

الفصل السادس: الخلاصة والتوصيات

6.1 تمهيد

إن هذا الفصل الذي نال شرف الخاتمة للبحث، يشتمل على ملخص مكونات البحث، وعرضاً لأهم النتائج، وصولاً إلى تقديم صورة متكاملة تعكس زخم المحتوى وقوة المضمون وعمق المطروح في زوايا البحث، كما سلط الضوء على الإسهامات المأمولة للبحث نظرياً ومنهجياً، وهذا دون إغفال أو مواربة لأهم المعوقات التي واجهت الباحث والحدود التي لم تتجاوزها الدراسة، وفي الأخير تُقدم بعض المقترحات العلاجية من نتائج من وجهة نظر الباحث، وبعض التوصيات التي يراها الباحث بأمانة علمية مفيدة للموضوع، ويستحث بها الباحثين لإكمال نواقص البحث أو ما لم تحظ بإمكانية تغطيته ميدانياً. وفي ثانياً هذا الفصل سيقدم الباحث أهم النتائج والتوصيات والمقترحات، مستفيداً من خبرته العملية، حيث استخرج من نتائج البحث واستقراء الدراسات السابقة ما يعتقد أنه مقترح علاجي، يمكن استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، وبالتالي يتوقف الأمر على تلك المؤسسات وخاصة أصحاب الاهتمام والشأن فيها بمسائل التدريب.

6.2. ملخص أهم نتائج البحث، يعرض الباحث فيما يأتي ملخصاً للنتائج التي توصل إليها البحث:

6.2.1. أظهرت النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد درجة توافر مهارة كتابة التقارير من أبعاد المهارات القيادية الفنية تراوحت بين (2.50 - 2.93) ونسبة مئوية تراوحت بين (50% - 58.6%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.69) بنسبة مئوية بلغت (53.8%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توافر بُعد مهارة كتابة التقارير من أبعاد المهارات الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت

بدرجة (متوسطة). بينما أظهرت النتائج أنَّ متوسطات عبارات بعد درجة أهمية مهارة كتابة التقارير تراوحت بين (4.05- 4.25) ونسبة مئوية بلغت (81%- 85%) حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الأهمية (4.12) بوزن نسبي بلغ (82.5%). ووفقاً للمحك فإنَّ درجة أهمية بعد مهارة كتابة التقارير كانت بدرجة (مهمة).

6.2.2. أظهرت النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد درجة توفّر مهارة استخدام الحاسب الآلي من أبعاد المهارات القيادية الفنية تراوحت بين (2.06-3.18) ونسبة مئوية تراوحت بين (41%- 64%)، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.58) بنسبة مئوية بلغت (52%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توفّر بعد مهارة استخدام الحاسب الآلي من أبعاد المهارات الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة) وفقاً للمقياس (ليكرت). بينما أظهرت النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد درجة أهمية مهارة استخدام الحاسب الآلي تراوحت بين (4.04 – 4.30) ونسبة مئوية بلغت (81%- 86%) حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الأهمية (4.21) بوزن نسبي بلغ (84.2%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة أهمية بُعد مهارة استخدام الحاسب الآلي كانت بدرجة (مهمة جداً).

6.2.3. أظهرت النتائج أنَّ متوسطات عبارات بعد درجة توافر مهارة استخدام الإنترنت من أبعاد المهارات القيادية الفنية تراوحت بين (2.45 – 2.63) ونسبة مئوية تراوحت بين (49% - 53%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.53) بنسبة مئوية بلغت (50.2%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توافر بعد مهارة استخدام الإنترنت من أبعاد المهارات الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة) بينما أظهرت النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد درجة أهمية مهارة استخدام الإنترنت تراوحت بين (4.02-4.36) ونسبة مئوية تراوحت بين (80%- 87.2%) حيث بلغ المتوسط العام

لدرجة الأهمية (4.26) بوزن نسبي بلغ (85.2%) ووفقاً للمحك فإنّ درجة أهمية بعد مهارة استخدام الإنترنت كانت بدرجة (مهمة جداً).

6.2.4. بيّنت النتائج أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة توفّر المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (2.59) بوزن نسبي بلغ (51.9%) وبدرجة توفّر (قليلة) وكان أعلى مهارتين متوافرتين هما: مهارة كتابة التقارير بدرجة توافر (متوسطة) بمتوسط حسابي (2.69) وبوزن نسبي بلغ (53.8%) ثم مهارة استخدام الحاسب الآلي بدرجة توفّر (قليلة) بمتوسط حسابي بلغ (2.58) وبوزن نسبي (52%) بينما كانت أقل مهارة توافراً هي مهارة استخدام الإنترنت بدرجة توافر (قليلة) بمتوسط حسابي (2.53) وبوزن نسبي (50.6%).

6.2.5. أظهرت النتائج أنّ متوسطات عبارات بُعد درجة توفّر مهارة الاتصال من أبعاد المهارات القيادية البشرية تراوحت بين (1.94 – 4.13) بوزن نسبي تراوح بين (39% - 82.6%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.30) بوزن نسبي بلغ (66%) ووفقاً للمحك فإنّ درجة توفّر بُعد مهارة الاتصال من أبعاد المهارات البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (متوسطة) بينما أظهرت النتائج أنّ متوسطات عبارات بعد درجة أهمية مهارة الاتصال تراوحت بين (4.19 – 4.33) بوزن نسبي تراوح بين (83.8% - 87%) حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الأهمية (4.24) بوزن نسبي بلغ (85%). ووفقاً للمحك فإنّ درجة أهمية بُعد مهارة الاتصال كانت بدرجة (مهمة جداً).

6.2.6. أظهرت النتائج أنّ متوسطات عبارات بعد مهارة التحفيز من أبعاد المهارات القيادية البشرية تراوحت بين (3.11 – 3.25) ونسبة مئوية بلغت (62.2% - 65%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث؛ حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.18) بنسبة مئوية بلغت (64%) ووفقاً للمحك فإنّ درجة توفّر بُعد مهارة التحفيز من أبعاد المهارات البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف

التجارية الليبية كانت بدرجة (متوسطة) بينما أظهرت النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد درجة أهمية مهارة التحفيز تراوحت بين (4.29-4.47) ونسبة مئوية تراوحت بين (85.8%-89.2%) حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الأهمية (4.38) بوزن نسبي بلغ (88%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة أهمية بُعد مهارة التحفيز كانت بدرجة (مهمة جداً).

6.2.7. أظهرت النتائج أنَّ متوسطات عبارات بعد بناء فرق العمل من أبعاد المهارات القيادية البشرية تراوحت بين (2.25-2.76) ونسبة مئوية بلغت (42%-55%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث؛ حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.55) بنسبة مئوية بلغت (51%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توفّر بُعد بناء فرق العمل من أبعاد المهارات البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة) بينما أظهرت النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد درجة أهمية مهارة بناء فرق العمل تراوحت بين (4.15-4.35) ونسبة مئوية تراوحت بين (83%-87%) حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الأهمية (4.23) بوزن نسبي بلغ (84.5%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة أهمية بُعد مهارة بناء فرق العمل كانت بدرجة (مهمة جداً).

6.2.8. أظهرت النتائج أنَّ المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة توفّر المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (3.01) وبدرجة توفّر (متوسطة) وكانت درجة أعلى مهارتين متوافرتين هما: مهارة الاتصال بمتوسط بلغ (3.30) بدرجة توفّر (متوسطة) ثم مهارة التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (3.18) بدرجة توفّر (متوسطة) بينما كانت أقل مهارة توافراً هي مهارة بناء فريق العمل بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وبدرجة توفّر (قليلة). بينما أظهرت النتائج أنَّ المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أهمية المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (4.28) وبدرجة أهمية (مهمة جداً) وكانت أهم مهارتين هما: مهارة التحفيز بمتوسط بلغ (4.38) بدرجة أهمية

(مهمة جداً) ثم مهارة الاتصال بمتوسط بلغ (4.24) بدرجة أهمية (مهمة جداً) بينما كانت أقل مهارة

أهمية هي مهارة بناء فريق العمل بمتوسط حسابي بلغ (4.23) بدرجة أهمية (مهمة).

6.2.9. أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات بُعد التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت

بين (2.81-2.28) ونسبة مئوية بلغت (46%-56%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده

الباحث، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.59) بنسبة مئوية بلغت (52%) ووفقاً للمحك

فإن درجة توفر بُعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية

الليبية كانت بدرجة توفر (قليلة). بينما أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات بُعد درجة أهمية مهارة

التخطيط تراوحت بين (4.53-4.22) ونسبة مئوية تراوحت بين (84%-91%) حيث بلغ المتوسط العام

لدرجة الأهمية (4.37) بوزن نسبي بلغ (87.4%) ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بُعد مهارة التخطيط

كانت بدرجة (مهمة جداً).

6.2.10. أظهرت النتائج أن متوسطات درجة توفر بُعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية

تراوحت بين (4.81-2.34) ونسبة مئوية بلغت (47%-56%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده

الباحث؛ حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.56) وبوزن نسبي بلغ (51.2%) ووفقاً للمحك

فإن درجة توفر بُعد مهارة التنظيم كانت بدرجة (قليلة). بينما أظهرت النتائج أن متوسطات درجة أهمية

بُعد مهارة التنظيم تراوحت بين (4.53-4.26) وبوزن نسبي تراوح بين (85%-91%) حيث بلغ المتوسط

العام لدرجة الأهمية (4.39) بوزن نسبي بلغ (88%) ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بُعد مهارة التنظيم

كانت بدرجة (مهمة جداً).

6.2.11. أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات بُعد التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت

بين (2.84-2.37) وبوزن نسبي تراوح بين (47%-57%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده

الباحث؛ حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.60) وبوزن نسبي بلغ (52%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توفّر بُعد مهارة التوجيه كانت بدرجة (قليلة). بينما أظهرت النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد درجة أهمية مهارة التوجيه تراوحت بين (4.33-4.49) وبوزن نسبي تراوح بين (86%-89%) حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الأهمية (4.38) بوزن نسبي بلغ (87.6%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة أهمية بُعد مهارة التوجيه كانت بدرجة (مهمة جداً).

6.2.12. أظهرت النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (2.48-2.94) وبوزن نسبي تراوح بين (50%-59%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث؛ حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.67) بنسبة مئوية بلغت (54.4%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توافر بُعد مهارة اتخاذ القرار كانت بدرجة (متوسطة). بينما أظهرت النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد درجة أهمية مهارة اتخاذ القرار تراوحت بين (4.32-4.62) وبوزن نسبي تراوح بين (86%-92%)، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الأهمية (4.48) بوزن نسبي بلغ (90%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة أهمية بُعد مهارة اتخاذ القرار كانت بدرجة (مهمة جداً).

6.2.13. أظهرت النتائج أنَّ متوسطات درجة توفّر بُعد مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (2.04-3.00) وبوزن نسبي تراوح بين (41%-60%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.50) وبوزن نسبي بلغ (50%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توفّر بُعد مهارة تقييم الأداء كانت بدرجة (قليلة). بينما أظهرت النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد درجة أهمية مهارة تقييم الأداء تراوحت بين (4.33-4.50) وبوزن نسبي تراوح بين (86.6%-90%) حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الأهمية (4.40) بوزن نسبي بلغ (88%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة أهمية بُعد مهارة تقييم الأداء كانت بدرجة (مهمة جداً).

6.2.14. أظهرت النتائج أنَّ متوسطات درجة توفّر بُعد الإبداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (1.60- 3.20) وبوزن نسبي تراوح بين (32%- 64%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.58) وبوزن نسبي بلغ (51.8%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توفّر بُعد الإبداع الإداري كانت بدرجة (قليلة). بينما أظهرت النتائج أنَّ متوسطات درجة أهمية الإبداع الإداري تراوحت بين (4.39- 4.66) وبوزن نسبي تراوح بين (88%- 93%) حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الأهمية (4.54) وبوزن نسبي بلغ (91%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة أهمية بُعد الإبداع الإداري كانت بدرجة (مهمة جداً).

6.2.15. أظهرت النتائج أنَّ المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة توفّر المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (2.58) وبوزن نسبي بلغ (51.7%) وبدرجة توفّر (قليلة) وكان أعلى مهارتين متوفرّتين هما: مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وبوزن نسبي بلغ (54.5%) وبدرجة توفّر (متوسطة) ثم مهارة التوجيه بمتوسط حسابي بلغ (2.60) بوزن نسبي بلغ (52%) وبدرجة توفّر (قليلة) بينما كانت أقل مهارة توفراً هي مهارة تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (2.50) بوزن نسبي بلغ (50%) وبدرجة توفّر (قليلة). كما وأظهرت النتائج أنَّ المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أهمية المهارات القيادية الإدارية بلغ (4.42) بوزن نسبي بلغ (88.5%) بدرجة أهمية (مهمة جداً) وكانت أعلى أهم المهارات الإدارية أهمية: مهارة الإبداع الإداري بمتوسط حسابي بلغ (4.54)، بوزن نسبي بلغ (91%) بدرجة أهمية (مهمة جداً)، تم مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (4.48) وبوزن نسبي بلغ (90%). تليها مهارة تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، وبوزن نسبي بلغ (88%).

6.2.16. أظهرت النتائج أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية وفقاً لمتغير

المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.376)، حيث بيّنت نتائج المتوسطات الحسابية لعينة

الدراسة أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، لصالح الذين مؤهلهم (دراسات عليا) ثم (مؤهل جامعي).

6.2.17. أظهرت النتائج أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية وفقاً لمتغير

العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.489) فبيّنت نتائج المتوسطات الحسابية لأفراد عينة البحث أنّه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية، لصالح الذين فئة أعمارهم (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) ثم (من 30

سنة إلى أقل من 40 سنة).

6.2.18. أظهرت النتائج أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية وفقاً لمتغير

سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.285) فبيّنت نتائج المتوسطات الحسابية لعينة البحث

أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، لصالح فئة أصحاب الخبرة (أكثر من 15 سنة) ثم فئة أصحاب

الخبرة (من 11 سنة - 15 سنة).

6.2.19. أظهرت النتائج أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات عينة البحث حول المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية وفقاً لمتغير عدد

الدورات التدريبية، بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.953) حيث بينت نتائج المتوسطات الحسابية لعينة

الدراسة أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، لصالح فئة عدد الدورات التدريبية (من ستة دورات تدريبية

فأكثر) ثم فئة عدد الدورات التدريبية (خمس دورات تدريبية).

6.2.20. أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة أهمية

المهارات القيادية الفنية ودرجة توافرها لدى القيادات الإدارية للمصارف التجارية الليبية، وكانت أكثر

المهارات القيادية (الفنية) احتياجاً للتدريب على التوالي: مهارة استخدام الانترنت، حيث بلغ حجم الفجوة التدريبية (1.73)، تليها مهارة استخدام الحاسب الآلي حيث بلغ حجم الفجوة التدريبية (1.63)، تم مهارة كتابة التقارير بحجم فجوة تدريبية (1.43).

6.2.21. أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة أهمية المهارات القيادية البشرية ودرجة توافرها لدى القيادات الإدارية للمصارف التجارية الليبية، وكانت أكثر المهارات القيادية (البشرية) احتياجاً للتدريب على التوالي: مهارة بناء فريق العمل، حيث بلغ حجم الفجوة التدريبية (1.68)، تليها مهارة التحفيز بحجم الفجوة التدريبية (1.19)، تم مهارة الاتصال بحجم فجوة تدريبية (0.943).

6.2.22. أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة أهمية المهارات القيادية الإدارية ودرجة توافرها لدى القيادات الإدارية للمصارف التجارية الليبية، وكانت أكثر المهارات القيادية (الإدارية) احتياجاً للتدريب على التوالي: مهارة الابداع الإداري حيث بلغ حجم الفجوة التدريبية (1.95)، تليها مهارة تقييم الأداء حيث بلغ حجم الفجوة التدريبية (1.90)، تم مهارة التنظيم بحجم فجوة تدريبية (1.83)، ثم مهارة اتخاذ القرار بحجم فجوة تدريبية (1.81)، تليها مهارتي التخطيط والتوجيه بحجم فجوة تدريبية متساوية بلغت (1.78).

6.2.23. استنتج البحث أن ارتفاع مستويات الأداء نتيجة البرامج التدريبية المبنية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، بموافقة أغلبية القيادات الإدارية، حيث يلمسون في أحيان كثيرة وجود فجوة بين أدائهم الحالي والأداء المطلوب لوظائفهم التي يشغلونها. كما أن علاج أغلب فجوات الأداء يعتمد على التدريب المستمر والمبني على الاحتياجات التدريبية الفعلية بما يُؤهلهم لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل.

6.2.24. أفرز البحث بأنه يوجد دعم من الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية سواءً الدعم المتعلق بتوفير الوقت أو الدعم المالي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أو تخطي المعوقات التي تعترض عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؛ كما يبين النتائج من خلال توقع أفراد عينة الدراسة أن تصميم برامج تدريبية مناسبة، كونها تعتمد على تحديد الاحتياجات الفعلية والمشكلات الفنية بجانب مساعدة الإدارة في اكتشاف ثغرات الأداء الحالي والفجوات التدريبية على وجه العموم.

6.2.25. التحديد الدقيق والناجح للاحتياجات التدريبية، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنتائج تقييم الأداء، ووصف وتصنيف الوظائف، كما يرتبط بتقييم البرامج التدريبية السابقة، ليشمل الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

6.2.26. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، ودعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على أداء القيادات الإدارية في المصارف التجارية الليبية؛ إذ أن المتغيرات سالفة الذكر تفسر ما مقداره (57.5%) من أداء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وهذا يعني أن لأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، وطرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، ودعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، من ركائز التدريب ومن أبرز المؤثرات في الأداء في المصارف التجارية الليبية، وأن دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتليه أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كانت أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية. فبالقدر الذي تدعم فيه الإدارة العليا من خلال توفير الموارد المالية والالتزام بالتدريب، والاهتمام بالموارد البشرية والطاقت الإبداعية سيكون له أثر إيجابي على إدراك الدعم والتأييد الذي سيرفع من درجة رضائهم وأدائهم الوظيفي. كما أن الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على التحديد الدقيق للاحتياج التدريبي والفعلية يخلق برامج

تدريبية فاعلة، وهذا يعزى إلى أنَّ تطبيق البرامج التدريبية الصحيحة والمبنية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية والمناسبة من المؤكد أنَّ تزيد وترفع من مستوى الأداء للقيادات الإدارية، إضافة إلى ذلك فإنَّها تزيد في نسبة تحقيق الأهداف المطلوبة نتيجة تطبيق البرامج التدريبية.

6.3 مساهمات البحث

يرى الباحث أنَّ هذا البحث بما تناوله من إطار نظري، واستنتاج تطبيقي لتحليل البيانات والعمل الميداني، سيسهم في سدِّ ثغرات التنظير والممارسة للإدارة في زوايا متعددة، حيث:

1. قدّم البحث تعريفاً شاملاً للمصارف التجارية الليبية، بممارساتها وغطتها الإداري.
2. يشجع هذا البحث بقوة صناع القرار في المصارف التجارية بليبيا لبذل المزيد من الاهتمام لدور تحديد الاحتياجات التدريبية في إعداد برامج تدريبية تعمل على الرفع من كفاءة الأداء، ودراسة أهم المعوقات التي قد تقلل من حجم هذا الدور. كما يقدم نموذج البحث للإدارات بالمصارف التجارية بعض المؤشرات على الطرق التي يمكن من خلالها تحسين عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية (طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أهمية تحديد الاحتياج التدريبي، معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية) على تحسين ممارسة أداء المهارات القيادية، ويمكن أن تساعد على تطوير الممارسات وآلياتها ذات العلاقة بتصميم برامج تدريبية وتنفيذها وتقويمها بناءً على الاحتياجات التدريبية الفعلية.
3. أكد البحث ما ذهب إليه بعض الدراسات السابقة بمضامينها بما لا يدعو للتردّد والتأني في سبيل تمكين التدريب في المصارف التجارية، حيث أنَّ موقع التدريب في الهيكل التنظيمي للمصارف التجارية، لا يرقى إلى درجة أهميته والقناعة بضرورته كما يُعبر عنها، بسبب التطور السريع في الأدوات والأساليب التكنولوجية التي يمكن توظيفها في المصارف التجارية الليبية الأمر

الذي يتطلب من صناع القرار في المصارف تطوير المزيد من المبادرات المتصلة بتوسيع أنشطة وفعاليات المصارف وتبني أحدث الأدوات والأساليب التدريبية، ابتداءً بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، ومن ثم تصميم برامج تدريبية بناءً على تلك الاحتياجات، التي تمكن من مواكبة تلك التطورات بشكل سليم.

4. وسّع البحث من آفاق وجهات النظر للمصارف التجارية الليبية، بما يُرشّد من ممارساتها الإدارية وخاصة في مجال التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتنمية الموارد البشرية، وصولاً إلى المهنة والتميز والريادة التي تسعى إليها إدارة المصارف المعاصرة.

5. أسهم البحث في وضع بعض الحلول المتواضعة العلمية والعملية لمشكلات بعض المصارف التجارية، والخاصة ببناء وتنمية مكوّناتها ومقدّراتها البشرية والمتمثلة في قياداتها الإدارية والتي تشكل العمود الفقري للجهاز الإداري المصرفي، لتنتقل من أرضيات صلبة وتطرق أبواب وميادين جديدة للعمل، تحقيقاً لرسالتها وأهدافها السامية.

6. يمكن استخدام نموذج البحث من قبل صناع القرار في المصارف التجارية الليبية كأداة تحليلية لمساعدة المصارف التجارية في تحليل عملية صنع قراراتهم ذات العلاقة باحتياجاتهم التدريبية والفعالية، وفي تقييم كفاءة أدائهم، وفي نفس الوقت كوسيلة تطبيقية لتحديد القرارات ذات العلاقة بوضع البرامج التدريبية الملائمة بعيداً عن التكاليف الزائدة والتي قد تنفق في برامج غير مجدية وبعيداً عن احتياجاتهم الفعلية.

7. بالإضافة إلى ذلك، ساهمت الأطروحة في الجانب التطبيقي من خلال التوصيات بالنهج والآليات التي من شأنها أن تدعم صناع القرار في المصارف التجارية ليكونوا على بينة من حجم الدور الذي يمكن أن يسهم به تشخيص معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية والتعامل معها

بشكل سليم في التحسين من العملية التدريبية ومدى إنعكاسها على البرامج التدريبية الحالية والمستقبلية ذات العلاقة بتحسين الأداء الوظيفي.

6.4. البحوث والدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية في قطاع المصارف باستخدام أسلوب تحليل

المنظمة، وأسلوب تحليل العمل.

2. إجراء دراسة لتقييم برامج التدريب القيادي الحالية في قطاع المصارف التجارية الليبية.

3. دراسة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على كفاءة البرامج التدريبية بالقطاع المصرفي الليبي.

4. دراسة علاقة تحديد الاحتياجات التدريبية بجودة التدريب القيادي بالمصارف التجارية الليبية.

6.5 معوقات البحث

لقد واجه الباحث بعض المعوقات أثناء دراسته للموضوع، منها ما يتعلق بصعوبات ميدانية حدثت من توسع عينة البحث وشمولها، ومنها ما يتعلق بالمكتبات والدراسات السابقة، وما يمكن الاعتماد عليه منطقياً ومنهجياً، وهنا سرد مبسط لأهم تلك المعوقات والصعوبات:

1. قلة المراجع الأدبية والعلمية من كتب ومجلات، تعنى بأمر التطوير والترشيد لواقع العمل

المصرفي، ولاسيما في مجال بناء وتنمية القدرات البشرية والمؤسسية، حيث أن المصادر شحيحة

عموماً في المكتبة العربية في التنظير والتطبيق للعمل المصرفي، نسبة لحدائثة التجربة ونمطية الممارسة

مقارنة بواقع الحال في الدول المتقدمة.

2. قلة البيانات الإحصائية الدقيقة للقوى العاملة وإمكاناتها المعلوماتية في بعض المصارف

التجارية مما يجعل الباحث يعتمد على بيانات وتقارير المصرف المركزي في الحصول على بعض

البيانات والمعلومات.

6.6. التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنه البحث يورد الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات التي يمكنها الإسهام في سدّ الحاجة التدريبية للقيادات الإدارية المصارف التجارية الليبية في مختلف المستويات القيادية، وهي كما يأتي:

6.6.1. ضرورة عقد دورات تدريبية عاجلة ومكثفة على جميع المهارات القيادية لجميع المستويات القيادية، وفقاً لاحتياج كل مستوى قيادي وكالاتي:

1. بالنسبة للمهارات الفنية فيتم تدريب المستويات القيادية التنفيذية على جميع هذه المهارات، أما القيادات العليا فيتم تدريبها على مهارة استخدام الحاسب الآلي فقط وكتابة التقارير، مع تزويدهم بالخلفية النظرية عن باقي المهارات الفنية ومستجداً.

2. بالنسبة للمهارات البشرية فيتم تدريب جميع المستويات القيادية عليها.

3. بالنسبة للمهارات الإدارية فيتم تدريب القيادات الإدارية على جميع هذه المهارات، ولتنفيذ هذه التوصية في الواقع العملي يتقدم الباحث بالمقترحات الإجرائية الآتية:

أ. أن تكون الدورات إلزامية، وربطها بالترقيات بين المستويات القيادية بحيث لا يترقى القائد الإداري إلى المستوى القيادي الأعلى إلا بعد إتمام جميع الدورات الإلزامية في مستواه القيادي، وتقع مسؤولية ذلك على عاتق القيادة العليا، والجهات المشرفة على التدريب.

ب. تقسيم المهارات القيادية إلى عدة مستويات تدريبية (بسيطة ومتقدمة) بحيث يتم تدريب القيادات الإدارية عليها وفقاً للحاجة الفعلية تبعاً للمستوى القيادي للقائد والإدارة التي يعمل بها وتقع مسؤوليتها على عاتق الجهة المنفذة للتدريب.

ج. ترتيب سلم أولويات التدريب على المهارات القيادية، وفقاً لاحتياج الإدارة التي يعمل بها القائد

الإداري بحيث يبدأ بالأهم فالمهم، فعلى سبيل المثال: تأتي مهارة التخطيط في المقام الأول للقيادة

الغلبا، بينما تأتي مهارة استخدام الحاسب الآلي في المقام الأول للقيادة التنفيذية.

6.6.2. الاستعانة بخبراء التدريب المتميزين من المعاهد المتخصصة في التدريب وكذلك أساتذة الجامعات

في كليات العلوم الإدارية، كحل عاجل لتحديد الاحتياجات التدريبية الحالية وتصميم البرامج التدريبية

المناسبة لها.

6.6.3. تدريب المسؤولين الحاليين بإدارة التطوير الإداري والتدريب التابعة لها في المصارف، وكذلك مدراء

إدارات المصارف المختلفة ورؤساء الأقسام بها (الموارد البشرية) على دورات متخصصة في أفضل المراكز

التدريبية على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية لأن ذلك يساعد في الوصول إلى تحديد دقيق ومشترك

للإحتياجات التدريبية.

6.6.4. تطوير نظام الحوافز المعمول به حالياً في المصارف وإعطاء صلاحيات أكبر للقادة وذلك

لمساعدتهم على ممارسة مهارة تحفيز الموظفين بطريقة أكثر تأثيراً.

6.6.5. إعطاء مساحة أكبر لمشاركة القيادات التنفيذية في عمليات (التخطيط، والتنظيم، اتخاذ القرارات،

الإبداع الإداري) التي تكون على مستوى المصارف، فذلك يساعد على تنمية تلك المهارات لديهم.

6.6.6. تشجيع القيادات على استخدام أسلوب فرق العمل في الإدارات المختلفة حيث أثبت هذا

الأسلوب نجاحه في الكثير من المنظمات في الدول المتقدمة.

6.6.7. تشجيع القيادات الإدارية على إبداء آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم والتعبير عنها بكل حرية لتنمية

مهارة الإبداع الإداري لديهم، وتبني القيادات الإدارية ذوي المواهب الإبداعية والأفكار المبتكرة،

وتطويرهم واستثمار مواهبهم لما يحقق أهداف قطاع المصارف، مع مراعاة تحفيزهم بالشكل الذي يتناسب مع مواهبهم.

6.6.8. قيام إدارة الحاسب الآلي والإنترنت بالمصارف، بتطوير استخدامات الحاسب الآلي والإنترنت، للاستفادة القصوى منهما في جميع الأعمال الإدارية والفنية، وتحسين مستوى تقديم الخدمات.

6.6.9. تبني مشروع التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف في قطاع المصارف وتحديد واجبات ومهام ومسؤوليات كل وظيفة بدقة، ومؤهلات وقدرات الشخص الذي سيقوم بشغلها لتسهيل عملية تحديد الاحتياج التدريبي لكل وظيفة.

6.6.10. تبني مشروع لتحديد معايير الأداء المطلوبة لكل وظيفة مع إشراك العاملين في التحديد، ونشره على الجميع بعد إقراره، لمساعدة الرؤساء على اكتشاف النقص في مهارات وقدرات المرؤوسين وبالتالي معرفة الحاجة التدريبية لهم.

6.6.11. إعداد خطة استراتيجية شاملة لتطوير العملية التدريبية في قطاع المصارف مبنية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وفقاً للأساليب العلمية مع مراعاة المستجدات والمتغيرات المستقبلية.

6.6.12. وعلى الرغم من إجابات أفراد عينة البحث حول اهتمام الإدارة العليا بتوفير الدعم المالي الكافي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها، إلا أنه ولأهمية هذه العملية يرى الباحث ضرورة زيادة هذا الدعم، وضرورة وجود بند واضح في ميزانية كل مصرف خاص ببناء قدرات عاملها بشكل عام، ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل خاص.

6.6.13. يوصي الباحث بضرورة معالجة المعوقات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمصارف، وضرورة وجود سياسة واضحة لتدريب العاملين في المصارف التجارية الليبية.

6.6.14. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تلبي الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الإدارية بالمصارف

التجارية بشكل تكاملي وتراكمي، وهذه البرامج هي: برامج في العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي، وتشمل برامج في فن التعامل مع العملاء، والعمل ضمن الفريق الواحد.

6.6.15. تعدد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس للعملية التدريبية، ونتيجة للتغير السريع في

بيئة العمل، يرى الباحث ضرورة وجود خطة مكتوبة ومنظمة ومتكاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المصارف التجارية الليبية.

6.6.16. تأهيل وتنمية وتطوير الموارد البشرية في القطاع المالي والمصرفي الليبي على كافة المستويات من خلال برامج تدريبية مكثفة داخليا وخارجيا للنهوض بالكادر البشري.

خاتمة

بحمد الله تطوى صفحات البحث بهذا الفصل الختامي، الذي استعرض مجمل ما احتوته الفصول السابقة من خلفيات نظرية وبيانات ميدانية وتحليلات ومناقشات، حيث شمل الفصل نتائج تعكس صورة مبسطة لما تم استعراضه في ثنايا الفصول المتقدمة.

فقد تم استعراض الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصل إليها البحث، حيث كان التركيز على الاستنتاجات المهمة والمتصلة بمقدمة البحث، من أهداف وتساؤلات سعى البحث إلى تحقيقها وإيجاد إجابات علمية لها، من خلال تجميع البيانات الميدانية بأدوات بحثية وتحليل تلك البيانات بمنهجية محددة، ومن ثم مناقشة نتائجها من عدة نواحي ذات ارتباط مباشر بموضوع البحث.

ولا يكون الختام ختاماً إلا بإجمال ما سبق تناوله في الإطارين النظري والتطبيقي للبحث، من استعراض أهم النتائج والمقترحات المناسبة لحلها أو تطويرها، وأيضاً تقديم التوصيات المتصلة بها إكمالاً للنقص أو ترقية للبحث، حيث تتطلب الأمانة العلمية ذكر الحدود التي مثلت الإطار النهائي للبحث، أو العوائق

والصعوبات اعترضت سير البحث في زاوية من الزوايا، كما تطرق الفصل إلى الإسهامات المتوقعة بنظر الباحث، في الناحيتين النظرية والمنهجية لهذا البحث مختتماً بأهم التوصيات والمقترحات للبحث.

