهم مما يدعم صنع القرار الإداري داخل المصرف
موافقة بنسبة 79.2	14.6	64.6	18.8	2.10	0.00	تتبع إدارة المصرف سياسة الباب المفتوح مع جميع موظفيها
موافقة بنسبة 79.1	20.8	58.3	20.8	0.00	0.00	تقوم بتوزيع المهام على الموظفين ثم تسمح لهم بطريقة تنفيذها
موافقة بنسبة 83.4	22.9	60.4	14.6	2.10	0.00	تقوم بكسب ثقة العاملين وبث روح الرضا بينهم
موافقة بنسبة 83.4	29.2	54.2	14.6	2.10	0.00	تسمح إدارة المصرف بحرية كاملة للموظفين في أداء أعمالهم
موافقة بنسبة 82.9	22.5	60.4	15.8	1.3	0.0	الدرجة الكلية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (5) حصول كل العبارات (القيادة) على تكرارات بنسبة مئوية معبرة على الموافقة بدرجة عالية وفق مدى النسب المئوية المعدة من الباحث، الأمر الذي يشير إلى أن المشاركين يوافقون على جميع العبارات، بمعنى:
القيادة العليا لإدارة فروع المصارف التجارية تقوم (بتشجيع الموظفين على المبادرة بأرائهم ما يدعم صنع القرار الإداري داخل المصارف، بتتبع سياسة الباب المفتوح مع جميع موظفيها، بتوزيع المهام على الموظفين ثم تسمح لهم بطريقة تنفيذها، بكسب ثقة العاملين وبث روح الرضا بينهم ، بمنح كامل الحرية لموظفيها في أداء أعمالهم).

من كل ما سبق وبالنظر لقيمة التكرار النسبي المئوي للقدرة القيادية لدى القادة الإداريين (82.9%)، يمكن القول بتمتع القادة الإداريين لفروع المصارف التجارية الحكومية بالأسلوب القيادي اللازم لاتخاذ قرارات إدارية فعالة.

■ ما مدى مقدرة مديري فروع المصارف التجارية العامة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة ؟
لمعرفة ما إذا كان مديرو فروع المصارف التجارية العامة قادرين على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة أم لا، قام الباحث بإيجاد التكرارات النسبية المئوية لكل بديل حول كل عبارة من عبارات محور القرارات، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (6):

أداء القيادات الإدارية وأثرها على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات المصرفية
(دراسة تحليلية على المصارف التجارية بالمنطقة الوسطى)

جدول 6. نتائج التكرارات المنوية حول فاعلية القرارات

القرار حولها	نسبة البدائل %					القرارات
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافقة بنسبة 89.6	37.5	52.1	10.4	0.00	0.00	لديك القدرة على تحديد وتشخيص المشكلة قبل حدوثها واتخاذ قرار سليم بشأنها
موافقة بنسبة 85.4	27.1	58.3	12.5	2.10	0.00	لديك القدرة على التقييم الموضوعي للبدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب
موافقة بنسبة 75.0	20.8	54.2	22.9	0.00	2.10	تقوم بتقييم نتائج تنفيذ القرارات تقيماً موضوعياً ثم تقوم بتعديل القرار لينم القضاء على المشكلة
موافقة بنسبة 79.2	25.0	54.2	14.6	6.30	0.00	تقوم بإحالة بعض القرارات للإدارة الاستشارية في بعض الأحيان للنظر فيها وإبداء الرأي القانوني
موافقة بنسبة 75.1	31.3	43.8	18.8	4.20	2.10	تتخذ قرارات إدارية وانت غير متأكد من نتائج تنفيذها
موافقة بنسبة 77.1	16.7	60.4	16.7	4.20	2.10	تستخدم الأساليب الكمية في عملية صنع القرار الإداري
موافقة بنسبة 81.3	18.8	62.5	18.8	0.00	0.00	تستعين بالموظفين داخل المصرف للاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم من أجل صنع قرار إداري جيد
موافقة بنسبة 70.5	8.30	62.5	25.0	4.20	0.00	يتخذ القرار بالسرعة المطلوبة في حل المشاكل الإدارية والفنية التي يواجهها المصرف
موافقة بنسبة 83.4	16.7	66.7	10.4	6.30	0.00	لديك السرعة في مواجهة المشاكل التي تواجه العاملين مما يخلق الشعور بالرضا
موافقة بنسبة 70.8	10.4	60.4	20.8	8.30	0.00	تري بأن إدارة التدريب بالمصرف تقيم دورات تدريبية تتعلق بالمهارات الإبداعية التي تسعى إلى التأثير في صنع القرارات الإدارية
موافقة بنسبة 97.2	12.5	66.7	16.7	4.20	0.00	تتضمن الدورات التدريبية التي تلقينها المهارات اللازمة لحاجتك كمندوب
موافقة بنسبة 78.8	20.5	58.3	17.3	3.6	0.6	الدرجة الكلية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (6) حصول كل العبارات (القرارات) على تكرارات بنسبة مئوية معبرة على الموافقة بدرجة عالية وفق مدى النسب المئوية المعدة من الباحث ، الأمر الذي يشير إلى أن المشاركين يوافقون على جميع العبارات ، بمعنى:

يتمتع القادة الإداريين بالمقدرة على (تحديد وتشخيص المشكلة قبل حدوثها واتخاذ قرار سليم بشأنها، التقييم الموضوعي للبدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب ، تقييم نتائج تنفيذ القرارات تقيماً موضوعياً ثم تقوم بتعديل القرار لينم القضاء على المشكلة ، إحالة بعض القرارات للإدارة الاستشارية في بعض الأحيان للنظر فيها وإبداء الرأي القانوني ، اتخاذ قرارات إدارية وهم غير متأكدين من نتائج تنفيذها، استخدام الأساليب الكمية في عملية صنع القرار الإداري ، الاستعانة بالموظفين داخل المصرف للاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم من أجل صنع قرار إداري جيد ، اتخاذ القرار بالسرعة المطلوبة في حل المشاكل الإدارية والفنية التي يواجهها المصرف ، مواجهة المشاكل التي تواجه العاملين بسرعة ما يخلق الشعور بالرضا)، كما أن القادة الإداريين يرون بأن إدارة التدريب بالمصرف تقيم دورات تدريبية تتعلق بالمهارات الإبداعية التي تسعى إلى التأثير في صنع القرارات الإدارية ، الدورات التدريبية التي تلقوها تتضمن المهارات اللازمة لحاجتهم كمندوبين.

من كل ما سبق وبالنظر لقيمة التكرار النسبي المئوي لفاعلية القرارات المتخذة من قبل القادة الإداريين (78.8%)، يمكن القول بأن القادة الإداريين لفروع المصارف التجارية الحكومية يتمتعون بالمقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

➤ **الفرضية الرئيسية الأولى :** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدني أداء القيادات الإدارية بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة على ضعف فاعلية القرارات الإدارية بها ".

لكي نصل لنتيجة حول هذه الفرضية، تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية كانت على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى : "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية كأحد متطلبات القيادة الإدارية الفعالة على فاعلية القرارات الإدارية بها"

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر إيجابي للمهارات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية لمديري فروع المصارف محل البحث أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار فاعلية القرارات الإدارية (Y) على المهارات الإدارية (X_1)، فكانت على الصورة التالية:

$$Y = 1.634 + 0.568X_1$$

لمعرفة معنوية النموذج ، ومعنوية معلمتي الانحدار ، ومن ثم تحديد نسبة تأثير المهارات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية لمديري فروع المصارف محل البحث ، تم استخدام تحليل التباين ، معامل بيرسون للارتباط ، ومعامل التحديد على التوالي ، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (7):

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار فاعلية القرارات الإدارية على المهارات الإدارية

القرار	ادوات الاختبار							فاعلية القرارات الإدارية
	P-value	$-F$ المحسوبة	P-value	$-t$ المحسوبة	معلمتي الانحدار		$-R^2$ معامل التحديد	
النموذج معنوي	0.00	21.368	0.002	3.246	1.634	β_0	0.317	0.563
			0.000	4.623	0.568	β_1		

من خلال الجدول (7)، نلاحظ أن قيمة (p-value) لنموذج انحدار فاعلية القرارات الإدارية على المهارات الإدارية أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً ، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يدل على دلالة تأثير المهارات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية بالمصارف محل البحث. أيضاً ، من معامل التحديد R^2 يتبين أن تمتع مديري فروع المصارف التجارية محل البحث بالمهارات الإدارية استطاع أن يفسر ما قيمته 0.317 من التغيرات الحاصلة في فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف ، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كذلك ، من خلال معامل بيرسون للارتباط $R=0.563$ نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين التمتع بالمهارات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية.

عليه، يمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير مديري فروع البنوك محل البحث بالمهارات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف؛ بمعنى أن كل تغير وحدة واحدة في المهارات الإدارية يتبعه 2.202 من التغير الحاصل في فاعلية القرارات الإدارية بالمصارف محل البحث.

الفرضية الفرعية الثانية : "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري كأحد متطلبات القيادة الإدارية الفعالة على فاعلية القرارات الإدارية بها"

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر إيجابي للإبداع الإداري على فاعلية القرارات الإدارية لمديري فروع المصارف محل البحث أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار فاعلية القرارات الإدارية (Y) على الإبداع الإداري (X_2)، فكانت على الصورة التالية:

$$Y = 1.398 + 0.642X_2$$

لمعرفة معنوية النموذج، ومعنوية معلمتي الانحدار، ومن ثم تحديد نسبة تأثير الإبداع الإداري على فاعلية القرارات الإدارية لمديري فروع المصارف محل البحث، تم استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (8):

جدول (8) نتائج تحليل انحدار فاعلية القرارات الإدارية على الإبداع الإداري

انحدار	ادوات الاختبار							فاعلية القرارات الإدارية
	P-value	-F المحسوبة	P-value	-t المحسوبة	معلمتي الانحدار	-R ² معامل التحديد	-R معامل الارتباط	
النموذج معنوي	0.000	28.629	0.005	2.917	1.398 β_0	0.384	0.619	
			0.000	5.351	0.642 β_1			

من خلال الجدول (8)، نلاحظ أن قيمة (p-value) لنموذج انحدار فاعلية القرارات الإدارية على الإبداع الإداري أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يدل على دلالة تأثير الإبداع الإداري على فاعلية القرارات الإدارية بالمصارف محل البحث. أيضاً، من معامل التحديد R^2 يتبين أن تمتع مديري فروع المصارف التجارية حل البحث بالإبداع الإداري استطاع أن يفسر ما قيمته 0.384 من التغيرات الحاصلة في فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كذلك، من خلال معامل بيرسون للارتباط $R=0.619$ نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين التميز بالإبداع الإداري وفاعلية القرارات الإدارية.

عليه، يمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمييز مديري فروع البنوك محل البحث بالإبداع الإداري على فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف؛ بمعنى أن كل تغير وحدة واحدة في الإبداع الإداري يتبعه 2.040 من التغير الحاصل في فاعلية القرارات الإدارية بالمصارف محل البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة : "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة المنفتحة كأحد متطلبات القيادة الإدارية الفعالة على فاعلية القرارات الإدارية بها"

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر إيجابي للقيادة المنفتحة على فاعلية القرارات الإدارية لمديري فروع المصارف محل البحث أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار فاعلية القرارات الإدارية (Y) على القيادة المنفتحة (X_3)، فكانت على الصورة التالية:

$$Y = 1.977 + 0.487X_3$$

لمعرفة معنوية النموذج ، ومعنوية معلمتي الانحدار، ومن ثم تحديد نسبة تأثير القيادة المنفتحة على فاعلية القرارات الإدارية لمديري فروع المصارف محل البحث، تم استخدام تحليل التباين ، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي ، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (9):

جدول (9) نتائج تحليل انحدار فاعلية القرارات الإدارية على القيادة المنفتحة

القرار	ادوات الاختبار							فاعلية القرارات الادارية	
	P-value	-F المحسوبة	P-value	-t المحسوبة	معتمتي الانحدار		-R ² معامل التحديد		-R معامل الارتباط
النموذج معنوي	0.003	9.710	0.003	3.114	1.977	β_0	0.174		0.417
			0.003	3.116	0.487	β_1			

من خلال الجدول (9)، نلاحظ أن قيمة (p-value) لنموذج انحدار فاعلية القرارات الإدارية على القيادة المنفتحة أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً ، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يدل على دلالة تأثير القيادة المنفتحة على فاعلية القرارات الإدارية بالمصارف محل البحث. أيضاً ، من معامل التحديد R^2 يتبين أن تمتع مديري فروع المصارف التجارية حل البحث بالقيادة المنفتحة استطاع أن يفسر ما قيمته 0.174 من التغيرات الحاصلة في فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف ، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كذلك ، من خلال معامل بيرسون للارتباط $R=0.417$ نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين التميز بالقيادة المنفتحة وفاعلية القرارات الإدارية.

عليه ، يمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمييز مديري فروع البنوك محل البحث بالقيادة المنفتحة على فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف؛ بمعنى ، أن كل تغير وحدة واحدة في القيادة يتبعه 2.364 من التغير الحاصل في فاعلية القرارات الإدارية بالمصارف محل البحث.

من خلال نتائج الفرضيات الفرعية الثلاثة السابقة ، من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لنموذج انحدار فاعلية القرارات الإدارية (Y) على أداء القيادات الإدارية (X)، فكانت على الصورة

$$Y = 0.978X$$

التالية:

لمعرفة معنوية النموذج ، ومعنوية معلمتي الانحدار ، ومن ثم تحديد نسبة تأثير أداء القيادات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية لمديري فروع المصارف محل البحث ، تم استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (10):

جدول (10) نتائج تحليل انحدار فاعلية القرارات الإدارية على أداء القيادات الإدارية

القرار	ادوات الاختبار							فاعلية القرارات الإدارية
	P-value	-F المحسوبة	P-value	-t المحسوبة	معلمة الانحدار	-R ² معامل التحديد	-R معامل الارتباط	
النموذج معنوي	0.000	5123.86	0.000	71.581	0.978 β_1	0.991	0.995	

من خلال الجدول (10)، نلاحظ أن قيمة (p-value) لنموذج انحدار فاعلية القرارات الإدارية على أداء القيادات الإدارية أقل من $(\alpha = 0.05)$ ، ما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، كذلك (p-value) لمعلمة الانحدار كان أقل من $(\alpha = 0.05)$ ، ما يدل على دلالة تأثير أداء القيادات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية بالمصارف محل البحث. أيضاً، من معامل التحديد R^2 يتبين أن أداء القيادات الإدارية لمديري فروع المصارف التجارية محل البحث استطاع أن يفسر ما قيمته 0.991 من التغيرات الحاصلة في فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف ، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كذلك ، من خلال معامل بيرسون للارتباط $R=0.995$ نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين أداء القيادات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية.

عليه، يمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لتدني أداء القيادات الإدارية لمديري فروع البنوك محل البحث على فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف؛ بمعنى ، أن كل تغير وحدة واحدة في أداء القيادات الإدارية يتبعه 0.978 من التغير الحاصل في فاعلية القرارات الإدارية بالمصارف محل البحث.

➤ **الفرضية الرئيسية الثانية:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير (العمر، والمستوى التعليمي، ومدة الخبرة في المجال المصرفي)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لعمليات اتخاذ القرارات الإدارية حسب متغير (العمر، والمستوى التعليمي، ومدة الخبرة في المجال المصرفي) ، فكانت النتائج كما بالجدول (11):

جدول (11) تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات عمليات اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير (العمر، المستوى التعليمي، مدة الخبرة في المجال المصرفي).

المحور	المتغير	Source	Sum Squares	D.F	Mean Squares	F- Value	P-Value
عمليات اتخاذ القرارات	المستوى التعليمي	المستوى التعليمي	0.827	4	0.207	0.894	0.476
		الخطأ	9.945	43	0.231		
		المجموع	10.772	47			
	العمر	العمر	1.380	2	0.690	3.306	0.046
		الخطأ	9.392	45	0.209		
		المجموع	10.772	47			
	سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	2.917	4	0.729	3.991	0.008
		الخطأ	7.856	43	0.183		
		المجموع	10.772	47			

من خلال الجدول (11)، نلاحظ أن (P-Value) لمتغيري العمر وسنوات الخبرة كانا أقل من $\alpha = 0.05$. ما يدل على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات اتخاذ القرارات، بسبب العمر وبسبب سنوات الخبرة. وللتأكد من مصدر هذه الفروق تم استخدام طريقة أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنة البعدية للدلالة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول عمليات اتخاذ القرارات وفقاً لاختلاف فترات العمر، فوجد أن مصدر الفرق كان بسبب الفئتين العمريتين (من 55 سنة فأكثر، من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) لصالح فئة من أعمارهم من 55 سنة فأكثر؛ وذلك لأن قيمة (P-Value = 0.014). أما مصدر الفرق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول عمليات اتخاذ القرارات وفقاً لسنوات الخبرة في المجال المصرفي وجد أن هناك فرقاً بين أفراد العينة وفق الفئات (من 20 سنة فأكثر من 15 إلى أقل من 20 سنة، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 5 إلى أقل من 10 سنوات) لصالح فئة من 20 سنة فأكثر؛ لأن الفرق كان هو الأكبر (0.91) وبمستوى معنوية مشاهد قدره (P-Value = 0.004). أما متغير المستوى التعليمي فقد كان (P-Value) له أكبر من $\alpha = 0.05$. ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات اتخاذ القرارات تعزى للمستوى التعليمي.

سادساً- النتائج والتوصيات:

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن بيانها على النحو الآتي:

1. مجتمع البحث ذكوري أغلبهم يحملون مؤهلات جامعية وأعمارهم وخبرتهم متناسبة ومناسبة للقيادة الإدارية، إلا أنه تنقصهم الدورات التدريبية في مجال إدارة الفروع المصرفية ومجال اتخاذ القرارات الإدارية.
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتغيري فروع البنوك محل البحث بالمهارات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف.

3. تميز مديري فروع البنوك محل البحث بالإبداع الإداري يؤثر على فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف.
4. تمتع مديري فروع البنوك محل البحث بالقيادة المنفتحة يؤثر إيجاباً على فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف.
5. تدني أداء القيادات الإدارية لمديري فروع البنوك محل البحث يؤثر بقوة على فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف.
6. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات اتخاذ القرارات لمتغيري العمر وسنوات الخبرة ، فكلما كبر العمر زادت الخبرة في العمل المصرفي وكانت القرارات الإدارية ذات فاعلية أكثر.

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- العمل على زيادة الوعي الإبداعي لدى قادة المصارف الليبية لما له من أثر على فاعلية القرارات الإدارية ، وذلك بتنشيطهم باستمرار بورش عمل في المجال المذكور.
- 2- الاستفادة من ذوي الخبرة المصرفية في الرفع من أداء القيادات الأقل خبرة، وذلك من خلال الاحتكاك وتبادل الخبرات بين الفروع.
- 3- تعميم هذه الدراسة ليشمل فروع البنوك الرئيسية الليبية ومن ثم إجراء المقارنة فيما بينها من حيث أيها أفضل أداء للقيادات الإدارية، ومن ثم العمل على معالجة الفروع الضعيفة وتحفيز الفروع المتميزة في الأداء الإداري.

المصادر والمراجع:

قائمة المراجع

أولاً :- الكتب:

- الصيرفي، محمد، (2007م)، القرار الإداري ونظم دعمه، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الصيرفي، محمد، (2003م) مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المقطوف، (2005م)، العوامل المؤثرة في قبول المستهلكين لخدمة المصارف.
- حريم، حسين، (2003م)، إدارة المنظمات (منظور كلي) عمان، دار النشر والتوزيع، الأردن.
- الحمادي، علي، (بدون تاريخ)، من سلسلة الإبداع، المنتدى العربي الموحد آفاق الإدارة.
- منصور، علي محمد، (2016م)، مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس.
- عبد السمیع، مصطفى، وآخرون، (2005م)، إعداد المعلم تنميته وتدريبه، ط(1)، عمان، الأردن.
- العبوشي، نوال، (2008م)، فاعلية تدريس مادة تنمية مهارات التفكير في التفكير الابتكاري واكتساب المهارات لدى عينة من طالبات كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ثانياً:- رسائل الماجستير:-
- فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، (2020م).
- ثالثاً:- المؤتمرات:-
- أحمد، أمال، (2008م)، برنامج تدريب استخدام ما وراء المعرفة لتنمية مهارات التدريب الإبداعي، دار الضيافة، جامعة عين شمس، المؤتمر الثاني عشر التربية العلمية والواقع المجتمعي التأثير والتأثر.
- رابعاً:- المجالات العلمية:-

الحداوي، داود، وآخرون، (2011م)، مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية في كلية التربية والعلوم التطبيقية، المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد (3).

Teri Talan, "Administrative Leadership: What Is It? Why Is It mportan"
1mccormickcenter.nl.edu, Retrieved 2018-9-7. Edited. <https://e3arabi.com/money-and-business> (2015)

Abstract

This study aims to achieve the effectiveness of banks, their growth and progress, and identify the impact of creative skills on the effectiveness of administrative decision-making, and to identify the level of effectiveness of the administrative decision-making process in commercial banks in the central region. And also to determine the extent to which there are statistically significant differences in the attitudes of managers and their assistants regarding the practice of the administrative decision-making process due to the demographic and occupational variables represented in (age, educational level, years of experience). The researcher used the descriptive analysis approach and a questionnaire sheet as a tool for collecting data. The study concluded that the research community is male, most of whom hold university qualifications, their age and experience are commensurate and appropriate for administrative leadership, but they lack training courses in the fields of bank branches management and the administrative decision-making. I found that there is a statistically significant positive impact on the effectiveness of administrative decisions, due to the management skills of managers of bank branches under study. The low performance of the administrative leadership of the branch managers of the banks under study, strongly affects the effectiveness of the administrative decisions in those banks.

Keywords: Creativity - Skills - Effectiveness - Decisions.