

الفصل الخامس: التحليل والمناقشة

5.1 تمهيد

هذا الفصل يتعرض بالشرح والتحليل لكل ما سبق تناوله في الجانبين النظري والتطبيقي من البحث في سبيل الوصول إلى نتائج أوسع وأعمق رؤيةً لواقع التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

وسيتّم في الصفحات التالية مناقشة النتائج التي توصل إليها البحث من خلال المقارنة والمقاربة، مع ما تم إنجازه أو تم استخراجه في الدراسات السابقة، سعياً إلى إكمال النظر والتدقيق في مخرجات البحث من كل الزوايا، والتي تتعلق بجزئيات التدريب الحديث وتحديد الاحتياجات التدريبية، بما يتماشى وواقع المصارف التجارية الليبية. فالمناقشة هذه تستهدف ربط ما استخلص من فصول الإطار النظري للبحث مع النتائج المستقاة من هذا البحث، وأيضاً مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مطابقة ناحية من نواحي البحث، التي تسلط الضوء على تطبيقات منظومة التدريب الحديث في المصارف التجارية الليبية مع التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس تركز إلى ثماره تصميمات وتطبيقات العملية التدريبية.

5.2 تحليل أفراد العينة المفحوصين

لقد كان ملاحظاً عند استعراض نتائج البحث أنّ المتغيرات الديمغرافية للمفحوصين، تتأثر بطبيعة العمل المصرفي في كثير من الجوانب التي تناولتها استمارات الاستبيان البحثية، سواء كان ذلك في البيانات الشخصية أو المعلومات الوظيفية.

إذ أنَّ تحليل الخلفية التي تنتمي إليها المؤسسات المفحوصة والبيئة التي ينحدر منها غالبية أفراد عيّنة الدراسة، بالتأكيد ستركز بعض التفسيرات لتلك النتائج والمخرجات من هذا البحث الميداني.

فالصفات العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، لابد من النظر فيها من عدة زوايا علمية وواقعية، أولاً من زاوية طبيعة العمل المصرفي قبل معالجتها بناءً على نظريات إدارة الموارد البشرية، ومبادئ التدريب الحديث فيما يخص مصادر ومستويات تحديد الاحتياجات التدريبية، للمصارف التجارية الليبية، أو الوظيفة المعيّنة أو الموظف المستهدف كل على حدة.

فقد تبين في النتائج أنَّ أعلى فئة عمرية بين أفراد عيّنة البحث كانت الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) فتمثل ما نسبته (37.5%) إذ تجاوزت نسبة الثلث بين أفراد العيّنة التي يمكن وصفها بأنها تمثل الشباب من متوسطي العمر، تلتها في الترتيب الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة (28.7%) وهي نسبة تقترب من الثلث، وهي الفئة التي يطلق عليها (الشباب المتوسطون) وغالبا تكون هذه الفئة ممن أكملوا تعليمهم الجامعي أو العالي، وأيضا يمتلكون الجانب الأسري والاستقرار الاجتماعي؛ كما لوحظ ضمن العيّنة لفئة الشباب التي (أقل من 30 سنة) كما كان متوقعا، فإنَّ وجود نسبة ملحوظة للشباب والتي تبلغ (18.5%) بالتأكيد له دلالة تفيد بأنَّ طبيعة العمل المصرفي تختلف عن الأعمال الأخرى في جذب الفئات العمرية الشبابية ولاسيما تلك الشريحة التي حصلت على التعليم العالي أو الفئة المثقفة. كما تضمنت الفئة العمرية من سن (50 سنة فأكثر) ممن لديها خبرة عالية في مجال أعمالها، حيث يدل ذلك على التنوع في الفئات العمرية لأفراد عيّنة البحث والتي تفسر ترابط الحلقات للفئات العمرية.

أما الوجه الآخر للمقارنة فهو المستوى الدراسي (المؤهل العلمي) حيث بيّنت النتائج ما يشير إلى أنَّ غالبية أفراد عيّنة البحث من المتعلمين أو المثقفين الذين حصلوا على التعليم العالي وهي نسبة متوقعة في

هذا العصر وخاصة أنهم يمثلون القيادات الإدارية لعينة الدراسة والتي تستلزم أن تكون مؤهلاتهم عالية، وتتميز بتطور التعليم وحرصهم على الترقى الأكاديمي فيه، حيث لوحظ في النتائج أن نسبة الحاصلين على التعليم العالي (ماجستير، دكتوراه) وذلك بنسبة (27.3%) وهي نسبة تقترب من الثلث، بينما كانت نسبة التعليم الجامعي (18.1%) أما الدبلوم العالي فكانت النسبة (41.2%) وهذا يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث. أما الذين لم يكملوا التعليم الجامعي كانت هي النسبة الأقل بنسبة (13.4%) للمؤهل المتوسط. فالتفسير الذي يصاحب هذه الظاهرة، ضرورة مواكبة الواقع والعمل المصرفي الحديث بمؤهلات عالية تستطيع مواجهة هذه التحديات، كميزات تفرض نفسها على من يريد التنافس في الميدان الذي تسوده المواكبة والموائمة، وما يتطلب تغطية مختلف الاحتياجات البشرية بشكل مستمر وثابت، وذلك في إطار من المهنية والتجديد في تقديم الخدمة المصرفية.

أما عن سنوات الخبرة التي يتمتع بها أفراد عينة البحث في حياتهم الوظيفية عموماً؛ فقد أوضحت نتيجة مفادها تبين عدد سنوات تلك الخبرة لدى المفحوصين، وذلك من خلال الإجابات التي اختارها المشاركون من مفردات استمارات الاستبيان البحثية وأهمها: أن أكثر من (85.2%) منهم أمضوا خمس سنوات فأكثر في وظائفهم الحالية، وأن ما يقارب الثلث منهم (28.2%) يمتلكون خبرات عملية تزيد عن (15 سنة) يعني أصحاب الخبرة الطويلة؛ وأن (35.2%) أكثر من ثلث أفراد عينة البحث تبدو خبراتهم بين (11 سنة إلى 15 سنة) يعني أصحاب الخبرة المتوسطة، حيث يمكن القول إن مثل هذه الخبرات المتفاوتة مدداً وعدداً تُعد مؤشرات قوة للبنية الداخلية للمصارف التجارية في هذه الناحية ألا وهي متانة حلقات الأجيال التي تشكل منها الموارد البشرية للمصارف. كما يعبر هذا على الاستمرار والاستقرار الوظيفي، وبالتالي انخفاض دوران معدل العمل، وهذا الانخفاض المرصود لا بد وأن يكون له انعكاس واضح على المصارف وقوتها التنظيمية.

أما فيما يتعلق بعدد الدورات التدريبية، حيث لوحظ في الجدول الذي عرض نتيجة اختيارات المستجوبين، وذلك بهدف قياس مستوى الكم والكيف للتدريب المنفذ خلال تلك الفترة المذكورة، حيث اتضح أنَّ ما يقارب (15.7%) شاركوا في ثلاثة دورات تدريبية فأقل، بينما أفاد (22.7%) بالمشاركة في عدد (من ثلاثة إلى أربعة دورات تدريبية) ونسبة الثلث تقريباً (31%) ممن شاركوا في عدد (خمس دورات تدريبية) بينما أفاد نسبة (30.6%) قريباً من الثلث بالمشاركة في عدد (ستة دورات فأكثر). فالمصارف التجارية كمثال في تغطية نشاطاتها للمجالات التدريبية، جديرة بالدراسة والتمحيص لأهمية التدريب وآلياته في استراتيجيتها ورؤيتها للموارد البشرية، فتبني استراتيجية المصارف للتدريب والاهتمام به وتأهيل الموارد البشرية، يظهر موقفاً إيجابياً بالتأكيد نحو أهمية التنمية من خلال التدريب الحديث. فقد تطرقنا إلى أهداف المؤسسات من التدريب التي سردها (الخاطر، 2010) فالأهمية التي يحظى بها التدريب هي الأساس كمنطلقات، التي تأمل من التدريب دعمها في أداء رسالتها وتزيد من الإنتاجية بتحسين مهارات الأفراد- وتنمية العلاقات بين المستويات- ترفع المعنويات وتدعم العاملين- تقلل من دوران العمل-تقلل من النفقات-تطور العاملين لتحقيق الأهداف، وغير هذا الكثير من الأهداف التي يبدو العمل على الاندفاع نحوها نافذة.

5.3 مناقشة نتائج السؤال الأول

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

5.3.1 مهارة كتابة التقارير

أظهرت النتائج بالجدول رقم (23) بأنَّ متوسطات عبارات بعد توافر مهارة كتابة التقارير من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.93) وبين

(2.50) 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%) فأظهر الجدول فروقاً بين

العبارات، ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توفره بعد مهارة كتابة التقارير من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى

القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (متوسطة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ طبيعة العمل الإداري المصرفي يستلزم كتابة التقارير بشكل كبير

ودقيق، ونتيجة تراكم الخبرات المكتسبة والمهارة الشخصية والتي منحتهم القدرة على تحديد الأهداف

للتقارير المطلوب كتابتها ومعرفة عناصر التقرير وترابط أفكار وأجزاء التقرير بشكل منطقي إضافة إلى

أنَّهم مطالبون بوضع التوصيات في ختام كل تقرير، حتى تتمكن الجهات الأخرى من الاستفادة من

التقارير المعدة والحصول على المعلومات المطلوبة والدقيقة من أجل اتخاذ قرارات صائبة بناءً على معلومات

التقارير المعدة. ويؤكد هذا مجيء العبارات "تحديد الهدف من التقرير بكل دقة قبل البدء في كتابته"

و"مراعاة التسلسل المنطقي وترابط الأفكار بين أجزاء التقرير" و"احتتام التقرير بالتوصيات الملائمة

لموضوعه" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أنَّ القصور في اختصار التقارير وفق المعلومات المطلوبة والصحيحة ومراعاة الفروق الفردية

للأشخاص الموجهة لهم وكذلك توجيه تقارير وفق المستويات الوظيفية، ربما يكون ناتجاً عن القصور في

امتلاك المهارة العلمية والسلوكية أو عدم تلقي الدورات التدريبية اللازمة على هذه المهارات، وبذلك

تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية ومهمة؛ ويؤكد هذا مجيء العبارات: "الإيجاز

والموضوعية والوضوح في كتابة التقارير" و"مراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص الموجه لهم التقرير من

حيث الصلاحيات والمستوى الوظيفي والعلمي" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

كما بيّنت النتائج في الجدول رقم (23) أنّ متوسطات عبارات بعد 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 بلغت (82.5%) ووفقاً للمحك فإنّ درجة أهمية بعد مهارة كتابة التقارير من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة) ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ مهارة كتابة التقارير تعدّ في غاية الأهمية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية، كما أنّها وسيلة اتصال بين المستويات الإدارية لنقل وتبادل المعلومات بين أفراد التنظيم. إذا ما أخذ بنظر الاعتبار بأنّ التقارير الإدارية وسيلة فاعلة لقياس مستوى الأداء والتكهّن بالمشكلات قبل وقوعها، وأداة فاعلة للتواصل بين مستويات الإدارة العليا والتنفيذية وتقيس لحظات الصديق عند تقديم الخدمة للعميل، فتساهم في تعديل المسار وتحسينه وقياس فجوة الأداء بين الواقع والمأمول، ولهذا تعدّ دقتها وجودة كتابتها وإعدادها من المهارات الأساسية لكل القيادات الإدارية وخاصة القيادات التنفيذية، لأنّ هذه المهارات تجعل منها أداة فاعلة ذات كفاءة عالية في القياس والتقييم.

5.3.2 مهارة استخدام الحاسب الآلي

أظهرت النتائج في الجدول رقم (24) أنّ متوسطات عبارات بعد درجة توافر مهارة استخدام الحاسب الآلي من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.10 - 3.18) بنسبة مئوية بلغت (64%-42%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي وضعه الباحث؛ إذ بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.58) بنسبة مئوية بلغت (52%) ووفقاً للمحك فإنّ درجة

تؤثر مهارة استخدام الحاسب الآلي من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ هناك ضعف في الاستفادة من مهارة استخدام الحاسب الآلي في مجال الأعمال الإدارية في متابعة سير المعاملات ومتابعتها وفقاً لطبيعة عمل كل قائد إداري، وربما يعود ذلك إلى قلة البرامج الحاسوبية المصممة والدورات التدريبية اللازمة لتلك الأعمال من قبل الإدارات المتخصصة؛ وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية ومهمة ويؤكد هذا مجيء العبارات "استخدام الحاسب الآلي في متابعة أداء المرؤوسين" و "القدرة على استخدام الحاسب الآلي في متابعة سير المعاملات وتحديد أماكن تعثرها" في المراتب الأخيرة.

إلا أنَّ معظم القيادات الإدارية بالمصارف يُجيدون استخدام إجراءات العمل على نظام المصارف باستخدام الحاسب الآلي كما أنَّهم على دراية وتفهم استخدام الحاسب الآلي في مجال التخصص الوظيفي، وربما يعود هذا إلى تلقيهم التدريب المناسب بعد تعيينهم في المصرف على أعمال الإدارات التي يتم تعيينهم فيها، وهذا قد يؤدي إلى وجود تفاوت في مدى معرفتهم بباقي إجراءات نظام المصارف بالحاسب الآلي والمتعلقة بباقي إجراءات الإدارات الخارجة عن اختصاصهم، ويؤكد هذا مجيء العبارات "معرفة جميع الإجراءات والمعاملات المصرفية باستخدام الحاسب الآلي" و "القدرة على استخدام الحاسب الآلي في مجال التخصص الوظيفي" في المراتب الأولى من هذا البعد.

أما فيما يتعلق بدرجة أهمية مهارة استخدام الحاسب الآلي يظهر من الجدول رقم (24) أنَّ متوسطات عبارات بعد أهمية استخدام الحاسب الآلي من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.30-4.04) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (86%-81%)، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.21) بوزن نسبي

بلغ (84.2%) وفقاً للمحك فإنَّ درجة أهمية بعد استخدام الحاسب الآلي من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً) حيث أنَّ أفراد عينة الدراسة يرون بأنَّه من المهم جداً أنَّ تتوفر مهارة استخدام الحاسب لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ مهارة استخدام الحاسب الآلي في غاية الأهمية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية، وأنَّها وسيلة مهمة ولغة العصر ووسيلة لتقديم الخدمات المصرفية بدقة وسرعة للعملاء، كما أنَّ أهمية استخدام الحاسب الآلي تكمن في أنَّ جميع المعاملات الإدارية يمكن إجراؤها باستخدام الحاسب الآلي، لذلك يرى الباحث اهتمام أفراد عينة الدراسة بمهارة استخدام الحاسب الآلي لأنَّها تمكنها من إنجاز الأعمال بكل دقة ومهارة وبالتالي تقديم خدمات أفضل وأسرع للجمهور المستهدف.

5.3.3 مهارة استخدام الإنترنت

بيَّنت النتائج في الجدول رقم (25)، أنَّ متوسطات عبارات بعد استخدام مهارة 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 بلغت (50.6%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك 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 المحك الذي وضعه الباحث.

ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف الاهتمام بمهارة استخدام الإنترنت، وربما يرجع إلى عدم وجود دورات تدريبية مكثفة لكيفية استخدام برامج الإنترنت، كما أنَّ الثقافة التنظيمية السائدة في أغلب المصارف العربية والتي يؤخذ عليها الاهتمام بالأعمال الروتينية لا تعتمد على الإنترنت في تسويق خدماتها، كما يعود السبب إلى ضعف البرامج التدريبية اللازمة لكيفية استخدام الإنترنت والتعامل مع الرسائل الإلكترونية، نقل الملفات، وتقديم الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت بذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية ومهمة. ويؤكد هذا مجيء العبارات "القدرة على استخدام خدمات التلنت (Telnet) وخدمات الإنترنت المصرفية " و" التعامل مع البريد الإلكتروني في إرسال واستقبال الرسائل البريدية (E-mail) بكفاءة عالية" في المراتب الأخيرة من حيث درجة توافرها.

كما يعزو الباحث ذلك إلى أنَّ أفراد عينة البحث يعتمدون على الأساليب التقليدية في إتمام الإجراءات دون الاعتماد على الأساليب الحديثة مثل استخدام خدمات الإنترنت المصرفية، ويرجع ذلك إلى ضعف الثقافة الإلكترونية لأفراد عينة الدراسة وعدم مواكبتها للخدمات الإلكترونية المتطورة نظرا لعدم اهتمامهم بالإنترنت وتطوير الخدمات المصرفية عبر الإنترنت. ويقتصر على بعض القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية أنَّهم يجيدون استخدام المحادثة النصية والمجموعات الإخبارية، في الاطلاع على المواقع الإخبارية واستخدام أساليب المحادثة النصية، ويعزو الباحث السبب إلى أنَّ استخدام الإنترنت تمكن أفراد عينة البحث من التواصل الاجتماعي، والحصول على بعض المعلومات في مجال أعمالهم، ومتابعة التقارير والنشرات الدورية والأخبار العالمية، والمتعلقة بالأسعار والخدمات وغيرها عبر شبكة المعلومات الدولية الإنترنت.

كما بيّنت النتائج في الجدول رقم (25) المتوسطات لبعد أهمية مهارة استخدام الإنترنت أنَّ المتوسط العام لأهمية مهارة استخدام الإنترنت بلغت (4.26) بوزن نسبي بلغ (85.2%) وفقاً للمحك فإنَّ درجة

أهمية بعد استخدام الإنترنت من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة مهمة جداً، ويرجع ذلك إلى اهتمام أفراد عينة البحث بأهمية الإنترنت وما يترتب عليها من فوائد، حيث أن أفراد عينة البحث يرون بأنه من المهم جداً أن تتوفر مهارة استخدام الإنترنت، ويرجع السبب إلى أن استخدام الإنترنت أصبح من الأساليب الحديثة في تقديم الخدمات ولما لشبكة الإنترنت من فوائد عديدة في النقل والحصول على المعلومات بسرعة. كما تظهر أهمية الإنترنت في كونها أداة تستطيع من خلالها الاتصال بالجهات الأخرى عبر المواقع الإلكترونية تساهم في نقل الملفات وتقديم الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت إلى العملاء والجهات الأخرى وهذا يؤكد مجيء العبارات "القدرة على استخدام خدمات التلنت (Telnet) وخدمات الإنترنت المصرفية" و"التعامل مع البريد الإلكتروني في إرسال واستقبال الرسائل البريدية (E-mail) بكفاءة عالية" في المراتب الأولى من درجة الأهمية في المقياس.

كما أظهرت النتائج في الجدول رقم (26) أن المتوسط الإجمالي لبعد درجة توافر المهارات الفنية كان (2.60) وبوزن نسبي (52%) بدرجة (قليلة) تتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة نوفل (2005) ودراسة الحروي (2007) ودراسة العنيزي (1999) التي أشارت إلى تدني مستوى المهارات الفنية وأهمية الاحتياج التدريبي لها. وتختلف هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة سلطان (2007) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى المهارات الفنية.

5.4 مناقشة نتائج السؤال الثاني

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

الليبية؟

5.4.1 مهارة الاتصال مع الآخرين

أظهرت النتائج في الجدول رقم (27) أنَّ متوسطات عبارات بعد توافر مهارة الاتصال مع الآخرين من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (1.94-4.13) بنسبة مئوية بلغت (39%-82.6%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي وضعه الباحث. إذ بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.30) بنسبة مئوية بلغت (66%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توفّر مهارة الاتصال مع الآخرين من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (متوسطة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى ارتفاع مهارة القيادات الإدارية بالمصارف التجارية في إتقان عملية الاتصال الرأسي والأفقي نظراً لدقة ووضوح خطوط الاتصال التنظيمي داخل التنظيمات بصفة عامة، ويمثل القائد فيها حلقة اتصال ناجحة بين الرؤساء والزلاء والمرؤوسين، أما فيما يتعلق بالجانب الآخر لعملية الاتصال وهي التفاعل مع الآخرين فرمما يعود ذلك إلى المهارة الذاتية لدى القائد الإداري بالمصرف والتي يتضح أنَّها تقع في المربع الإيجابي من شبك جوهاري حيث إنَّ القائد يستطيع فهم الآخرين واستقبال رسائلهم وإيصال معلوماته وأفكاره إليهم بكل وضوح، كما يفهم نفسه والرسالة التي يريد إيصالها بدرجة عالية، يضاف إلى ذلك ارتفاع الالتزام بالتعاليم الإسلامية التي تدعو إلى أسمى الأخلاق ومنها تمتع الأفراد بعلاقات طيبة فيما بينهم للمعاملة الحسنة بأخوة ومحبة وإيثار، ويؤكد هذا مجيء العبارات، "إيصال توجيهات الرؤساء إلى المرؤوسين بكل بوضوح، و" التمتع بعلاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين) من عبارات هذا البعد المراتب الأولى.

إلا أنَّ بعض القيادات الإدارية تنقصهم المهارة في التعامل مع وسائل الإعلام بشكل عام، ومعرفة التصريحات المخصصة ضمن نطاق سلطتهم وربما يعود ذلك إلى عدم تلقيهم دورات تخصصية لمهارة

التعامل مع وسائل الإعلام وهذا ما أكدته النتائج من عدم وجود دليل تدريبي يتم فيه التدريب على المهارات وبناء على الاحتياجات التدريبية وبشكل دوري في المصارف التجارية، كما أن بعضهم لا يتقن مهارة استخدام التعبيرات الحركية التي تؤدي إلى إيصال المعلومات وفهم السلوك الإنساني للأفراد بشكل فعال من خلال إدراك أثر إيماءات التعبير والمصطلحات المشفرة لتبادل المعلومات بشكل خاص؛ وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية ومهمة. ويؤكد هذا مجيء العبارات: "القدرة على فهم السلوك الإنساني" و"التعامل مع وسائل الإعلام بمهارة؛ في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد. كما يبيّن النتائج في الجدول رقم (27) أن متوسطات عبارات بعد أهمية مهارة الاتصال مع الآخرين من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.19 - 4.33) بنسبة مئوية بلغت (83.8%-87%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي وضعه الباحث؛ إذ بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.24) بنسبة مئوية بلغت (85%) ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية مهارة الاتصال مع الآخرين من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً).

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن الاتصال يشكل العمود الفقري، والدم الذي يجري في الشرايين، ووسيلة مهمة جداً لنقل الأوامر بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنها وسيلة فاعلة يمكن من خلالها تنفيذ التعليمات الصادرة من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى وإصدار التوجيهات اللازمة لتنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة العليا؛ لذلك يرى أفراد عينة الدراسة أنه من المهم جداً توافر مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين، كبعد من أبعاد المهارات البشرية.

5.4.2 مهارة التحفيز

أظهرت النتائج في الجدول رقم (28) أنَّ متوسطات عبارات بعد توافر 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%) فبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.18) بوزن نسبي بلغ (64%)، حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توفّر بعد مهارة التحفيز من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (متوسطة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك القيادات الإدارية لأهمية تحقيق العدل والمساواة بين العاملين وتأثير ذلك على حماسهم وإنجازهم للمهام الموكلة بهم انطلاقاً من التزامهم بتعاليم الإسلام التي تحث على العدل واحترام الآخرين وتقديرهم، يضاف إلى ذلك ارتفاع مستوى الجانب الإنساني في علاقات الرؤساء بالمرؤوسين ربما لإدراك الرؤساء بأنَّ العدل والمساواة بين العاملين يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة، كما أنَّ طبيعة المركز القيادي لدى القيادات تمكنهم من الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب من خلال مكافأة المتميزين في الأداء وبالمثل معاقبة المقصرين بما يتناسب مع حجم الإنجاز أو التقصير. ويؤكد هذا مجيء العبارات "ربط الحوافز بالأداء مع الموازنة ما بين حجم الحافز وحجم الأداء" و "إظهار الاهتمام ودرجة توافرها للموظفين ومعاملتهم بالعدل والمساواة" في المراتب الأولى من هذا البعد.

إلاَّ أنَّه يظهر أنَّ هناك ضعف لدى القيادات الإدارية في مهارة البحث عن المشكلات التي تسبب الإحباط للموظفين بسبب عدم منح الحوافز المادية والمعنوية، وربما يكون السبب أنَّ النمط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري هو السبب الحقيقي، أو ربما أنَّ انخفاض امتلاك صلاحية المكافأة المالية لدى القائد

الإداري قد يؤدي إلى الانخفاض في القدرة على تلبية حاجات الأفراد المادية، أو قد يكون ذلك بسبب الانخفاض النسبي لدى بعض القيادات الإدارية بمعرفة النواحي السلوكية والدوافع الإنسانية الحقيقية التي تكمن وراء اجتهاد الموظفين للعمل على تليبيتها بالحوافز المناسبة، وكذلك مدى أهمية إشراك الموظفين وأثره الكبير في الارتقاء بمستوى الإنجاز وتحقيق أهداف العمل. وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية ومهمة، ويؤكد هذا مجيء العبارات "إشباع حاجات ودوافع الموظفين بما يناسبها من حوافز مادية ومعنوية" و "إشراك الموظفين في تحديد معايير الأداء لأعمالهم" في المراتب الأخيرة من هذا البعد.

كما يبيّن النتائج أيضاً في الجدول رقم (28) أنّ 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 %) فبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.38) بوزن نسبي بلغ (88%) ووفقاً للمحك فإنّ درجة أهمية بعد مهارة التحفيز من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أنّ أفراد عيّنة البحث يرون أنّه من المهم جداً الاهتمام بمهارة التحفيز، وربما يرجع ذلك إلى كون أنّ الاهتمام بمهارة التحفيز لها أثر كبير على رفع الروح المعنوية للموظفين حيث يشكل تحفيز العاملين وربط الحوافز بالأداء واحداً من أهم المعايير التي يجب على كل قائد إداري الاهتمام بها وأخذها بنظر الاعتبار وذلك من أجل رفع معدلات الأداء للموظفين لزيادة إنتاجيتهم، والارتقاء بمستوى الإنجاز للعاملين وتحقيق مصالح العاملين وأهداف المنظمة، كما أنّ إظهار الاهتمام بالعاملين ومعاملتهم بالعدل والمساواة وتلبية حاجات ودوافع الموظفين، يزيد من رفع الروح المعنوية للعاملين، ويزيد من اهتمامهم بأعمالهم من أجل زيادة ورفع معدلات أدائهم.

5.4.3 مهارة بناء فرق العمل

أظهرت النتائج في الجدول رقم (29) أنَّ متوسطات عبارات بعد توافر 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 (42%-55%) إذْ بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.55) بوزن نسبي بلغ (51%)، حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توفّر بعد مهارة بناء فريق العمل من أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عيّنة البحث على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أنَّ قدرة القائد الإداري على إقناع أعضاء فرق العمل التابعة لهم بأنَّ الخلاف في العمل أمر طبيعي أو ظاهرة صحية تساعد على توليد الأفكار وإثراء المواضيع محل النقاش نتيجة تناولها من زوايا متعددة، وكذلك قدرة معظمهم على احتواء الخلاف في نطاقه الطبيعي وعدم تعديه إلى الخلاف الشخصي الذي قد يؤثر سلباً في فاعلية أداء فريق العمل، ويبدو أنَّ من الأسباب المساعدة لهم في تحقيق ذلك الالتزام بالعدل والموضوعية في حل الخلاف من جانب وقوة الصلاحيات التي يتمتعون بها بحكم طبيعة موقعهم في السلم الوظيفي من جانب آخر، يضاف إلى ذلك ارتفاع مستوى المهارة لدى معظم القيادات الإدارية في القدرة على اختيار من يمتلكون القدرة والمهارة اللازمة للإنجاز حسب المهمات المطلوب إنجازها من أعضاء الفريق، وربما يعود إلى المهارة الذاتية لدى بعض القيادات في القدرة على تحليل قدرات الأشخاص، أو تراكم الخبرات المستمدة من القيادات العليا والتجارب الشخصية من خلال اشتراكهم كأعضاء أو رؤساء في فرق العمل، كما أنَّهم ربما يدركون أنَّ إشراك أعضاء الفريق في تحديد الأهداف والأساليب المناسبة لتحقيقها وتوزيع المهام والمسؤوليات على

أعضاء الفريق بما يتناسب مع قدراتهم واختصاصاتهم يؤدي إلى تبني أعضاء الفريق لأفكار العمل والاجتهاد في إنجازها، ويؤكد هذا مجيء العبارات "اختيار أعضاء لديهم القدرة والمهارات اللازمة لإنجاز مهمة الفريق" و " حل الخلافات التي تنشأ بين أعضاء الفريق بالعدل والموضوعية" و " إشراك الأعضاء في تنظيم عمل الفريق وتحليل وظائفه ومهامه." في المراتب الأولى من هذا البعد.

إلا أن معظم القيادات تنخفض لديهم مهارة الفراسة الشخصية، والقدرة على فهم السلوك الإنساني وتحليل الأنماط السلوكية، وقد يكون ذلك بسبب ضعف المستوى المعرفي لديهم في مجال علم النفس والسلوك الإنساني أو عدم تلقيهم دورات تدريبية في هذا المجال، وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية ومهمة ويؤكد هذا مجيء العبارات " القدرة على تحليل الأنماط السلوكية لأعضاء الفريق والتعامل معها" و " زرع روح الفريق بين أعضاءه " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

كما أظهرت النتائج أيضاً في الجدول رقم (30) أن المتوسط الإجمالي لبعد المهارات البشرية كان (3.01) وبوزن نسبي (60.2%) بدرجة (متوسطة) وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة مفتاح (1996) ودراسة عقيل (2013) التي أشارت إلى تدني مستوى المهارات البشرية وأهمية الاحتياج التدريبي لها. وتختلف هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة أبو دولة وأيوب (2003) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى المهارات البشرية.

5.5. مناقشة نتائج السؤال الثالث

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

الليبية؟

5.5.1. بعد مهارة التخطيط

أظهرت النتائج في الجدول رقم (31) أنَّ متوسطات عبارات بعد توفّر مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.81-2.28) بنسبة مئوية بلغت (45.6%-56%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي وضعه الباحث؛ إذ بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.59) بنسبة مئوية بلغت (52%) ووفقاً للمحك فإنّ درجة توفّر مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ خطط عمل المصارف والإدارات التابعة لها يتم إعدادها دون اشتراك جميع القيادات الإدارية وخصوصاً القيادات الوسطى (التنفيذية) في وضع أهدافها، أو ربما لعدم إتاحة الفرصة لقيام كل إدارة من إدارات المصرف بوضع خطط عمل مناسبة لها وفقاً للأهداف العامة، وربما يرجع ذلك إلى تحكم المصرف المركزي الليبي في خط واستراتيجيات المصارف التجارية الليبية، وعدم استقلال المصارف التجارية في وضع خططها عن المصرف المركزي. حيث أنّه إذا لم يتمتع القائد الإداري بمهارة التخطيط فإنّه لن يستطيع وضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، حيث أنّ مهارة التخطيط تعدّ من الوظائف الأولى في العملية الإدارية نظراً لأنّ كل الوظائف الأخرى تعتمد على التخطيط الجيد فتصلح الأعمال بالتخطيط المحكم. ولذلك فإنّها ستؤدي إلى ضعف في مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وضعف في تنفيذ الخطط والبرامج التنفيذية للأعمال. وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية ومهمة ويؤكد هذا مجيء العبارات "ترجمة الخطة الرئيسية للمصرف إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية" و"القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

إلا أن بعض القيادات الإدارية لديهم القدرة على تحديد أهداف العمل بصورة ممكنة التحقيق ومتابعة تنفيذها للخطط وتقييم النتائج ضمن الوقت المحدد لتنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة، وتقييم نتائجها أولاً بأول، وربما يعود السبب في ذلك إلى امتلاك أولئك القادة المهارة الذاتية والخبرة المكتسبة من محيط العمل في تحديد الأهداف وكثرة تطبيقهم للشق التنفيذي من الخطط الموضوعية، ويؤكد هذا مجيء العبارات "تحديد أهداف العمل بشكل واضح وقابل للتطبيق" و "متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المتحققة" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

كما بيّنت النتائج في الجدول رقم (31) أن متوسطات عبارات بعد أهمية مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.22-4.53) وفق مقياس التدرج الحماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (84.4%-91%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.37) بوزن نسبي بلغ (87%) ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً).

ويرى أفراد عينة البحث أنه من (المهم جداً) الاهتمام بمهارة التخطيط نظراً لأهميتها كونها تعد الخطوة الأولى في مراحل العملية الإدارية وما يترتب عليها من أعمال أخرى، ويرجع الاهتمام بالتخطيط لأنه يساعد المنظمات على البقاء والنمو، حيث أن الغالبية العظمى من المنظمات تعترف بأهمية التخطيط بالنسبة لبقائها ونموها في الأمد الطويل يساعد المنظمات في أداء أعمالها بشكل أفضل، وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن عناصرها تعمل نحو هدف واحد وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة فهو ضرورة لأنه يعني عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها. فالقيادات الإدارية تواجه اليوم أسواقاً

ومآزقاً متعاضمة في التقلب والحركة، مما يتطلب التدريب على مهارة التخطيط، من أجل تحقيق النجاح والاستجابة للمتغيرات التي تحدث، والمحافظة على البقاء في السوق، فإن القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وجب عليها العمل على تقدير المستقبل وعلى مواجهته بشكل علمي مدروس من أجل تحقيق أهدافها.

5.5.2 بعد مهارة التنظيم

أظهرت النتائج في الجدول رقم (32) أن متوسطات عبارات بعد توافر 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 (56%-47%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.56) بوزن نسبي بلغ (51%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن التقسيم التنظيمي لإدارات وأقسام المصارف لا يتم توزيعه من قبل القيادات الإدارية بالمصارف، ولا يتم إشراك القيادات الإدارية في هذه المهمة، وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الخبرة في جزء كبير من هذا المجال الناتج عن عدم الممارسة العملية لهذه المهارة، يضاف إلى ذلك أنه قد يرجع السبب في عدم تلقيهم دورات تدريبية في مهارة التنظيم، وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية ومهمة وخاصة أن أهمية التنظيم تنبع من كون التنظيم هو حلقة الوصل الأساسية ما بين وظائف الإدارة العديدة، كذلك فهو حلقة الوصل ما بين أقسام ونشاطات المنظمة. وهذا ما يؤكد محيي عبارات " القدرة على تجميع أو تجزئة مهام العمل إلى وظائف " و " القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف " في المراتب الأخيرة من هذا البعد.

إلا أنّ بعض القيادات الإدارية لديهم القدرة على تحديد المهارات التي تحتاجها كل وظيفة، وهذا ناتج عن إلمامهم بالواجبات والمسؤوليات الخاصة بتلك الوظائف، وقد يكون السبب وراء ذلك تراكم الخبرات لديهم، إضافة إلى المهارة الذاتية لدى القائد الإداري نتيجة التنمية الذاتية واكتساب المعارف والمعلومات الإدارية، كما أنّ طبيعة التنظيم الإداري تؤدي إلى عدم التداخل في الاختصاصات وتحديد العلاقة بين الإدارات بشكل واضح، فنجاح وتطوير العمل الإداري يتطلب المزيد من التعمق والدراسة لكيفية تطوير المهارات الإدارية والتنظيمية لأفراد التنظيم وفي جميع المستويات، ويؤكد هذا مجيء عبارات "القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة" و "القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب التداخل الاختصاص" في المراتب الأولى من هذا البعد.

كما بيّنت النتائج في الجدول رقم (32) أنّ متوسطات عبارات بعد أهمية 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 للمحك فإنّ درجة أهمية بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً).

ويرى الباحث أنّ أفراد عيّنة البحث يرون أنّ من المهم جداً اكتساب مهارة التنظيم، حيث تساعد في كثير من العمليات التنظيمية من أجل القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ومنع عمليات التداخل في الاختصاصات، كما أنّ أهمية مهارة التنظيم تعمل على تحقيق التوازن للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال ووظائف للأفراد بناءً على عوامل شخصية، والقضاء على ازدواجية في العمل من خلال التقسيم الموضوعي، وتحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين،

والتنسيق بين النشاطات المختلفة بفاعلية للتّمكن من بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات، كما يعمل التنظيم على نقل القرارات إلى جميع أجزاء الهيكل التنظيمي للمنظمة، عن طريق خطوط السلطة والاتصال ومد الأفراد بالمعلومات والصلاحيات التي تساعد على القيام بأعمالهم.

5.5.3. بعد مهارة التوجيه

أظهرت النتائج في الجدول رقم (33) أنّ متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.84- 2.37) 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 للمحك فإنّ درجة توفّر بعد مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

وربما يعود السبب في ذلك أنّ عملية التوجيه للقيادات الإدارية بالمصارف لا تتم بالطريقة الصحيحة، ولم تكن هناك جهود حثيثة بشأن توجيههم بالطريقة السليمة بشأن تحقيق أهداف المصرف، كما أنّ أفراد عينة الدراسة لم تكن حريصة كل الحرص بشأن مراعاة التوجيهات والأوامر الصادرة من حيث كمية المعلومات وحجم الأعمال، وقد يرجع ذلك إلى ضغوطات العمل المتراكمة، أو عدم تلقيهم الدورات التدريبية اللازمة في عملية التوجيه، حيث لم يكن هناك ترشيد في عملية إصدار الأوامر والتوجيهات الصادرة، مما يتسبب في تراكم الأعمال مما يؤثر على أهداف المصرف وعدم تقديم الخدمات بالطريقة السليمة. وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية وهامة ويؤكد هذا مجيء عبارات " أقوم بتوجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق أهداف المصرف " و " أحرص على أن تكون التوجيهات والأوامر مناسبة للموظفين من حيث كمية المعلومات وحجم العمل ". في المراتب الأخيرة من هذا البعد.

إلا أن بعض القيادات الإدارية تقوم باستخدام أساليب الاتصال المناسبة في عملية التوجيه، من خطابات مباشرة واجتماعات دورية من أجل إيصال التوجيهات بالصورة الصحيحة، كما أن وضوح الأوامر وإرسالها بالوقت المناسب وحجم العمل المناسب، يعزز من عملية التوجيه الصحيحة من أجل تحقيق أهداف ومصالح المصرف، فالمخاطبات المباشرة والمتكررة والاجتماعات الدورية بين القادة والمؤوسين تزيد من فاعلية التوجيه وتزيل الغموض واللبس في كثير من الأعمال، في بعض التوجيهات، وتزيد من روابط الثقة والتحفيز على إنجاز الأعمال بين الرئيس والمؤوس. فعدم وضوح الأوامر والتوجيهات في الأوقات المناسبة، وبالحجم المناسب من كمية العمل، يعرقل عملية التوجيه ويؤثر سلباً على قرارات المنظمة. ويؤكد هذا مجيء عبارات " أقوم باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد لاجتماعات والنشرات والهاتف " و " أحرص على أن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب " في المراتب الأولى من هذا البعد.

5.5.4 بعد مهارة اتخاذ القرار

أظهرت النتائج في الجدول رقم (34) أن متوسطات عبارات بعد توفر مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.94- 2.48) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (50%-59%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.67) بوزن نسبي بلغ (54%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توفر بعد مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (متوسطة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى إيمان القيادات الإدارية بالمصارف بأهمية تطبيق مبدأ الشورى والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار، وكذلك الاستفادة من أفكار الآخرين من ذوي الخبرة والاختصاص

لاستنباط أكبر قدر ممكن من الحلول للوصول إلى الحل الأفضل من بينها، وهذا ناتج عن قناعتهم بذلك، ورغم أن اتخاذ القرار أمر طبيعي بعد اختيار الحل الأمثل للمشكلة إلا أن متابعة تنفيذه لا تتم إلا من قبل بعض القيادات، كما أن القائد يباشر مسؤولياته من خلال المشاركة الجماعية، ومن اعترافه بقدرات المرؤوسين حيث يشركهم في صناعة القرار، من خلال المناقشات للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم ومشكلات التنفيذ العملية، حتى يصيغ قراراته بالصيغة العملية ويضمن التأيد الكامل له، حيث يسعى القائد الإداري من خلال المشاركة أن يخلق لدى المرؤوسين الإحساس بأن القرار من صنعهم. ويؤكد هذا مجيء العبارات "تشجيع الآخرين على مشاركتي في إيجاد الحلول لمشكلات العمل" و "اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أن بعض القيادات الإدارية بالمصارف لا تتوافر لديهم المهارة في جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلات العمل، حيث إن اتخاذ القرار يعتمد بالدرجة الأولى على جمع المعلومات الدقيقة والصحيحة والتي سيعتمد عليها في صنع القرار، كما أن تحليل البيانات والمعلومات من أجل تحديد البديل المناسب وتمحيص البدائل للوصول إلى القرار الصائب، وربما يكون هذا ناتجاً عن القصور في وضع قواعد بيانات لاستقاء المعلومات منها، بالإضافة إلى عدم التدريب وقلة الممارسة لأسلوب حل المشكلات، مما يؤثر ذلك على تحقيق أهداف المصرف ويقلل من فاعلية اتخاذ القرارات داخل المصارف، نظراً لأن البيانات تعد المادة الأولية للمعرفة في مكونات موقف معين، بينما تعد المعلومات الناتج الصالح للاستخدام خلال عملية اتخاذ القرار، فالقيادات الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة في قراراتها على حصيلة المناقشات مع الآخرين، وبوجه خاص مع اللجان التي توفر المعلومات الغنية لتلك القيادات، كما تعد التقارير والمجلات والإنترنت مصدراً للمعلومات. لذلك تعد المعلومات العمود الفقري للعمل الإداري واتخاذ القرارات، وبناء على ذلك فإن جودة القرارات التي تتخذ يتوقف على مدى توفر المعلومات المتاحة

لمتخذ القرار. وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية ومهمة ويؤكد هذا مجيء عبارات "جمع كل البيانات والمعلومات الممكنة عن مشكلات العمل" و "تحليل البيانات والمعلومات من جميع الجوانب" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

كما بيّنت النتائج في الجدول رقم (34) أنّ متوسطات عبارات بعد 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 للمحك فإنّ درجة أهمية بعد مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً).

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أنّ آراء أفراد عيّنة البحث كانت على درجة كبيرة من الاهتمام باتخاذ القرار، حيث يتضح أنّه من المهم جداً أن تتوفر مهارة اتخاذ القرار، لأنّها تعدّ من الوظائف المهمة في الأعمال الإدارية المصرفية وما يترتب عليها من حل المشاكل بالطريقة الصحيحة واتخاذ القرارات السليمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛ لذلك تتطلب عملية اتخاذ القرار أن تكون القيادات الإدارية على درجة عالية من الكفاءة والمهارة الإدارية، والتي تمكنهم من إدارة الاجتماعات والمناقشات وإبداء وجهات النظر المختلفة والرد على وجهات النظر المعارضة، ولذلك فإنّ القائد الإداري الذي لا تتوفر لديه تلك الصفات يتجنب دائماً مواجهة مرؤوسيه، فأى قصور في هذه المهارة سينعكس على أهداف ومصالح المنظمة وبالتالي سيؤثر على الخدمات المصرفية المقدمة.

5.5.5 تقييم أداء العاملين

أظهرت النتائج في الجدول رقم (35) أنَّ متوسطات عبارات بعد توفّر مهارة تقييم أداء العاملين 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 فارقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإنّ درجة توفّر بعد مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى القصور في استخدام معايير محددة للأداء بشقيه المتدني والتميز، كما أنَّ هناك قصور في نماذج تقييم الأداء الوظيفي للموظفين لبعدها عن تقييم الأداء الفعلي للموظف، بالإضافة إلى كون التقييم يتم مرة واحدة في السنة بشكل روتيني وسري بعيداً عن الشفافية في اطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم، وبالتالي لا يكون له تأثير على الأداء، وقد يكون هذا ناتجاً عن الانخفاض النسبي في مستوى إدراك القيادات العليا لأهمية التقييم وتحديد معايير ودوره في التمييز بين المجتهدين والمقصرين في أداء العمل، ويؤكد هذا مجيء العبارات "وضع معايير للأداء المتميز وكذلك الغير مقبول وإبلاغه للموظفين" و"استخدام نماذج لتقييم الأداء الوظيفي" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد. إلّا أنَّ بعض القيادات الإدارية تتوفّر لديهم القدرة على تصحيح الأداء المتدني وتشجيع الأفراد على أدائهم الجيد، وذلك ناتج عن قدرتهم على تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات بصورة لا بأس بها، وهو أمر طبيعي لأي رئيس بأن يقوم بتصحيح الأداء غير المقبول من الموظفين، ويؤكد هذا مجيء عبارات "تصحيح الأداء غير المقبول وتشجيع الأداء الجيد" و"القدرة على تحليل الوظائف (تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات)" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

كما بيّنت النتائج في الجدول رقم (35) أنّ متوسطات عبارات بعد أهمية مهارة تقييم أداء العاملين 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 بلغ (88%) ووفقاً للمحك فإنّ درجة أهمية بعد مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً). ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أنّ آراء أفراد عيّنة البحث كانت على درجة كبيرة من الأهمية لتقييم الأداء، حيث يتضح أنّه من المهم جداً أنّ تتوفّر مهارة تقييم الأداء، لأنّها تعدّ من الوظائف المهمة في الأعمال الإدارية المصرفية وما يترتب عليها من تقييم وتحديد الأداء، حيث تبرز أهمية التقويمات السابقة للعاملين من خلال استقاء المعلومات، الأكثر أهمية واحتواءً للاحتياجات الحالية والمستقبلية في ضوء التوصيات التي يُدَيَّل بها التقويم الدوري. والمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب من أجل التمييز بين الموظفين المثاليين والموظفين المتقاعسين عن العمل، كما يدخل ضمن تقييم أداء العاملين دورياً تلك الدراسات التي تقيس معدلات الأداء، حيث تعدّ مقياساً لدرجة وإنتاجية العامل وبالتالي تحديد نوع وكمية حاجته التدريبية، وأيضاً دراسات تقارير الكفاءة التي يقدمها رؤساء العمل عن نقاط القوة والضعف لمروّسيتهم، وآرائهم في رفع كفاءة العاملين بوحدهم أو تحت إشرافهم.

5.5.6 بعد مهارة الإبداع الإداري

أظهرت النتائج في الجدول رقم (36) أنّ 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 (32%-64%)، حيث بلغ

المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.58) بوزن نسبي بلغ (51.8%) حيث أظهر الجدول فارقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإنّ درجة توفّر بعد مهارة الإبداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تعيش في فترة سريعة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وبالتالي فإنّها تواجه العديد من المشكلات التي يتطلب حلها تفكيراً خلاقاً يدعم القدرة على حلّ المشكلات بطرق إبداعية لأنّ الطرق التقليدية الروتينية لحلّ المشكلات غير مجدية. كما أنّ الإبداع ضروري لمنظمات الأعمال ليس من أجل استمرارها فحسب ولكن من أجل تمكينها من المنافسة والاستمرار في السوق وتقديم ما هو جديد، كذلك يعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، وإيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى ذلك تمكنها من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات خصوصاً في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعمولة وثورة المعلومات، أضف إلى ذلك فإنّ العالم يشهد ارتفاعاً واضحاً في توقعات العملاء، مما يدفع المنظمات عموماً والمصارف التجارية خصوصاً، إلى تبني الإبداع من أجل الوفاء بهذه التوقعات. ويؤدي أيضاً الإبداع دوراً مهماً في جوانب ومجالات الحياة وازدادت حاجة المنظمات له في ظل تيار العمولة، والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات، مما دفع بالمنظمات إلى تنمية الإبداع ليتمكنها من التعايش والتكيف مع متطلبات المستقبل والمتغيرات البيئية. ويؤكد هذا مجيء عبارات: "أفضل الوصول إلى أفكار جديدة لإقناع الآخرين بها" و "أشجع العاملين على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل" و "يتولد لديّ إحساس قوي بالرغبة في التغيير" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

كما أنّ بعض القيادات الإدارية لا تتمتع بالقدرة العالية على رؤية الكثير من المشكلات والإحساس بها في الموقف الواحد رؤية واضحة تعتمد على الأسس العلمية للتفكير محل المشكلات والإحساس بها،

وبالتالي تحديدها تحديداً دقيقاً من حيث التعرف على حجمها وأبعادها وآثارها. لأنّ هذا يعدّ من أهم عوامل الإبداع الإداري باعتبار الحساسية للمشكلات عنصر البداية للانطلاق نحو الأفاق للتفكير الإبداعي الإداري. كما أن أفراد عينة البحث لا تعلن عن أفكار في غاية الأهمية تساعد في الرفع من مستوى الأعمال بالمصرف خاصة في اللقاءات الجماعية مما يعرقل حركة التقدم للمنظمة نظراً لأنّها تستثمر جزءاً قليلاً من إمكانيات أفرادها، مما قد يدفع هؤلاء الأفراد إلى عدم الاهتمام وبذل المزيد من الجهود لحلّ المشكلات أو قد تكون ثقافة المنظمة من معتقدات وقيم سائدة قد تحد من تفكير العاملين كالاعتقاد بأنّ حلّ المشاكل أمر يتطلب العبقرية ويقتصر على أفراد دون غيرهم، كما أنّ غياب الدوافع على الإبداع متمثلة بالحاجة إلى التقدير، بناء على الإنجاز والمكافآت والحوافز والمخاطرة والاستقلالية حيث أنّ كل هذه الدوافع قد تحد من التوصل إلى الأفكار أو الحلول الإبداعية؛ وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية ومهمة. ويؤكد هذا مجيء عبارات " أكون متأكداً من تتبع إجراءات سليمة لحلّ المشكلات " و " القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة بسرعة " و " أعلن عن آراء غاية بالأهمية تُثير الآخرين في اللقاءات الجماعية " في المراتب الأخيرة من هذا البعد.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة شموط (2001) ودراسة (عبد الفتاح، 1990) والتي أشارت إلى تدني مستوى المهارات الإدارية وأهمية الاحتياج التدريبي لها؛ وتختلف هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة مفلح (2005) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى المهارات الإدارية.

5.6. مناقشة نتائج السؤال الرابع

ما أهم الأساليب والطرق المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية؟

يتبين من النتائج أنه يتم الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التقنية الموظفة وانعكاسها على أنماط الأداء المطلوب، وأخذ آراء القيادات الإدارية عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك توصيف وتصنيف الوظائف ومراعاة نتائج تقييم الأداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية، كما أن دقة أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية تسهم في دقة تحديد الاحتياج التدريبي، كما تمكن أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية من تحويل الاحتياجات إلى أهداف تدريبية. حيث تعدّ ضمن الموافقة العالية وهذا يظهر اهتمام القيادات الإدارية عند تحديد الاحتياجات التدريبية في إعداد البرامج التدريبية المناسبة كما أن الأخذ بنتائج تقييم الأداء يساعد مسؤولي التدريب بمعرفة مصادر القوة ونقاط الضعف وبالتالي توجيه البرامج التدريبية نحو معالجة هذا الضعف والوصول إلى المستوى المطلوب للأداء. أما الأخذ بعين الاعتبار مستويات تحقيق الأهداف المطلوبة عند تحديد الاحتياجات التدريبية فتقع ضمن المستويات المتوسطة، ولذلك تحاول المصارف أن تضع خططها التدريبية للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة من قبلها من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الصحيحة ونلاحظ أن الأخذ بنتائج التقييم للدورات التدريبية السابقة بدرجة عالية، حيث من المهم مراعاة نتائج الدورات السابقة لأنها تحدد أياً من الأفراد الذين يحتاجون إلى دورات مكثفة وبالتالي مراعاة ذلك عند تحديد البرامج التدريبية المستقبلية، كما نلاحظ أن المقارنة بين مستويات الأداء قبل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وبعدها كانت متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجهيم، 2015) بعنوان "تقييم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في انجاح البرامج التدريبية بالكلية التقنية بالخرج"، التي أظهرت أن أفراد عينة الدراسة موافقون على دور أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في إعداد برامج تدريبية تلي احتياجات المتدربين بناءً على احتياجاتهم

الفعلية والتي ستسهم في فعالية البرامج التدريبية المعدة، حيث تتفق مع الدراسة الحالية والتي أكدت على أهمية أساليب تحديد الاحتياجات في تحسين البرامج التدريبية، من خلال اتباع الوصف الوظيفي وتصنيف الوظائف، ومراعاة نتائج تقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، ومعرفة معوقات الأداء.

5.7 مناقشة نتائج السؤال الخامس

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

لوحظ في ثنايا فصل النتائج أنَّ غالبية أفراد عينة البحث، يسودها الاعتقاد بأنَّ التدريب الحقيقي والمستمر هو ما يكفل صقل المواهب للأفراد أيّاً كانت أدواته ووسيلته، فالتدريب الطبيعي المبني على الاحتياجات الفعلية والحقيقية للوظيفة هو المتمثّل في نقل الخبرات والتجارب عبر الاحتكاك والاتصال المستمر مثل مساعدة الرئيس لمؤسسه عند صعوبة العمل، والمشاركة المنتظمة في اجتماعات فرق العمل، أيضاً فرص التغيير الدوري للوظائف حيث تُعد جزءاً من منظومة التدريب، من حيث التحريب في الوظيفة المناسبة عن غيرها والتدرج في إسناد مهام التكليفات، أو ما يعرف بقياس استشعار المسؤوليات في عدة اختبارات أو مناسبات، حيث أنَّ التدريب المستمر يؤهل القائد الإداري لتحمل مسؤوليات المستقبل، فهذه النظرة كهدف مرئي من قيام التدريب، وهي تشمل كثيراً من الاهتمامات والطموحات الشخصية مثل: التنافس البيني لتحسين الأداء - زيادة الفاعلية والمقابل المادي - التنمية الذاتية للفرد - فرص الترقية لوظيفة أفضل أو موقع آخر مناسب، الثقة بالنفس ومواجهة ضغوط العمل - تحمل المسؤولية وتنمية القيادة - تلبية الاحتياجات والطموحات الشخصية. وهذا يؤكد أهمية التدريب المبني على الاحتياجات التدريبية الفعلية، على رأس العمل ويعلي من شأن الإدارة ودورها في العملية التدريبية، حيث

أنَّ الوصول إلى المستوى الذي يطمح إليه كل فرد وتنشده المنظمة في سعيها للتقدم، يمكن أن يسهم فيه بشكل كبير ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة، لما يهيئه ذلك النوع من التدريب للموظف المبتدئ من معارف ومهارات جديدة تقتضيها طبيعة وظيفته. وهو الأمر الذي يسهل من خلاله إسهام المسئول المباشر أو القائد الإداري في القسم المعين في تقديم خلاصة خبراته وتجاربه لمؤوسيه، من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعلم والتمرس في الوقت والمكان الذي يعملون فيه، ويكون تلقيهم للتدريب في البيئة نفسها التي يعملون فيها أو قريبة منها تماماً، فرغم التقدم العلمي والسلوكي للتدريب إلا أنَّ العديد من الصعوبات التي تواجه أداء المهام المختلفة، يمكن بكل سهولة أن ييسرها القيام بالتدريب أثناء الخدمة، كونه الوسيلة الشائعة في المنظمات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، فمن خلاله يتم التعرف على أفضل الحلول للمشكلات المحتملة التي سوف يواجهها أثناء عمله لاحقاً أو عند القيام بمهامه الوظيفية الحالية بدون جهد ووقت وتكاليف إضافية على المنظمة.

كما أنه من أبرز الأمور التي تساعد على ملائمة تحديد الاحتياجات التدريبية لمتطلبات العمل الإداري ارتفاع مستوى الأداء نتيجة البرامج التدريبية، وهذا يعزى إلى أنَّ تطبيق البرامج التدريبية الصحيحة والمبنية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية والمناسبة من المؤكد أن تزيد وترفع من مستوى الأداء الوظيفي إضافة إلى ذلك فإنَّها تزيد في نسبة تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة نتيجة تطبيق البرامج التدريبية، ونتيجة لذلك فسيؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا القيادات الإدارية بعد التدريب عن الموظفين التابعين إليهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (GHUFLI, 2014)، والتي أكدت على أن الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية تعمل على تحسين فعالية التدريب والبرامج التدريبية، وكمشرد للتطوير الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما لوحظ في النتائج أيضا وجود قناعة لدى غالبية أفراد عينة البحث، بأنّ الإسهام في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحقق نجاحاً وتنتج عنه تفاعلاً أكثر مع التدريب المنفذ والمبني على التحديد الفعلي والدقيق للاحتياجات التدريبية، حيث ترفع من مستوى العائد التدريبي، وتعمل على تحديد المقدرة الفعلية لدى الفرد، كما تكشف الأفراد المطلوب تدريبهم، وتعطي الفرصة لتحسين الأداء وزيادة كفاءتهم، وتعمل على ترشيد الانفاق في البرامج التدريبية، وآراء القيادات الإدارية أنفسهم يمكن الحصول عليها عن طريق عقد الاجتماعات الدورية وتوزيع الاستثمارات المخصصة، حيث يكون الشخص المستهدف هو الأوفر على تحديد التدريب اللازم له، ومعرفته بنوع البرامج التي يحتاجها لمساعدته على رفع مستوى الأداء. فما ورد في النتائج يمكن الاستدلال به، حيث يرون أنّ أحد أهم عناصر نجاح التدريب هو مدى إسهام ومعرفة القائد الإداري بسبب قيام التدريب وأنّ يلتحق به بدافع ذاتي، حيث يرى (الخاطر، 2010) كما أسلفنا أنّ لا مناص من إسهام وإشراك العاملين والقيادات الإدارية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كلياً أو جزئياً، فمشاركة القادة الإداريين في تحديد احتياجاتهم التدريبية تولد لديهم الإحساس بأنّ التحديد المقدم يمثلهم، وأنّ بنية ومنطلقات البرامج التدريبية نابعة من تحديدهم وبناءً على آرائهم، فيحصل التفاعل المطلوب وترتفع نسبة الاستفادة ومن ثم التطبيق أثناء العمل، وما الدليل على المشاركة الواسعة في الاستبيان بهذا البحث، إلا إيجابية تولدت من إحساسهم بأنّ تحديد الاحتياجات التدريبية سينبع من أحوالهم وسيلبي طموحاتهم، أو على أقل تقدير سيكون قريباً من الواقع وملائماً له.

5.8. مناقشة نتائج السؤال السادس

هل تدعم الإدارة العليا عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؟.

تأكيداً لما حاول هذا البحث مناقشته، في هذا الجانب الذي يتعلق بدور الإدارة العليا للمصارف التجارية في تبني برامج التدريب وقناعتها بأهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، فيجب على الإدارة

العليا أن تهتم بالبرامج التدريبية كضرورات ملحة لتلك الكوادر النشطة والمتحمسة التي يذخر بها العمل المصري، فصقلها بالمهارات اللازمة، سواءً إدارية أو فنية أو بشرية، بالتأكيد سيزيد من فاعليتها ويقلل من مشكلات المصارف في أداء رسالتها.

فإذا كان أهم شيء في الإدارة هو انتقاء الأفراد وتنمية قدراتهم ودعمهم وتحفيزهم، باعتبار أن أهمية العنصر البشري تكمن في التحدي الماثل حول: الاهتمام الكافي بتخطيط الموارد البشرية وإعطاء العناية الكافية، فإن الأمر يتجسد في بعض الممارسات التي يجب تجنبها من قبل الإدارة العليا، كالتركيز على الجوانب الروتينية والإجراءات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية وإهمال الجوانب الاستراتيجية.

على أن لا ننسى أن من واجبات الإدارة العليا للمصرف دعم وتوفير الميزانيات الكبيرة والأوقات الكافية والأماكن المناسبة لقيام التدريب الفعّال والمستمر الذي يشمل جميع المهارات التي يحتاجها العمل وتطور أداء العاملين، وخير دليل على مدى قناعة الإدارة العليا وتجاربها مع مقتضيات التدريب الحديث هو تفاعلها مع ما يتعلق باحتياجات المستويات الإدارية العليا نفسها والمستويات التنفيذية، حيث تتجافى أو تتغاضى عن العلاج المقترح لاحتياجات أشخاصها إلى نوع أو مستوى محدد من التدريب كما يرى (David, 1994) أيضاً.

فالإدارة العليا عندما لا تمنع الانشغال بالمقارنة مع المنافسين أفراداً ومجموعات يتمتعون بقدرات ممتازة أو منظمات لديها إمكانيات عالية، ستكون النتيجة حتمية بتقليد برامج الآخرين في كثير من خطط التدريب رغم تنوع وتغير الاحتياجات بين هذه المصارف وتلك. ولناقشة نتائج هذه الدراسة حول دور الإدارة العليا في تبني برامج التدريب ودعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن مقارنة ما رصده (Paul & John, 2004) من بعض الأخطاء في هذا المجال وأهمها: عدم دعم رسالة التدريب في مشاركة وتقوية دور العاملين وذلك بسبب طبقات الهيكل الإداري والنظم السائدة في المنظمة، وأيضاً مقاومة

الثقافة الموجودة في المنظمة لحصول التغيير المنشود من التدريب، مثل عدم ملائمة نظام المكافأة على سرعة الإنجاز وليس لجودة الأداء أو حسن النوعية ومكافأة الأفراد وليس فريق العمل أي على عكس ما تركز برامج التدريب المقدمة.

5.9 مناقشة نتائج السؤال السابع

ما أهم المعوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف التجارية؟

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (41) يتضح أنَّ أفراد عيّنة البحث موافقون على أنَّ هناك معوقات لتحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف التجارية الليبية بمتوسط (3.47 من 5) وهو متوسط يقع فئة (موافق) مما يوضح أنَّ أفراد عيّنة البحث موافقون على أنَّ هناك معوقات في تحديد الاحتياجات التدريبية في المصارف التجارية الليبية قيد البحث. ويتضح من النتائج أنَّ هناك تفاوت في موافقة أفراد عيّنة الدراسة على المعوقات التي تحد تحديد الاحتياجات التدريبية في المصارف التجارية يتراوح ما بين موافقتهم بدرجة موافق على بعض المعوقات التي تحد من تحديد الاحتياجات التدريبية وحيادهم حول بعض المعوقات الأخرى، حيث يتضح من نتائج البحث أنَّ أفراد العيّنة موافقون على إحدى معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية وتتمثل في الفقرة رقم (84) التي تنص على "عدم وجود آليات واضحة ومحددة (كالنماذج) لتحديد الاحتياجات التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبوزن نسبي بلغ (82%) ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أنَّ عدم وجود آليات واضحة كالنماذج لتحديد الاحتياجات التدريبية يزيد من صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية مما يسهم في الحد من تحديد الاحتياجات التدريبية وينعكس ذلك على البرامج التدريبية المعدة للتدريب، حيث أنَّ عدم توافر بيانات ومعلومات عن أهداف البرامج التدريبية يتم جمعها من نماذج خاصة لتحديد الاحتياجات سيؤثر سلباً على التدريب. كما أنَّ عدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات

التدريبية في المصارف سيكون لها الأثر البالغ على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، فالتخطيط للتدريب يحتاج إلى خطط تعمل على تحديد الاحتياجات وبما يساهم في التحديد الدقيق للاحتياجات الفعلية، حيث أن العشوائية في تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم وضع خطط منتظمة سيقفل من ادراك القيادات الإدارية لطبيعة ومحتويات وأهداف البرامج التدريبية ومدى مناسبتها لاحتياجات مرؤوسيههم مما يعوق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (أبو دولة، وأيوب، 2003) التي أشارت إلى عدم وجود خطط استراتيجية ونظام بشكل منتظم لتحديد الاحتياجات التدريبية؛ كما أن عدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمصرف تعد من المعوقات التي تحد من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. حيث أنه من المهم جداً أن تحدد بدقة معايير واضحة لقياس الأداء النموذجي وذلك لكي تتم المقارنة بين مستويات الأداء المحققة وبين مستويات الأداء المطلوبة للفرد بهذه المعايير وأن تكون هذه المعايير محددة حتى تسهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والوصول إلى معايير الأداء المطلوبة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الشترى، 2004) التي أشارت إلى أن عدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي يعد معوقاً لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

5.10 مناقشة 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 توفرها لديهم؟.

5.10.1 بُعد المهارات الفنية

تبين من النتائج إنَّ جميع الفجوات المدركة بين ما هو متوقع وما هو متوفر حالياً لدى القيادات الإدارية بالمصارف من المهارات الفنية هي فجوات تحتاج إلى التدريب على تلك المهارات وكانت على النحو الآتي:

1. مهارة كتابة التقارير بلغ حجم الفجوة التدريبية (1.42).
 2. مهارة استخدام الحاسب الآلي بلغ حجم الفجوة التدريبية (1.64).
 3. مهارة استخدام الإنترنت بلغ حجم الفجوة التدريبية (1.74).
- بينت النتائج أنَّ أقل فجوة مدركة سجّلت عند تحليل بُعد المهارات الفنية هي مهارة كتابة التقارير حيث بلغت (1.42) مما يشير إلى أنَّ هناك تقارب إلى حدٍّ ما بين ما هو متوقع وبين ما هو متوفر حالياً.
- كما بينت النتائج أنَّ أكبر الفجوات التدريبية كانت لبُعد مهارة استخدام الإنترنت حيث بلغت (1.74) مما يشير إلى أنَّ هناك تباعد بين ما بين ما هو متوقع وبين ما هو متوفر حالياً.
- لقد كان بُعد مهارة استخدام الإنترنت هو أكثر أبعاد المهارات الفنية أهميةً بالنسبة لمختلف القيادات الإدارية بالمصارف الليبية، فقد سجّل المتوسط الحسابي لهذا البعد أهمية تراوحت (4.26) بوزن نسبي بلغ (85.2%) بدرجة أهمية (مهمة جداً) فمن خلال مقارنة معيار أهمية هذا البُعد المتوقعة مع ما هو متوفر فعلاً، يلاحظ أن هناك فروقاً كبيرة أدّت إلى وجود فجوة تدريبية تعتبر أكبر الفجوات التدريبية نسبياً مقارنةً مع غيرها من الفجوات. ويرجع السبب في ذلك إلى عدم الاهتمام بمهارة استخدام الإنترنت، مما ينعكس على أداء الخدمات المصرفية، ويبيّن النتائج أنَّ مهارة استخدام الإنترنت هي أكثر المهارات الفنية احتياجاً للتدريب، وخاصة أنَّ مهارة استخدام الإنترنت أصبحت من الوسائل المهمة في تطوير وتقديم الخدمات المصرفية كما يرجع السبب إلى أنَّ استخدام الإنترنت أصبح من الوسائل الحديثة في

تقديم الخدمات ولما لشبكة الإنترنت من فوائد عديدة في النقل والحصول على المعلومات بسرعة؛ كما تتمثل أهمية الإنترنت في كونها أداة تستطيع من خلالها الاتصال بالجهات الأخرى عبر المواقع الإلكترونية وتسهم في نقل الملفات وتقديم الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت إلى العملاء والجهات الأخرى.

يدل التحليل الإحصائي على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بين درجة أهمية المهارات القيادية لديهم ودرجة توفرها على أداة البحث ولصالح أهمية المهارات القيادية الفنية، ويرجع ذلك إلى وجود ثقافة قيادية وهذا نظرا لكونهم من حملة الشهادات الجامعية، والدراسات العليا، والحصول البعض منهم أيضا على العديد من الدورات ، ولخبرة البعض الآخر في العملية سواء بالمصارف أو غيرها من المنظمات، كل ذلك أدى إلى وجود ثقافة قيادية جيدة جداً حيث بلغ الوزن النسبي الكلي لأهمية المهارات القيادية الفنية (84%)، ولكن توفر المهارات القيادية لدى القيادات الإدارية بالمصارف قليلة حيث بلغ الوزن النسبي الكلي لدرجة توفر المهارات القيادية الفنية (51.9%) وكانت نسبة الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فجوة بين أهمية المهارات القيادية الفنية ودرجة توفرها لدى القيادات من وجهة نظرهم.

كما يتضح من النتائج أنّ أفراد عينة البحث يرون بأنه من المهم جداً أن تتوفر المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة البحث على أهمية المهارات القيادية (4.20) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس (ليكرت) الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار (مهمة جداً).

5.10.2 بُعد المهارات البشرية

بينت النتائج أنَّ جميع الفجوات المدركة بين ما هو متوقع وما هو متوفر حالياً لدى القيادات الإدارية بالمصارف من المهارات البشرية هي فجوات تحتاج إلى التدريب على تلك المهارات وكانت على النحو الآتي:

1. مهارة الاتصال مع الآخرين بلغ حجم الفجوة التدريبية (943).

2. مهارة التحفيز بلغ حجم الفجوة التدريبية (1.19).

3. مهارة بناء فريق العمل بلغ حجم الفجوة التدريبية (1.67).

بينت النتائج أنَّ أقل فجوة مدركة سجّلت عند تحليل بُعد المهارات البشرية هي مهارة الاتصال مع الآخرين حيث بلغت (943). مما يشير إلى أنَّ هناك تقارباً إلى حدٍ ما بين ما هو متوقع وبين ما هو متوفر حالياً.

بينت النتائج أنَّ أكبر الفجوات التدريبية لبعد المهارات البشرية كانت لبُعد مهارة بناء فريق العمل حيث بلغت (1.67) مما يشير إلى أنَّ هناك تباعداً بين ما بين ما هو متوقع وبين ما هو متوفر حالياً.

بينت النتائج أن بُعد مهارة التحفيز هو أكثر أبعاد المهارات البشرية أهمية بالنسبة لمختلف القيادات الإدارية بالمصارف اليبية، فقد سجل المتوسط الحسابي لهذا البعد أهمية تراوحت (4.28) بوزن نسبي بلغ (88%) بدرجة أهمية (مهمة جداً) فمن خلال مقارنة معيار أهمية هذا البعد المتوقعة مع ما هو متوفر فعلاً، يلاحظ أنَّ هناك فروقاً كبيرة أدت إلى وجود فجوة تدريبية تعدُّ كبيرة نسبياً مقارنةً مع مهارة الاتصال مع الآخرين. ويرجع السبب في ذلك إلى عدم الاهتمام بمهارة التحفيز، كما وبيّنت النتائج أنَّ مهارة بناء فريق العمل هي أكثر المهارات البشرية احتياجاً للتدريب، ويرجع ذلك إلى التفاوت الكبير بين درجة المتوقع من المهارة وبين الأداء الحالي حيث بلغ حجم الفجوة التدريبية (1.67).

وبصفة عامة يتبين أنَّ الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في درجة أهمية المهارات البشرية يساوي (86%) مما يدل على أنَّ المهارات القيادية البشرية على درجة كبيرة من الأهمية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية، وكذلك بلغ الوزن النسبي لدرجة توفُّرها (60.2%) مما يدل على أنَّ المهارات القيادية البشرية متوفرة بدرجة (متوسطة) كما كانت قيمة (t) المحسوبة والتي تساوي (16.816) وهي أكبر من قيمة "t" الجدولية؛ وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) مما يعني أنَّ هناك فروقاً في آراء عينة الدراسة حول درجة أهمية المهارات القيادية البشرية ونسبة توفُّرها.

كما بيّنت النتائج أنَّ أفراد عينة البحث يرون بأنَّه من المهم جداً أنَّ تتوفّر المهارات القيادية البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى الموافقة على أهمية المهارات القيادية (4.28) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس (ليكرت) الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار (مهمة جداً) مما يوضح أنَّه من المهم جداً أنَّ تتوفّر المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية اليبية.

5.10.3 بُعد المهارات الإدارية

بيّنت النتائج أنَّ جميع الفجوات المدركة بين ما هو متوقع وما هو متوفّر حالياً لدى القيادات الإدارية بالمصارف من المهارات الإدارية هي فجوات تحتاج إلى التدريب على تلك المهارات وكانت على النحو الآتي:

1. مهارة التخطيط بلغ؛ حجم الفجوة التدريبية (1.77).

2. مهارة التنظيم بلغ؛ حجم الفجوة التدريبية (1.82).

3. مهارة التوجيه بلغ؛ حجم الفجوة التدريبية (1.78).

4. مهارة اتخاذ القرار (1.81).

5. مهارة تقييم الأداء (1.90).

6. مهارة الإبداع الإداري (1.95).

يتبين من النتائج أنَّ أقل فجوة مدركة سجلت عند تحليل بعد المهارات الإدارية هي مهارة التخطيط حيث بلغت (1.77) مما يشير إلى أنَّ هناك تقارباً إلى حدٍ ما بين ما هو متوقع وبين ما هو متوفر حالياً. ويرجع ذلك إلى اهتمام أفراد عينة البحث بمهارة التخطيط، ويعزو الباحث إلى أهمية مهارة التخطيط كونها أول مراحل العملية الإدارية، حيث أنَّ نجاح عملية التخطيط مرهون بنجاح الوظائف الأخرى، ويرجع الاهتمام بالتخطيط لأنَّه يساعد المنظمات على البقاء والنمو، حيث أنَّ الغالبية العظمى من المنظمات تعترف بأهمية التخطيط بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد ويستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل، وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أنَّ عناصرها تعمل نحو هدف واحد وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة فهو ضروري لأنَّه يعني بعملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها.

بينما بينت النتائج أنَّ أكبر الفجوات التدريبية كانت لتبعد مهارة الإبداع الإداري حيث بلغت (1.95) مما يشير إلى أنَّ هناك تباعد بين ما هو متوقع وبين ما هو متوفر حالياً. ويعزو الباحث سبب ذلك إلى قلة اهتمام أفراد عينة البحث بمهارة الإبداع الإداري. حيث بينت النتائج أنَّ الفجوة المدركة بين ما هو متوقع وما هو متوفر حالياً لدى القيادات الإدارية بالمصارف من المهارات الإدارية هي فجوة تحتاج إلى التدريب على تلك المهارات وكانت الفجوة التدريبية لمهارة الإبداع الإداري بلغت (1.95) كما بينت النتائج أنَّ الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في درجة أهمية مهارة الإبداع الإداري (91%) مما يدل على أنَّ مهارة الإبداع الإداري على درجة كبيرة من الأهمية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية، وكذلك بلغ الوزن النسبي لدرجة توفرها (51.8%) مما يدل على أنَّ المهارات القيادية الإدارية متوفرة بدرجة (قليلة)

لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية. وهذا راجع من وجهة نظر الباحث إلى وجود ثقافة المهارات القيادية لدى القيادات الإدارية مع وجود معوقات لتطبيقها منها مثلاً قلة الحوافز ومحدودية الصلاحيات وتحجيم الأدوار للقيادات في المصارف التجارية. أو قد يعزى ذلك إلى أن بعض القيادات قد يكون قدّم أفكاراً جديدة في مجال العمل ولم يلقَ التشجيع الكافي الذي يدفعه إلى تقديم المزيد لتطوير العمل، أو قد يكون ذلك بسبب قلة الاستفادة من البحوث والدراسات وخبرات ذوي الاختصاص، وهذا ربما يكون منشأه قلة المعرفة بقيمة الفوائد التي يمكن أن تجني نتيجة الاستفادة من آراء وخبرات ذوي الاختصاص سواء في المجال الإداري أو التنظيمي أو السلوكي، أو من البحوث والدراسات التي لها علاقة بمجال العمل، كما يعزو الباحث ذلك إلى عدم اهتمام المصارف التجارية الليبية بتنمية المهارات القيادية الإدارية لدى قياداتها الإدارية إضافة إلى عدم التطوير الذاتي عندهم مما أدى إلى نتيجة قليلة وتسبب في وجود فجوات تدريبية بين الأفكار المراد الوصول إليها والأفكار المحققة، ويتعلق ذلك بأنّ هناك أفكاراً لا تطبق على أرض الواقع، بالتالي قلة تنمية المهارات الإدارية لديهم.

وبصفة عامة يتبيّن أنّ الوزن النسبي لآراء أفراد العيّنة في درجة أهمية المهارات الإدارية يساوي (88.5%) مما يدل على أنّ المهارات القيادية الإدارية على درجة كبيرة من الأهمية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية، وكذلك بلغ الوزن النسبي لدرجة توفرها (51.7%) مما يدل على أنّ المهارات القيادية الإدارية متوفرة بدرجة (قليلة) كما كانت قيمة (t) المحسوبة والتي تساوي (29.11) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يعني أنّ هناك فروقاً في آراء عيّنة الدراسة حول درجة أهمية المهارات القيادية الإدارية ودرجة توفرها. ويرجع ذلك إلى وجود ثقافة قيادية لدى القيادات الإدارية وهذا نظراً لكون أن أغلبيتهم من حملة الشهادات الجامعية ولحصول البعض منهم أيضاً على دورات في مجال القيادة ولخبرة البعض الآخر في العملية سواء بالمصرف أو غيرها من

المنظمات، كل ذلك أدى إلى وجود ثقافة قيادية جيدة جداً حيث بلغ الوزن النسبي الكلي لأهمية المهارات القيادية (86.6%) ولكن توفر المهارات القيادية لدى القيادات الإدارية قليلة حيث بلغ الوزن النسبي الكلي لتوفر المهارات القيادية (53.8%) ، وهذا يدل على وجود مشاكل حقيقية بين أفكار وآراء وثقافة القيادات الإدارية وبين التطبيق، ويرجع ذلك إلى محدودية الصلاحيات ومركزية القرارات، وعدم تطبيق الأفكار الإدارية والإبداعية والهادفة إلى التغيير ومواكبة المنظمات المتطورة لأسباب يعتقد الباحث أنها تتعلق بكون البيئة غير مشجعة على الإبداع ولا تحفز المبدعين في الأعمال، إذ يغلب عليها الجمود والروتين الإداري وهذا سائد في معظم مؤسسات الدولة الليبية أدى إلى تردي تقديم الخدمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنيزي، 2008) وتختلف مع دراسة (الرشودي، 2001) من حيث أهمية المهارات القيادية حيث خلصت إلى أن المهارات القيادية الفنية مهمة جداً بينما المهارات القيادية البشرية والإدارية مهارات متوسطة.

5.11 مناقشة نتائج السؤال التاسع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) 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).

5.11.1 متغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات مجتمع البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.376) ونسبة الدلالة (0.00).

وربما يعود السبب في ذلك إلى تمتع ذوي المؤهل المرتفع بمستوى أعلى في مجال المهارات الفنية وذلك لكون مؤهلهم الذي حصلوا عليه يتعلق بالدراسة في مجال عملهم، أو قد يعود ذلك إلى ارتفاع مستوى التنمية الذاتية لديهم الناتجة من ارتفاع مستواهم العلمي، حيث كلما زاد المؤهل العلمي زاد مستوى المعرفة بالمهارات، ويؤكد ما أظهرته نتائج المتوسطات لاستجابات عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم دراسات عليا، والذين مؤهلهم جامعي (بكالوريوس).

كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات مجتمع البحث حول المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.371) ونسبة الدلالة (0.00).

ويعزى ذلك إلى أن ذوي المؤهل الأعلى أكثر معرفة ودراية بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل وأثرها في زيادة مستوى الدافعية نحو العمل من ذوي المؤهل الأقل، حيث كلما زاد المؤهل العلمي لدى العاملين زاد مستوى إدراكهم لأهمية المهارات البشرية أو قد يعزى ذلك إلى زيادة مستوى التنمية الذاتية لديهم، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية البشرية لدى أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم دراسات عليا، ومؤهل جامعي.

كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.015) ونسبة الدلالة (0.00).

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن حملة مؤهل العليا لديهم رؤية أكثر شمولية وأكثر إلحاحاً بمتطلبات وكفايات واحتياجات الموارد البشرية خاصة في ظل عصر المعرفة والتكنولوجيا بينما قد يغيب هذا كله عن أصحاب المؤهلات الدنيا، إلى جانب أن حملة الدراسات العليا هم أكثر إلحاحاً وإعداداً في تأدية المهام الوظيفية الموكلة إليهم، ويأتي ذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم بالاطلاع الواسع خلال مراحلهم الدراسية العليا واكتساب أكبر للمهارات والخبرات والاستراتيجيات الحديثة وتطبيقها بشكل صحيح أثناء تأدية واجبه الوظيفي. كما ويمكن عزوه إلى أن أصحاب المؤهلات العليا غالباً ما يشغلون مناصب وظيفية متقدمة مما يتيح لهم فرصة الالتحاق بدورات ومؤتمرات دولية يستطيعون من خلالها الوقوف على الاحتياجات اللازمة لتفعيل إدارة الموارد البشرية. إلى جانب أن هذه الفئة من القادة الإداريين توكل لهم في الغالب مهام القيام بعمل دراسات وأبحاث تتعلق بجوانب الاحتياجات العملية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية وهذا كله يبرز نتيجة حصول فروق دالة إحصائية لصالح هذه الفئة من المؤهلات العلمية، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم دراسات عليا، والذين مؤهلهم جامعي على الذين مؤهلهم دبلوم متوسط.

5.11.2 متغير العمر

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.489) ونسبة الدلالة (0.017). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين متوسطات آراء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية

للمهارات القيادية الفنية تعزى للعمر، وتبين نتائج المتوسطات الحسابية أنَّ الفروق كانت لصالح الفئة (العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) حيث ترى هذه الفئة العمرية المتوسطة العمر أكثر توافراً للمهارات القيادية الفنية على الفئات الأخرى، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أنَّ هذه الفئة والتي مضت عمراً لا بأس به في العمل، ولتقلدها مناصب ترى أنَّها تقودها بمهارات فنية.

كما بينت النتائج أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.262) ونسبة الدلالة (0.022). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية للمهارات القيادية الإدارية تعزى للعمر، وتبين نتائج المتوسطات الحسابية أنَّ الفروق كانت لصالح الفئة (العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) حيث ترى هذه الفئة العمرية المتوسطة العمر أكثر توافراً للمهارات القيادية الإدارية على الفئات الأخرى، ويعزو الباحث سبب ذلك لكبر عمر هذه الفئة والتي مضت عمراً لا بأس به في العمل، ولتقلدها مناصب ترى أنَّها تقودها بمهارات إدارية. بينما ترى فئة (أقل من 30 سنة) غير ذلك كونها أكثر شباباً ولا زالت في بداية أعمارهم الوظيفية وتحتاج إلى المزيد من الخبرة لاكتساب مهارات قيادية إدارية في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه وتقييم الأداء.

5.11.3 متغير سنوات الخبرة

أظهرت النتائج أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.285) ونسبة الدلالة (0.00) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية

للمهارات القيادية الفنية تعزى لسنوات الخبرة، وتبين نتائج المتوسطات الحسابية أنَّ الفروق كانت لصالح فئة (أكثر من 15 سنة) ثم فئة سنوات الخبرة (من 11 سنة خبرة إلى 15 سنة خبرة) وربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ القيادات الإدارية من ذوي الخبرة الأقدم هم أكثر دراية وممارسة للمهارات القيادية الفنية من ذوي الخبرة الأحدث، حيث كلما زاد مستوى الخبرة زاد مستوى التطبيق والممارسة للمهارات القيادية الفنية.

كما أظهرت النتائج أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.454) ونسبة الدلالة (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية للمهارات القيادية البشرية تعزى لسنوات الخبرة، وتبين نتائج المتوسطات الحسابية أنَّ الفروق كانت لصالح فئة (أكثر من 15 سنة) ثم فئة سنوات الخبرة (من 11 سنة خبرة إلى 15 سنة خبرة). ويعزى ذلك إلى أنَّ للخبرة دور في ممارسة المهارات البشرية في العمل فكلما زاد مستوى الخبرة لدى القيادات الإدارية زاد مستوى تطبيق المهارات البشرية، حيث يدرك ذو الخبرة الأعلى أنَّ تحقيق المهارات البشرية في العمل ذات أثر إيجابي على تحسين مستوى أداء العاملين وإقبالهم على العمل بروح معنوية عالية.

كما أظهرت النتائج أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.594) ونسبة الدلالة (0.00) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء القيادات الإدارية بالمصارف

التجارية للمهارات القيادية الإدارية تعزى لسنوات الخبرة، وتبين نتائج المتوسطات الحسابية أنَّ الفروق كانت لصالح فئة (أكثر من 15 سنة) ثم فئة سنوات الخبرة (من 11 سنة خبرة إلى 15 سنة خبرة). ويعزى ذلك إلى أنَّ عامل الخبرة له دور في مستوى تطبيق المهارات الإدارية، حيث إنَّ ذوي الخبرة الأعلى هم أكثر ممارسة على أنواع المهارات الإدارية من ذوي الخبرة الأقل، وعليه فكلما زاد مستوى الخبرة زاد مستوى ممارسة المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المتوسطات الحسابية لمتوسطات استجابات عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

5.11.4 متغير عدد الدورات التدريبية

أظهرت النتائج أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.953) ونسبة الدلالة (0.00) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية للمهارات القيادية الفنية تعزى لعدد الدورات التدريبية، وتبين نتائج المتوسطات الحسابية أنَّ الفروق كانت لصالح فئة (من ستة دورات تدريبية فأكثر) ثم فئة (خمس دورات تدريبية). ويعزى ذلك إلى أنَّ للتدريب أثر كبير في اكتساب المهارات القيادية الفنية، حيث كلما زاد مستوى التدريب كلما زاد مستوى تطبيق المهارات الفنية، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً

لمتغير عدد الدورات التدريبية من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الحاصلين على ستة دورات فأكثر على باقي مستويات التدريب.

كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.285) ونسبة الدلالة (0.06) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية للمهارات القيادية البشرية تعزى لعدد الدورات التدريبية، وتبين نتائج المتوسطات الحسابية أن الفروق كانت لصالح فئة (من ستة دورات تدريبية فأكثر) ثم فئة (خمس دورات تدريبية). ويعزى ذلك إلى أن القيادات الإدارية الحاصلين على دورات تدريبية هم أكثر إدراكاً لأهمية وجود المهارات البشرية في العمل وتأثيرها على إنتاجية العاملين، خاصة إذا كانت تلك الدورات التدريبية التي حصلوا عليها في مجال تنمية العلاقات البشرية في العمل، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المتوسطات الحسابية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة حول المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الحاصلين على (خمس دورات تدريبية) و (ستة دورات تدريبية فأكثر).

كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.319) ونسبة الدلالة (0.00) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية للمهارات القيادية الإدارية تعزى لعدد الدورات التدريبية، وتبين نتائج

المتوسطات الحسابية أنَّ الفروق كانت لصالح فئة (من ستة دورات تدريبية فأكثر) تم فئة (خمس دورات تدريبية).

ويعزى ذلك إلى أنَّ الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري تساعد في رفع مستوى المهارات الإدارية لدى القيادات، حيث كلما زاد عدد الدورات التدريبية زاد مستوى إتقانهم لأداء المهارات القيادية الإدارية في العمل بشكل يجمع بين الأسلوب العلمي والخبرة العملية، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عيّنة البحث حول المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

5.12 مناقشة نتائج السؤال العاشر

كشف البحث عن أثر لتحديد الاحتياجات التدريبية على أداء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، بأبعادها: (أهمية تحديد الاحتياج التدريبي، طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (67) ومن خلال متابعة تقييم اختبار (t) نجد أنَّ أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية له تأثير في أداء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، حيث تعدُّ من أبرز الأمور التي تساعد على ملائمة تحديد الاحتياجات التدريبية لمتطلبات العمل الإداري ارتفاع مستوى الأداء نتيجة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، وهذا يعزى إلى أنَّ تطبيق البرامج التدريبية الصحيحة والمبنية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية والمناسبة فمن المؤكد أنَّ تزداد وترفع من مستوى الأداء القيادي للقيادات الإدارية، إضافة إلى ذلك فإنَّها تزداد في نسبة تحقيق الأهداف المطلوبة نتيجة تطبيق البرامج التدريبية، حيث أنَّه من الأهداف الأساسية للتدريب المبني على التحديد الدقيق للاحتياجات

التدريبية أنّها تشكّل قوة الدفع الرئيسة للأداء والكفاءة في رفع مستوى الأداء والإنتاجية سواء من الناحية الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تستلزمها ظروف العمل وطبيعته، وتدريب القيادات الإدارية وإكسابهم المهارات والخبرات الجديدة واللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى اللائق وفي التخصص المطلوب الذي تشترطه المواصفات الوظيفية، تعتمد بشكل كبير على التحديد الدقيق للاحتياج التدريبي لهؤلاء الفئة من القيادات، حيث بلغت قيمة (بيتا) (391). وبدلالة تقييم (t) المحسوبة والبالغة (9.879) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما أنّ طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية له تأثير في الأداء من خلال إتباع الطرق الحديثة للوصف الوظيفي والأخذ بنظر الاعتبار التغيرات التقنية الموظفة وانعكاساتها على مستويات الأداء المطلوب. كما أنّ الأخذ بآراء القيادات الإدارية عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك توصيف وتصنيف الوظائف ومراعاة نتائج تقييم الأداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية، يساعد كثيرا في إعداد برامج تدريبية مبنية على التحديد الدقيق للاحتياج التدريبي، فيساعد ذلك مسؤولي التدريب بمعرفة نقاط القوة والضعف للأفراد وبالتالي توجيه البرامج التدريبية نحو معالجة هذا الضعف والوصول إلى المستوى المطلوب للأداء؛ حيث بلغت قيمة (بيتا) (205). وبدلالة تقييم (t) المحسوبة والبالغة (5.972) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما أنّ لدعم الإدارة العليا تأثير في الأداء من خلال توفير الموارد المالية الكافية والالتزام بالتدريب والتنظيم الإداري، فبالقدر الذي تهم فيه الإدارة العليا للمصرف بالكوادر والقدرات البشرية وتحفيز الطاقات الإبداعية، من خلال مساعدتهم في تطوير قدراتهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم القيادية وتقديم المساعدة لهم والعناية بهم سيكون له أثر إيجابي على إدراك الدعم والتأييد الذي سيرفع من درجة رضاهم وأدائهم حيث بلغت قيمة (بيتا) (498). وبدلالة تقييم (t) المحسوبة والبالغة (13.537) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويستنتج الباحث من ذلك أنه كلما قامت المصارف التجارية

الليبية بإختيار الطرق الحديثة والجيدة في تحديد احتياجاتها التدريبية ضمن أسس وطرق علمية، وأولت الاهتمام الكافي بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية كأولويات للعملية التدريبية، ودعمت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال توفير الموارد المالية والإلتزام بالتدريب والاهتمام بالموارد البشرية والطاقات الإبداعية سيكون له الأثر الإيجابي على أدائهم الوظيفي، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (دعم الإدارة العليا حيث بلغت قيمة بيتا (498)، تم أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية حيث بلغت قيمة بيتا (205)).

خلاصة

قبل وضع القلم لابد أن تكون هذه الوقفة، التي تقدم خلاصة ما تم استقراؤه في الجانب النظري والعملية بفصول البحث، وأيضا عرض ما تم استنتاجه من التحليلات والقراءات والمناقشات السابقة في موضوع البحث، وما يتصل بها من التجارب والخبرات العلمية والعملية، متى ما كانت تلك التجارب ذات صلة بنتائج البحث والنقاشات الدائرة حولها من قريب أو من بعيد، وصولاً إلى تقديم صورة متكاملة تعكس زخم المحتوى وقوة المضمون وعمق المطروح في أي زاوية من زوايا البحث.

كما قدم الفصل أهم النتائج المناقشة والمفسرة لأهداف وأسئلة البحث، حيث كان التركيز على الاستنتاجات المهمة والمتصلة بالبحث، من أهداف وتساؤلات سعى البحث إلى تحقيقها وإيجاد إجابات علمية لها، من خلال تجميع البيانات الميدانية بأدوات بحثية وتحليل تلك البيانات بمنهجية محددة، ومناقشة نتائجها من عدة نواحي ذات ارتباط مباشر بموضوع البحث.

فهذا الفصل يشتمل على مناقشة نتائج البحث، حيث عرض فيها نقاشات نتائج البحث بصورة مفصلة حيث استعرض هذا الفصل بالشرح والتحليل لكل ما سبق تناوله في الجانبين النظري التطبيقي من البحث، في سبيل الوصول إلى نتائج أوسع بعداً وعمقاً رؤية لواقع تحديد الاحتياجات التدريبية، للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، حيث تم مناقشة النتائج التي خرجت بها الدراسة من خلال المقارنة والمقاربة، مع ما تم التوصل إليه أو تم استخراجه في الدراسات السابقة، سعياً على إكمال النظر والتدقيق في مخرجات البحث من كل الزوايا، التي تتعلق بجزئيات التدريب الحديث وتحديد الاحتياجات التدريبية، بما يتماشى وواقع المصارف التجارية الليبية باعتبارها العمود الفقري للاقتصاد الليبي.