

تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية
"دراسة ميدانية"

سمير إبراهيم سليمان الرومض

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية
دراسة ميدانية

سمير إبراهيم سليمان الرويمض
(الرقم الجامعي ٤١٣٠٠٥٩)

بحث مقدّم لنيل درجة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية

كلية القيادة والإدارة
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
نيلاي

مارس ٢٠١٧

إقرار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إنني أقر وأعترف، أن هذا البحث من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والإقتباسات، فقد أشرت إلى مصادرها في هامش البحث ومتمنه.

التوقيع:

التاريخ :

الاسم : سمير إبراهيم سليمان الرويمض

الرقم الجامعي: 4130059

العنوان

A-18-11 SRI CEMPAKA APARTMENTS JLN SEPAKAT
TMN SEPAKAT INDAH, 43000, KAJANG,
SELANGOR, MALAYSIA.

خلفيات الباحث

سمير إبراهيم سليمان الرويمض (الرقم الجامعي: 4130059)، الجنسية ليبي، رقم جواز السفر (077145)، عنوان السكن الحالي سري شامبكا سابكات انده، تامن سابكات انده، مدينة كاجانغ ولاية سيلانجور. حاصل على درجة البكالوريوس في الإدارة من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (جامعة طرابلس - ليبيا)، للعام الدراسي (1995-1996)، وبتقدير (جيد). حاصل على درجة الماجستير في الإدارة من أكاديمية الدراسات العليا طرابلس للعام الدراسي (2007) وبتقدير عام (جيد جدا)، عملت موظفاً بالمؤسسة الوطنية للسلع التموينية بالإدارة العامة للشؤون الإدارية (مكتب التدريب) من الفترة (1997-2007) تم رئيساً لمكتب الشؤون الإدارية بفرع سهل الجفارة، عملت في العديد من لجان إعداد الكوادر الوظيفية، كما تلقت العديد من الدورات التدريبية في مجال الوصف الوظيفي وإدارة الاجتماعات خلال فترة عملي بمكتب التدريب بالمؤسسة. كما أنه وخلال هذه الفترة تم انتدائي للعمل كأمين لقطاع الصناعة والطاقة بمؤتمر كاباو بلدية نالوت، أنتقلت للعمل بجامعة الجبل الغربي بكلية المحاسبة والإدارة، وعملت كعضو هيئة التدريس بالجامعة من الفترة (2008-2012). تحصلت على بعثة دراسية لإستكمال دراستي لتحضير درجة الدكتوراة بدولة ماليزيا.

الإيميل: rw1971ka@yahoo.com

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على معلم البشرية الخير مُحَمَّد بن عبد الله صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً وبعد..

أشكر الله عز وجل على عظيم فضله وجزيل إحسانه بما من علي من إتمام هذا العمل وما منحني من قوة حتى انتهيت من إعداد هذه الدراسة، كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة العلوم الإسلامية الماليزية ممثلة في الإدارة وسعادة عميد وأعضاء هيئة التدريس بكلية القيادة والإدارة.

ولكل من مد لي يد العون والمساعدة في سبيل انجاز هذه الدراسة وأخص بالشكر والعرفان سعادة الدكتور: (صلاح مُحَمَّد زكي إبراهيم) على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة والذي لم يدخر جهداً في سبيل مساعدتي وتوجيهي مضيئاً بوقته في سبيل الرد على تساؤلاتي بما لديه من علم ومعرفة فكان له أبلغ الأثر في إخراج هذه الرسالة، فجزاه الله خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناته. كما نقدم الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور: أمير بن شهر الدين، على ما قدمه من نصح ومشورة علمية. والذي نقول لهما بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير."

والشكر الموصول لوالدي الذي كان له الأثر الأكبر في توجيه وتحقيق هذه الرسالة، حيث كان يتابعني فيها خطوة بخطوة.

وأخيراً أجزل شكري وتقديري لكل من شارك في انجاز هذه البحث، وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة وأحكم الاستبانة لإتمام هذا البحث وأخرجه على الوجه المطلوب. ربما دون يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر وبارك فيهم في أعمالهم إنه ولي ذلك وجزاهم الله خير الجزاء وجعل ما قدموه لي في موازين حسنا والقادر عليه.

هذا وبالله التوفيق

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji keperluan latihan kepimpinan pentadbiran di bank perdagangan Libya untuk mengetahui tahap akses kepada kemahiran kepimpinan (teknikal, manusia, pentadbiran) yang dimiliki oleh mereka. Selain itu juga, kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepentingan keperluan latihan pada setiap kemahiran dari sudut pandangan kepimpinan pentadbiran di bank perdagangan Libya, sebagaimana kajian ini cuba menyingkap kesan penentuan keperluan latihan terhadap pencapaian para pemimpin pentadbiran. Populasi kajian meliputi kalangan kepimpinan pentadbiran di bank perdagangan Libya. Sampel kategori yang dipilih melalui persampelan bertujuan (intentional dan deliberate sample) terdiri daripada (275) pemimpin pentadbiran yang mewakili (ahli-ahli lembaga pengarah, pengurus besar, pengurus pentadbiran, ketua-ketua jabatan dan pengurus pejabat) dari lima bank perdagangan terbesar yang beroperasi di, Libya. Soal selidik telah diedarkan kepada mereka dan bilangan borang yang dikembalikan adalah (216) soal-selidik. Antara dapatan kajian ini yang terpenting ialah bahawa tahap kemahiran kepimpinan teknikal yang dimiliki oleh kepimpinan pentadbiran adalah rendah dengan purata tahap pemilikan kemahiran teknikal sedia ada adalah (2.59) dengan berat relatif adalah (%51.9) dan tahap ketersediaan (sedikit). Kajian ini juga menunjukkan bahawa purata kemahiran kepimpinan kemanusiaan yang dimiliki oleh kepimpinan pentadbiran adalah pada purata (3.01) dengan berat relatif (%60.2) dan tahap ketersediaan adalah (sederhana). Di samping itu, dapatan kajian juga menunjukkan tahap kemahiran kepimpinan pentadbiran adalah rendah, di mana purata tahap kemahiran pentadbiran yang dimiliki adalah (2.58) dengan berat relatif adalah (%51.7) dan tahap ketersediaan (sedikit). Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa terdapat perbezaan statistik yang signifikan pada tahap kepentingan ($\alpha \leq 0.05$) antara tahap kepentingan kemahiran kepimpinan dan tahap ketersediaan dan pemilikannya, dengan kemahiran kepimpinan yang paling memerlukan latihan dalam urutan adalah kemahiran kreativiti pentadbiran, dengan saiz jurang latihan mencapai (1.95), diikuti oleh kemahiran penilaian prestasi, dengan saiz jurang latihan mencapai (1.90), dan kemahiran organisasi dengan saiz jurang latihan (1.83). Selain itu, kemahiran kepimpinan yang paling kurang memerlukan latihan dalam urutan adalah kemahiran rangsangan dengan saiz jurang latihan adalah (1.19) dan diikuti oleh kemahiran komunikasi dengan saiz jurang latihan (.943).

ABSTRACT

The study aimed to identify the training needs of the administrative leaderships at Libyan commercial banks through knowing the degree of the availability of leadership skills (technical, human, administrative), and through knowing the importance of the training needs in each skill from the administrative leaderships' standpoint. Moreover, the study tried to detect the impact of the identification of the training needs on the performance of the administrative leaderships. The population of the study included all the administrative leaderships in Libyan commercial banks. A purposive sample was selected which consisted of (275) administrative leaders who represent (members of the board of directors, general managers, administration managers, department heads, office managers) for five of the largest operating commercial banks in Libya. For the purpose of data collection, questionnaires were distributed to the leaders whereby the number of the received answers was (216). The descriptive analytical approach was used in the analysis of data. The most important findings of the study include; a decrease in the level of the technical leadership skills for the administrative leadership whereby the overall average of the degree of availability of the technical skills was (2.59), the relative weight was (%51.9) and a low degree of availability. The findings also revealed a medium level of human leadership skills of the administrative leadership whereby the overall average of the degree of availability of human skills was (3.01), the relative weight was (%60.2) and a medium degree of availability. In addition, the findings also indicated a decrease in the administrative leadership skills level whereby the overall average to provide a degree of administrative skills was (2.58), the relative weight was (%51.7) and a low degree of availability. They also showed that there were statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of the significance of leadership skills and the degree of its availability. The findings also revealed that the most leadership skills in need of training were the skill of the administrative creativity with the size of the training gap reaching (1.95), followed by the evaluation performance skill with the size of the training gap reaching (1.90) and the organization skill with a size of the training gap reaching (1.83), respectively. However, the less leadership skills in need of training were the skill of stimulus in which the size of the training gap was (1.19) followed by the communication skill with the size of training gap approaching (.943), respectively.

ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بمعرفة درجة مستوى توافر المهارات القيادية (الفنية، البشرية، الإدارية) لديهم، وكذلك معرفة درجة أهمية الاحتياج التدريبي على كل مهارة من تلك المهارات من وجهة نظر القيادات الإدارية، كما حاول البحث الكشف عن أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على أداء القيادات الإدارية. وقد شمل مجتمع البحث القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، حيث تم اختيار عينة قصدية تكوّنت من (275) قائداً إدارياً والمتمثلة في (أعضاء مجلس الإدارة، المدراء العاقمين، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، مدراء المكاتب) لعدد أكبر خمسة مصارف تجارية عاملة بليبيا، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم وقد بلغت عدد الاستبانات المستردة (216) استبانة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: انخفاض مستوى المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية حيث بلغ المتوسط العام لدرجة توفّر المهارات الفنية (2.59) وبوزن نسبي بلغ (51.9%) وبدرجة توافر (قليلة)، كما أظهرت النتائج توسط مستوى المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية حيث بلغ المتوسط العام لدرجة توفّر المهارات البشرية (3.01) وبوزن نسبي بلغ (60.2%) بدرجة توافر (متوسطة)، وأظهرت النتائج أيضاً انخفاض مستوى المهارات القيادية الإدارية، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة توفّر المهارات الإدارية (2.58) وبوزن نسبي بلغ (51.7%) وبدرجة توافر (قليلة). كما وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة أهمية المهارات القيادية ودرجة توافرها، وكانت أكثر المهارات القيادية احتياجاً للتدريب على التوالي: مهارة الإبداع الإداري حيث بلغ حجم الفجوة التدريبية (1.95)، تليها مهارة تقييم الأداء بلغ حجم الفجوة التدريبية (1.90)، ثم مهارة التنظيم بحجم فجوة تدريبية (1.83). بينما كانت أقل المهارات القيادية احتياجاً للتدريب على التوالي: مهارة التحفيز بلغ حجم الفجوة التدريبية (1.19)، تليها مهارة الاتصال بحجم فجوة تدريبية (0.943).

قائمة المحتويات

أ	إقرار
ب	السيرة الذاتية للباحث
ج	الشكر والتقدير
د	ABSTRACT
هـ	ABSTRAK
و	ملخص البحث
ز	قائمة المحتويات
م	قائمة الجداول
ف	قائمة الأشكال والرسوم البيانية
1	الفصل الأول: المقدمة
1	1.1 تمهيد
2	1.2 خلفية البحث
6	1.3 مشكلة البحث
9	1.4 أسئلة البحث
11	1.5 أهداف البحث
12	1.6 أهمية البحث
15	1.7 حدود البحث
16	1.8 الاطار النظري (الموضوعي) للبحث
18	1.9 التعريف بمصطلحات البحث
20	1.10 خلاصة
22	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
22	2.1 تمهيد
23	2.2 التعليق على الدراسات السابقة
34	2.3 علاقة البحث بالدراسات السابقة
36	2.4 تحديد الاحتياجات التدريبية
37	2.4.1 لمحة عن الأداء البشري
39	2.4.2 مفهوم الاحتياجات التدريبية

44	2.4.3 تحديد الاحتياج التدريبي
48	2.4.4 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
52	2.4.5 طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
55	2.4.6 نظريات تحديد الاحتياجات التدريبية
56	2.4.7 مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية
62	2.4.8 أساليب جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية
66	2.4.9 دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية
67	2.4.10 معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية
70	2.5 مفهوم وأهمية التدريب الحديث
70	2.5.1 التدريب وتنمية الموارد البشرية
72	2.5.2 مفهوم التدريب الحديث
73	2.5.3 دوافع المؤسسات من إقامة التدريب الفعال
73	2.5.4 الأهمية الاستراتيجية للتدريب
76	2.5.5 نظريات التدريب الحديث
83	2.5.6 أنواع التدريب الحديث
85	2.2.7 مراحل وإجراءات التدريب
93	2.6 المهارات القيادية
94	2.6.1 مفهوم القيادة
98	2.6.2 القيادة الإدارية
100	2.6.3 أهمية القيادة الإدارية
101	2.6.4 مفهوم المهارات القيادية
105	2.6.5 المهارات الفنية
107	2.6.5.1 مهارة استخدام الحاسب الآلي
112	2.6.5.2 مهارة استخدام الانترنت
118	2.6.5.3 مهارة كتابة التقارير
120	2.6.6 المهارات البشرية
121	2.6.6.1 مهارة الاتصال
126	2.6.6.2 مهارة بناء فرق العمل

127	2.6.6.3 مهارة التحفيز
130	2.6.7 المهارات الإدارية
131	2.6.7.1 مهارة التخطيط
134	2.6.7.2 مهارة التنظيم
137	2.6.7.3 مهارة التوجيه
139	2.6.7.4 مهارة اتخاذ القرار
144	2.6.7.5 مهارة تقييم الأداء
148	2.6.7.6 مهارة الابداع الإداري
152	2.7 نذره عن المصارف التجارية الليبية
154	2.7.1 مفهوم المصارف التجارية
155	2.7.2 أنواع المصارف
156	2.7.3 تطور الأعمال التي تضطلع بها المصارف التجارية
158	2.7.4 أهمية الجهاز المصرفي
159	2.7.5 العوامل التي تؤثر على نشاط المصارف
159	2.7.6 مهام الأقسام والإدارات بالمصرف
160	2.7.7 التعريف بالجهاز المصرفي في ليبيا
163	2.7.8 تطور القطاع المصرفي الليبي
164	2.7.9 مفهوم المصارف التجارية وفق القانون الليبي رقم (1) لسنة 2005
165	2.7.10 هيكل ملكية المصارف التجارية الليبية
168	2.8 خلاصة
170	الفصل الثالث: منهج البحث
170	3.1 تمهيد
170	3.2 منهج البحث
171	3.3 أسلوب البحث
171	3.4 مجتمع البحث
173	3.5 أداة البحث
176	3.6 خطوات بناء أداة البحث
179	3.7 صدق أداة البحث وثباتها

184	3.8 إجراءات تطبيق البحث
186	3.9 فرضيات البحث
187	3.10 الأساليب الإحصائية المستخدمة
188	3.11 خلاصة
190	الفصل الرابع: النتائج
190	4.1 تمهيد
191	4.2 إحصائيات البيانات الشخصية والوظيفية لعينة البحث
195	4.3 عرض نتائج أسئلة البحث
195	4.3.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
205	4.3.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
215	4.3.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
234	4.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
236	4.3.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
238	4.3.6 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
240	4.3.7 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
242	4.3.8 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
255	4.3.9 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع
270	4.3.10 النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر
277	خلاصة
279	الفصل الخامس: التحليل والمناقشة
279	5.1 تمهيد
279	5.2 تحليل أفراد العينة المفحوصين
282	5.3 مناقشة نتائج السؤال الأول
288	5.4 مناقشة نتائج السؤال الثاني
294	5.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث
307	5.6 مناقشة نتائج السؤال الرابع
308	5.7 مناقشة نتائج السؤال الخامس
310	5.8 مناقشة نتائج السؤال السادس

312	5.9 مناقشة نتائج السؤال السابع
313	5.10 مناقشة نتائج السؤال الثامن
320	5.11 مناقشة نتائج السؤال التاسع
327	5.12 مناقشة نتائج السؤال العاشر
329	خلاصة
331	الفصل السادس: الخلاصة والتوصيات
331	6.1 تمهيد
331	6.2 ملخص نتائج البحث
341	6.3 مساهمات البحث
343	6.4 البحوث والدراسات المستقبلية
343	6.5 معوقات البحث
344	6.6 التوصيات والمقترحات
347	خلاصة
349	قائمة المراجع
أ	الملاحق

قائمة الجداول

45	الجدول 1: العلاقة بين الاستعداد النفسي وفجوة الأداء
60	الجدول 2: يوضح أسباب فجوة الأداء
65	الجدول 3: يوضح عناصر تحليل الأداء الوظيفي
78	الجدول 4: توضيح مزايا وعيوب وسائل جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية
83	الجدول 5: الاتجاه التقليدي والحديث للتدريب
125	الجدول 6: أنواع التدريب الحديث
164	الجدول 7: بين أسس عملية الانصات
165	الجدول 8: أهم البيانات الأساسية للمصارف التجارية العاملة في ليبيا
166	الجدول 9: يوضح المصارف التجارية العاملة في ليبيا وتاريخ التأسيس
166	الجدول 10: يبين ترتيب المصارف التجارية العامة حسب الأصول لسنة (2014)
167	الجدول 11: يبين ترتيب المصارف التجارية العامة حسب الودائع لسنة (2014)
168	الجدول 12: يبين ترتيب المصارف التجارية العامة حسب الائتمان سنة (2014)
172	الجدول 13: يبين التركز المصرفي للمصارف التجارية الليبية العامة
172	الجدول 14: يبين أعداد المجتمع الموزعة والمفقودة والمستبعدة والمتبقي منها بعد التطبيق
178	الجدول 15: يربط بين محاور البحث والدراسات السابقة
180	الجدول 16: يوضح معاملات الارتباط بين الفقرات والمحاور والأداة ككل
181	الجدول 17: يوضح معاملات الارتباط بين الفقرات والمحاور والأداة ككل
182	الجدول 18: يوضح معاملات ثبات أبعاد الاستبانة باستخدام معامل ألفاء كرونباخ
183	الجدول 19: يوضح المتوسط والانحراف المعياري والالتواء والتفطح (القيمة، الخطأ، المعيارى).
184	الجدول 20: يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة
185	الجدول 21: يوضح مقياس ليكرت الخماسي
191	الجدول 22: التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية
195	الجدول 23: يبين المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة كتابة التقارير من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية
198	الجدول 24: يبين المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة استخدام الحاسب الآلي

- من أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الادارية بالمصارف التجارية الليبية
- الجدول 25: يبين المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة استخدام الانترنت من
- أبعاد المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الادارية بالمصارف التجارية الليبية
- الجدول 26: يبين المتوسطات الحسابية الإجمالية والوزن النسبي لأبعاد المهارات القيادية
- الفنية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية
- الجدول 27: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة الاتصال مع الآخرين من
- أبعاد المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية
- الجدول 28: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة تحفيز العاملين من أبعاد
- المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الادارية
- الجدول 29: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة بناء فرق العمل من أبعاد
- المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الادارية
- الجدول 30: المتوسطات الحسابية الإجمالية والوزن النسبي لأبعاد المهارات القيادية البشرية
- لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية
- الجدول 31: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات
- القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية
- الجدول 32: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات
- القيادية الادارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية
- الجدول 33: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة التوجيه والتنسيق من أبعاد
- المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية
- الجدول 34: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات
- القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية
- الجدول 35: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة تقييم أداء الموظفين من أبعاد
- المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية
- الجدول 36: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لبعد مهارة الابداع الإداري من أبعاد
- المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية
- الجدول 37: المتوسطات الحسابية الإجمالية والوزن النسبي لأبعاد المهارات القيادية الإدارية
- لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية
- الجدول 38: يبين اتجاهات عينة البحث نحو طرائق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

- 236 الجدول 39: يبين اتجاهات عينة أفراد البحث نحو أهمية الاحتياجات التدريبية لمتطلبات العمل الإداري
- 238 الجدول 40: اتجاهات أفراد عينة البحث حول دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية
- 240 الجدول 41: يبين معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف التجارية الليبية
- 243 الجدول 42: يبين اختبار (paired samples t-test) للفروق في آراء القيادات الإدارية لأبعاد المهارات الفنية (الفجوة التدريبية للمهارات الفنية)
- 248 الجدول 43: يبين اختبار (paired samples t-test) للفروق في آراء القيادات الإدارية لأبعاد المهارات الإنسانية (الفجوة التدريبية للمهارات البشرية)
- 250 الجدول 44: يبين اختبار (paired samples t-test) للفروق في آراء القيادات الإدارية لأبعاد المهارات الإدارية (الفجوة التدريبية للمهارات الإدارية)
- 254 الجدول 45: يبين ترتيب حجم الفجوات التدريبية لجميع أبعاد المهارات القيادية تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر
- 255 الجدول 46: يبين ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المهارات القيادية وفقاً للمؤهل العلمي
- 256 الجدول 47: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادات الإدارية حول المهارات القيادية الفنية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
- 257 الجدول 48: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادات الإدارية حول المهارات القيادية البشرية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
- 258 الجدول 49: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية الإدارية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
- 259 الجدول 50: يبين تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المهارات القيادية وفقاً لمتغير العمر
- 260 الجدول 51: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة حول المهارات القيادية الفنية بالنسبة لمتغير العمر
- 261 الجدول 52: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية الإدارية بالنسبة لمتغير العمر
- 262 الجدول 53: يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات

- استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة
- 263 الجدول 54: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية الفنية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة
- 264 الجدول 55: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات البشرية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة
- 265 الجدول 56: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية الإدارية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة
- 266 الجدول 57: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية
- 267 الجدول 58: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية الفنية بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية
- 268 الجدول 59: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات البشرية بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية
- 269 الجدول 60: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المهارات القيادية الإدارية بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية
- 271 الجدول 61: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الالتواء والتفلطح
- 271 الجدول 62: مصفوفة ارتباط (بيرسون) بين المتغيرات المستقلة للبحث
- 273 الجدول 63: نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به
- 274 الجدول 64: المتغيرات المستقلة الداخلة-الخارجة التي تم استخدامها في معادلة الانحدار (Variable Entre)
- 274 الجدول 65: ملخص نموذج اختبار معادلة الانحدار المتعدد للفرضية الأولى (model summary)b
- 275 الجدول 66: يبين نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار
- 276 الجدول 67: يبين نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد Coefficients والمتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابعة للبحث

قائمة الرسوم البيانية

18	الرسم البياني 1: نموذج البحث
39	الرسم البياني 2: نموذج أوسبون لمحاور أسباب فجوة الأداء
44	الرسم البياني 3: يوضح مفهوم تحديد الاحتياج التدريبي (فجوة الأداء)
44	الرسم البياني 4: الانحراف بين فجوة الأداء الحالي والأداء المطلوب
47	الرسم البياني 5: يوضح مصفوفة الموقف الإداري لتحديد الاحتياجات التدريبية
54	الرسم البياني 6: يوضح نموذج منحنى النظم في تحديد الاحتياجات التدريبية
54	الرسم البياني 7: نموذج غراهام وميهال لتحديد الاحتياجات التدريبية
57	الرسم البياني 8: تداخل مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية
105	الرسم البياني 9: يوضح أنواع المهارات القيادية
128	الرسم البياني 10: يبين الفرق بين الحافز والدافع
132	الرسم البياني 11: يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي
192	الرسم البياني 12: يوضح المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث
193	الرسم البياني 13: يوضح فئات العمر لأفراد عينة البحث
194	الرسم البياني 14: يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث
194	الرسم البياني 15: يوضح عدد الدورات التدريبية

قائمة الملاحق

1. قائمة الاستبانة
2. قائمة بأسماء المحكمين.
3. ملخص اختبار الفرضيات
4. قائمة بالأوراق العلمية المنشورة
5. نتائج المقابلات للدراسة الاستطلاعية