

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

يهدف هذا الفصل إلى عرض ملخص حول نتائج التحليل العاملي التوضيحي والتوكيدي لاستبانة أنماط القيادة الإدارية و مصادر قوة القيادة الإدارية وتدريب الموارد البشرية وأخيراً استبانة رضا الزبائن، ومناقشة تلك النتائج وفقاً للنظريات والأدبيات السابقة، كما يهدف هذا الجانب من البحث أيضاً إلى مناقشة نموذج البحث وفرصاته، كما يعطي هذا الجانب أهم التوصيات والمقترحات الخاصة لتحسين الابحاث الخاصة بفرضيات وأسئلة البحث والنموذج النظري حول القيادة الإدارية وتدريب الموارد البشرية ورضا الزبائن.

5.1 تلخيص ومناقشة نتائج التحليل العاملي التوضيحي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة:

5.1.1 تلخيص ومناقشة نتائج التحليل العاملي لاستبانة أنماط القيادة الإدارية:

دلت نتائج كلاً من التحليل العاملي التوضيحي (Exploratory Factor Analysis-EFA) وكذلك التحليل العاملي التوكيدي (الثبتي) (Confirmatory Factor Analysis-CFA) إن أنماط القيادة الإدارية عبارة عن النمط الحر والنمط الديمقراطي والنمط البيروقراطي وكل نمط من هذه الأنماط تم تمثيلها بعدة فقرات، كما تميزت بتوزيعها الطبيعي وكذلك بثبات عام تجاوز المعيار المحدد (0.70). والذي بلغ (0.83). وهذا يدل على وجود التناسق الداخلي والموضح بالجدول رقم (6-3)، وكذلك حلوها من الارتباط الداخلي أو التعدد الخطي والموضحة بالجدول رقم (7-3) حيث إنها لم تتجاوز (0.85). كما حددها (Brown,2006)، بالإضافة إلى ذلك فسر هذا العامل مانسبته (57%) من استبانة الأنماط القيادية المستخدمة في هذه الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (11-3)، علاوة على ذلك فإن نتائج

التحليل العاملي التوكيدي (التشبيتي) أكدت على إن استبانة أنماط القيادة الإدارية تتميز بأدلة الصدق البنائي (Construct Validity) والذي تضمن كلاً من الصدق التقاربي (Convergent Validity) وصدق التمايز (Discriminant Validity) وهذا يدل على إن هناك تماثل وتطابق بين البيانات والنموذج الافتراضي لنظرية أنماط القيادة الإدارية، كما أشارت نتائج الدراسة على أن أنماط القيادة الإدارية تتضمن ثلاثة أنماط قيادية وهي النمط الحر والنمط الديمقراطي والنمط البيروقراطي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الغزوة وآخرون، 2013؛ الاغا، 2012؛ عبدالقادر وآخرون، 2013؛ عيسى، 2014؛ بحر وسويح، 2010؛ مجرمي، 2004؛ Pangil & Others, 2011؛ Ali & Others, 2015؛ المعايطة، 2006) من حيث وجود هذه الأنماط القيادية داخل المنظمة، في حين تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها استخدمت نهجية إحصائية متقدمة تعرف باسم التحليل العاملي التوكيدي أو التشبيتي الذي أكد على أدلة الصلة البنائي لقياس أنماط القيادة الإدارية.

5.1.2 تلخيص ومناقشة نتائج التحليل العاملي لاستبانة مصادر قوة القيادة الإدارية:

دلت نتائج التحليل العاملي التوضيحي (Exploratory Factor Analysis (EFA) إن استبانة مصادر قوة القيادة الإدارية تمثلت في أربعة عوامل رئيسية فالعامل الأول تضمن كلاً من قوة المكافأة وقوة الشخصية للقيادة الإدارية والعامل الثاني تمثل في قوة الإحسان أو قوة العقاب، والثالث تمثل في قوة الخبرة والرابع القوة الهيكلية للقيادة الإدارية، كما تميزت بتوزيعها الطبيعي وكذلك بثبات عام تجاوز العيار المحدد (70). والذي بلغ (85). وهذا يدل على وجود التناسق الداخلي والموضح بالجدول رقم (3-13)، وكذلك خلوها من الارتباط الداخلي أو التعدد الخطي والموضحة بالجدول رقم (3-14) حيث إنهما لم تتجاوز (85). كما حددها (Brown, 2006)، بالإضافة إلى ذلك فسر هذا العامل مانسبته (56%) من استبانة مصادر قوة القيادة الإدارية المستخدمة في هذه الدراسة كما هو موضح بالجدول (3-18).

وبناءً على نتائج التحليل العاملي التوكيدي (الثبتي) (Confirmatory Factor Analysis-CFA) فإن مؤشر تعديل النموذج في برنامج أموس (Amos) اقترح فصل العامل الأول إلى عاملين هما عامل قوة المكافأة وعامل قوة الشخصية والتعامل مع كل عامل أو قوة على حده دون دمجها معاً وهذا الأمر يتفق مع الاساس النظري أيضاً، علاوة على ذلك فإن نتائج التحليل العاملي التوكيدي (الثبتي) أكدت على إن استبانة مصادر قوة القيادة الإدارية تتميز بأدلة الصدق البنائي (Construct Validity) والذي تضمن كلا من الصدق التقاربي (Convergent Validity) وصدق التمايز (Discriminant Validity)، وهذا يدل على إن هناك تماثل وتطابق بين الميقات والنموذج الافتراضي لنظرية مصادر قوة القيادة الإدارية.

كما أن نتائج الدراسة أشارت إلى إن مصادر قوة القيادة الإدارية تتضمن خمس مصادر لقوة القيادة الإدارية وهي قوة المكافأة وقوة الشخصية وكذلك قوة الإكراه بالإضافة إلى قوة الخبرة والقوة الهيكلية للقيادة الإدارية، وهذه النتيجة تتفق مع بعض من الدراسات السابقة (زيدية، 2007 ؛ ابوزيد، 2010 ؛ الخشالي، 2006 ؛ Pangil & Others, 2011)، إلا أن تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها استخدمت منهجية احصائية متقدمة تعرف باسم التحليل العاملي التوكيدي أو الثبتي الذي أكد على أدلة الصدق البنائي لمقياس مصادر قوة القيادة الإدارية.

5.1.3 تلخيص ومناقشة نتائج التحليل العاملي لاستبانة تدريب الموارد البشرية

دلت نتائج كلاً من التحليل العاملي التوضيحي (Exploratory Factor Analysis –EFA) وكذلك التحليل العاملي التوكيدي (الثبتي) (Confirmatory Factor Analysis-CFA) بأن استبانة تدريب الموارد البشرية كعامل كامن من خلال ثلاثة عوامل ظاهرة وهي تنمية المعارف كعامل أول والعامل الثاني تمثل في تنمية الاتجاهات أما العامل الثالث تمثل في تنمية المهارة والقدرات وكل عامل من هذه العوامل تمثلها مجموعة من الفقرات الكافية، كما تميزت الاستبانة بالتوزيع الطبيعي وكذلك بثبات عام تجاوز

المعيار المحدد (70)، والذي بلغ (90). وهذا يدل على وجود التناسق الداخلي والموضح بالجدول رقم (20-3)، وكذلك خلوها من الارتباط الداخلي أو التعدد الخطي والموضحة بالجدول رقم (21-3) حيث إنها لم تتجاوز (85). كما حددها (Brown,2006)، بالإضافة إلى ذلك فسر هذا العامل مانسبته (62%) من استبانة تدريب الموارد البشرية المستخدمة في هذه الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (25-3)، علاوة على ذلك فإن نتائج التحليل العاملي التوكيدي (التثبتي) أكدت على إن استبانة تدريب الموارد البشرية تتميز بأداة الصدق البنائي (Construct Validity) والذي يتضمن كلاً من الصدق التقاربي (Convergent Validity) وصدق التمايز (Discriminant Validity) وهذا يدل على إن هناك تماثل وتطابق بين البيانات والنموذج الافتراضي لنظرية تدريب الموارد البشرية، كما إن نتائج الدراسة أشارت إلى إن تدريب الموارد البشرية تتضمن ثلاثة أنواع الأول تنمية المعارف والثاني تنمية الاتجاهات أما العامل الثالث فهو تمثل في تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلاً من (شورة، 2012؛ مجمل، 2004؛ عمون، 2014؛ المعاينة، 2006؛ الاغا، 2010؛ العتيبي، 2014؛ المطرقي، 2012؛ نعمان، 2009؛ 2002؛ Teresa Brannick, et al)، مع هذا تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة على أنها استخدمت منهجية احصائية متقدمة تعرف باسم التحليل العاملي التوكيدي أو التثبتي والذي أكد على أداة الصدق البنائي لمقياس تدريب الموارد البشرية وهذا لم تستخدمه الدراسات السابقة.

5.1.4 تلخيص ومناقشة نتائج التحليل العاملي لاستبانة رضا الزبائن:

دلت نتائج التحليل العاملي التوضيحي (Exploratory Factor Analysis –EFA) إن استبانة رضا الزبائن كعامل كامن تمثلت في ثلاثة عوامل ظاهرة وهي العامل الأول اشتمل على الجودة الاعتمادية وجودة التعاطف والجودة التفاعلية للخدمة والعامل الثاني احتوى على جودة الأمان، وأما العامل الثالث

فقد تضمن الجودة المادية الملموسة للخدمة، هذا وتميزت الاستبانة بتوزيعها الطبيعي وكذلك بثبات عام تجاوز المعيار المحدد (.70). والذي بلغ (.95). وهذا يدل على وجود التناسق الداخلي والموضح بالجدول رقم (27-3)، وكذلك خلوها من الارتباط الداخلي أو التعدد الخطي والموضحة بالجدول رقم (28-3) حيث إنها لم تتجاوز (.85). كما حددها (Brown,2006)، بالإضافة إلى ذلك فسر هذا العامل مانسبته (59%) من استبانة رضا الزبائن المستخدمة في هذه الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (32-3).

وبناءً على نتائج التحليل العاملي التوكيدي (التبتي) (Confirmatory Factor Analysis-CFA) فإن مؤشر تعديل النموذج في برنامج أموس (Amos) اقترح فصل العامل الأول إلى ثلاثة عوامل ظاهرة تتمثل في الجودة الاعتمادية كعامل ظاهر أول، وجودة التعاطف كعامل ثاني، والجودة التفاعلية للخدمة كعامل ثالث، والتعامل مع كل عامل على حده دون دمجها معاً، وهذا يتفق مع ذلك الأساس النظري وكذلك متطلبات برنامج أموس (Amos).

علاوة على ذلك فإن نتائج التحليل العاملي التوكيدي أكدت على إن استبانة رضا الزبائن تتميز بأدلة الصدق البنائي (Construct Validity) والذي يحتوي على الصدق التقاربي (Convergent Validity) وصدق التمايز (Discriminant Validity)، وهذا الأمر يدل على إن هناك تماثل وتطابق بين البيانات والنموذج الافتراضي لنموذج قياس رضا الزبائن، كما إن نتائج الدراسة أشارت إلى إن رضا الزبائن تتضمن خمس أبعاد وهي: الجودة الاعتمادية وجودة التعاطف والجودة التفاعلية للخدمة وجودة الأمان والجودة المادية الملموسة للخدمة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلاً من (عبدالقادر، 2012؛ بلقاضي، 2010؛ الشورة وآخرون، 2012؛ منصور، 2013؛ Sattari et al, 2008؛ Ali et al, 2015)، في حين تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث إنها استخدمت منهجية احصائية متقدمة تعرف باسم التحليل العاملي التوكيدي أو التبتي الذي أكد على أدلة الصدق البنائي لمقياس نموذج رضا الزبائن.

5.2 تلخيص ومناقشة نتائج التحليل لفرضيات نموذج الدراسة:

بعد أن تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالتحليل العاملي التوضيحي لجميع النماذج والتي يتكون منها نموذج الدراسة (Exploratory Factor Analysis-EFA) وكذلك التحليل العاملي التوكيدي (التبقيعي) (Confirmatory Factor Analysis-CFA)، في هذا الجانب سيتم مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بنمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling-SEM) في اختبار فرضيات الدراسة بعد ما افترض وتطلب النموذج القياسي وفقاً لنتائج التحليل الخاص بطريقة البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية حذف كلاً من النمط البيروقراطي وقوة القيادة الإدارية الهيكلية والإكراه أو العقاب من النموذج النظري وذلك بسبب ضآلة نسبة التشبع أو التحميل كما هو مبين في شكل رقم (9-4)، ومن ثم تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة لتوضح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث النتائج النهائية، وبعد ذلك سيعرج الباحث إلى استعراض كافة النتائج النهائية للدراسة الحالية في شكل نقاط رئيسة ومن ثم تحديد أهم التوصيات والمقترحات وفقاً لنتائج هذه الدراسة.

5.2.1 مناقشة الفرضية الأولى: القيادة الإدارية ورضا الزبائن:

أكدت الفرضية الأولى على إنه توجد علاقة تأثير إيجابية ومباشرة للقيادة الإدارية على رضا الزبائن، أي أكدت نتائج التحليل الإحصائي بأسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM-AMOS) على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين العامل الكامن الداخلي والمتمثل في (القيادة الإدارية) والعامل الكامن الخارجي (رضا الزبائن)، فالاهتمام بالقيادة يؤدي إلى رفع مستوى رضا الزبائن، أي زيادة الاهتمام بالنمط القيادي (الحر والديمقراطي) وكذلك مصادر قوة القيادة الإدارية (الخبرة والشخصية والمكافأة) يؤدي إلى زيادة ارتفاع مستوى أبعاد جودة الخدمة المتمثلة في الجودة (الاعتمادية والتعاطف والتفاعلية

والأمان والمادية الملموسة) الأمر الذي يرفع من مستوى رضا الزبائن عن جودة الخدمة ومن ثم على المنظمة أو المصرف ككل، كما دلت نتائج تحليل النمذجة (SEM-AMOS) إن تأثير القيادة الإدارية على رضا الزبائن بنسبة (84.%)، أي انه حوالي (42%) من رضا الزبائن عبارة عن نظام أو النمط القيادي السائد بالمصرف، وتعبير آخر إن نسبة نظام أو النمط القيادي على رضا الزبائن بنسبة (42%) وهذه النسبة يطلق عليها حجم الأثر أو الارتباط التربيعي وتعتبر هذه النسبة عالية حيث تجاوزت نسبة (25%) (Cohen, 1989) وتعكس كفاءة النموذج النظري في البحث كما هو مبين بالجدول رقم (33-4) والشكل رقم (11-4)، كما احتل هذا العامل (القيادة الإدارية) المرتبة الأولى من حيث التأثير، وهذا يعني أن أبعاد النمط القيادي (الديمقراطي والحر) وكذلك مصادر قوتها (الشخصية والخبرة والمكافأة) والابتعاد عن النمط البيروقراطي ومصادر القوة الهيكلية والإكراه أو العقاب من طرف القيادات الإدارية بالمصارف المصرفية سوف يؤثر تأثير إيجابي ويزيد من درجة رضا الزبون وخاصة عند تعاملها مع الموظفين الذين لديهم اتصال مباشر مع الزبائن وذلك من خلال دعمهم واعطائهم نوع من حرية التصرف واتخاذ القرار، وهذا سينعكس بدوره سرعة الرد على الزبون وتقديم الخدمة بشكل اسرع، بالإضافة إلى مكافأتهم على الجهد أو العطاء المتميز في خدمة الزبائن الأمر الذي يزيد من التنافس بين الموظفين في تقديم خدمات بما يتفق أو يفوق توقعات الزبائن ويؤدي بالفائدة للموظف والزبون والمصرف معاً، وهذا ما جاءت به بعض الدراسات السابقة من حيث الأنماط القيادية السائدة بالمنظمة كما في دراسة (مجممي، 2004؛ الاغا، 2010؛ شورة وآخرون، 2012؛ عبدالقادر، 2012) ونوع العلاقة ودرجة تأثيرها، وذلك نظراً للعلاقة الإيجابية للنمط القيادي الديمقراطي والسلبية للنمط البيروقراطي وهذا ما جاءت به الدراسة الحالية ولكن اختلفت معها من حيث علاقة النمط الحر للقيادة الإدارية نظراً لعدم وجود علاقة لهذا النمط في بعض من الدراسات السابقة مثل دراسة (الاغا، 2010) بعكس ما جاءت به

هذه الدراسة، بالإضافة إلى اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث علاقة وتأثير مصادر القوة كما في دراسة (زيدية، 2007؛ الخشالي، 2006؛ ابوزيد، 2010)، إلا أنها اختلفت مع هذه الدراسات من جهة المصادر التي لها علاقة وتأثير، فمن حيث دراسة (زيدية، 2007) اتفقت معها هذه الدراسة من حيث قوة الخبرة فقط واختلفت معها من حيث القوة الهيكلية والملكية، أما دراسة (الخشالي، 2006) اتفقت معها الدراسة الحالية من حيث قوة المكافأة والخبرة واختلفت معها من جهة القوة الهيكلية، وأما فيما يتعلق بدراسة (ابوزيد، 2010) اتفقت معها من حيث القوة الهيكلية والمكانة أو الشخصية وكذلك قوة الخبرة، هذا وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها هدفت إلى قياس نموذج نظري كلي للقيادة الإدارية وتأثيره على قياس نموذج نظري كلي لرضا الزبائن وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير كبير وفقاً لحجم الأثر للقيادة الإدارية على رضا الزبائن.

5.2.2 مناقشة الفرضية الثانية: القيادة الإدارية وتدريب الموارد البشرية:

أكدت الفرضية الثانية على إنه توجد علاقة وتأثير إيجابي ومباشر للقيادة الإدارية على تدريب الموارد البشرية، ومن هنا أكدت نتائج التحليل الإحصائي بأسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM-AMOS) على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين العامل الكامن الداخلي (القيادة الإدارية) والعامل الكامن الخارجي (تدريب الموارد البشرية) باعتبار هذا العامل ضمنياً في هذه الفرضية متغير تابع، فالاهتمام بالقيادة الإدارية يؤدي إلى الرفع من مستوى تدريب الموارد البشرية، فزيادة الاهتمام بأنماط القيادة الإدارية (الحرّة والديمقراطية) وكذلك مصادر قوتها (الخبرة والشخصية والمكافأة) يؤدي إلى زياده في مستوى تنمية معارف واتجاهات وكذلك مهارات وقدرات مواردها البشرية.

هذا وقد دلت نتائج تحليل النمذجة (SEM-AMOS) بأن تأثير القيادة الإدارية على تدريب الموارد البشرية كانت بنسبة (65.0)، أي انه حوالي (65%) من تدريب الموارد البشرية عبارة عن نظام القيادة

الإدارية من خلال أنماط ومصادر قوتها المعتمدة في هذه الدراسة، وتعبير آخر إن نسبة تأثير نظام القيادة الإدارية على تدريب الموارد البشرية بنسبة (65%) وهذه النسبة يطلق عليها حجم الأثر أو الارتباط التربيعي وتعتبر هذه النسبة عالية حيث تجاوزت نسبة (25%) (Cohen, 1989) وهذه النتائج تعكس كفاءة النموذج النظري في البحث كما هو مبين في الجدول (33-4) والشكل رقم (11-4)، ومما سبق يعني أن أتباع النمط القيادي (الديمقراطي والحر) وكذلك مصادر القوة (الشخصية والخبرة والمكافأة) من طرف القيادات الإدارية بالمصارف التجارية والابتعاد عن النمط البيروقراطي ومصادر القوة الهيكلية والإكراه أو العقاب سوف يؤثر تأثير إيجابي في تدريب وتنمية الموارد البشرية ويزيد من مهاراتهم وقدراتهم وتعديل اتجاهاتهم نحو المنظمة والعمل وذلك من خلال دعمهم ومشاركتهم في صنع القرار ووضعهم محل المسؤولية بالمنظمة وهذا سينعكس بدوره على أدائهم، بالإضافة إلى مكافأتهم من خلال الترقية الوظيفية أو الدورات تدريبية والتي ترفع وعيهم وقدراتهم ومهاراتهم على الجهد أو العطاء المتميز الأمر الذي يزيد من التنافس بين الموظفين في أدائهم للعمل الكليين به وهنا تعود الفائدة للموظف والمنظمة على حدٍ سوى، وهذا ما جاءت به بعض الدراسات السابقة من حيث الأنماط القيادية السائدة بالمنظمة كما في دراسة (بجممي، 2004؛ شورة وآخرون، 2012؛ عبدالمبارك، 2012) ونوع العلاقة ودرجة تأثيرها في تنمية الموارد البشرية، وذلك نظراً للعلاقة الإيجابية للنمط القيادي الديمقراطي والسلبية للنمط البيروقراطي وهذا ما جاءت به الدراسة الحالية ولكن اختلفت معها من حيث علاقة النمط الحر للقيادة الإدارية نظراً لعدم وجود علاقة لهذا النمط أو علاقة سلبية بعكس ما جاءت به هذه الدراسة كما في دراسة (الاعيا، 2010)، وفي دراسة (عايض، 2010) توجد علاقة ارتباط قوية بين القيادة الإدارية وتدريب الموارد البشرية ألا أنها لم تدرس هذه العلاقة من حيث الأنماط القيادية، بالإضافة إلى دراسة (المعايطه، 2006؛ عيسى، 2014؛ Pangil & Others, 2011) بأن هناك علاقة وأثر إيجابي للقيادة الإدارية وقوة الحوافز والمكافآت والتي

تمثلها بيئة العمل والمناخ التنظيمي بالمنظمة في تنوع المعارف وقدرات العاملين وأدائهم الوظيفي، وكذلك دراسة (العتبي، 2014) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الأنماط القيادية وتطوير الموارد البشرية إلا أنها تختلف عن هذه الدراسة من حيث الأنماط المعتمدة في الدراسة السابقة وفقاً لنظرية (هيرسي وبلاشارد) وهذا ما لم تعتمد عليه الدراسة الحالية، بالإضافة إلى اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث علاقة وتأثير مصادر قوة القيادة الإدارية كما في دراسة (زيدية، 2007؛ الخشالي، 2006؛ ابوزيد، 2010) إلا أنها تختلف مع هذه الدراسات من حيث علاقة وتأثير وكذلك مستوى ودرجة تأثير هذه المصادر من حيث الدراسة الأولى اتفقت معها الدراسة الحالية من حيث قوة الخبرة فقط واختلفت معها من حيث الترو الهيكلية والملكية، أما الدراسة الثانية اتفقت مع هذه الدراسة من حيث قوة المكافأة والخبرة واختلفت معها من جهة القوة الهيكلية وأما فيما يتعلق بدراسة (ابوزيد) اتفقت معها من حيث قوة المكانة أو الشخصية وكذلك من جهة الخبرة وهذا بالإضافة إلى ما سبق تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة نظراً لأن هذه الدراسة هدفت إلى قياس نموذج نظري كلي للقيادة الإدارية وتأثيره على قياس نموذج نظري كلي لتدريب الموارد البشرية وتوصلت إلى وجود تأثير كبير وهذا وفقاً لحجم الأثر بين القيادة الإدارية وتدريب الموارد البشرية.

5.2.3 مناقشة الفرضية الثالثة: تدريب الموارد البشرية ورضا الزبائن:

أكدت الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة وتأثير إيجابي ومباشر لتدريب الموارد البشرية على رضا الزبائن، ومن هنا أكدت نتائج التحليل الإحصائي بأسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM-AMOS) على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين العامل الكامن الداخلي والمتمثل في (تدريب الموارد البشرية)، ويعتبر بهذه الفرضية متغير مستقل والعامل الكامن الخارجي (رضا الزبائن)، فالاهتمام بتدريب الموارد البشرية يؤدي إلى الرفع من مستوى رضا الزبائن، فزيادة الاهتمام بتدريب الموارد البشرية من خلال

تنمية معارفهم وتنمية اتجاهاتهم وكذلك تنمية مهارتهم وقدراتهم يؤدي إلى زيادة ارتفاع أبعاد جودة الخدمة حسب مقياس (SERVQUAL) الأمر الذي يرفع من مستوى رضا الزبائن بالمصارف التجارية.

بالإضافة لما سبق فإن نتائج تحليل النمذجة (SEM-AMOS) دلت على إن تأثير تدريب الموارد البشرية على رضا الزبائن كان بنسبة (10)، أي انه حوالي (10%) من رضا الزبائن عبارة عن تدريب الموارد البشرية، بتعبير آخر إن نسبة تأثير تدريب الموارد البشرية على رضا الزبائن بنسبة (10%) وهذه النسبة يطلق عليها حجم الأثر أو الارتباط التريعي وتعتبر هذه النسبة متوسطة حيث تجاوزت نسبة (9%) (Cohen, 1989)، وهنا يعكس كفاءة النموذج النظري في البحث كما هو مبين في الجدول رقم (33-4) والشكل رقم (11) وهذا يدعو إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشري ذات المهارات والقدرات في مجال تقديم الخدمات وهذا ما يؤكد بعض من الدراسات السابقة أمثال (منصور، 2013؛ المشرقي، 2008؛ Taha Brannick, et al, 2002؛ Glaveli & Kufidu, 2005)، بمعنى كلما زاد الاهتمام بالموارد البشرية بالمصرف من حيث تدريبها وتكوينها بأبعاد ومعايير تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون لما لها من تأثير على مستوى رضا الزبائن كما في درامية (صورية، 2008)، بالإضافة إلى دراسة (Lori Bradlet, 2011) حيث تؤكد على إن البرامج التدريبية لها وجود وتأثير إيجابي على أداء الموظفين والرفع من قدراتهم ومهاراتهم عند القيام بالاعمال المكلفين بها ومن ثم تحقيق رضا الزبائن، وهذا ماجاءت به أيضاً دراسة (Sattari et al, 2008) حيث يجب توفير التدريب الكافي للموظفين وباستمرار من أجل تقديم خدمات عالية الجودة وكسب رضا الزبائن وهذا ماجاءت به هذه الدراسة، ألا إن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة نظراً لانها هدفت إلى قياس نموذج نظري كلي لتدريب الموارد البشرية وتأثيره على قياس نموذج نظري كلي لرضا الزبائن وتوصلت إلى وجود تأثير كبير وهذا وفقاً لحجم الأثر بين تدريب الموارد البشرية ورضا الزبائن.

5.2.4 مناقشة الفرضية الرابعة: تأثير القيادة على رضا الزبائن من خلال تدريب الموارد البشرية:

أكدت الفرضية الرابعة على إنه توجد علاقة وتأثير غير مباشر للقيادة الإدارية في زيادة مستوى رضا الزبائن وذلك من خلال تأثيرها على تدريب الموارد البشرية والذي يلعب دور المتغير الوسيط، حيث كانت قيمة التأثير (0.25) وكانت عالية حيث تجاوزت المعيار المحك (0.08)، ولقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي بأسلوب نموذج المعادلة البنائية (SEM-AMOS) على وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية لهذه العلاقة الغير مباشرة والمتمثلة في تأثير المتغير المستقل (القيادة الإدارية) في المتغير التابع (رضا الزبائن) من خلال تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية)، هذا وبشكل كلي دلت نتائج تحليل نموذج المعادلة البنائية (SEM-AMOS) إن تأثير القيادة الإدارية وتدريب الموارد البشرية على رضا الزبائن كانت بنسبة (84%)، أي أنه حوالي (84%) من رضا الزبائن عبارة عن القيادة الإدارية وتدريب الموارد البشرية، ويتعبّر عن نسبة تأثير القيادة الإدارية وتدريب الموارد البشرية على رضا الزبائن بنسبة (84%)، وحجم الأثر أو الارتباط التريعي هنا يعتبر كبير وعالي حيث تجاوزت نسبة (25%) (Cohen, 1989) وتعكس كفاءة النموذج النظري في البحث كما هو مبين في الجدول رقم (4-33) والشكل (4-11)، كما يلاحظ من التحليل بأن التأثير المباشر للقيادة الإدارية مقارنةً بتأثير تدريب الموارد البشرية كان الأقوى والأكثر تأثيراً على رضا الزبائن، بتعبير آخر كلاً من القيادة الإدارية وتدريب الموارد البشرية لهما تأثير ومباشر على رضا الزبائن ولكن القيادة الإدارية كانت أكثر وأقوى تأثيراً من تدريب الموارد البشرية على رضا الزبائن حيث كان درجة تأثيرهما على التوالي (42%)، (10%)، وهنا يمكننا القول إضافةً إلى وجود العلاقة والتأثير المباشر للقيادة الإدارية على رضا الزبائن هناك أيضاً تأثير غير مباشر للقيادة الإدارية على رضا الزبائن، حيث تؤثر القيادة الإدارية على تدريب الموارد البشرية وبالتالي يتحول وينتقل هذا التأثير إيجابياً على رضا الزبائن من خلال تدريب الموارد البشرية، مع العلم بأن

دراسة هذه العلاقة انفردت بها الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة، أي بمعنى في حدود علم الباحث لا توجد دراسة سابقة قامت بدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية ورضا الزبون من خلال علاقتها بتدريب الموارد البشرية، إلا إنه قام الباحث ببناء هذا النموذج أو الفرضية أو هذه العلاقة ودراستها وذلك بناءً على الدراسات السابقة والتي قامت بدراسة العلاقات والتأثيرات بين القيادة الإدارية ورضا الزبائن من جهة، ومن جهة أخرى الدراسات التي قامت بدراسة العلاقات والتأثيرات بين القيادة الإدارية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى الدراسات التي قامت بدراسة تدريب الموارد البشرية وعلاقتها برضا الزبون، ومن هنا أفاد الباحث على وجود علاقة وتأثير إيجابي غير مباشر للقيادة الإدارية على رضا الزبائن، بمعنى تأثيرها الإيجابي الغير مباشر للقيادة الإدارية على رضا الزبائن من خلال علاقتها وتأثيرها الإيجابي على تدريب الموارد البشرية وهذا ما توصلت إليه هذه الدراسة، أي وجود تأثير إيجابي غير مباشر للقيادة الإدارية على رضا الزبائن من خلال علاقتها وتأثيرها الإيجابي على تدريب الموارد البشرية وهذا وفقاً لحجم أثر القيادة الإدارية على تدريب الموارد البشرية ويتحول هذا الأثر على رضا الزبائن.

5.3 خلاصة نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة: كانت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM-AMOS) لجميع فرضيات الدراسة تفيد بأن كافة عوامل الدراسة ذات علاقة وتأثير إيجابي على رضا الزبائن كما أنها تفلح ما نسبته (90%) من المجموع العام للعوامل المؤثرة، فضلاً عن الأثر الإيجابي لدور تدريب الموارد البشرية في رضا الزبائن كما هو مبين في الجدول (34-4)، وتعتبر هذه النتائج من أهم الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها من وراء إجراء هذه الدراسة، ومن هنا يمكن إيجاز نتائج الدراسة في النقاط التالية:

5.3.1 أثبت الواقع العملي أن تحقيق رضا الزبائن يتوقف على النمط القيادي المتبع وكذلك مصادر القوة التي تعتمد عليه القيادات الإدارية بالمصرف.

5.3.2 أثبتت نتائج التحليل بأن النمط القيادي الديمقراطي والنمط الحر لها علاقة وتأثير إيجابي على رضا الزبائن بعكس النمط البيروقراطي والذي لديه علاقة سلبية مع رضا الزبائن.

5.3.3 إن مصادر قوة القيادة الإدارية والتي تعتمد عليها المصارف التجارية في رضا الزبائن هي الخبرة وقوة الشخصية وكذلك قوة المكافأة أما فيما يتعلق بقوة الإكراه والهيكلية كانت علاقتها سلبية.

5.3.4 أن توافر الكوادر البشرية المؤهلة والتي لديها القدرة على تقديم خدمات بما يتفق أو يفوق توقعات الزبائن من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل إيجابي على مستوى رضا الزبائن بالمصارف التجارية.

5.3.5 أثبتت نتائج التحليل بأن تنمية معارف وقدرات واتجاهات العاملين وبشكل مستمر الأمر الذي يزيد من امكانية تلبيتهم خدمات بمستوى عالي الجودة وبالتالي يؤثر ذلك إيجابياً في مستوى رضا الزبون.

5.3.6 جاءت هذه الدراسة بالنتيجة أن عامل تلبيت الموارد البشرية يلعب دور الوسيط بين القيادة الإدارية من خلال النمط الديمقراطي وغيره وكذلك قوتها الشخصية والخبرة والمكافأة وبين رضا الزبائن وذلك من خلال تنمية معارفهم وقدراتهم وكذلك اتجاهاتهم بأبعاد جودة الخدمة والتي يتعرض لها الزبون.

5.4 في ضوء نتائج البحث فإنه يمكن إبراز بعض التوصيات التالية:

5.4.1 على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية تعزيز التوجه الديمقراطي وذلك من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار والاهتمام بأرائهم، وزيادة الثقة وتحسين الاستماع إليهم و طرح الأفكار الجديدة عليهم ومناقشتها معهم، بالإضافة إلى تقدير جهودهم وممارسة إشرافاً عام على العمل.

5.4.2 زيادة الاهتمام بقوة الخبرة من قبل القيادات الإدارية وأصحاب الخبرات في العمل بهدف الاستفادة من خبراتهم وذلك من خلال إفادة الموظفين أو التابعين وخاصةً في مواجهة المشكلات التي

يواجهونها عند تقديم الخدمة للزبون بهدف تحقيق رضا الزبائن.

5.4.3 زيادة الاهتمام بقوة المكافأة وتقديم المكافآت بجميع أنواعها للموظفين المتميزين والمبدعين في أعمالهم، ومن بين هذه المكافآت الدورات التدريبية بالداخل أو بالخارج وخاصة في مجال طرق تقديم أو تسويق الخدمة المصرفية.

5.4.4 الاهتمام بقوة الشخصية في توجيه المرؤوسين نحو الإبداع والتفاني عند تقديم الخدمة وبدون إكراه أو خوفاً من العقاب نظراً لما لهذه القوة من تأثير في نفوس التابعين أو المرؤوسين.

5.4.5 زيادة الاهتمام بتطوير وتنمية القدرات والمهارات وكذلك اتجاهات الموظفين وخاصة في مجال التسويق المكثف للحدث بجميع المستويات الإدارية من خلال التدريب بما ينسجم ويتفق مع الاعمال أو الوظائف المكلفين بها وبشكل مستمر حتى لا تتقدم هذه القدرات والمهارات.

5.4.6 التركيز في تصميم الدورات التدريبية وفقاً للأساليب التدريبية الحديثة بما يتلائم مع التطورات الحديثة في قطاع الخدمات وخاصة القطاع المصرفي.

5.4.7 استمرار الإدارة أو القيادة الإدارية بالاهتمام بطرق والأساليب التحسين المستمر لأداء العاملين لديها ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل.

5.5 المقترحات:

5.5.1 القيام بدراسات أخرى للتعرف أنماط القيادة الإدارية ومصادر قوتها المعتمدة في هذه الدراسة وعلاقتها وأثرها في تدريب الموارد البشرية ورضا الزبائن في قطاعات أخرى.

5.5.2 القيام بدراسات أخرى للتعرف على القيادة الإدارية و بعض عناصر إدارة الجودة الشاملة والتي لم تغطيها هذه الدراسة.

5.5.3 القيام بدراسات أخرى للتعرف على علاقة وأثر الأنماط القيادية ومصادر قوتها، والتي تم استبعادها من التحليل وذلك بناءً على ما تطلبه نتائج تحليل هذه الدراسة.

5.6 الصعوبات:

وجد الباحث بعض الصعوبات عند قيامه بإبجاز هذه الدراسة وذلك من عدة جوانب:

فمن جهة الجانب النظري: وجد الباحث صعوبة في تجميع الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، نظراً لتشعب موضوع القيادة الإدارية وتدريب الموارد البشرية وكذلك رضا الزبائن، حيث إنها موضوعات تتقاطع في دراستها مع الكثير من العلوم مثل علم الإدارة، علم الاجتماع، علم النفس، وعلم إدارة التسويق، ونتيجة لهذا التشعب وجد الباحث صعوبة في هيكلة هذه المواضيع بالشكل الذي يتناسب مع أهداف البحث.

أما من جهة الجانب التطبيقي: فقد وجد الباحث صعوبة في عملية توزيع وجمع الاستبيان نظراً لاتساع الرقعة الجغرافية لبيئة الدراسة، بالإضافة إلى بُعد المسافة بين بيئة الدراسة (ليبيا) ومكان إبجاز الدراسة (ماليزيا)، كما واجه أيضاً بعض الصعوبات في بيئة الدراسة حيث كانت بعض من المصارف التي تم تغطيتها في هذه الدراسة حذراً في استقبال الباحث على الرغم من إن الباحث كان مرفق بكتاب رسمي من المشرف الأكاديمي، وكتاب من الملحق الأكاديمي بالسفارة الليبية بماليزيا عند توزيع الاستبانات، وكذلك تأكيده على أن الاستبانات وزعت على الكثير من المصارف في مختلف المناطق ببيئة الدراسة ونتائجها تكون عامة وتستعمل في البحث العلمي فقط.

وجد الباحث صعوبة في عملية تحليل البيانات التي تم جمعها نظراً لقلة معرفة الباحث في استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis-CFA)، وصولاً إلى استخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling-SEM) مما وجد صعوبة في تحليل البيانات لهذه الدراسة، الأمر الذي استدعى الاستعانة بذاتي الخبرة في هذا المجال.

5.7 الخاتمة:

من منطلق الإدارة الناجحة التي لديها الرغبة الصادقة في العمل للوصول إلى النجاح والمحافظة عليه، وتغيير الثقافة التنظيمية التقليدية السائدة، وتطويرها في ظل التطور البيئي المحيط بها، وهذا التطوير لا يأتي إلا عند امتلاك المنظمة لقيادة إدارية واعية بما يدور حولها وذات كفاءة وفاعلية، وحيث إنه كلما زادت قوة القيادة الإدارية داخل التنظيم كلما زادت احتمالية نجاحها في تحقيق أهدافها.

وحيث إن الجهاز المصرفي يعد أحد الأركان التي يقوم عليها النظام الاقتصادي للدولة فإن تطويره يعتبر مطلباً تنموياً هاماً، والنظر للتنافس الشديد اليوم في تسويق الخدمة المصرفية مما دفع العديد من المصارف الليبية بانتهاج أفكار ومفاهيم إدارة الجودة، ألا إنه معظم هذه المصارف مازالت تعاني من بعض التشوهات والقصور وخاصة في الحالات التي تم تعطينها بهذه الدراسة، وتطوير هذا القطاع والقضاء على أوجه القصور والتشوهات لا يتم ذلك إلا من خلال وجود قيادة إدارية قوية وذات قدرة إدارية عالية ولديها الرغبة الصادقة في تغيير السلوك التقليدي المبعث وادخال الوسائل التقنية الحديثة ووضع الزبون محور استراتيجياتها، بالإضافة إلى تدريب موارد بشرية وأعمال.

ونظراً لوجود العديد من المعوقات والمشاكل التي قد تعيق تسويق الخدمات المصرفية ومن بين هذه المعوقات الأنماط القيادية السائدة بالمصارف التجارية المحلية ومصادر القوة التي تعتمد عليها، بالإضافة إلى ضعف إدراكها للدور الذي يلعبه التدريب في تنمية الموظفين عند إنتاجهم للخدمة ونجاحها، ومن ثم أثر ذلك في مستوى رضا زبائنها، ومن هنا تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل: هل هناك علاقة وتأثير إيجابي للقيادة الإدارية على تدريب الموارد البشرية ورضا الزبائن؟ وفي ضوء ذلك تمثل هدف الدراسة في التحقق من صدق العلاقة بين القيادة الإدارية ورضا الزبائن، واختبار دور التدريب كعامل وسيط في

العلاقة بين القيادة الإدارية ورضا الزبون.

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وكذلك أهدافها تم صياغة أربعة فرضيات تغطي جميع العلاقات المباشرة وغير مباشرة بين جميع متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الإدارية وتدريب الموارد البشرية ورضا الزبائن.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها اتجه الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، واعتماده على الاستبانة في جمع البيانات من مجتمع والذي يتكون من مدراء الإدارات والأقسام بالمصارف التجارية في ليبيا والتي ترجع ملكيتها إلى القطاع العام بنسبة لا تقل عن (51%) وتشمل عدد ستة مصاريف تجارية عامة رقمية و(402) فرعاً، وقبل عملية الاعتماد والتوزيع على عينة الدراسة (460) مفردة التي تم تحصيلها بنسبة 5.1% من مجتمع الدراسة، تم التأكد من الصدق والثبات للاستبانة وذلك من خلال عملها على مجموعة من المحكمين بهدف التحقق من الصدق الظاهري، بالإضافة إلى اختبار تمهيدي (Pilot Test) بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وإخراجها في صورتها النهائية، ولقياس الثبات أيضاً استخدم اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وقد اتضح أن معاملات كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد مرتفعة ومماثل الثبات الكلي للاستبانة (0.95).

ومن هنا تم توزيع الاستبانة على العينة وبعد استرجاعها وفحصها كان عدد الاستبانات النهائية والتي دخلت التحليل (442) استبانة باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) بهدف إجراء التحليل العاملي التوضيحي لجميع متغيرات نموذج الدراسة (Exploratory Factor Analysis-EFA) بطريقة تحليل المكونات الأساسية (Principal Component Analysis)، ومن ثم استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis-CFA) بهدف التأكد من درجة المطابقة بين النموذج الافتراضي والبيانات، حيث اختبر نتائجه بالاعتماد على أربعة مؤشرات الأول مربع كاي ودرجات

الحرية (Chi-Square) بهدف إيضاح الفرق بين نسبة مصفوفة القيم الواقعية ومصفوفة القيم المتوقعة من خلال نسبة مستوى الدلالة (P)، وهنا كانت مستوى الدلالة أعلى من (0.05). وهذا يدل على عدم وجود اختلاف بين النموذج والبيانات أي بمعنى وجود تطابق بينهما، والثاني مربع كاي المعياري النسبي (Relative or Normed Chi-Square) بهدف تحديد قيمة النسبة بين قيمة مربع كاي مقسومة على درجات الحرية وكانت هذه النسبة أقل من (5) وهذا يدل على قبول النموذج بمعنى وجود تطابق بين النموذج والبيانات.

ونظراً لعدم تحقيق النموذج النظري الافتراضي لبعض القيم المحددة في مؤشرات التطابق استخدم الباحث النموذج النظري المعدل وذلك بالاعتماد على مؤشر التعديل (Modification Index) في برنامج أموس (AMOS)، بهدف تعديل النموذج النظري من خلال حذف بعض الفقرات أو إجراء عملية ارتباط بين خطأ القياس لفقرتين والوصول إلى النموذج النظري الافتراضي والقيم المحددة لمؤشرات التطابق، وبناءً على ذلك (بعد التعديل) اتضح بأن قيمة المؤشر الثالث مؤشر المطابقة المقارن (CFI) لجميع النماذج الفرعية والتي يتكون منها نموذج الدراسة تراوحت بين (0.98) و (0.97) مما يدل على حسن المطابقة، وأما فيما يخص المؤشر الرابع اعتمد على جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (مؤشر رمسي) بهدف اختبار درجة التطابق ويعتبر من أهم مؤشرات جودة التطابق، وبناءً على نتائج التحليل (بعد التعديل) اتضح بأن قيمة هذا المؤشر لجميع النماذج تراوحت بين (0.054) و (0.079) يدل على جودة المطابقة.

وبالإضافة لما سبق اعتمد على التباين المشترك والتباين المستخلص بهدف التأكد من صدق التمايز والتقارب بين العوامل الكامنة والظاهرة في نموذج الدراسة، اتضح بأن جميع المتغيرات التي يتكون منها النموذج تتميز بصدق التمايز وذلك بناءً على نتائج التباين المشترك (Shared Variance-SV)، كما يتضح من التحليل أيضاً بأن جميع المتغيرات تتميز بصدق التقاربي (Convergent Validity) وذلك بناءً

على نتائج التباين المستخلص (AVE)، كما استخدم في هذا المجال معيار فورنل-لاركر (Fornell - Larker Criterion) كدليل لصدق التمايز باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (الثبتي)، وهنا يتضح من التحليل بأن جميع المتغيرات التي يتكون منها النموذج تتميز بصدق التمايز وذلك بناءً على المقارنة بين التباين المستخلص (AVE) والتباين المشترك (SV).

ونظراً لعدم إمكانية معالجة أسئلة وفرضيات البحث باستخدام الانحدار استخدم نمذجة المعادلة البنائية (SEM) باستخدام نموذج البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية (Full Fledge Structural Equation Modeling) عن طريق برنامج أموس (Amos 21.0)، وهنا قبل البدء في هذا التطبيق تم اختبار الفروض الإحصائية للبناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية والإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها.

ونظراً لوجود علاقات مباشرة وغير مباشرة في نموذج الدراسة اعتمد على التقديرات المعيارية في التأثير المباشر وحجم الأثر وذلك بناءً على قيمة العلاقة بين العاملين الكامنين أو المتغيرين أحدهما مستقل ويعرف بالمتغير الخارجي (Exogenous Variable) والآخر تابع ويسمى بالمتغير الداخلي (Endogenous Variable)، ونظراً لافتراض علاقة مباشرة (Direct Effect) في نموذج الدراسة تم الحكم على وجودها من خلال مستوى الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة وذلك بالاعتماد على قيمة (تي) الإحصائية والتي كانت أكبر من (1.964) مما يدل على وجود هذه العلاقة. بالإضافة إلى ذلك وبافتراض وجود علاقة تأثير غير مباشرة (Indirect Effect) في نموذج الدراسة، بمعنى هناك افتراض لوجود علاقة سببية ارتباطية غير مباشرة بين متغير مستقل (خارجي) وبين متغير تابع (داخلي) مع وجود عامل وسيط بينهما، وهنا استخدم تحليل متزامن وفوري دون اللجوء إلى تحليل متعدد أو على مراحل، اتضح بأن هناك وجود علاقة سببية ارتباطية غير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير تابع من خلال المتغير الوسيط، ونظراً لوجود هذه العلاقة (علاقة تأثير غير مباشر) تم تحديد قيمة هذا التأثير من خلال ضرب

قيمه المسار أو العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط مع قيمة المسار أو العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، كما تم الحصول عليها من خلال مخرجات برنامج أموس (Amos) وهي حاصل جمع قيمة العلاقة المباشرة للمتغير المستقل والمتغير التابع، ومن أجل دراسة هذه العلاقة ودلالاتها الإحصائية استخدم عدة طرق منها قيمة (تي) الإحصائية والتي كانت أكبر من (1.964) وهذا يشير إلى أن التأثيرات الغير مباشرة ذات دلالة احصائية، كما تم اختبار هذه الدلالة باستخدام معامل المسار وكانت قيمتها أكبر من (20) وهذا يشير أيضاً إلى أن التأثير الغير مباشر ذات دلالة احصائية، بالإضافة إلى ذلك تم الاعتماد على اختبار سوبل (Sobel Test online) في اختبار مستوى الدلالة الإحصائية للمتغير الوسيط وكانت قيمتها أكبر من (1.964) ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن التأثير الغير مباشر ذات دلالة احصائية معنوية، ونظراً لوجود العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ودالة احصائية الوضع بأن دور أو تأثير المتغير الوسيط جزئي (Partial Mediation) وليست كلي (Full Mediation) في العلاقة الغير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وبناءً على كل ما سبق ونتائج التحليل باستخدام منهجية المعادلة البنائية (SEM-AMOS) توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أثبت الوضع العملي أن تحقيق رضا الزبائن يتوقف على النمط القيادي المتبع وكذلك مصادر القوة التي تعتمد على القيادات الإدارية بالمصرف، كما أثبتت نتائج التحليل بأن النمط القيادي الديمقراطي و الحر لها علاقة واثيرة إيجابية على رضا الزبائن يعكس النمط البيروقراطي، ومن جهة مصادر القوة والتي تعتمد عليها هي الخبرة وقوة الشخصية وكذلك قوة المكافأة، أما فيما يتعلق بقوة الإكراه والهيكلية كانت علاقتها ضعيفة برضا الزبائن، بالإضافة إلى ذلك جاءت هذه الدراسة بنتيجة بأن عامل تدريب الموارد البشرية يلعب دور الوسيط بين علاقة وتأثير القيادة الإدارية على رضا الزبائن، وفي ضوء أهم النتائج على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العمل على تعزيز التوجه

الديمقراطي لديها، وزيادة الاهتمام بقوة الخبرة من قبل القيادات الإدارية وأصحاب الخبرات في العمل بهدف الاستفادة من خبراتهم، وكذلك زيادة الاهتمام بقوة المكافأة وتقلم المكافآت بجميع أنواعها للموظفين المتميزين والمبدعين في أعمالهم، بالإضافة إلى الاهتمام بقوة الشخصية في توجيه المرؤوسين نحو الإبداع والتفاني عند تقلم الخدمة وبدون إكراه أو خوفاً من العقاب، والعمل على زيادة الاهتمام بتطوير وتنمية القدرات والمهارات وكذلك اتجاهات الموظفين وخاصةً في مجال التسويق المصرفي الحديث وبشكل مستمر حتى لا يتقادم هذه القدرات والمهارات، وبناءً على كل ماسبق يقترح الباحث القيام بدراسات أخرى للتعرف على أنماط لقيادة الإدارية ومصادر قوتها المعتمدة في هذه الدراسة وعلاقتها وأثرها في تدريب الموارد البشرية ورعا الزبائن في قطاعات أخرى، بالإضافة إلى ذلك القيام بدراسات أخرى للتعرف على القيادة الإدارية وبعض عناصر إدارة الجودة الشاملة والتي لم تغطيها هذه الدراسة، كما يقترح الباحث عمل دراسات أخرى للتعرف على علاقة أثر الأنماط القيادية ومصادر قوتها والتي تم استبعادها من تحليل هذه الدراسة وذلك بناءً على ما تضمنه نتائج التحليل وأخيراً ليس هناك أي عمل يخلو من بعض الصعوبات، ولقد واجه الباحث العديد من الصعوبات في إنجاز هذا العمل إلا أنه تجاوز جل هذه الصعوبات ومما ترفيقاً من عند الله، حيث يمكن إنجاز هذه الصعوبات في عدة جوانب فمن جهة الجانب النظري وجه الباحث صعوبة في تجميع الإطار النظري للمتغيرات التي يتكون منها نموذج الدراسة نظراً لتشعبها وتضخم الكثير من العلوم في دراستها، أما من جهة الجانب التطبيقي فقد وجد الباحث صعوبة في عملية توزيع وجمع الاستبيان من بيئة الدراسة، ومن جهة الجانب التحليلي وجد الباحث صعوبة في عملية تحليل البيانات ومعالجتها مما وجد صعوبة في تحليل البيانات لهذه الدراسة والاستعانة بذاتي الخبرة في هذا المجال.