

الفصل الرابع: النتائج

4.1. تمهيد

في هذا الفصل الذي عقب ثلاثة فصول للبحث، يتم عرض نتائج التحليل الوصفي، الذي استخرج عبر التحليل الإلكتروني لبيانات الاستبانة البحثية، التي تضمنت (86) فقرة أو مفردات البحث.

فالجانب التطبيقي للبحث يستهل بهذا الفصل الذي سيتناول محاور الاستبانة البحثية كل مفردة من مفردات البحث والتعليق الوصفي عليها، من خلال استخراج المؤشرات وإجراء المقارنات بين محاور البحث وربطها ببعضها من خلال منهجية التحليل الوصفي.

حيث أن الجداول والأشكال تعرض الصور الكاملة لجوانب الفقرة المعنية، وتتبع أسلوب الترتيب والتسلسل المنطقي لسرد محاور الاستبانة أو الأداة البحثية التي شملت البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية لعينة البحث، وتوجهاتها وآرائها حول العلاقات الإدارية والتعاملات بين الإدارة العليا والعاملين بالمصارف، وأيضاً المواقف الشخصية من التدريب ومتعلقات العملية التدريبية والاحتياجات التدريبية.

وفي نفس الاتجاه يستعرض الفصل نتائج آراء عينة البحث حول تحديد الاحتياجات التدريبية، من حيث الأهمية والتوقيت والدقة وعوامل النجاح والتوقعات، وأيضاً نتائج حصول المفحوصين على الدورات التدريبية الأساسية لمجال العمل المصرفي، وتحديد الأداء الحالي للمهارات القيادية ومقارنتها بالأداء المطلوب، من أجل الوصول إلى تحديد الاحتياج التدريبي (الفجوات التدريبية) والتي من خلالها يتم وضع البرامج التدريبية اللازمة التي سترفع من تحسين الأداء للقيادات الإدارية بالمصارف، ومن ناحية أخرى للتنمية الذاتية للعاملين أو التطوير الإداري أو ترقية الكفاءة الإدارية.

4.2 إحصائيات البيانات الشخصية والوظيفية لعينة البحث

فيما يلي بيان لأهم التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث كما هي موضحة بالجدول التالي:
الجدول 22 : التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دراسات عليا	59	27.3%
	المؤهل الجامعي	39	18.1%
	الدبلوم العالي	89	41.2%
	الدبلوم المتوسط	29	13.4%
الفئات العمرية	أقل من 30 سنة.	40	18.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة.	62	28.7%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة.	81	37.5%
	من خمسين سنة فأكثر.	33	15.3%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	14.8%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات.	47	21.8%
	من 11 سنة إلى 15 سنة.	76	35.2%
	أكثر من 15 سنة.	61	28.2%
عدد الدورات التدريبية	أقل من ثلاثة دورات تدريبية	34	15.7%
	من ثلاثة إلى أربعة دورات تدريبية	49	22.7%
	خمس دورات تدريبية	67	31%
	سنة دورات فأكثر	66	30.6%

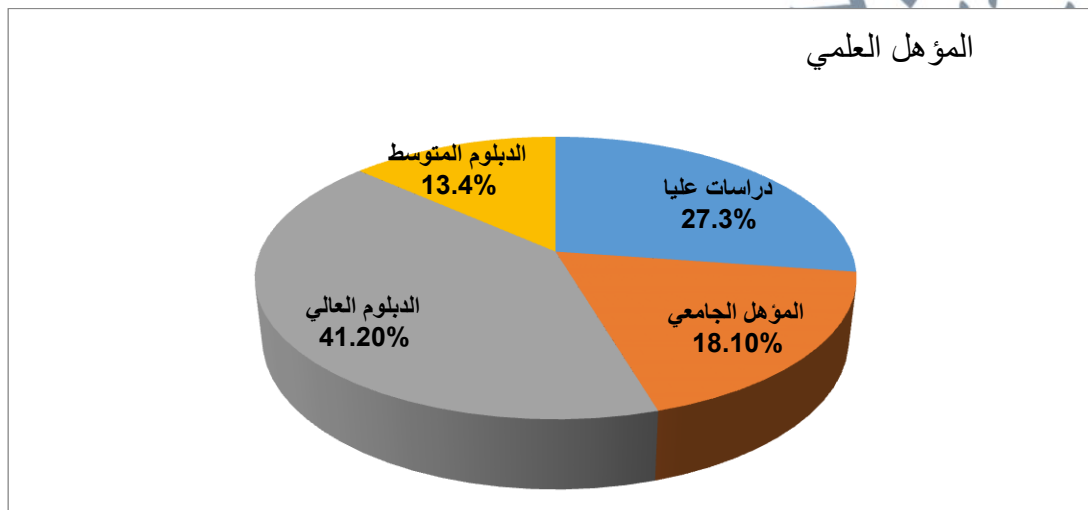
المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على إحصائيات إدارة المعلومات بالمصارف التجارية والهياكل التنظيمية المعتمدة لسنة: 2013/2014.

4.2.1 المؤهل العلمي

تنوعت المؤهلات الدراسية قابله ارتفاع ملحوظ في مستوى التعليم بين أفراد عينة البحث، حيث يتضح أنَّ غالبية المفحوصين من المتعلمين أو المثقفين الذي تحصلوا على التعليم العالي، وكانت بنسبة عالية حيث بلغت أكثر من (80%) لل حاصلين على التعليم العالي بما في ذلك الدراسات العليا، وهي نسبة متوقعة في هذا العصر وخاصة أنَّ أفراد عينة البحث جلهم من القيادات الإدارية للمصارف التجارية،

وتتميز هذا العصر بتطور التعليم وحرص الناس على الترقى الأكاديمي فيه بغض النظر عن الجودة أو البناء الرأسي في التحصيل العلمي، وفي المقابل أظهرت النتائج أنَّ نسبة (27.3%) فقط هم من أصحاب الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) بينما كانت نسبة الحاصلين على المؤهل الجامعي بلغت (18.1%) وبلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم العالي (41.2%) بينما كانت نسبة الحاصلين على المؤهل المتوسط (13.4%).

الرسم البياني 12 : يبين المؤهلات العلمية لأفراد عينة البحث.



المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات لأفراد عينة البحث في برنامج (SPSS).

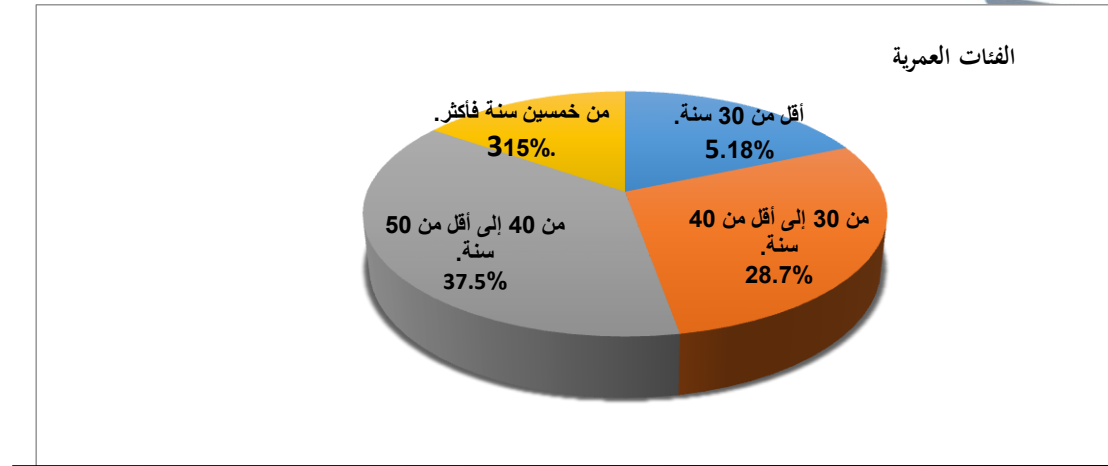
4.2.2 الفئات العمرية

بيّنت النتائج في الجدول رقم (22)، أنَّ أعلى فئة عمرية بين أفراد عينة البحث كانت للفئة العمرية (من 40 سنة إلى 50 سنة) بنسبة مئوية بلغت (37.5%) والذين يطلق عليهم الشباب الكبار، تلتها في الترتيب الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 40 سنة) بنسبة بلغت (28.7%) وهي الفئة التي يطلق عليها الشباب المتوسطون وغالبا ما تكون هذه الفئة ممن أكملوا تعليمهم الجامعي أو العالي وأيضاً كونوا أُسراً واستقروا اجتماعياً، ثم تلتها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وهم من فئة الشباب الجدد حديثي التخرج

والخبرة بنسبة بلغت (18.5%) بينما كانت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (من خمسين سنة فما فوق)

بنسبة (15.3%) والذين يمثلون أصحاب الخبرة.

الرسم البياني 13: يوضح الفئات العمرية لأفراد عينة البحث.

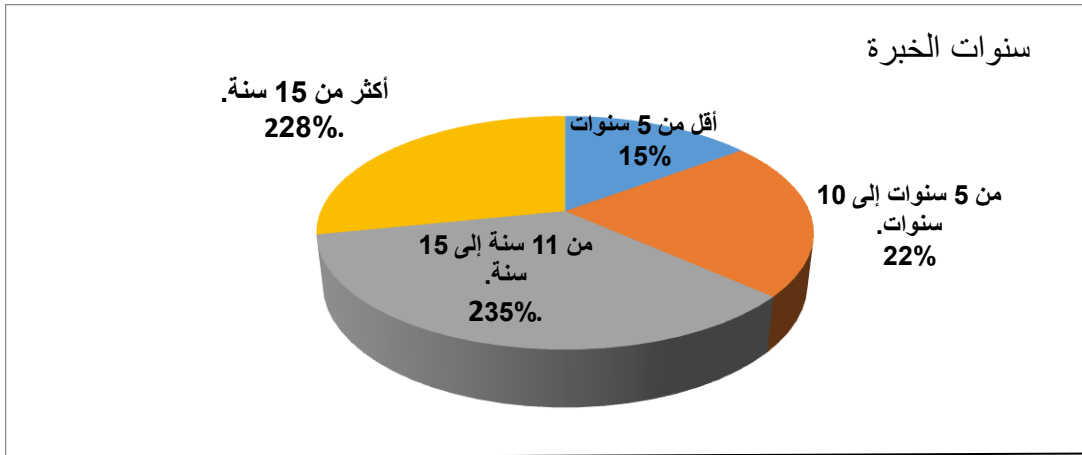


المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات لأفراد عينة البحث في برنامج (SPSS).

4.2.3 سنوات الخبرة

بينت النتائج في الجدول رقم (22) والذي استعرض سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث عن وظائفهم الحالية التي شغلوها عموماً داخل إداراتهم بالمصارف التجارية وخارجها، وذلك من خلال نتيجة الإجابات التي تم اختيارها من قبل أفراد عينة الدراسة من مفردات الاستبيان البحثية وأهمها: أن أكثر من (85.2%) منهم أمضوا خمس سنوات فأكثر في وظائفهم الحالية، وأن أكثر من نصفهم يتمتعون بخبرة تزيد عن عشرة سنوات، فيتضح من الشكل رقم (14) أن أكثر من الثلث (35.2%) خبراتهم تزيد عن عشر سنوات (من 11 سنة إلى 15 سنة) وفي نفس الشكل نجد أن (28.2%) خبراتهم تزيد عن (15 سنة) بينما قرابة (21.8%) خبراتهم (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) مقابل (14.8%) يُعدّوا حديثي الوظيفة الحالية حيث لم يتجاوزوا الخمس سنوات.

الرسم البياني 14: يبين سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث.

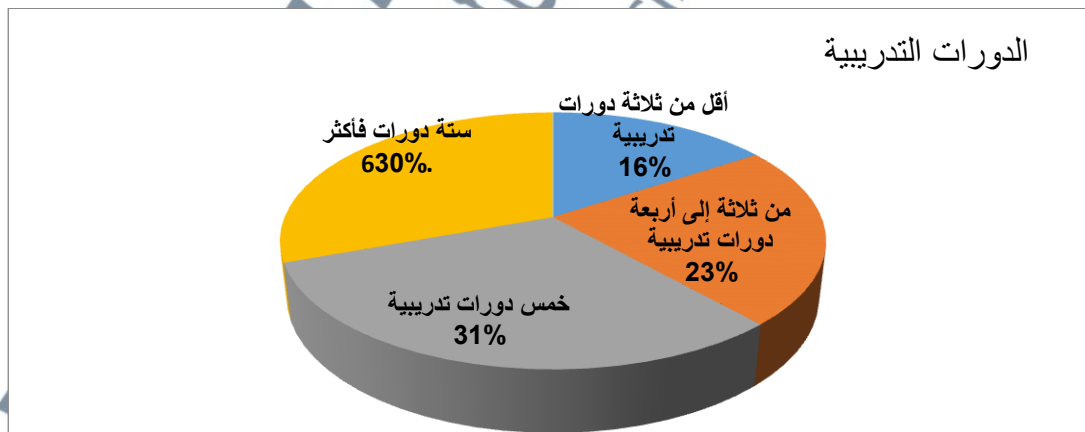


المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات لأفراد عينة البحث في برنامج (SPSS).

4.2.4 عدد الدورات التدريبية

عرض الجدول رقم (22)، نتيجة اختيارات المستجوبين بخصوص عدد الدورات التدريبية التي تم تلقيها وكانت ذات الصلة بالوظيفة، ويتضح من الشكل التالي أنَّ قرابة (16%) تلقوا عدد أقل من ثلاثة دورات تدريبية، بينما أفاد نسبة (22.7%) بأنهم تلقوا عدد (من ثلاثة إلى أربعة دورات تدريبية) وكانت النسبة الأكبر ممن تلقوا عدد خمسة دورات تدريبية حيث بلغت (31%) بينما تلقى نسبة (30.6%) ستة دورات فأكثر.

الرسم البياني 15: يبين عدد الدورات التدريبية.



المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات لأفراد عينة البحث في برنامج (SPSS).

4.3 عرض نتائج أسئلة البحث

4.3.1 نتائج السؤال الأول. ما درجة توفّر المهارات القيادية الفنية؟ وما درجة أهميتها لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية؟

4.3.1.1 مهارة كتابة التقارير

الجدول 23: يبيّن المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة كتابة التقارير كبعد من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية.

ت	العبارة	درجة أهميتها			درجة توافرها		
		المتوسط	الوزن النسبي %	الترتيب	المتوسط	الوزن النسبي %	الترتيب
1	مراعاة التسلسل المنطقي وتربط الأفكار بين أجزاء التقرير.	4.07	81%	4	2.93	58.6%	1
2	تحديد الهدف من التقرير بكل دقة قبل البدء في كتابته.	4.08	82%	3	2.80	56%	2
3	اختتام التقرير بالتوصيات الملائمة لموضوعه.	4.05	81%	5	2.62	52.4%	3
4	الإيجاز والموضوعية والوضوح في كتابة التقارير.	4.18	84%	2	2.59	51.8%	4
5	مراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص الموجه لهم التقرير من حيث الصلاحيات والمستوى الوظيفي.	4.25	85%	1	2.50	50%	5
	المتوسط العام	4.12	82.5%	-	2.69	53.8%	-

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات (برنامج SPSS).

يظهر من الجدول رقم (23) أنّ متوسطات عبارات بعد توافر مهارة كتابة التقارير من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.50-2.93) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (50%-58.6%) حيث بلغ المتوسط العام

لعبارات هذا البعد (2.69) بوزن نسبي بلغ (53.8%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توفر بعد مهارة كتابة التقارير من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (متوسطة) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المعيار الذي وضعه الباحث. وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (2.93) والتي تنص على "مراعاة التسلسل المنطقي وتربط الأفكار بين أجزاء التقرير". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (2) بمتوسط بلغ (2.80) والتي تنص على "تحديد الهدف من التقرير بكل دقة قبل البدء في كتابته".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ (2.59) والتي تنص "الإيجاز والموضوعية والوضوح في كتابة التقارير" واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي (2.50) والتي تنص على "مراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص الموجه لهم التقرير من حيث الصلاحيات والمستوى الوظيفي".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (23) أن متوسطات درجة أهمية مهارة كتابة التقارير من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.05-4.25) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (81%-85%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.12) بوزن نسبي بلغ (82.5%) ووفقاً للمعيار فإن درجة أهمية بعد مهارة كتابة التقارير من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (هامية) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي بلغ (4.25) والتي تنص على "مراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص الموجه لهم التقرير من حيث الصلاحيات والمستوى الوظيفي"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (4) بمتوسط بلغ (4.18) والتي تنص على "الإيجاز والموضوعية والوضوح في كتابة التقارير".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (4.07) والتي تنص على "مراعاة التسلسل المنطقي وترابط الأفكار بين أجزاء التقرير"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي (4.05) والتي تنص على "احتتام التقرير بالتوصيات الملائمة لموضوعه".

4.3.1.2 مهارة استخدام الحاسب الآلي

الجدول 24: يبين المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمهارة استخدام الحاسب الآلي من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

ت	العبارة	درجة أهميتها			درجة توافرها		
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %
6	معرفة جميع المعاملات المصرفية باستخدام الحاسب الآلي.	4.30	86%	1	مهمة جدا	3.18	64%
7	القدرة على استخدام الحاسب الآلي في مجال التخصص الوظيفي.	4.27	85.4%	2	مهمة جدا	3.10	62%
8	القدرة على استخدام الحاسب الآلي في متابعة أداء المرؤوسين.	4.25	85%	3	مهمة جدا	2.19	44%
9	القدرة على استخدام الحاسب الآلي في متابعة سير المعاملات وتحديد أماكن تعثرها.	4.19	84%	4	مهمة	2.06	41%
10	القدرة على استخدام الحاسب الآلي في مجال الأرشفة الإلكترونية.	4.04	81%	5	مهمة	2.38	48%
		4.21	84.2%		مهمة جدا	2.58	52%

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات (برنامج SPSS).

يظهر من الجدول رقم (24) أنَّ متوسطات عبارات بعد توفّر مهارة استخدام الحاسب الآلي من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.06-3.18) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (41%-64%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.58) بوزن نسبي بلغ (52%)، حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً

للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة استخدام الحاسب الآلي من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة قليلة ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفقاً للمعيار الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي بلغ (3.18) بوزن نسبي (64%) والتي تنص على " معرفة جميع المعاملات المصرفية باستخدام الحاسب الآلي ". واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (7) بمتوسط بلغ (3.10) بوزن نسبي (62%) والتي تنص على: " القدرة على استخدام الحاسب الآلي في مجال التخصص الوظيفي ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (9) بمتوسط حسابي بلغ (2.06) بوزن نسبي (41%)، والتي تنص على " القدرة على استخدام الحاسب الآلي في متابعة سير المعاملات وتحديد أماكن تعثرها ". واحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي (2.19) وبوزن نسبي (44%) والتي تنص على " القدرة على استخدام الحاسب الآلي في متابعة أداء المرؤوسين ".

كما أظهرت النتائج في الجدول رقم (24) أنَّ متوسطات درجة أهمية مهارة استخدام الحاسب الآلي من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.04-4.30) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (81%-86%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.21) بوزن نسبي بلغت (84.2%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة استخدام الحاسب الآلي من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف

التجارية الليبية كانت بدرجة مهمة جدا، وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على

النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي بلغ (4.30) بوزن نسبي (86%) والتي تنص على "

معرفة جميع الإجراءات والمعاملات المصرفية باستخدام الحاسب الآلي" واحتلت المرتبة الثانية العبارة (7)

بمتوسط بلغ (4.27) ووزن نسبي (85.4 %) والتي تنص على " القدرة على استخدام الحاسب الآلي في

مجال التخصص الوظيفي".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة

رقم (9) بمتوسط حسابي بلغ (4.19) بوزن نسبي (84%) والتي تنص "القدرة على استخدام الحاسب

الآلي في متابعة سير المعاملات وتحديد أماكن تعثرها" واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (10) بمتوسط

حسابي (4.04) بوزن نسبي (81%) والتي تنص على " القدرة على استخدام الحاسب الآلي في مجال

الأرشفة الإلكترونية".

4.3.1.3 مهارة استخدام الإنترنت

الجدول 25: يبيّن المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة استخدام الإنترنت من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

ت	العبارة	درجة أهميتها			درجة توافرها		
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %
11	القدرة على استخدام المحادثة النصية والمجموعات الإخبارية .Newsgroups	4.02	80%	5	مهمة	2.63	53%
12	القدرة على استخدام محركات البحث في الحصول على المعلومات المطلوبة.	4.33	87%	3	مهمة جدا	2.53	51%
13	القدرة على استخدام الإنترنت في الإعلان والترويج عن الخدمات المصرفية للعملاء.	4.25	85%	4	مهمة جدا	2.50	50%
14	القدرة على استخدام خدمات التلنت (Telnet) وخدمات الإنترنت المصرفية	4.36	87.2%	1	مهمة جدا	2.45	49%
15	التعامل مع البريد الإلكتروني في إرسال واستقبال الرسائل البريدية E-mail بكفاءة عالية.	4.34	87%	2	مهمة جدا	2.47	49.4%
	المتوسط العام	4.26	85.2%	--	مهمة جدا	2.53	50.6%

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات (برنامج SPSS).

يظهر من الجدول رقم (25)، أنَّ متوسطات عبارات بعد توافر مهارة استخدام الإنترنت من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.45-2.63) وفق

مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (53%-49%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.53) بوزن نسبي بلغ (50.6%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمعيار فإنَّ درجة توفّر بعد مهارة استخدام الإنترنت من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة قليلة ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المعيار الذي وضعه الباحث. وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي بلغ (2.63) بوزن نسبي بلغ (53%) والتي تنص على "القدرة على استخدام المحادثة النصية والمجموعات الإخبارية Newsgroups". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (12) بمتوسط بلغ (2.53) بوزن نسبي (51%) والتي تنص على "القدرة على استخدام محرّكات البحث في الحصول على المعلومات المطلوبة".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي بلغ (2.47) بوزن نسبي بلغ (49.4%) والتي تنص "التعامل مع البريد الإلكتروني في إرسال واستقبال الرسائل البريدية E-mail بكفاءة عالية" واحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (14)، بمتوسط حسابي (2.45) بوزن نسبي (49%) والتي تنص على "القدرة على استخدام خدمات التلنت (Telnet) وخدمات الإنترنت المصرفية".

كما أظهرت النتائج في الجدول رقم (25) أنّ متوسطات درجة أهمية مهارة استخدام الإنترنت من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.02-4.36) وبوزن نسبي تراوح بين (87.2%-80%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.26) بوزن نسبي بلغ (85.2%) ووفقاً للمعيار فإنَّ درجة أهمية بعد مهارة استخدام الإنترنت من أبعاد المهارات القيادية

الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة مهمة جدا، وكانت أعلى عبارتين

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي بلغ (4.36) بوزن نسبي (87.2%) والتي تنص

على "القدرة على استخدام خدمات التلنت (Telnet) وخدمات الانترنت المصرفية" واحتلت المرتبة الثانية

العبارة (15) بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وبوزن نسبي (87%) والتي تنص على "التعامل مع البريد

الإلكتروني في إرسال واستقبال الرسائل البريدية E-mail بكفاءة عالية".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة

رقم (13) بمتوسط حسابي بلغ (4.25) بوزن نسبي (85%) والتي تنص "القدرة على استخدام الإنترنت

في الإعلان عن الخدمات المصرفية للعملاء" واحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي

(4.02) بوزن نسبي (80%) والتي تنص على "القدرة على استخدام المحادثة النصية والمجموعات الإخبارية

"Newsgroups".

وبعد أن عرض الباحث لمتوسطات عبارات جميع أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية

بالمصارف تم حساب المتوسطات الحسابية الإجمالية لجميع أبعاد المهارات الفنية، والجدول رقم (26)

يوضح ذلك.

الجدول 26: يبيّن المتوسطات الحسابية الإجمالية والوزن النسبي لأبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

أبعاد المهارات الفنية		درجة أهميتها			درجة توافرها		
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب
1	مهارّة كتابة التقارير	4.12	82.5%	3	2.69	53.7%	1
2	مهارّة استخدام الحاسب الآلي	4.21	84.2%	2	2.58	52%	2
3	مهارّة استخدام الإنترنت	4.26	85.2%	1	2.53	50.4%	3
	المتوسط العام	4.20	84%	-	2.59	51.9%	-

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (26) أنَّ المتوسط الحسابي الإجمالي للمهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (2.59) بوزن نسبي بلغ (51.9%) وبدرجة توافر (قليلة) وكانت أعلى مهارتين متوفرتين هما: مهارّة كتابة التقارير بمتوسط حسابي (2.69) وبوزن نسبي بلغ (53.7%) ومهارّة استخدام الحاسب الآلي بمتوسط حسابي بلغ (2.58) وبوزن نسبي (52%) بينما كانت أقل مهارّة هي مهارّة استخدام الإنترنت بمتوسط حسابي (2.53) وبوزن نسبي (50.4%). كما بيّنت النتائج أنَّ المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أهمية المهارات الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (4.20) وبوزن نسبي (84%) وبدرجة أهمية (مهمّة جداً) وكانت أعلى وأهم مهارتين هما: مهارّة استخدام الإنترنت وبلغ المتوسط الحسابي (4.26)، وبوزن نسبي بلغ (85.2%) ثم مهارّة استخدام الحاسب الآلي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.21) وبوزن نسبي بلغ (84.2%) وكانت أقل المهارات

أهمية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية هي. مهارة كتابة التقارير حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12) وبوزن نسبي بلغ (82.5%).

4.3.2 نتائج السؤال الثاني

ما درجة توفر المهارات القيادية البشرية؟ وما درجة أهميتها لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية اليبية؟. وللإجابة عن السؤال قام الباحث باستنباط المتوسطات الحسابية لجميع عبارات المهارات القيادية البشرية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وفيما يأتي توضيح ذلك:

4.3.2.1 مهارة الاتصال بالآخرين

الجدول 27: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمهارة الاتصال بالآخرين من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية.

ت	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها		
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب
16	القدرة على فهم السلوك الإنساني للأفراد.	4.19	83.8%	5	مهمة	2.97	59%	4
17	التعامل مع وسائل الإعلام بمهارة.	4.21	84%	3	مهمة جدا	1.94	39%	5
18	التمتع بعلاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين).	4.33	87%	1	مهمة جدا	3.80	76%	2
19	إيصال توجيهات الرؤساء إلى المرؤوسين بكل بوضوح.	4.25	85%	2	مهمة جدا	4.13	82.6%	1
20	نقل الأفكار والمعلومات إلى الآخرين بكل وضوح.	4.20	84%	4	مهمة	3.70	74%	3
		4.24	85%	-	مهمة جدا	3.30	66%	-

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات (برنامج SPSS).

يظهر من الجدول رقم (27) أنَّ متوسطات عبارات بعد مهارة توفّر الاتصال بالآخرين من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (1.94- 4.13) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (39%- 82.6%)، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.30) بوزن نسبي بلغت (66%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمعيار فإنَّ درجة توفّر بُعد مهارة الاتصال بالآخرين من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المعيار الذي وضعه الباحث. وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي بلغ (4.13) بوزن نسبي (82.6%) والتي تنص على "إيصال توجيهات الرؤساء إلى المرؤوسين بكل بوضوح". واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (18) بمتوسط بلغ (3.80) بوزن نسبي (76%) والتي تنص على "التمتع بعلاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين)". واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي بلغ (3.70) بوزن نسبي (74%) والتي تنص على "نقل الأفكار والمعلومات إلى الآخرين بكل وضوح".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وبوزن نسبي (59%) والتي تنص "القدرة على فهم السلوك الإنساني". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي (1.94) وبوزن نسبي (39%) والتي تنص على "التعامل مع وسائل الإعلام بمهارة".

كما بيّنت النتائج في الجدول رقم (27) أنَّ متوسطات درجة أهمية مهارة الاتصال بالآخرين من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.19- 4.33)

وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (83.8% - 87%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.24) بوزن نسبي بلغت (85%) ووفقاً للمعيار فإن درجة أهمية بعد مهارة الاتصال بالآخرين من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي بلغ (4.33) والتي تنص على " التمتع بعلاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين) " واحتلت المرتبة الثانية العبارة (19) بمتوسط بلغ (4.25) وبوزن نسبي (85%) والتي تنص على " إيصال توجيهات الرؤساء إلى المرؤوسين بكل بوضوح ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وبوزن نسبي (84%) والتي تنص على "نقل الأفكار والمعلومات إلى الآخرين بكل وضوح " واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي (4.19) بوزن نسبي (83.8%) والتي تنص على " القدرة على فهم السلوك الإنساني للأفراد ".

4.3.2.2 مهارة تحفيز العاملين

الجدول 28: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة تحفيز العاملين من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية.

ت	العبارة	درجة أهميتها			درجة توافرها		
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب
21	ربط الحوافز بالأداء مع الموازنة ما بين حجم الحافز وحجم الأداء.	4.31	86.2%	4	3.25	65%	1
22	تحديد عوامل الإحباط للموظفين والعمل على حلها.	4.36	87.2%	3	3.18	63.6%	3
23	إظهار الاهتمام والتقدير للموظفين ومعاملتهم بالعدل والمساواة.	4.47	89.2%	1	3.22	64.4%	2
24	تلبية حاجات ودوافع الموظفين بما يناسبها من (حوافز مادية ومعنوية).	4.46	89%	2	3.16	63.2%	4
25	إشراك الموظفين في تحديد معايير الأداء لأعمالهم.	4.29	85.8%	5	3.11	62.2%	5
	المتوسط العام	4.38	88%		3.18	64%	

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البيانات (برنامج SPSS).

يظهر من الجدول رقم (28)، أنَّ متوسطات عبارات بعد مهارة التحفيز من أبعاد المهارات القيادية

البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (3.11-3.25) وفق مقياس التدرج

الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (62.2%-65%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات

هذا البعد (3.18)، بوزن نسبي بلغ (64%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمعيار فإنَّ درجة توفّر بعد مهارة التحفيز من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المعيار الذي وضعه الباحث. وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي بلغ (3.25) بوزن نسبي (65%) والتي تنص على "ربط الحوافز بالأداء مع الموازنة ما بين حجم الحافز وحجم الأداء"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (23) بمتوسط بلغ (3.22) بوزن نسبي (64.4%) والتي تنص على "إظهار الاهتمام والتقدير للموظفين ومعاملتهم بالعدل والمساواة".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (24)، بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وبوزن نسبي (63.2%) والتي تنص "تلبية حاجات ودوافع الموظفين بما يناسبها من (حوافز مادية ومعنوية)" واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي (3.11) وبوزن نسبي (62.2%) والتي تنص على "إشراك الموظفين في تحديد معايير الأداء لأعمالهم".

كما بيّنت النتائج في الجدول رقم (28) أنَّ متوسطات درجة أهمية مهارة التحفيز من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.29-4.47) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (85.8% - 89.2%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.38) بوزن نسبي بلغ (88%) ووفقاً للمعيار فإنَّ درجة أهمية بعد مهارة التحفيز من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت

بدرجة (مهمة جداً) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المعيار

الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (23) بمتوسط حسابي بلغ (4.47) وبوزن نسبي (89.2%) والتي تنص

على "إظهار الاهتمام والتقدير للموظفين ومعاملتهم بالعدل والمساواة." واحتلت المرتبة الثانية العبارة

(24) بمتوسط بلغ (4.46) وبوزن نسبي (89%) والتي تنص على "تلبية حاجات ودوافع الموظفين بما

يناسبها من (حوافز مادية ومعنوية)".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة

رقم (21) بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وبوزن نسبي (86.2%) والتي تنص على "ربط الحوافز بالأداء مع

الموازنة ما بين حجم الحافز وحجم الأداء" واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي

(4.29) بوزن نسبي (85.8%) والتي تنص على "إشراك الموظفين في تحديد معايير الأداء لأعمالهم".

4.3.2.3 مهارة بناء فريق العمل

الجدول 29: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة بناء فرق العمل من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية.

ت	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة توافرها
26	اختيار أعضاء لديهم القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز مهمة فريق العمل.	4.28	%86	2	مهمة جدا	2.70	%54	2	متوسطة
27	إشراك الأعضاء في تنظيم عمل الفريق وتحليل وظائفه ومهامه.	4.21	%84	3	مهمة جدا	2.60	%52	3	متوسطة
28	زرع روح الفريق بين أعضائه.	4.19	%83.8	4	مهمة جدا	2.45	%48	4	قليلة
29	القدرة على تحليل الأنماط السلوكية لأعضاء الفريق والتعامل معها.	4.35	%87	1	مهمة جدا	2.25	%42	5	قليلة
30	حل الخلافات التي تنشأ بين أعضاء الفريق بعدل وموضوعية.	4.15	%83	5	مهمة جدا	2.76	%55	1	متوسطة
	المتوسط العام	4.23	%84.5	-	مهمة جدا	2.55	%51		قليلة

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البيانات (برنامج SPSS).

يظهر من الجدول رقم (29) أنَّ متوسطات عبارات بعد توفر مهارة بناء فرق العمل من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.25-2.76) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (55%-42%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.55) بوزن نسبي بلغت (51%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمعيار فإنَّ درجة توفر بعد مهارة بناء فرق العمل من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات

الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة قليلة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المعيار الذي وضعه الباحث. وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (30) بمتوسط حسابي بلغ (2.76) بوزن نسبي (55%) والتي تنص على "حل الخلافات التي تنشأ بين أعضاء الفريق بعدل وموضوعية".

واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (26) بمتوسط بلغ (2.70) بوزن نسبي (54%) والتي تنص على "اختبار أعضاء لديهم القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز مهمة فريق العمل". واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (27) بمتوسط حسابي بلغ (2.60) بوزن نسبي (52%) والتي تنص على "إشراك الأعضاء في تنظيم عمل الفريق وتحليل وظائفه ومهامه".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (28) بمتوسط حسابي بلغ (2.45) وبوزن نسبي (48%) والتي تنص "زرع روح الفريق بين أعضائه". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (29) بمتوسط حسابي (2.25) وبوزن نسبي (42%) والتي تنص على "القدرة على تحليل الأنماط السلوكية لأعضاء الفريق والتعامل معها".

كما بيّنت النتائج في الجدول رقم (29) أنّ متوسطات درجة أهمية مهارة بناء فرق العمل من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.35- 4.15) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (83%-87%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.23) بوزن نسبي بلغ (84.5%) ووفقاً للمعيار فإنّ درجة أهمية بعد مهارة بناء فرق العمل من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية

كانت بدرجة (مهمة جداً) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق

المعيار الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (29) بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وبوزن نسبي (87%) والتي تنص على "

القدرة على تحليل الأنماط السلوكية لأعضاء الفريق والتعامل معها." واحتلت المرتبة الثانية العبارة (26)

بمتوسط بلغ (4.28) وبوزن نسبي (86%) والتي تنص على " اختيار أعضاء لديهم القدرات والمهارات

اللازمة لإنجاز مهمة فريق العمل ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة

رقم (28) بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبوزن نسبي (83.8%) والتي تنص على " زرع روح الفريق بين

أعضائه " واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (30) بمتوسط حسابي (4.15) بوزن نسبي (83%) والتي

تنص على "حل الخلافات التي تنشأ بين أعضاء الفريق بعدل وموضوعية ".

بعد أن عرض الباحث عبارات المتوسطات وجميع أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية

بالمصارف تم حساب المتوسطات الحسابية الإجمالية لجميع أبعاد المهارات البشرية، والجدول الآتي يوضح

ذلك.

الجدول 30: المتوسطات الحسابية الإجمالية والوزن النسبي لأبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

أبعاد المهارات البشرية		درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة توافرها
1	مهارة الاتصال مع الآخرين	4.24	85%	2	مهمة جداً	3.30	66%	1	متوسطة
2	مهارة التحفيز	4.38	88%	1	مهمة جداً	3.18	64%	2	متوسطة
3	مهارة بناء فريق العمل	4.23	84.5%	3	مهمة جداً	2.55	51%	3	قليلة
	المتوسط العام	4.28	86%	-	مهمة جداً	3.01	60.2%	-	متوسطة

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات (برنامج SPSS).

يتبين من الجدول رقم (30) أنَّ المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة توفر المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (3.01) وبوزن نسبي بلغ (60.2%) وبدرجة توافر (متوسطة)، وكان أعلى مهارتين متوفرتين هما: مهارة الاتصال بمتوسط حسابي (3.30) وبوزن نسبي بلغ (66%) ثم مهارة التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وبوزن نسبي (64%) بينما كانت أقل مهارة هي مهارة بناء فريق العمل بمتوسط حسابي (2.55) وبوزن نسبي (51%). كما بيّنت النتائج من الجدول (30) أنَّ المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أهمية المهارات البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (4.28) وبوزن نسبي (86%) وبدرجة أهمية (مهمة جداً) وكانت أعلى أهم مهارتين هما: مهارة التحفيز بلغ المتوسط الحسابي (4.38) وبوزن نسبي بلغ (88%) ثم مهارة الاتصال مع الآخرين حيث بلغ المتوسط

الحسابي لها (4.24) وبوزن نسبي بلغ (85%) وكانت أقل المهارات أهمية لدى القيادات الإدارية بالمصارف

التجارية هي: مهارة بناء فريق العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23) وبوزن نسبي بلغ (84.6%).

4.3.3 نتائج السؤال الثالث

ما درجة توفر المهارات القيادية الإدارية؟ وما درجة أهميتها لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية

الليبية؟

4.3.3.1 مهارة التخطيط

الجدول 31: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية.

ت	العبارة	درجة أهميتها			درجة توافرها		
		الحسابي	المتوسط	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة أهميتها	الترتيب
31	تحديد أهداف العمل بشكل واضح وقابل للتطبيق.	4.22	84	5	2.81	56%	1
32	تحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف.	4.33	87	4	2.65	53%	3
33	متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المتحققة.	4.38	88	3	2.70	54%	2
34	القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية للعمل.	4.41	88.2%	2	2.28	46%	5
35	ترجمة الخطة الرئيسية للمصرف إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية.	4.53	91%	1	2.50	50%	4
	المتوسط العام	4.37	87%	-	2.59	52%	-

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البيانات (برنامج SPSS).

يظهر من الجدول رقم (31) أنَّ متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.28-2.81) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (56%-45.6%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.59) بوزن نسبي بلغت (52%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمعيار فإنَّ درجة توفّر بعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث. وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (31) بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وبوزن نسبي بلغ (56%) والتي تنص على "تحديد أهداف العمل بشكل واضح وقابل للتطبيق". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (33) بمتوسط بلغ (2.70) وبوزن نسبي بلغ (54%) والتي تنص على "متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المتحققة". أما أدنى عبارتين كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (35) بمتوسط حسابي بلغ (2.50) وبوزن نسبي بلغ (50%) والتي تنص على: "ترجمة الخطة الرئيسية للمصرف إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (34) بمتوسط حسابي (2.28) وبوزن نسبي بلغ (46%) والتي تنص على "القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية للعمل".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (31) أنَّ متوسطات درجة أهمية مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.22-4.53) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (84%-91%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.37) بوزن نسبي بلغ (87%) ووفقاً للمعيار فإنَّ درجة أهمية بعد مهارة التخطيط

من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المعيار الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (35) بمتوسط حسابي بلغ (4.53) وبوزن نسبي بلغ (91%) والتي تنص على " ترجمة الخطة الرئيسية للمصرف إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية " واحتلت المرتبة الثانية العبارة (34) بمتوسط بلغ (4.41) بوزن نسبي بلغ (88.2%) والتي تنص على " القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية للعمل ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (32) بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، بوزن نسبي بلغ (87%) والتي تنص على "تحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف " واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (31) بمتوسط حسابي (4.22) وبوزن نسبي بلغ (84%) والتي تنص على " تحديد أهداف العمل بشكل واضح وقابل للتطبيق ".

4.3.3.2 مهارة التنظيم

الجدول 32: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

ت	العبارة	درجة أهميتها			درجة توافرها		
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %
36	القدرة على تحديد المهام الواجب تنفيذها لقطاع المصارف.	4.53	91%	1	مهمة جدا	2.51	50%
37	القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص.	4.31	86%	4	مهمة جدا	2.76	55%
38	القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة.	4.50	90%	2	مهمة جدا	2.81	56%
39	القدرة على تجميع أو تجزئة مهام العمل إلى وظائف.	4.37	87%	3	مهمة جدا	2.38	48%
40	القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف.	4.26	85%	5	مهمة جدا	2.34	47%
	المتوسط العام	4.39	88%	-	مهمة جدا	2.56	51%

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البيانات (برنامج SPSS).

يظهر من الجدول رقم (32) أنَّ متوسطات عبارات بعد توفر مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.34-2.81) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (47%-56%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.56) بوزن نسبي بلغ (51%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمعيار فإنَّ درجة توفر بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف

التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المعيار الذي وضعه الباحث. وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (38) بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وبوزن نسبي بلغ (56%) والتي تنص على "القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (37) بمتوسط بلغ (2.76) وبوزن نسبي بلغ (55%) والتي تنص على "القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (39) بمتوسط حسابي بلغ (2.38) وبوزن نسبي بلغ (48%) والتي تنص على "القدرة على تجميع أو تجزئة مهام العمل إلى وظائف". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (40) بمتوسط حسابي (2.34)، وبوزن نسبي بلغ (47%) والتي تنص على "القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (32) أنَّ متوسطات درجة أهمية بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.26 - 4.53) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (91% - 85%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.39) بوزن نسبي بلغ (88%) ووفقاً للمعيار فإنَّ درجة أهمية بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المعيار الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (36) بمتوسط حسابي بلغ (4.53) بوزن نسبي بلغ (91%) والتي تنص على " القدرة على تحديد المهام الواجب تنفيذها لقطاع المصارف " واحتلت المرتبة الثانية العبارة (38) بمتوسط بلغ (4.50) بوزن نسبي بلغ (90%) والتي تنص على "القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (37) بمتوسط حسابي بلغ (4.31) بوزن نسبي بلغ (86%) والتي تنص على "القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص " واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (40) بمتوسط حسابي (4.26) بوزن نسبي بلغ (85%) والتي تنص على "القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف ".

4.3.3.3 مهارة التوجيه

الجدول 33: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية.

ت	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		الحساب	النسبة	الترتيب	الدرجة	الحساب	النسبة	الترتيب	الدرجة
41	أحرصُ على أن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب .	4.34	%87	4	مهمة جدا	2.74	%55	2	متوسطة
42	أقومُ بتوجيه جهود الموظفين التوجيه السليم لتحقيق أهداف المصرف.	4.33	%86	5	مهمة جدا	2.39	%48	4	قليلة
43	أحرصُ على أن تكون التوجيهات والأوامر معقولة ومناسبة للموظفين من حيث كمية المعلومات وحجم العمل.	4.38	%88	2	مهمة جدا	2.37	%47	5	قليلة
44	أقومُ بشرح الأهداف ومضمون الأوامر الصادرة للموظفين لإزالة الغموض.	4.36	%87.2	3	مهمة جدا	2.61	%52	3	متوسطة
45	أقومُ باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد الاجتماعات والنشرات والهاتف.	4.49	%89	1	مهمة جدا	2.84	%57	1	متوسطة
	المتوسط العام	4.38	%88		مهمة جدا	2.60	%52		قليلة

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات (برنامج SPSS).

يظهر من الجدول رقم (33) أنَّ متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.37-2.84) وفق مقياس التدرج

الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (47%-57%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.60) بوزن نسبي بلغ (52%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمعيار فإنَّ درجة توفّر بعد مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المعيار الذي وضعه الباحث. وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (45)، بمتوسط حسابي بلغ (2.84)، بوزن نسبي بلغ (57%) والتي تنص على "أقوم باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد الاجتماعات والنشرات والهاتف". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (41) بمتوسط بلغ (2.74) وبوزن نسبي (55%) والتي تنص على "أحرصُ على أن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (42) بمتوسط حسابي بلغ (2.39) وبوزن نسبي بلغ (48%) والتي تنص: "أقوم بتوجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق أهداف المصرف". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (43) بمتوسط حسابي (2.37) وبوزن نسبي بلغ (47%) والتي تنص على الآتي: "أحرصُ على أن تكون التوجيهات والأوامر معقولة ومناسبة للموظفين من حيث كمية المعلومات وحجم العمل".

كما بيّنت النتائج في الجدول رقم (33) أن متوسطات درجة أهمية مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.33-4.49) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (86%-89%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.38) بوزن نسبي بلغ (88%) ووفقاً للمعيار فإنَّ درجة أهمية بعد مهارة التوجيه من

أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المعيار الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (45) بمتوسط حسابي بلغ (4.49) بوزن نسبي بلغ (89%) والتي تنص على " أقومُ باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد لاجتماعات والنشرات والهاتف " واحتلت المرتبة الثانية العبارة (43) بمتوسط حسابي بلغ (4.38) وبوزن نسبي بلغ (88%) والتي تنص على " أحرصُ على أن تكون التوجيهات والأوامر مناسبة للموظفين من حيث كمية المعلومات وحجم العمل ". أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (41) بمتوسط حسابي بلغ (4.34) بوزن نسبي بلغ (87%) والتي تنص على الآتي:

" أحرصُ على أن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب " واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (42) بمتوسط حسابي (4.33) بوزن نسبي بلغ (86%) والتي تنص على الآتي: " أقومُ بتوجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق أهداف المصرف ".

4.3.3.4 مهارة اتخاذ القرار

الجدول 34: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

ت	العبارة	درجة أهميتها			درجة توافرها		
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب
46	تشجيع الآخرين على مشاركتي في إيجاد الحلول لمشكلات العمل	4.53	91%	3	2.94	59%	1
47	تحديد أبعاد مشكلات العمل بدقة.	4.55	91%	2	2.69	54%	3
48	متابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	4.62	92%	1	2.71	54.2%	2
49	تحليل البيانات والمعلومات من جميع الجوانب.	4.32	86%	5	2.48	50%	5
50	جمع كل البيانات والمعلومات الممكنة عن مشكلات العمل.	4.39	88%	4	2.56	51%	4
	المتوسط العام	4.48	90%		2.67	54%	

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البيانات (برنامج SPSS).

يظهر من الجدول رقم (34) أنَّ متوسطات عبارات بعد درجة توافر مهارة اتخاذ القرارات من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.48- 2.94) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (50%-59%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.67) بوزن نسبي بلغت (54%) حيث أظهر الجدول فارقاً بين العبارات، ووفقاً للمعيار فإنَّ درجة توافر مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (متوسطة) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد

عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث. وكانت أعلى عبارتين لاستجابات

أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (46) بمتوسط حسابي بلغ (2.94) وبوزن نسبي بلغ (59%) والتي تنص

على "تشجيع الآخرين على مشاركتي في إيجاد الحلول لمشكلات العمل". واحتلت المرتبة الثانية العبارة

(48) بمتوسط بلغ (2.71) بوزن نسبي بلغ (54.2%) والتي تنص على "متابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة

رقم (50) بمتوسط حسابي بلغ (2.56) بوزن نسبي بلغ (51%) والتي تنص "جمع كل البيانات والمعلومات

الممكنة عن مشكلات العمل". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (49) بمتوسط حسابي (2.48) بوزن

نسبي بلغ (50%) والتي تنص على "تحليل البيانات والمعلومات من جميع الجوانب".

كما بيّنت النتائج في الجدول رقم (34) أنّ متوسطات درجة أهمية مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات

القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.32- 4.62) وفق

مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (92%-86%) حيث بلغ المتوسط

العام لعبارات هذا البعد (4.48) بوزن نسبي بلغ (90%) ووفقاً للمعيار فإنّ درجة أهمية بعد مهارة اتخاذ

القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة

(مهمة جداً) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي

وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (48) بمتوسط حسابي بلغ (4.62) بوزن نسبي بلغ (92%) والتي تنص

على "متابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه" واحتلت المرتبة الثانية العبارة (47) بمتوسط بلغ (4.55) بوزن نسبي

بلغ (91%) والتي تنص على "تحديد أبعاد مشكلات العمل بدقة".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (50) بمتوسط حسابي بلغ (4.39) بوزن نسبي بلغ (88%) والتي تنص على " جمع كل البيانات والمعلومات الممكنة عن مشكلات العمل " واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (49) بمتوسط حسابي (4.32) بوزن نسبي بلغ (86%) والتي تنص على "تحليل البيانات والمعلومات من جميع الجوانب".

4.3.3.5 تقييم الأداء

الجدول 35: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة تقييم أداء الموظفين من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية.

ت	العبارة	درجة أهميتها			درجة توفرها		
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب
51	القدرة على تحليل الوظائف (تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات).	4.37	87%	3	2.95	59%	2
52	تصحيح الأداء غير المقبول وتشجيع الأداء الجيد.	4.34	86.8%	4	3.00	60%	1
53	مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب من الموظفين.	4.50	90%	1	2.37	47%	3
54	استخدام نماذج لتقييم الأداء الوظيفي.	4.39	88%	2	2.04	41%	5
55	وضع معايير للأداء المتميز وكذلك الغير مقبول وإبلاغه للموظفين.	4.33	86.6%	5	2.15	43%	4
	المتوسط العام	4.40	88%		2.50	50%	-

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البيانات (برنامج SPSS).

يظهر من الجدول رقم (35) أنَّ متوسطات عبارات بعد توفّر مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.04-3.00) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (41%-60%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.50) بوزن نسبي بلغ (50%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمعيار فإنّ درجة توفّر بعد مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث. وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي؛ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (52) بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وبوزن نسبي بلغ (60%) والتي تنص على "تصحيح الأداء غير المقبول وتشجيع الأداء الجيد". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (51) بمتوسط بلغ (2.95) بوزن نسبي بلغ (59%) والتي تنص على "القدرة على تحليل الوظائف (تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات)".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (55) بمتوسط حسابي بلغ (2.15) بوزن نسبي بلغ (43%) والتي تنص "وضع معايير للأداء المتميز وكذلك الغير مقبول وإبلاغه للموظفين". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (54) بمتوسط حسابي (2.04) بوزن نسبي بلغ (41%) والتي تنص على "استخدام نماذج لتقييم الأداء الوظيفي".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (35) أنَّ متوسطات درجة أهمية مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.33-4.50) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (86.6%-90%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.40) بوزن نسبي بلغت (88%) ووفقاً للمعيار فإنّ درجة أهمية بُعد مهارة تقييم

الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المعيار الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (53) بمتوسط حسابي بلغ (4.50) بوزن نسبي بلغ (90%) والتي تنص على "مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب من الموظفين" واحتلت المرتبة الثانية العبارة (54) بمتوسط بلغ (4.39) بوزن نسبي بلغ (88%) والتي تنص على "استخدام نماذج لتقييم الأداء الوظيفي".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (52) بمتوسط حسابي بلغ (4.34) بوزن نسبي بلغ (86.8%) والتي تنص على "تصحيح الأداء غير المقبول وتشجيع الأداء الجيد". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (55) بمتوسط حسابي (4.33) بوزن نسبي بلغ (86.6%) والتي تنص على: "وضع معايير للأداء المتميز وكذلك غير المقبول وإبلاغ الموظفين به".

4.3.3.6 مهارة الإبداع الإداري

الجدول 36: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمهارة الإبداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

ت	العبارة	درجة أهميتها			درجة توافرها		
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب
56	أكون متأكدًا من تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات.	4.39	88%	7	1.60	32%	7
57	القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة بسرعة.	4.48	90%	6	1.70	34%	6
58	أركز بشدة على ما يثير اهتمامي بشكل أكثر مما يفعله الآخرون	4.56	91%	4	3.05	61%	4
59	أعلن عن أفكار حاية بالأهمية تُثير الآخرين في اللقاءات الدورية	4.53	90.6%	5	2.40	48%	5
60	أشجع العاملين على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل	4.66	93%	1	3.12	62.4%	2
61	أفضل الوصول إلى أفكار جديدة لإقناع الآخرين بها.	4.59	92%	3	3.20	64%	1
62	يتولد لدي شعور قوي بالترغبة في التغيير	4.63	92.6%	2	3.09	61.8%	3
	المتوسط العام	4.54	91%	-	2.58	51.8%	قليلة

يظهر من الجدول رقم (36) أنَّ متوسطات عبارات بعد توفّر مهارة الإبداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (1.60-3.20) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (64%-32%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.58) بوزن نسبي بلغ (51.8%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمعيار فإنّ درجة توفّر بعد مهارة الإبداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث. وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (61) بمتوسط حسابي بلغ (3.20) بوزن نسبي بلغ (64%) والتي تنص على "أفضل الوصول إلى أفكار جديدة لإقناع الآخرين بها". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (60) بمتوسط بلغ (3.12) بوزن نسبي بلغ (62.4%) والتي تنص على: "أشجع العاملين على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل". واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (62) بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وبوزن نسبي بلغ (61.8%) والتي تنص على: "يتولّد لدي شعور قويّ بالرغبة في التغيير" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (59) بمتوسط حسابي بلغ (2.40) بوزن نسبي بلغ (48%) والتي تنص "أعلن عن أفكار غاية بالأهمية تُثير الآخرين في اللقاءات الدورية". واحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (57)، بمتوسط حسابي (1.70)، بوزن نسبي بلغ (34%) والتي تنص على "القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب

المشكلة بسرعة "واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (56) بمتوسط حسابي بلغ (1.60) بوزن نسبي بلغ (32%) والتي تنص على " أكون متأكداً من تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات ".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (36) أن متوسطات درجة أهمية مهارة الإبداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.39- 4.66) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (93%- 88%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.54) بوزن نسبي بلغ (91%) ووفقاً للمعيار فإن درجة أهمية بُعد مهارة الإبداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد وفق المعيار الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (60) بمتوسط حسابي بلغ (4.66) بوزن نسبي بلغ (93%) والتي تنص على "أشجع العاملين على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل" واحتلت المرتبة الثانية العبارة (62) بمتوسط بلغ (4.63) بوزن نسبي بلغ (92.6%) والتي تنص على " يتولد لدي شعور قوي بالغيرة في التغيير ". أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة البحث كانت على النحو الآتي: احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (57) بمتوسط حسابي بلغ (4.48) بوزن نسبي بلغ (90%) والتي تنص على "القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة بسرعة" واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (56) بمتوسط حسابي (4.39) بوزن نسبي بلغ (88%) والتي تنص على " أكون متأكداً من تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات ".

بعد أن عرض الباحث لمتوسطات عبارات جميع أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف تم حساب المتوسطات الحسابية الإجمالية لجميع أبعاد المهارات القيادية الإدارية، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول 37: المتوسطات الحسابية الإجمالية والوزن النسبي لأبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

أبعاد المهارات الإدارية		درجة أهميتها			درجة توافرها		
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
1	مهارات التخطيط	4.37	87.4%	6	2.59	52%	3
2	مهارات التنظيم	4.39	87.8%	4	2.56	51.2%	5
3	مهارات التوجيه	4.38	87.6%	5	2.60	52%	2
4	مهارات اتخاذ القرارات	4.48	89.6%	2	2.67	54.4%	1
5	مهارات تقييم الأداء	4.40	88%	3	2.50	50%	6
6	مهارات الإبداع الإداري	4.54	91%	1	2.58	51.8%	4
	المتوسط العام	4.42	88.5%	-	2.58	51.7%	-

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البيانات (برنامج SPSS).

يتبين من الجدول رقم (37) أنَّ المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة توافر المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (2.58) ووزن نسبي بلغ (51.7%) وبدرجة توافر (قليلة) وكانت أعلى مهارتين متوفرين هما: مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (2.67) ووزن نسبي بلغ (54.4%)، ثم مهارة التوجيه، بمتوسط حسابي بلغ (2.60) ووزن نسبي (52%) بينما كانت أقل مهارة توفراً هي مهارة تقييم الأداء بمتوسط حسابي (2.50) ووزن نسبي (50%).

كما بيّنت النتائج في الجدول رقم (37)، أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أهمية المهارات الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (4.42) وبوزن نسبي (88.5%) وبدرجة أهمية (مهمة جدا) وكانت أعلى وأهم مهاترين هما: مهارة الإبداع الإداري بوزن نسبي بلغ (91%) ومتوسط حسابي (4.54) تليها مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار وبلغ المتوسط الحسابي (4.48) وبوزن نسبي بلغ (89.6%) وكانت أقل المهارات الإدارية أهميةً لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية هي: مهارة التخطيط حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37) وبوزن نسبي بلغ (87.4%) ثم مهارة التوجيه حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.38) وبوزن نسبي بلغ (87.6%).

4.3.4 عرض نتائج السؤال الرابع

ما أهم الطرق المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؟

الجدول 38: يبين اتجاهات أفراد عينة البحث نحو طرائق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
63	يتم أخذ نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية.	3.13	%62.6	.693	4
64	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على توصيف وتصنيف الوظائف.	3.18	%63.6	.715	3
65	يتم أخذ آراء القيادات الإدارية عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.23	%64.6	.880	2
66	من الأهمية بمكان مراعاة نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية.	3.08	%61.6	.631	5
67	يؤخذ بعين الاعتبار مستويات تحقيق الأهداف المطلوبة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	2.94	%58.8	.726	6
68	تتم المقارنة بين مستويات الأداء قبل وبعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	2.85	%57	.775	7
69	يتم الاهتمام بالتغيرات التقنية الموظفة وملاحظة انعكاساتها على أنماط الأداء المطلوبة.	3.29	%65.8	.922	1
-	المتوسط الإجمالي	3.10	%62	.466	-

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات (برنامج SPSS).

جاءت الفقرة رقم (69) في المرتبة الأولى " يتم الاهتمام بالتغيرات التقنية الموظفة وملاحظة انعكاساتها

على أنماط الأداء المطلوبة." بمتوسط حسابي بلغ (3.29) بوزن نسبي بلغ (%65.8) وانحراف معياري

(.922)، ويعزى ذلك إلى تفهم القيادات الإدارية وإقرارهم للاحتياجات التدريبية التي فرضتها التطورات

التقنية في العمل وسهولة ترجمة هذه التطورات إلى أهداف تدريبية ودور التطورات التقنية في تغيير طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية وتغيير محتويات البرامج التدريبية وهذا فعلاً ما تتطلبه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء ذلك يتم التدريب بناءً على هذا التطور وإدراك ما استجد في هذا المجال مما يساعد في التغيير بأسلوب العمل المعتمد. بينما جاءت الفقرة رقم (65) في المرتبة الثانية" يتم أخذ آراء القيادات الإدارية عند تحديد الاحتياجات التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وبلغ الوزن النسبي (64.6%) وانحراف معياري (880). وجاءت الفقرة رقم (64) في المرتبة الثالثة" يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على توصيف وتصنيف الوظائف" بمتوسط حسابي بلغ (3.18) بوزن نسبي بلغ (63.6%) وانحراف معياري (715). واحتلت الفقرة رقم (63) في المرتبة الرابعة" يتم أخذ نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (3.13) بوزن نسبي بلغ (62.6%) وانحراف معياري (693). كما احتلت الفقرة رقم (66) في المرتبة الخامسة" من الأهمية بمكان مراعاة نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية" بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وبوزن نسبي بلغ (61.6%) وانحراف معياري (631). واحتلت الفقرة رقم (67) في المرتبة السادسة" يؤخذ بعين الاعتبار مستويات تحقيق الأهداف المطلوبة عند تحديد الاحتياجات التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (2.94) وبوزن نسبي بلغ (58.8%) وانحراف معياري (726). بينما احتلت الفقرة رقم (68) في المرتبة الأخيرة" تتم المقارنة بين مستويات الأداء قبل وبعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (2.85) بوزن نسبي بلغ (57%) وانحراف معياري (775).

4.3.5 عرض نتائج السؤال الخامس

ما مدى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لمتطلبات العمل الإداري في المصارف التجارية الليبية؟

الجدول 39: يبين اتجاهات عينة أفراد البحث نحو أهمية الاحتياجات التدريبية لمتطلبات العمل الإداري.

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	ت
4	.868	%70	3.50	ارتفاع مستويات الأداء نتيجة البرامج التدريبية المبنية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية.	70
3	.740	%70.6	3.53	تحقق البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية المحددة ارتفاعاً في نسب الأهداف المحققة والمطلوبة.	71
6	.843	%64.8	3.24	يؤدي التدريب المبني على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية إلى ارتفاع قناعة ورضا القيادات الإدارية عن الموظفين بعد التدريب.	72
5	.817	%69	3.45	يؤدي التدريب المبني على تحديد الاحتياجات التدريبية إلى ارتفاع مستوى أداء القيادات الإدارية والعاملين.	73
2	.885	%73.2	3.66	الاسهام في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تُنتج نجاحاً وتفاعلاً مع التدريب.	74
1	.820	%75.4	3.77	التدريب العملي والمستمر المبني على الاحتياجات الفعلية يُؤهل الموظفين والقيادات لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل.	75
-	.445	%70.5	3.52	المتوسط الإجمالي	

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات (برنامج SPSS).

من الجدول رقم (39) نستنتج ما يأتي:

جاءت الفقرة رقم (75) في المرتبة الأولى " التدريب العملي والمستمر المبني على الاحتياجات الفعلية

يؤهل القيادات لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل " بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وبوزن

نسبي (75.4%)، وانحراف معياري (0.820)، وهذه النسبة العالية تبين أن هناك موافقة على أن التدريب

العملي يؤهل القيادات الإدارية لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل.

جاءت الفقرة (74) في المرتبة الثانية "الإسهام في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تُنتج نجاحاً وتفاعلاً

مع التدريب." بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وبلغ الوزن النسبي (73.2%) وانحراف معياري (0.885). وهذه

النسبة العالية تبين أن هناك موافقة على أن الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية تنتج النجاح

والفاعل أكثر في عملية التدريب.

جاءت الفقرة (71) في المرتبة الثالثة "تحقق البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية المحددة

ارتفاعاً في نسب الأهداف المحققة والمطلوبة". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53) ووزن نسبي بلغ

(70.6%) وانحراف معياري (0.740). وهذه النسبة العالية تبين أن هناك موافقة على أن البرامج التدريبية

المبنية على الاحتياجات التدريبية تحقق الأهداف المقررة للمصرف.

جاءت الفقرة (70) في المرتبة الرابعة "ارتفاع مستويات الأداء نتيجة البرامج التدريبية المبنية على

التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (3.50) بوزن نسبي بلغ (70%) وانحراف

معياري (0.868). هذه النسبة العالية تبين أن هناك موافقة على ارتفاع مستويات الأداء نتيجة البرامج

التدريبية المبنية على الأسس السليمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

جاءت الفقرة (73) في المرتبة الخامسة "يؤدي التدريب المبني على تحديد الاحتياجات التدريبية إلى

ارتفاع مستوى أداء القيادات الإدارية والعاملين." بمتوسط حسابي بلغ (3.45) بوزن نسبي بلغ (69%)

وانحراف معياري (0.817). حيث تبين هذه النسبة العالية أن التدريب يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا

العملاء عن الموظفين والقيادات الإدارية.

بينما جاءت الفقرة (72) في المرتبة الأخيرة " يؤدي التدريب المبني على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية إلى ارتفاع قناعة ورضا القيادات الإدارية عن الموظفين بعد التدريب " بمتوسط حسابي بلغ (3.24) بوزن نسبي بلغ (64.8%) وانحراف معياري (0.843). تُبيّن هذه النسبة أنّ التدريب المبني على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يؤدي إلى ارتفاع نسبة رضا القيادات الإدارية عن الموظفين بعد التدريب.

4.3.6 عرض نتائج السؤال السادس

هل تدعم الإدارة العليا بالمصارف التجارية الليبية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعامليها؟
الجدول 40: اتجاهات أفراد عينة البحث حول دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتيب
76	تقوم الإدارة العليا بتوفير الوقت الكافي للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعامليها.	3.70	74%	.745	1
77	تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعامليها.	3.68	73.63%	.855	3
78	تقوم الإدارة العليا بتوفير الدعم المادي الكافي للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعامليها.	3.45	69%	.805	5
79	تعمل الإدارة العليا على التغلب على المعوقات التي تعترض عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.65	73%	.958	4
80	تعتمد الإدارة العليا على نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية في تحديد طبيعة التدريب المطلوب.	3.69	73.8%	.777	2
-	المتوسط الإجمالي	3.63	72.68%	.437	-

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البيانات (برنامج SPSS).

من الجدول رقم (40) نستنتج ما يأتي:

جاءت الفقرة (76) " تقوم الإدارة العليا بتوفير الوقت الكافي للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.70) ونسبة (74%) وانحراف معياري (0.745). وهذه النسبة العالية تبين أن هناك موافقة على الوقت الكافي للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا يتفق مع نتائج دراسة (مفتاح، 1996) التي بينت أن الإدارة العليا تُوفّر الوقت اللازم لعملية التدريب ككل وأنّ الوقت المستنفذ من هذه العملية يُعدّ من ضمن ساعات العمل اليومية، وتتفق مع نتائج دراسة (عبيدات، 2003) التي أظهرت أن الإدارة العليا للشركة تعطي الوقت الكافي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتختلف مع نتائج دراسة (الحروي، 2007) التي أظهرت نتائجها أن الإدارة العليا لا تمنح الوقت الكافي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

جاءت الفقرة (80) في المرتبة الثانية " تعتمد الإدارة العليا على نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية في تحديد طبيعة التدريب المطلوب بمتوسط حسابي (3.69) ونسبة (73.8%) وانحراف معياري (0.777). وهذه النسبة العالية تبين أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على اعتماد نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية في تحديد طبيعة التدريب؛ ومن النتائج السابقة يرى الباحث أن إدارة المصارف التجارية تعي أهمية عملية تحديد احتياجات عاملها التدريبية قبل إلحاقهم ببرامج تدريبية.

بينما جاءت الفقرة (77) في المرتبة الثالثة "تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها" بمتوسط حسابي (3.68) بنسبة (73.63%) وانحراف معياري (0.855). وهذه النسبة تبين أن هناك موافقة على ذلك، سواء داخلياً، أو بالاستعانة باستشاري خارجي للقيام بالعملية يكون ذو خبرة ومتخصص. وجاءت الفقرة رقم (79) في المرتبة الرابعة " تعمل الإدارة العليا على التغلب على المعوقات التي تعترض عملية تحديد الاحتياجات التدريبية" بمتوسط حسابي (3.65)

بنسبة مئوية (73%) وانحراف معياري (958). معنى ذلك أن هناك موافقة على عملية التغلب على

المعوقات التي تعترض عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (78) وهي المرتبة الخامسة " تقوم الإدارة العليا بتوفير الدعم المادي

الكافي للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها " بمتوسط حسابي بلغ (3.45) بنسبة (69%)

وانحراف معياري (805). ذلك يعني أن أفراد عينة البحث يوافقون على تقديم الدعم المالي للقيام بعملية

تحديد الاحتياجات التدريبية. وتتفق مع نتائج دراسة (عبيدات، 2003) التي أشارت إلى أن الإدارة العليا

توفر الدعم المالي لتغطية جميع تكاليف العملية التدريبية، ونتائج دراسة (سلطان، 2007) بينت أن الإدارة

العليا توفر موارد مالية كافية من موازنتها لدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتختلف مع نتائج

دراسة (Wincher, 1997) أشارت إلى عدم اعتبار عملية التدريب أولوية عند توزيع الموارد المادية على

أنشطة المنظمة المختلفة.

4.3.7 عرض نتائج السؤال السابع

ما هي معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف التجارية الليبية؟

الجدول 41: يبين معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف التجارية الليبية.

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
81	عدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية.	3.75	75%	.789	2
82	عدم وجود نظام بشكل مستمر للاحتياجات التدريبية.	3.44	68.8%	.822	3
83	عدم تحديد معايير الأداء النموذجي بدقة بالنسبة للعاملين بالمصرف.	3.38	67.6%	.792	4
84	عدم وجود آليات واضحة ومخصصة كنماذج لتحديد الاحتياجات التدريبية.	4.10	82%	.800	1
85	قلة دراسات تحديد الاحتياجات التدريبية	3.22	64.4%	.780	5

				بالمصارف.	
6	.801	%59.6	2.98	حاجة القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية.	86
-	.727	%69.5	3.4	المتوسط الإجمالي	

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البيانات (برنامج SPSS).

من الجدول رقم (41) يتبين الآتي:

احتلت الفقرة رقم (84) "عدم وجود آليات واضحة ومخصصة كنماذج لتحديد الاحتياجات التدريبية." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وبوزن نسبي 82% وانحراف معياري (0.875).

واحتلت الفقرة رقم (81) "عدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.75) بوزن نسبي بلغ (75%) وبلغ الانحراف المعياري (0.876).

واحتلت الفقرة رقم (82) "عدم وجود نظام بشكل مستمر لتحديد الاحتياجات التدريبية" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وبوزن نسبي بلغ (68.8%)، وانحراف معياري (0.987).

كما احتلت الفقرة رقم (83) "عدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمصرف." المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وبوزن نسبي بلغ (67.6%) وانحراف معياري بلغ (0.898).

بينما احتلت الفقرة رقم (85) "قلة دراسات تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وبوزن نسبي بلغ (64.4%)، وانحراف معياري (0.978).

وجاءت الفقرة رقم (86) "حاجة القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية" في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.98) وبوزن نسبي بلغ (59.6%) وانحراف معياري (1.02).

4.3.8 عرض نتائج السؤال الثامن

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الاحتياجات التدريبية (الفجوة التدريبية) بين درجة أهمية المهارات القيادية (الفنية - البشرية - الإدارية) للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية ودرجة توافرها لديهم؟.

4.3.8.1 بعد المهارات القيادية الفنية

لمعرفة الفروق بين درجة أهمية المهارات الفنية وبين درجة توافرها لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية من أجل تحديد الاحتياج التدريبي (الفجوة التدريبية) لأبعاد المهارات القيادية الفنية. تم استخدام اختبار (paired samples t- test) للمقارنة بين متوسطي عيّنتين مرتبطتين حول درجة أهمية المهارات القيادية الفنية ودرجة توافرها.

حيث بيّنت النتائج في الجدول رقم (42) أنّ قيمة (t) المحسوبة لكل بعد من أبعاد المهارات الفنية أكبر من (t) الجدولية، وكان مستوى الدلالة لكل محور أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في آراء أفراد عينة البحث في كل بعد من أبعاد المهارات الفنية ولصالح درجة أهمية المهارات القيادية. حيث كان الاحتياج التدريبي (حجم الفجوات التدريبية) مبيّنة في الجدول رقم (42) وكانت حجم الفجوات التدريبية لأبعاد المهارات الفنية كما يأتي:

الجدول 42: يبيّن اختبار (paired samples t-test) للفروق في آراء القيادات الإدارية لأبعاد المهارات الفنية (الفجوة التدريبية للمهارات الفنية).

ت	أبعاد المهارات الفنية	درجة أهميتها		درجة توافرها		اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مرتبطتين			حجم الفجوة التدريبية (الاحتياج التدريبي)
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	
1	مهارّة كتابة التقارير	4.12	%82.5	2.69	%53.7	.920	22.74	0.00	1.43
2	مهارّة استخدام الحاسب الآلي	4.21	%84.2	2.58	%52	.676	35.616	0.00	1.63
3	مهارّة استخدام الانترنت	4.26	%85.2	2.53	%50.4	.872	29.180	0.00	1.73
	المتوسط الإجمالي	4.20	%84	2.59	%52	1.10	21.48	0.00	1.60

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات لبرنامج (SPSS).

أولاً. مهارة كتابة التقارير

يتضح من الجدول رقم (42) أنَّ المتوسط الحسابي لبعد أهمية مهارة كتابة التقارير من أبعاد المهارات الفنية بلغ (4.12) وبلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية (82.5%) بينما كان المتوسط الحسابي لدرجة توافر مهارة كتابة التقارير بلغ (2.69) وكان الوزن النسبي لدرجة توافر مهارة كتابة التقارير (53.7%) وبلغ الانحراف المعياري لبعد مهارة كتابة التقارير (0.920)، وأنَّ قيمة (t) المحسوبة كانت (22.74) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وكانت نسبة الدلالة (0.00) مما يدل على أنَّ هناك فروق بين درجة توافر مهارة كتابة التقارير ودرجة أهميتها (كأداء متوقع). فمن خلال مقارنة معيار أهمية هذا البعد المتوقعة مع ما هو متوافر فعلاً، يلاحظ أنَّ هناك فروقاً أدت إلى وجود فجوات تدريبية وبلغ حجم الفجوة التدريبية (1.43) وهي تعتبر أقل الفجوات بالنسبة لأبعاد المهارات الفنية.

ثانياً. مهارة استخدام الحاسب الآلي

بلغ المتوسط الحسابي لبعد أهمية مهارة استخدام الحاسب الآلي (4.21) وبلغ الوزن النسبي لدرجة أهمية مهارة استخدام الحاسب الآلي (84.2%) بينما كان المتوسط الحسابي لدرجة توافر مهارة استخدام الحاسب الآلي بلغ (2.58) وكان الوزن النسبي لدرجة توافر مهارة استخدام الحاسب الآلي بلغ (52%) وأنَّ قيمة (t) المحسوبة بلغت (35.616) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وكانت نسبة الدلالة (0.00) مما يدل على أنَّ هناك فروق بين درجة أهمية المهارة (كأداء متوقع) ودرجة توافرها (الأداء الحالي). فمن خلال مقارنة معيار أهمية هذا البعد المتوقعة مع ما هو متوافر فعلاً، يلاحظ أنَّ هناك فروقاً أدت إلى وجود فجوات تدريبية وكان حجم الفجوة التدريبية (1.63) وهي تُعدُّ فجوة كبيرة نسبياً مقارنة مع مهارة كتابة التقارير.

ثالثاً. مهارة استخدام الإنترنت

بلغ المتوسط الحسابي لدرجة أهمية مهارة استخدام الانترنت (4.26) وبلغ الوزن النسبي لدرجة أهمية مهارة استخدام الانترنت (85.2%)، بينما كان المتوسط الحسابي لدرجة توفر مهارة استخدام الانترنت (2.53)، وكان الوزن النسبي لدرجة توفر مهارة استخدام الانترنت (50.4%) وأن قيمة (t) المحسوبة بلغت (29.180) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وكانت نسبة الدلالة (0.00) مما يدل على أن هناك فروق بين درجة أهمية المهارة (كأداء متوقع) ودرجة توفرها (الأداء الحالي). فمن خلال مقارنة معيار أهمية هذا البعد المتوقعة مع ما هو متوافر فعلاً، يلاحظ أن هناك فروقاً أدت إلى وجود فجوات تدريبية وكان حجم الفجوة التدريبية قد بلغ (1.73) وهي تُعدُّ أكبر الفجوات مقارنة مع غيرها من الفجوات بالنسبة لأبعاد المهارات الفنية.

4.3.8.2 بعد المهارات القيادية البشرية

لمعرفة الفروق بين درجة أهمية المهارات البشرية وبين درجة توفرها لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية من أجل تحديد الاحتياج التدريبي (الفجوة التدريبية) لأبعاد المهارات القيادية البشرية. تم استخدام اختبار (paired samples t- test) للمقارنة بين متوسطي عيّنتين مرتبطتين حول درجة أهمية المهارات القيادية البشرية ودرجة توفرها؛ حيث بيّنت النتائج في الجدول رقم (43) أن قيمة (t) المحسوبة لكل بعد من أبعاد المهارات البشرية أكبر من (t) الجدولية وكان مستوى الدلالة لكل محور أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة في كل بعد من أبعاد المهارات البشرية ولصالح درجة أهمية المهارات القيادية، حيث كان الاحتياج التدريبي (حجم الفجوات التدريبية) مبيّنة في الجدول رقم (43) وكانت حجم الفجوات التدريبية لأبعاد المهارات البشرية كما يأتي:

1. مهارة الاتصال

يتضح من الجدول رقم (43) أنَّ المتوسط الحسابي لُبعد أهمية مهارة الاتصال من أبعاد المهارات البشرية بلغ (4.24) وبلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية (85%) بينما كان المتوسط الحسابي لدرجة تَوَفّر مهارة الاتصال بالآخرين (3.30) وكان الوزن النسبي لدرجة تَوَفّر مهارة الاتصال بالآخرين (66%) وبلغ الانحراف المعياري لبعد مهارة الاتصال مع الآخرين (0.832). وأنَّ قيمة (t) المحسوبة كانت (16.636) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وكانت نسبة الدلالة (0.00) مما يدل على أنَّ هناك فروق بين درجة تَوَفّر مهارة الاتصال بالآخرين ودرجة أهميتها (كأداء متوقع). فمن خلال مقارنة معيار أهمية هذا البعد المتوقعة مع ما هو متوفر فعلاً، يلاحظ أنَّ هناك فروقاً أدت إلى وجود فجوات تدريبية وكان حجم الفجوة التدريبية قد بلغ (0.943).

2. مهارة التحفيز

بلغ المتوسط الحسابي لبعد أهمية مهارة التحفيز (4.38) وبلغ الوزن النسبي لدرجة أهمية مهارة التحفيز (88%) بينما كان المتوسط الحسابي لدرجة توافر مهارة التحفيز (3.18) وكان الوزن النسبي لدرجة تَوَفّر مهارة الاتصال مع الآخرين بلغ (64%)، وأنَّ قيمة (t) المحسوبة بلغت (19.076) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وكانت نسبة الدلالة (0.00) مما يدل على أنَّ هناك فروق بين درجة أهمية مهارة التحفيز (كأداء متوقع) ودرجة توافرها (الأداء الحالي). فمن خلال مقارنة معيار أهمية هذا البعد المتوقعة مع ما هو متوافر فعلاً، يلاحظ أنَّ هناك فروقاً أدت إلى وجود فجوات تدريبية وكان حجم الفجوة التدريبية (1.19) وهي تُعدُّ فجوة كبيرة نسبياً مقارنة مع الفجوة التدريبية لمهارة الاتصال بالآخرين.

3. مهارة بناء فريق العمل

بلغ المتوسط الحسابي لبعد أهمية مهارة بناء فريق العمل (4.23) وبلغ الوزن النسبي لدرجة أهمية مهارة بناء فريق العمل (84.6%)، بينما كان المتوسط الحسابي لدرجة توفر مهارة بناء فريق العمل (2.55)، وكان الوزن النسبي لدرجة توفر مهارة بناء فريق العمل (51%) وأن قيمة (t) المحسوبة بلغت (29.672) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وكانت نسبة الدلالة (0.00). مما يدل على أن هناك فروقاً بين درجة أهمية المهارة (كأداء متوقع) ودرجة توفرها (الأداء الحالي). فمن خلال مقارنة معيار أهمية هذا البعد المتوقعة مع ما هو متوافر فعلياً، يلاحظ أن هناك فروقاً أدت إلى وجود فجوات تدريبية وكان حجم الفجوة التدريبية قد بلغ (1.68). كما هو موضح في الجدول رقم (43).

الجدول 43: يبين اختبار (paired samples t-test) للفروق في آراء القيادات الإدارية لأبعاد المهارات البشرية (الفجوة التدريبية للمهارات البشرية).

ت	أبعاد المهارات البشرية	درجة أهميتها		درجة توافرها		اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مرتبطتين			حجم الفجوة التدريبية (الاحتياج التدريبي)
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	
1	مهارة الاتصال بالآخرين	4.24	85%	3.30	66%	.832	16.636	0.00	.943
2	مهارة التحفيز	4.38	88%	3.18	64%	.919	19.076	0.00	1.19
3	مهارة بناء فريق العمل	4.23	84.6%	2.55	51%	.830	29.672	0.00	1.68
	المتوسط الإجمالي	4.28	86%	3.01	60.2%	1.103	16.816	0.00	1.27

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات لبرنامج (SPSS).

4.3.8.3 بعد المهارات القيادية الإدارية

لمعرفة الفروق بين درجة أهمية المهارات الإدارية وبين درجة توافرها لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية من أجل تحديد الاحتياج التدريبي (الفجوة التدريبية) لأبعاد المهارات القيادية الإدارية. تم استخدام اختبار (paired samples t-test) للمقارنة بين متوسطي عيّنتين مرتبطتين حول درجة أهمية المهارات القيادية الإدارية ودرجة توافرها.

حيث بيّنت النتائج في الجدول رقم (44) أنّ قيمة (t) المحسوبة لكل بعد من أبعاد المهارات الإدارية أكبر من (t) الجدولية وكان مستوى الدلالة (0.00) لكل محور وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد المهارات الإدارية ولصالح درجة أهمية المهارات القيادية؛ حيث كان الاحتياج التدريبي (حجم الفجوات التدريبية) مبيّنة في الجدول رقم (44) وكانت حجم الفجوات التدريبية لأبعاد المهارات الإدارية كما يأتي:

الجدول 44: يبين اختبار (paired samples t-test) للفروق في آراء القيادات الإدارية لأبعاد المهارات الإدارية (الفجوة التدريبية للمهارات الإدارية).

ت	أبعاد المهارات الإدارية	درجة أهميتها		درجة توافرها		اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مرتبطتين			حجم الفجوة التدريبية (الاحتياج التدريبي)
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	
1	مهارة التخطيط	4.37	87.4%	2.59	51.8%	.877	17.92	0.00	1.78
2	مهارة التوجيه	4.38	87.6%	2.60	52%	.880	29.76	0.00	1.78
3	مهارة اتخاذ القرارات	4.48	89.6%	2.67	54.4%	.784	34.03	0.00	1.81
4	مهارة التنظيم	4.39	87.8%	2.56	51.2%	.835	32.11	0.00	1.83
5	مهارة تقييم الأداء	4.40	88%	2.50	50%	.823	34.03	0.00	1.90
6	مهارة الإبداع الإداري	4.54	91%	2.58	51.8%	.783	36.58	0.00	1.95
	المتوسط الإجمالي	4.42	88.5%	2.58	51.7%	.854	33.65	0.00	1.84

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات لبرنامج (SPSS).

1. مهارة التخطيط

يتضح من الجدول رقم (44) أنَّ المتوسط الحسابي لبعد أهمية مهارة التخطيط من أبعاد المهارات الإدارية بلغ (4.37) وبلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية (87.4%) بينما كان المتوسط الحسابي لدرجة توفّر مهارة التخطيط (2.59) وكان الوزن النسبي لدرجة توفّر مهارة التخطيط (51.8%) وبلغ الانحراف المعياري لبعد مهارة التخطيط (0.877) وأنَّ قيمة (t) المحسوبة كانت (17.92) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وكانت نسبة الدلالة (0.00) مما يدل على أنَّ هناك فروقاً بين درجة توفّر مهارة التخطيط ودرجة أهميتها (كأداء متوقع) فمن خلال مقارنة معيار أهمية مهارة التخطيط المتوقعة مع ما هو متوفّر فعلاً، يلاحظ أنَّ هناك فروقاً أدت إلى وجود فجوات تدريبية، وكان حجم الفجوات التدريبية قد بلغ (1.78).

2. مهارة التنظيم

بلغ المتوسط الحسابي لبعد أهمية مهارة التنظيم (4.39) وبلغ الوزن النسبي لدرجة أهمية مهارة التنظيم (87.8%) بينما كان المتوسط الحسابي لدرجة توافر مهارة التنظيم (2.56) وكان الوزن النسبي لدرجة توفّر مهارة التنظيم (51%) وأنَّ قيمة (t) المحسوبة بلغت (32.11) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وكانت نسبة الدلالة (0.00) مما يدل على أنَّ هناك فروقاً بين درجة أهمية مهارة التنظيم (كأداء متوقع) ودرجة توافرها (الأداء الحالي). فمن خلال مقارنة معيار أهمية مهارة التنظيم المتوقعة مع ما هو متوافر فعلاً، يلاحظ أنَّ هناك فروقاً أدت إلى وجود فجوات تدريبية وكان حجم الفجوة التدريبية (1.83) وهي تُعدُّ فجوة كبيرة نسبياً مقارنة مع الفجوات التدريبية الأخرى.

3. مهارة التوجيه

بلغ المتوسط الحسابي لبعد أهمية مهارة التوجيه (4.38) وبلغ الوزن النسبي (87.6%) بينما كان المتوسط الحسابي لدرجة توفّر مهارة التوجيه (2.60) وكان الوزن النسبي لدرجة توافر مهارة التوجيه (52%) وأنَّ

قيمة (t) المحسوبة بلغت (29.76) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وكانت نسبة الدلالة (0.00) مما يدل على أنَّ هناك فروقاً بين درجة أهمية المهارة (كأداء متوقع) ودرجة توفرها (الأداء الحالي). فمن خلال مقارنة معيار أهمية مهارة التوجيه المتوقعة مع ما هو متوفر فعلاً، يلاحظ أنَّ هناك فروقاً أدت إلى وجود فجوات تدريبية وكان حجم الفجوات التدريبية قد بلغ (1.78).

4. مهارة اتخاذ القرار

بلغ المتوسط الحسابي لبعد أهمية مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات (4.48) وبلغ الوزن النسبي (89.6%)، بينما كان المتوسط الحسابي لدرجة توفّر مهارة اتخاذ القرار (2.67) وكان الوزن النسبي لدرجة توفّر مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات (54.4%)، وأنَّ قيمة (t) المحسوبة بلغت (34.03) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وكانت نسبة الدلالة (0.00) مما يدل على أنَّ هناك فروقاً بين درجة أهمية المهارة (كأداء متوقع) ودرجة توافرها (الأداء الحالي) فمن خلال مقارنة معيار أهمية مهارة اتخاذ القرار المتوقعة مع ما هو متوفر فعلاً، يلاحظ أنَّ هناك فروقاً أدت إلى وجود فجوات تدريبية وكان حجم الفجوات التدريبية قد بلغ (1.81).

5. مهارة تقييم الأداء

بلغ المتوسط الحسابي لبعد أهمية مهارة تقييم الأداء (4.40)، وبلغ الوزن النسبي (88%)، بينما كان المتوسط الحسابي لدرجة توفّر مهارة تقييم الأداء (2.50)، وكان الوزن النسبي (50%)، وأنَّ قيمة (t) المحسوبة بلغت (34.03) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وكانت نسبة الدلالة (0.00) مما يدل على أنَّ هناك فروقاً بين درجة أهمية المهارة (كأداء متوقع) ودرجة توفرها (الأداء الحالي) فمن خلال مقارنة معيار أهمية تقييم الأداء المتوقعة مع ما هو متوفر فعلاً، يلاحظ أنَّ هناك فروقاً أدت إلى وجود فجوات تدريبية وكان حجم الفجوات التدريبية قد بلغ (1.90).

6. مهارة الابداع الإداري

يتضح من الجدول أعلاه أنَّ المتوسط الحسابي لبعد أهمية مهارة الإبداع الإداري من أبعاد المهارات الإدارية بلغ (4.54) وبلغ الوزن النسبي لدرجة الأهمية (91%) بينما كان المتوسط الحسابي لدرجة توافر مهارة الإبداع الإداري بلغ (2.58) وكان الوزن النسبي لدرجة توافر مهارة الإبداع الإداري (51.8%)، وبلغ الانحراف المعياري لبعد مهارة الإبداع الإداري (0.783)، وأنَّ قيمة (t) المحسوبة كانت (36.58) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وكانت نسبة الدلالة (0.00)، فمن خلال مقارنة معيار أهمية الإبداع الإداري المتوقعة مع ما هو متوافر فعلاً، يلاحظ أنَّ هناك فروقاً أدت إلى وجود فجوات تدريبية وكان حجم الفجوة التدريبية قد بلغ (1.95).

الجدول 45: يبين ترتيب حجم الفجوات التدريبية لجميع أبعاد المهارات القيادية تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر.

ت	أبعاد المهارات القيادية	درجة أهميتها		درجة توفرها		اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مرتبطتين			ترتيب حجم الفجوة التدريبية تنازلياً (حجم الاحتياج التدريبي)
		الحسابي	النسبي %	الحسابي	النسبي %	المعاري	الانحراف	قيمة t	
1	مهاره الابداع الإداري	4.54	91%	2.58	51.8%	.783		36.58	1.95
2	مهاره تقييم الأداء	4.40	88%	2.50	50%	.823		34.03	1.90
3	مهاره التنظيم	4.39	87.8%	2.56	51.2%	.835		32.11	1.83
4	مهاره اتخاذ القرارات	4.48	89.6%	2.67	54.4%	.784		34.03	1.81
5	مهاره التخطيط	4.37	87.4%	2.59	51.8%	.877		17.92	1.78
6	مهاره التوجيه	4.38	87.6%	2.60	52%	.880		29.76	1.78
7	مهاره استخدام الانترنت	4.26	85.2%	2.53	50.4%	.872		29.180	1.73
8	مهاره بناء فريق العمل	4.23	84.6%	2.55	51%	.830		29.672	1.68
9	مهاره استخدام الحاسب الآلي	4.21	84.2%	2.58	52%	.676		35.616	1.63
10	مهاره كتابة التقارير	4.12	82.5%	2.69	53.8%	.920		22.74	1.43
11	مهاره التحفيز	4.38	88%	3.18	64%	.919		19.076	1.19
12	مهاره الاتصال مع الآخرين	4.24	85%	3.30	66%	.832		16.636	.943
	المتوسط الإجمالي	4.33	86.6%	2.69	53.8%	8.76		23.76	1.64

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات لبرنامج (SPSS).

4.3.9 عرض نتائج اختبار السؤال التاسع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات الإدارية في المصارف التجارية الليبية للمهارات القيادية لديهم تعزى للمتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، فئات العمر، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) ؟.

4.3.9.1 المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء أفراد عينة البحث في المصارف التجارية الليبية للمهارات القيادية لديهم تعزى للمؤهل العلمي، والنتائج مبينة في الجدول رقم (46).
الجدول 46: يبين ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية وفقاً للمؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المهارات القيادية الفنية	بين المجموعات	11.720	3	3.907	8.376	0.00
	داخل المجموعات	98.884	212	.466		
	المجموع	110.604	215			
المهارات القيادية البشرية	بين المجموعات	10.925	3	3.642	7.371	0.00
	داخل المجموعات	104.736	212	.494		
	المجموع	115.661	215			
المهارات القيادية الإدارية	بين المجموعات	6.583	3	2.194	8.015	0.00
	داخل المجموعات	58.042	212	.274		
	المجموع	64.625	215			

المصدر: نتائج تحليل البيانات لبرنامج (SPSS).

من الجدول رقم (46)، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.376) وكانت نسبة الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخراج المتوسطات الحسابية الآتية: الجدول 47: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية الفنية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دراسات عليا	59	3.45	.730
مؤهل جامعي	39	3.37	.789
دبلوم عالي	89	3.17	.655
دبلوم متوسط	29	2.71	.484
الأداء ككل	216	3.22	.717

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة.

وبالنظر إلى نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي يلاحظ وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لصالح الذين مؤهلهم دراسات عليا حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45) والانحراف المعياري (0.730). وبلغ المتوسط الحسابي للذين مؤهلهم جامعي (3.37) بانحراف معياري بلغ (0.789) وبلغ المتوسط الحسابي لمؤهل الدبلوم العالي (3.17) الانحراف المعياري (0.655). بينما بلغ المتوسط الحسابي للذين مؤهلهم دبلوم متوسط (2.71) بانحراف معياري (0.717).

الجدول 48: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية البشرية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دراسات عليا	59	3.34	.697
المؤهل جامعي	39	3.29	.702
الدبلوم عالي	89	3.13	.736
الدبلوم متوسط	29	2.63	.601
الأداء ككل	216	3.15	.733

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة.

وبالنظر إلى نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي يلاحظ وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لصالح الذين مؤهلهم دراسات عليا حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.34) والانحراف المعياري (.697) وبلغ المتوسط الحسابي للذين مؤهلهم جامعي (3.29) بانحراف معياري (.702) وبلغ المتوسط الحسابي لمؤهل الدبلوم العالي (3.13) الانحراف المعياري (.736) بينما بلغ المتوسط الحسابي للذين مؤهلهم دبلوم متوسط (2.63) بانحراف معياري (.601).

كما يتبين من الجدول رقم (46)، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدرجة توافرها لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.015) وكانت نسبة الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخراج المتوسطات الحسابية الآتية:

الجدول 49: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية الإدارية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	درجة توافرها
الدراسات العليا	59	2.89	.569
المؤهل الجامعي	39	2.85	.575
الدبلوم العالي	89	2.73	.503
الدبلوم المتوسط	29	2.34	.398
الأداء ككل	216	2.74	.584

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات (SPSS).

وبالنظر إلى نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي يلاحظ وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لصالح الذين مؤهلهم دراسات عليا حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.89) والانحراف المعياري (.569) وبلغ المتوسط الحسابي للذين مؤهلهم جامعي (2.85) بانحراف معياري (.575) وبلغ المتوسط الحسابي لمؤهل الدبلوم العالي (3.73) الانحراف المعياري (.503) بينما بلغ المتوسط الحسابي للذين مؤهلهم دبلوم متوسط (2.34) بانحراف معياري (.398).

4.3.9.2. الفئة العمرية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء أفراد عينة البحث للمهارات القيادية لديهم تعزى لمتغير العمر.

الجدول 50: يبين تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية وفقاً لمتغير العمر.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
المهارات القيادية الفنية	بين المجموعات	5.204	3	1.735	3.489	.017
	داخل المجموعات	105.400	212	.497		
	المجموع	110.604	215			
المهارات القيادية البشرية	بين المجموعات	2.704	3	.901	1.692	.170
	داخل المجموعات	112.956	212	.533		
	المجموع	115.661	215			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	2.852	3	.951	3.262	.022
	داخل المجموعات	61.774	212	.291		
	المجموع	64.625	215			

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (50) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.489) وكانت نسبة الدلالة (.017). وهي أقل من (0.05).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير العمر، تم استخراج المتوسطات الحسابية الأتية:

الجدول 51: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية الفنية بالنسبة لمتغير العمر.

العمر	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 سنة.	40	3.15	.571
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة.	62	3.22	.802
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.	81	3.38	.700
من 50 سنة فأكثر.	33	2.92	.667
الأداء ككل	216	3.22	.717

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

بالنظر إلى نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير العمر يلاحظ وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، وكانت لصالح الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38) بانحراف معياري (.700) ثم الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.22) والانحراف المعياري (.802)، بينما كان المتوسط الحسابي للفئة العمرية (50 سنة فأكثر) (2.92) والانحراف المعياري (.667)، وبلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (أقل من 30 سنة) (3.15) والانحراف المعياري (.571).

كما أظهرت النتائج في الجدول رقم (50) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مجتمع البحث حول المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.692)، ونسبة الدلالة (0.170). وهي أكبر من (0.05).

كما أظهرت النتائج في الجدول رقم (50) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف

التجارية وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.262) ونسبة الدلالة (0.022). وهي أقل من (0.05).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير العمر، تم استخراج المتوسطات الحسابية الآتية:

الجدول 52: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية الإدارية بالنسبة لمتغير العمر.

العمر	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 سنة.	40	2.63	.531
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة.	62	2.74	.564
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.	81	2.87	.541
من 50 سنة فأكثر.	33	2.58	.498
الأداء ككل.	216	2.74	.548

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

بالنظر إلى نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير العمر يلاحظ وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، وكانت لصالح الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.87) بانحراف معياري بلغ (.541). ثم الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.74) وانحراف معياري (.564). بينما الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغ المتوسط الحسابي (2.58) وانحراف معياري (.498). بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (أقل من 30 سنة) (2.63) بانحراف معياري (.531).

4.3.9.3. سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة في المصارف التجارية الليبية للمهارات القيادية لديهم تعزى لسنوات الخبرة.

الجدول 53: يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	متوسط المربعان	درجبة الحرية	متوسط المربعان	القيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
المهارات القيادية الفنية	بين المجموعات	4.606	3	3.869	8.285	0.00
	داخل المجموعات	98.997	212	.467		
	المجموع	110.604	215			
المهارات القيادية البشرية	بين المجموعات	6.858	3	2.286	4.454	.005
	داخل المجموعات	108.803	212	.513		
	المجموع	115.661	215			
المهارات القيادية الإدارية	بين المجموعات	5.516	3	1.839	6.594	0.00
	داخل المجموعات	59.110	212	.279		
	المجموع	64.625	215			

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

أظهرت النتائج في الجدول رقم (53) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.285)، ونسبة الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، تم استخراج المتوسطات الحسابية الآتية:

الجدول 54: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية الفنية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	32	2.82	.601
من 5-10 سنوات	47	3.06	.711
من 11 - 15 سنة	76	3.25	.671
أكثر من 15 سنة	61	3.51	.716
الأداء ككل	216	3.22	.717

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

بالنظر إلى نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة يلاحظ وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، وكانت لصالح فئة سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة خبرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) بانحراف معياري بلغ (.716). ثم فئة سنوات الخبرة (من 11- إلى 15 سنة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.25) وانحراف معياري (.671). بينما فئة سنوات الخبرة (من 5- 10 سنوات) بلغ المتوسط الحسابي (3.06) وانحراف معياري بلغ (.711). بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) (2.82) بانحراف معياري بلغ (.601).

كما أظهرت النتائج في الجدول رقم (53) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.454)، ونسبة الدلالة (0.005) وهي أقل من (0.05).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، تم استخراج المتوسطات الحسابية الآتية:

الجدول 55: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات البشرية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	32	2.84	.712
من 5-10 سنوات	47	3.00	.758
من 11-15 سنة	76	3.21	.702
أكثر من 15 سنة	61	3.35	.704
الأداء ككل	216	3.15	.733

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

بالنظر إلى نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة يلاحظ وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، وكانت لصالح فئة سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة خبرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.35) بانحراف معياري بلغ (0.704). ثم فئة سنوات الخبرة (من 11- إلى 15 سنة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.21) وانحراف معياري (0.702) بينما فئة سنوات الخبرة (من 5- 10 سنوات) بلغ المتوسط الحسابي (3.00) وانحراف معياري بلغ (0.758). بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) (2.84) بانحراف معياري بلغ (0.712).

كما أظهرت النتائج في الجدول رقم (53) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مجتمع البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.594)، ونسبة الدلالة (0.00) هي أقل من (0.05).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، تم استخراج المتوسطات الحسابية الآتية:

الجدول 56: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية الإدارية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	32	2.47	.509
من 5-10 سنوات	47	2.61	.580
من 11-15 سنة	76	2.80	.492
أكثر من 15 سنة	61	2.93	.540
الأداء ككل	216	2.74	.548

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

بالنظر إلى نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة يلاحظ وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، وكانت لصالح فئة سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة خبرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.93) بانحراف معياري بلغ (.540). ثم فئة سنوات الخبرة (من 11- إلى 15 سنة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.80) وانحراف معياري (.492). بينما فئة سنوات الخبرة (من 5- 10 سنوات) بلغ المتوسط الحسابي (2.61) وانحراف معياري بلغ (.580). بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) (2.47) بانحراف معياري بلغ (.509).

4.3.9.4 عدد الدورات التدريبية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء أفراد عينة البحث في المصارف التجارية للبيئة للمهارات القيادية لديهم تعزى لعدد الدورات التدريبية.

الجدول 57: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
المهارات القيادية الفنية	بين المجموعات	11.189	3	3.730	7.953	0.00
	داخل المجموعات	99.415	212	.469		
	المجموع	110.604	215			
المهارات القيادية البشرية	بين المجموعات	6.612	3	2.204	4.285	.006
	داخل المجموعات	109.049	212	.514		
	المجموع	115.661	215			
المهارات القيادية الإدارية	بين المجموعات	5.306	3	1.768	6.319	0.00
	داخل المجموعات	59.320	212	.280		
	المجموع	64.625	215			

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

أظهرت النتائج في الجدول رقم (57)، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مجتمع البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.953) ونسبة الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، تم استخراج المتوسطات الحسابية الآتية:

الجدول 58: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية الفنية بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية.

عدد الدورات التدريبية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ثلاثة دورات تدريبية.	34	2.84	.586
من ثلاثة إلى أربعة دورات تدريبية.	49	3.08	.744
خمس دورات تدريبية.	67	3.24	.651
من ستة دورات تدريبية فأكثر.	66	3.50	.718
الأداء ككل.	216	3.22	.717

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

بالنظر إلى نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية يلاحظ وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، وكانت لصالح فئة عدد الدورات التدريبية (من ستة دورات تدريبية فأكثر) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50)، بانحراف معياري بلغ (0.718). ثم فئة عدد الدورات التدريبية (خمس دورات تدريبية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (0.651). بينما فئة عدد الدورات التدريبية (من ثلاثة إلى أربع دورات تدريبية) بلغ المتوسط الحسابي (3.08) وانحراف معياري بلغ (0.744). بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة عدد الدورات التدريبية (أقل من ثلاثة دورات تدريبية) (2.84) بانحراف معياري بلغ (0.586).

كما أظهرت النتائج في الجدول رقم (57) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مجتمع البحث حول المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية

بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.285)، ونسبة الدلالة (0.006). وهي أقل من (0.05). ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، تم استخراج المتوسطات الحسابية الآتية:

الجدول 59: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات البشرية بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية.

عدد الدورات التدريبية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ثلاثة دورات تدريبية	34	2.87	.703
من ثلاثة إلى أربعة دورات تدريبية	49	2.99	.744
خمس دورات تدريبية	67	3.21	.703
من ستة دورات فأكثر	66	3.34	.719
الأداء ككل	216	3.15	.733

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

بالنظر إلى نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية يلاحظ وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، وكانت لصالح فئة عدد الدورات التدريبية (من ستة دورات تدريبية فأكثر) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.34) بانحراف معياري بلغ (0.719)، ثم فئة عدد الدورات التدريبية (خمس دورات تدريبية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.21) وانحراف معياري (0.703). بينما فئة عدد الدورات التدريبية (من ثلاثة إلى أربع دورات تدريبية) بلغ المتوسط الحسابي (2.99) وانحراف معياري بلغ (0.744). بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة عدد الدورات التدريبية (أقل من ثلاثة دورات تدريبية) (2.87) بانحراف معياري بلغ (0.703).

كما أظهرت النتائج في الجدول رقم (57) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.319)، ونسبة الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، تم استخراج المتوسطات الحسابية الآتية:

الجدول 60: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية الإدارية بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية.

عدد الدورات التدريبية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ثلاثة دورات تدريبية	34	2.49	.504
من ثلاثة إلى أربعة دورات تدريبية	49	2.61	.581
خمس دورات تدريبية	67	2.79	.489
من ستة دورات فأكثر	66	2.93	.540
الأداء ككل	216	2.74	.548

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

بالنظر إلى نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية يلاحظ وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، وكانت لصالح فئة عدد الدورات التدريبية (من ستة دورات فأكثر) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.93) بانحراف معياري بلغ (0.540). ثم فئة عدد الدورات التدريبية (خمس دورات تدريبية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79) وانحراف معياري (0.489). بينما فئة عدد الدورات التدريبية

(من ثلاثة إلى أربع دورات تدريبية) بلغ المتوسط الحسابي (2.61) وانحراف معياري بلغ (0.581). بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة عدد الدورات التدريبية (أقل من ثلاثة دورات تدريبية) (2.49) وانحراف معياري بلغ (0.504).

4.3.10. عرض نتائج السؤال العاشر.

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية (أهمية تحديد الاحتياج التدريبي، طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية) على أداء القيادات الإدارية في المصارف التجارية الليبية؟.

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي. تحليل الانحدار هو أداة إحصائية تقوم ببناء نموذج إحصائي الغرض منه تقدير العلاقة بين متغير كمي واحد و هو المتغير التابع (Dependent Variable) ومتغير آخر أو عدة متغيرات كمية وهي المتغيرات المستقلة (Independent Variables).

إنَّ تحليل بيانات الدراسة الحالية تمت باستخدام طريقة الانحدار المتعدد وذلك لوجود أكثر من متغير مستقل يؤثر على المتغير التابع.

الاختبارات القبلية تتمثل في في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة تم إجراء بعض الاختبارات القبلية وذلك من أجل ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي وذلك كما هو موضح فيما يأتي:

1. تم التأكد من أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام الالتواء والتفلطح بحيث تكون القيم واقعة

ما بين (2+) - (2-).

الجدول 61: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الالتواء والتفلطح.

أبعاد الامتبيان	معامل الالتواء skewness	معامل التفلطح kurtosis
بعد أهمية تحديد الاحتياج التدريبي.	.037	-.436
بعد دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	.174	-.595
بعد طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.	-.183	-.393
بعد معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية.	.641	-.675

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

من خلال نتائج الجدول رقم (61) يتبين أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (0.037) - (0.641) [و تُعدُّ جميع هذه القيم قريبة من التوزيع الطبيعي، هو شرط أساسي لتطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي.

2. لاختبار قوة النموذج: لاختبار قوة النموذج تم استعمال جملة من الاختبارات وهي:

1. نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة.

2. تم حساب مصفوفة معاملات (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات.

الجدول 62: يبين مصفوفة ارتباط (بيرسون) بين المتغيرات المستقلة للبحث.

المتغيرات	الأداء	أهمية الاحتياج التدريبي	طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية	معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية	دعم الإدارة العليا
الأداء					
أهمية تحديد الاحتياج التدريبي.	.674**				
طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.	.556**	.580**			
معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية.	.596**	.597**	.546**		
دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات.	.688**	.569**	.528**	.523**	

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

من الجدول رقم (62) يوضح معامل (بيرسون) Pearson للمتغيرات المستقلة لاختبار العلاقة حيث يجب أن تكون قيمته موجبة بين (0-1). وتم استخدام مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث بهدف الكشف عن مدى وجود مشكلة في التداخل بين المتغيرات المستقلة، وكذلك التعرف على العلاقة الارتباطية مع المتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوى بين المتغيرين، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30)، ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30-0.70)، أما إذا كانت أكبر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية. حيث تحققت أقوى هذه الارتباطات بين دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وبين أداء المورد البشري من جهة أخرى حيث بلغ معامل الارتباط (**0.688). ويلاحظ أن أدنى ارتباط دال إحصائياً كان بين معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية ودعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية حيث بلغ (**0.523). وباقي المتغيرات كانت جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05) كما يرى الباحث أن أعلى قيمة ارتباط تصنف على أنها بدرجة عالية مما يشير إلى أن الارتباط مع المتغير التابع يُعدُّ قوية بشكل عام استناداً إلى معامل (بيرسون).

اختبار الارتباط الخطي فقد قام الباحث باستخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد للبواقي بهدف التأكد من عدم وجود هذه المشكلة وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها وللتأكد من ذلك الغرض تم استعمال هذا الاختبار الذي يُعدُّ أحد الطرق للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أنه لا بد من أن تكون القيم لا تقل عن واحد صحيح، كما أنها يجب أن لا يتجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (5). وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن تكون أكبر

من (0.05)، وأن تكون أقل من واحد صحيح، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة،

وفيما يأتي نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم (63):

الجدول 63: نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به.

المتغير	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل الالتواء	التباين المسموح به (Tolerance)
أهمية تحديد الاحتياج التدريبي	1.744	.037	.573
طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية	1.308	-.183	.765
معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية	1.051	.641	.951
دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية	1.503	.174	.666

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات برنامج (SPSS).

يوضح الجدول (63) أنَّ قيم معامل تضخم التباين (VIF) قد تراوحت بين (1.051-1.744) وتُعدُّ هذه القيم مناسبة وتشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة للدراسة لأنَّ جميع هذه القيم كانت أكبر من (1) كذلك يلاحظ أنَّ قيم التباين المسموح بها تراوحت بين (.951 - .573). جميع هذه القيم تُعدُّ أعلى من (0.05)، وأقل من (1). كما يلاحظ أنَّ قيم معامل الالتواء انحصرت بين (-.037-.641)، مما يساعد على الاستنتاج بعدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة للدراسة حيث يجب عدم تجاوز هذه المشكلة بهدف التحقق من عشوائية قيم المتغيرات المستقلة. قبل البدء باستخدام تحليل الانحدار الخطي قام الباحث بالتأكد من تحقيق بيانات المتغيرات المستقلة لشروط تطبيق تحليل الانحدار مثل اختبار التوزيع الطبيعي واختبار قيم الارتباط بين المتغيرات المستقلة إضافة إلى التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي وقد دلت نتائج هذه الاختبارات إلى إمكانية

تطبيق الانحدار الخطي حيث استخدمت طريقة (Enter) في استنباط النتائج وفيما يأتي عرض لنتائج

تحليل الانحدار الخطي. يبين الجدول الآتي للمتغيرات المستقلة التي تم استخدامها في معادلة الانحدار.

الجدول 64: المتغيرات المستقلة الداخلة الخارجة التي تم استخدامها في معادلة الانحدار (Variable Entre/Remove)

النموذج	المتغيرات الداخلة	المتغيرات الخارجة	الطريقة
1	أهمية تحديد الاحتياج التدريبي. طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية. دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية. معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية.	—	Enter

المصدر: أعداد الطالب. نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار الخطي المتعدد.

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية (أهمية تحديد الاحتياج التدريبي، طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية، دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية) على أداء القيادات الإدارية في المصارف التجارية الليبية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذا السؤال، أجري تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر تحديد الاحتياجات التدريبية، على أداء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية؛ حيث يتضح من الجدول رقم (65).

الجدول 65: ملخص نموذج اختبار معادلة الانحدار المتعدد للفرضية الأولى (model summary).

النموذج	الارتباط R	الارتباط التربيعي (R ²)	الارتباط التربيعي المعدل (R ²)	الخطأ المعياري
1	.877a	.575	.570	.274

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الانحدار الخطي.

يبين الجدول (65) أنَّ معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع قد بلغت (.877a) وهي

قيمة عالية تشير إلى علاقة إيجابية طردية ويلاحظ أن معامل التحديد (R²) المعدلة قد بلغت (.575).

وهي تشير إلى أنَّ المتغيرات المستقلة للدراسة تفسر من التغير أو التباين الحاصل في أداء القيادات الإدارية

في المصارف التجارية بنسبة (57.5%) كما يمكن استخدام قيمة (R2) المعدلة والتي تأخذ بالحسبان عدد

المتغيرات المستقلة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدلة (570).

الجدول 66: يبين نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار.

النسبة الفائية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.00 ^b	225.095	16.841	4	67.362	الخطي
		.075	211	15.786	الخطأ المعياري
			215	83.148	المجموع

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البيانات للانحدار الخطي (برنامج SPSS).

يوضح الجدول (66) تحليل التباين الذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق

إحصاء (F).

ومن خلال ما يبيته الجدول فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة بلغت (225.095)

بدرجة حرية (4) وهي قيمة دالة احصائية لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.01)، هي أقل

من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني رفض فرضية البحث الصفرية والتي تشير إلى عدم وجود

تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (أداء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية) وبالتالي

الاستنتاج بقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى أنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

اختبار دلالة معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول 67: يبين نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد Coefficients والمتعلقة بنموذج التكهّن الذي يمكن التوصل اليه من خلال المتغيرات المستقلة للبحث.

النسبة الفائية	تي	معاملات غير مقننة			النموذج
		معاملات مقننة	بيتا	الخطأ المعياري	
.001	3.287	---	.123	.406	الحُد الثابت
.000	9.879	.391	.030	.295	أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
.000	13.537	.498	.027	.369	دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
.000	5.972	.205	.029	.174	طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.
.881	.150	.005	.036	.005	معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية.

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (67)، ومن خلال متابعة قيم اختبار (t) إن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لها تأثير في أداء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، حيث تعتبر من أبرز الأمور التي تساعد على ملائمة تحديد الاحتياجات التدريبية لمتطلبات العمل الإداري ارتفاع مستوى الأداء نتيجة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، وهذا يعزى إلى أن تطبيق البرامج التدريبية الصحيحة والمبنية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية والمناسبة من المؤكد أن تزيد وترفع من مستوى الأداء القيادي للقيادات الإدارية، إضافة إلى ذلك فإنها تزيد في نسبة تحقيق الأهداف المطلوبة نتيجة تطبيق البرامج التدريبية، حيث بلغت قيمة بيتا (391) بنسبة (39%)، وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة (9.879)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لها تأثير في الأداء من خلال إتباع الطرق الحديثة للوصف الوظيفي والأخذ بالاعتبار التغيرات التقنية الموظفة وانعكاساتها على مستويات الأداء، حيث بلغت قيمة بيتا (205).

بنسبة (20.5%) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة (5.972)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما إن لدعم الإدارة العليا له تأثير في الأداء من خلال توفير الموارد المالية الكافية والالتزام بالتدريب والتنظيم الإداري، فبالقدر الذي تهتم فيه الإدارة العليا بالمصارف بالكوادر والقدرات البشرية وتحفيز الطاقات الابداعية، سيكون له أثراً إيجابياً على إدراك الدعم والتأييد الذي سيرفع من درجة رضاهم وأدائهم، حيث بلغت قيمة بيتا (498). بنسبة (49.8%) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة (13.537)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). إلا أن معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية ليس لها أثر على مستوى أداء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، حيث بلغت قيمة بيتا (0.005). وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة (0.150). وكانت نسبة الدلالة (0.540). وهي قيمة أكبر من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

خلاصة

ركز الفصل على تقديم نتائج تحليل البيانات حيث أستهل بالتعرف على أهم الإحصائيات والتكرارات والنسب المئوية التي توزعت عليها عينة البحث، بكل تفاصيلها من بيانات شخصية ومعلومات وظيفية وتدريبية، باستخدام الأساليب الإحصائية وذلك لتوضيح وعرض الاتجاهات العامة والخاصة، أي العلاقات بين القيادات الإدارية بمؤسساتها المصرفية، مما يعطي انعكاساً لواقع التدريب والاحتياجات التدريبية داخل المؤسسات المصرفية، حيث عرضت النتائج عدة أوجه لتلك الاتجاهات والأراء وتتداخل العلاقات مع الإداريات والفنيات وغيرها، وارتباطاتها بالمواقف تجاه تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها الخطوة التي ينبغي عليها التدريب الحديث.

كما تم استعراض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بأسئلة البحث وذلك للتعرف على حجم الاحتياجات التدريبية لأفراد عينة البحث، وذلك من خلال معرفة درجة توافر وأهمية المهارات القيادية الفنية والإدارية

والبشرية بإتباع المنهجية العلمية للوصول إلى نتائج محققة لأهداف البحث، حيث تم استعراض نتائج أسئلة البحث، من أجل التحديد الدقيق للاحتياج التدريبي وذلك بالمقارنة بين الأداء الحالي والمتمثل في معرفة درجة توافر المهارات القيادية الفنية، والمتمثلة في مهارات كتابة التقارير، الحاسب الآلي، الانترنت. وكذلك معرفة درجة توافر المهارات البشرية والمتمثلة في المهارات: الاتصال، التحفيز، بناء فرق العمل. ومعرفة درجة توافر المهارات الادارية والمتمثلة في مهارات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، تقييم الأداء، اتخاذ القرار، الابداع الإداري. ومعرفة والأداء المطلوب للمهارات المذكورة أعلاه، وتبيان الفروقات الإحصائية بين أفراد عينة البحث، باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائج وفقا لما مخطط له في أهداف البحث.