أساليب القيادة الادارية لمديري المصارف التجارية وفقاً لنظرية Rensis Likert

"دراسة ميدانية على عينة من مديري فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينتي طرابلس وبنغازي "

د. محمد أحمد اليمني

جامعة عمر المختار ليبيا

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اساليب القيادة الادارية الاكثر شيوعاً لمديري فروع المصارف التجارية العاملة بمدينتي طرابلس وبنغازي وفقاً لنظرية **Rensis Likert**، وقد بلغت عينة الدراسة (87) مديراً ، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، فقد قام الباحث بتطوير استبانة معتمداً على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها و معامل الثبات لها ، وبعد توزيعها تم استرجاع (78) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، حيث تم التوصل إلى وجود النمطين القياديين (التسلطي النفعي والتشاوري) بالمصارف قيد الدراسة، إلاّ أن النمط القيادي المسيطر والأكثر شيوعاً في هذه المصارف هو النمط القيادي التسلطي النفعي . واخيراً اوصت الدراسة التوسع في ممارسة النمطين القياديين التشاوري والمشارك الجماعي لما يؤديا من رفع في مستوى الاداء وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية للمديرين تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل مع مرؤوسيهم لتحفيزهم وإشراكهم في صنع القرار وطرح الأفكار ومناقشتها ، والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المصارف قيد الدراسة.

كلمات مفتاحية: اساليب ، القيادة الادارية، نظرية رنسيس ليكرت، المصارف التجارية ليبيا

Abstract:

This study aimed to identify the most common administrative leadership styles for managers of commercial banks' branches operating in the cities of Tripoli and Benghazi, according to the theory of Likert Rensis. The study sample has reached (87) manager, and to achieve the objectives of the study, the study followed descriptive analytical method. The researcher developed a questionnaire based on some previous studies, which they were sure of their validity and reliability coefficient, and after the distribution of the questionnaire (78) form were retrieved for valid statistical analysis, and the analysis of the study data was done by computer and the use of statistical program software service contained in the (SPSS), of The results reached can be summarized as follows: as the study followed descriptive analytical method, where the basic data collection for the study by questionnaire , and after distribution of the study sample was retrieved (78) are valid for statistical analysis, and analysis of the study data form was used by computer and the use of statistical program of software contained service (SPSS), the study revealed the existence of two leadership styles (Autocratic Benevolent and Participative) in banks under study, but the dominant leadership style and the most common in these

banks is Autocratic Benevolent. Finally, the study recommended the expansion of the practice two styles Participative and Democratic to lead to the raise of the level of performance and through the development of training programs for managers aimed at developing their ability to deal with their subordinates to motivate them and involve them in decision-making and presenting ideas and discussing, as well as teamwork to achieve banks targets under study.
Keywords: Styles, Administrative Leadership, Rensis Likert Theory, Commercial Banks, Libya.

1. مقدمة :

إنّ القيادة عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم و أساليب علمية تهدف إلي تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنظمة على درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المتاحة ، كما أن تحقيق التنظيم لأهدافه بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية لا يأتي إلا بوجود قوى عاملة وملتزمة ومخلصة لأهداف التنظيم ، ومقتنعة بالسياسات الإدارية ، ومتعاونة وواثقة في قيادتها الإدارية وراضية وآمنة على مستقبلها الوظيفي . ومن ثم يقع على عاتق المديرين والرؤساء مهمة توحيد اتجاهات الأفراد نحو المنظمة .

والقيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً وهو ما يستدعي ممارسة كثير من التدريب والذي يصبح بدوره شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم ، ويمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية .

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة ، ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوّم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم ، إنها ليس بالمهمة اليسيرة ، إنها تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات ، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة.

ويعُد النمط القيادي الأهم في نجاح أو فشل المنظمات لما للقائد من دور فعّال في التأثير على سلوك العاملين، عليه اهتم كثير من الباحثين والدارسين في حقل الإدارة، حيث تعددت هذه الأنماط بتعدد هؤلاء المفكرين، وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة

وأنماطها . تأسيساً على ما تقدم فإن معرفة أنماط القيادة الإدارية تعتبر من الأهمية بمكان لأفراد التنظيم ، فهي توضح أي الأنماط قادر على تحقيق أهداف التنمية الإدارية (اللوزي ، 2002 : 125)

2. مشكلة الدراسة :

تعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساس لفعّالية أي تنظيم ، وذلك لأن القائد هو من يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لتحقيق الأهداف المطلوبة ، ولا يتأتى ذلك بالضرورة عن طريق المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير ، إنما لا بد من توافر القدر ة والمهارات القيادية القادرة على دفع التابعين نحو تحقيق الأهداف المنوطة بهم ، كما أن القياد ة شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة فقط أو فناً مجرداً ، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يستند إليها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه (القريوتي ، 2003، 194) .

فلا يكفي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من اجل الحصول على الأعمال منجزة عن طريق الآخرين، بل لابد إلى جانبها كلها من أن يكون الرئيس الإداري قادراً في الحصول على تعاون الآخرين معه ، وهذا هو محور القيادة، لهذا فإن القيادة تشكل وظيفة أساسية إلى جانب الوظائف الإدارية الأخرى ، وأن فقدانها سوف يُضْعِف من قيمة هذه الوظائف ويجعلها قاصرة عن أداء مهامها بكفاءة وفعّالية.

حيث إن السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية ككل من خلال تأثيره على أدائهم كما ونوعاً، والنمط القيادي الذي يمارسه المدير في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على قبولهم له كقائد ودرجة قبولهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل، ومن هنا فنجاح أي منظمة يتوقف على نوعية النمط القيادي الذي يُمارس في إدارة هذه المنظمات، وبالتالي لا يمكن تجاهل وإغفال النمط القيادي المتبع في أي منظمة باعتباره أحد أهم المتغيرات التنظيمية التي قد يكون له التأثير على مستوى ممارسة إداء المنطمات ، وهذا ما ركزت عليه هذه الدراسة.

وعليه فقد أوصت بعض الدراسات السابقة بإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الإدارية وانماطها، حيث أشارت دراسة العمامي (2006) في توصياتها إلى ضرورة إجراء دراسة حول اساليب القيادة الادارية في مجتمعات اخرى، ونظراً لأهمية موضوع النمط القيادي كما تحدثنا آنفاً ، فإن الباحث شعوراً منه بأهمية الدراسة سوف يقوم بدراسة اساليب القيادة الادارية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت لمديري فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينتي طرابلس وبنغازي .

وبناءً على ما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :

- ما هو النمط القيادي السائد والاكثر شيوعاً في المصارف التجارية العاملة بمدينتي طرابلس وبنغازي؟.

3. فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صِيغَت فرضيات الدراسة على النحو الأتي :

فرضية متعلقة بمدى ممارسة النمط القيادي التسلطي الاستغلالي :

الفرضية الصفرية H0 : لا يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينتي طرابلس وبنغازي النمط القيادي التسلطي الاستغلالي.

الفرضية البديلة H1 : يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينتي طرابلس وبنغازي النمط القيادي التسلطي الاستغلالي.

فرضية متعلقة بمدى ممارسة النمط القيادي التسلطي النفعي :

الفرضية الصفرية H0 : لا يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينتي طرابلس وبنغازي النمط القيادي التسلطي النفعي.

الفرضية البديلة H1 : يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينتي طرابلس وبنغازي النمط القيادي التسلطي النفعي.

فرضية متعلقة بمدى ممارسة النمط القيادي التشاوري :

الفرضية الصفرية H0 : لا يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينتي طرابلس وبنغازي النمط القيادي التشاوري.

الفرضية البديلة H1 : يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينتي طرابلس وبنغازي النمط القيادي التشاوري.

فرضية متعلقة بمدى ممارسة النمط القيادي المُشارك الجماعي :

الفرضية الصفرية H0 : لا يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينتي طرابلس وبنغازي النمط القيادي المشارك الجماعي.

الفرضية البديلة H1 : يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينتي طرابلس وبنغازي النمط القيادي المشارك الجماعي.

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية :

obeikandl.com

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الهام الذي تلعبه القيادة في عملية التوجيه الإداري بالمصارف التجارية ، والتي يكسبها أهمية عالية لاستثمار الموارد البشرية والمهارات المحلية، للسعي نحو مستوى مرتفع من النضج القيادي من خلال قادة تتوفر لديهم مرونة عالية في التعامل مع مرؤوسيهم تبعاً لاختلافاتهم الفردية، وان تتوفر فيهم الرغبة في التغيير والتطلع إلى قيادة من نوع جديد، شعارها الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهم .
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.
- فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل اساسي إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المصارف التجارية العاملة بمدينتي طرابلس بنغازي ، كذلك تقديم بعض التوصيات التي يؤمل اتباعها لتعزيز وتدعيم النمط القيادي المشارك الجماعي ودوره في تحسين الاداء .

6. حدود الدراسة Study Confiners :

- اقتصرت هذه الدراسة على فروع المصارف التجارية الليبية المتواجدة بمدينتي طرابلس وبنغازي ولتي يناهز عمرها عن عشرة سنوات.
- أن هذه الدراسة لا تهدف إلى المقارنة بين الفروع داخل المدينة الواحدة أو بين المدينتين.
- تعبر هذه الدراسة عن موقف مديري المصارف التجارية العاملة بمدينتي طرابلس وبنغازي خلال فترة توزيع صحيفة الاستبيان خلال خريف 2009 -2010.
- لم تتناول الدراسة الحالية كافة أنماط القيادة الإدارية وإنما تناولت أنماط القيادة طبقاً Rensis Likert ، وذلك لأن نجد أن كلا من مدخلي بليك و موتون Blacke and Mouton وريدن Reddin ذاتا مدخل وصفي ، ويعوزها التطبيق العملي أو الميداني ، وعلى العكس من ذلك نجد Rensis Likert يقدم نموذجه الشهير بـ " الأنماط الجديدة في الإدارة New Patterns of Management, مستنداً في ذلك إلى أبحاث ميدانية فعّلية(Likert,1961) .

7. التعريفات الإجرائية :

استخدمت لأغراض الدراسة التعريفات الإجرائية الآتية :

1.7 الاسلوب : يُشير الاسلوب بشكل عامٍ إلى " كناية عن منهج متسق ومنظم ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزعاته واتجاهاته ، بحيث يمكن اتخاذه أساساً للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك ."(لسان العرب ،2000 :417)

2.7 الاسلوب القيادي Leadership Styles :

عرّف **السلمي** الاسلوب القيادي هو "نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها موضع الاستغلال المثمر" (زروق ، 1977 ،320)، أما البياع فقد عرفه " ذلك النمط او الاسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلكك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة " (البياع ،1984 :136).

في حين عرفه **المحاسنة** بأنه " سلوك القائد المتكرر الذي على سمة القائد في قدرته وتأثيره على المرؤوسين" (المحاسنة ، 2006 :282). وعرفه كل من **Anderson & Donald** " بأنه البعد الرئيسي الذي يبين تصرفات وسلوكيات القادة وقدرتهم على استغلال الفرص الموجودة " (منصورة ، 2007). وعرفه **زيارة** بأنه " مجموعة من السمات والصفات والخصائص المتحدة والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه " (زيارة ، 2004 : 283).

ويقصد به الباحث اجرائياً بالنمط القيادي هو أسلوب القيادة المتبع والطريقة التي يتعامل بها المدير مع المرؤوسين والكيفية التي يتم بها أتخاذ القرارات في المؤسسة المصرفية ، وتم قياس متغير النمط القيادي بواسطة استبيان لجمع البيانات اللازمة عن ذلك المتغير وهو مكون من(20) عبارة، مستمدة من أداة القياس التي أعدتها الشيخي(2003) المعتمدة على أداة القياس التي أعدها سلامة (1995) اعتماداً على مقياس رنسيس ليكرت Rensis Likert في أنماط القيادة مع الإشارة إلى ميزات وخصائص كل نمط كما يلي :

النمط القيادي التسلطي الاستغلالي Exploitive Autocratic ويتصف بما يلي :

أ. يقوم المديرون باتخاذ القرارات.

ب. لا تثق الإدارة في المرؤوسين .

ج. جميع الصلاحيات تتركز لدى الإدارة.

د. يتم حفز العاملين بالخوف والإكراه.

النمط القيادي التسلطي النفعي Benevolent Autocratic ويتصف بما يلي :

أ. يقوم المديرون باتخاذ القرارات.

ب. يكون للمرؤوسين بعض الحرية في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم طالما أنهم يؤدونها وفقاً للإجراءات والطرق المحددة من قبل رؤسائهم.

ج. يبقى درجة الثقة بين الإدارة والمرؤوسين على درجة منخفضة .

د. يتصف هذا النمط بدرجة مركزية كبيرة ولكن بدرجة أقل من النمط التسلطي الاستغلالي.

النمط القيادي التشاوري Participative ويتصف بما يلي :

أ. يقوم المديرون بالتشاور مع مرؤوسيهم قبل تحديد الأهداف المراد تحقيقها .

ب. تكون لدى المرؤوسين درجة معقولة من الحرية في اتخاذ القرارات وفي الكيفية التي يؤدون أعمالهم بها.

ج. تعتمد الإدارة بدرجة كبيرة على تقديم المكآفات والحوافز للإفراد لحثهم على العمل ، وذلك بدلاً من تهديدهم عن طريق العقاب .

د. يسود المصرف جو من الثقة الكبيرة بين الإدارة والعاملين، بما يجعل هؤلاء العاملين يناقشون بدرجة معقولة من الحرية القضايا بعملهم مع الإدارة .

هـ. يسمح هذا النموذج بتحقيق الاتصال الصاعد لكن أراء المرؤوسين غير ملزمة للإدارة.

النمط المشارك الجماعي Democratic ويتصف بما يلي :

أ. يعتمد أسلوب التعاون والتشاور والعمل الجماعي .

ب. يتم التركيز على المشاركة المجموعة ككل في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات .

ج. لا تتركز عملية اتخاذ القرار في يد المديرين في المصرف بل تصبح موزعة على مختلف أجزاء المصرف في شكل لامركزي.

د. تصبح في ظل هذا النمط سلطة الخبرة أو المعرفة هي المسيطر بدلاً من السلطة الرسمي

3.7 **القيادة الادارية** : كما عرفها **رنسيس ليكرت** على أنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (Rensis,1961 :3).

8. الدراسات السابقة :

يُعد موضوع القيادة الادارية من الموضوعات التي نالت أهتمام الباحثين والدارسين عال حدٍ سواء ، وظهرت عدة دراسات تؤكد على ضرورة الاهتمام لأنماط القيادية ، وتأسيساً على ما تقدم يُعرض الباحث هذه الدراسات وفق تاريخ نشرها من الأقدم فالأحدث.

هدفت **دراسة سلامة (1995)** إلى التعرف على اثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي، وخلُصت الدراسة إلى أن القيم الثقافية للأفراد والقيم الثقافية للمنظمات تتفاوت في درجات تفسيرها في سلوك المتغير التابع والمتمثل في الأنماط القيادية (النمط القيادي التسلطي النفعي، النمط القيادي التشاوري، النمط القيادي الجماعي المشارك) ، كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الثقافية للأفراد والنمط القيادي التسلطي الاستغلالي و النمط القيادي التشاوري ، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الثقافية للأفراد والنمط القيادي التسلطي النفعي والنمط القيادي التشاوري ، أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الثقافية للمنظمات و النمط القيادي التشاوري و النمط القيادي الجماعي المشارك ، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الثقافية للمنظمات و النمط القيادي التسلطي الاستغلالي و النمط القيادي التسلطي النفعي.

كما قام الباحثان **اللوزي والطراونة** (1996) بإجراء دراستهما الميدانية في محافظات الجنوب في الأردن عن أنماط الإدارة في الأجهزة الحكومية ، حيث جاءت لتشخيص نمط الإدارة الأكثر استخداماً في الدوائر الحكومية سعياً لتعزيز جهود التطوير الإداري الذي تعتبره الدراسة جزءً رئيسياً من جهود التنمية الإدارية والتي تشكل بدورها إحدى المسارات الهامة للتنمية الشاملة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

- يجمع النمط الإداري المستخدم بين ملامح النمط الإداري التقليدي والأنماط الإدارية الحديثة.
- تبين وجود علاقة بين نمط الإدارة التقليدي والدرجة الوظيفية للمدير حيث أن المديرين الذين يحملون الدرجات العالية يميلون إلى استخدام النمط التقليدي.

وأجرى **الأغبري (1998)** دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة الأنماط القيادية السائدة (وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشرد Hersey & Blanchard) لدى عينة ووكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية الذين شاركوا في الدورة التربوية الثالثة والرابعة التي نظمتها كلية المعلمين بالإحساء خلال الفصل الدراسي الأول والثاني من عام 1995 والتي بلغت 88 مديراً ووكيل ، وخلصت الدراسة إلى شيوع النمط

المشارك لدى عينة ووكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية يليه النمط التفويضي ثم النمط التسويقي وأخيراً نمط الآمر.

كما قام **Bare-Old Ham** (**2000**) بالدراسة سعت إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في ولاية كنتاكي، على الرضا الوظيفي للمعلمين ، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الحكومية في ولاية كنتاكي وعددهم 40 ألفاً، وتم اختيار عينة مكونة من 519 معلماً بطريقة عشوائية من 250 مدرسة متوسطة، و250 مدرسة ثانوية، وبواقع معلم من كل مدرسة ، وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين نمط القيادة لمدير المدرسة ، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ، كما اظهرت النتائج وجود علاقة بين معرفة مدير المدرسة بالعمل ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين .

أيضاً هدفت **دراسة الشيخي** (**2003**) إلى تحقيق الأغراض التالية :

- التعرف على النمط القيادي السائد في الشركات قيد الدراسة.
- التعرف على مدى إمكانية التنبؤ بالتغير في السلوك النمط القيادي للمدير من خلال تحديد وتحليل القيم الثقافية.

وانحصر مجتمع الدراسة بالمديرين في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا . الإدارة الوسطى ، الإدارة التنفيذية المباشرة) في الشركات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي، وقد تم تحديده بعدد203 مديراً ، وأخذت عينة عشوائية بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية ، وبلغ حجمها 132مديراً . وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ترتيب الأنماط القيادية السائدة في الشركات ترتيباً تنازلياً وفقاً لسيادتها في الشركات قيد الدراسة وجاءت كما يلي :

1. النمط القيادي التسلطي الاستغلالي.
2. النمط القيادي الجماعي المشارك.
3. النمط القيادي التشاوري .
4. النمط القيادي التسلطي النفعي .

- تتفاوت القيم الثقافية للمنظمات في درجات تفسيرها للتغير في سلوك الأنماط القيادية ، حيث تتمتع القيم الثقافية للمنظمات بقدرة تفسيرية أكبر للتغير في سلوك النمط القيادي الجماعي المشارك ثم يليه النمط القيادي التشاوري ثم النمط القيادي التسلطي النفعي وأخيراً النمط التسلطي الاستغلالي.

كما أجرى **الفرجاني** (**2008**) دراسة هدفت إلى التعرف على أي الأنماط القيادية السائدة والأكثر شيوعاً في أمانات القطاعات النوعية بشعبية بنغازي . وأسفر عن هذه الدراسة النتائج التالية :

- أن مستوي الولاء التنظيمي لدى العاملين بالأمانات قيد الدراسة مرتفع ، حيث بلغ 3.50 وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ 3.
- أن النمط القيادي السائد والأكثر شيوعاً في الأمانات قيد الدراسة هو النمط الأوتوقراطي .

أما **خلف** (**2010**) قام بدراسة تهدف الى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع الاداري لرؤوساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية ، وخلصت الدراسة ان هناك ممارسة عالية لسمات وخصائص القيادة التحويلية ، كما بينت الدراسة ان مستوى الابداع الاداري كان مرتفعاً ، أيضاً كشفت الدراسة وجود علاقة بين القيادة التحويلية والابداع الاداري .

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة – والتي أجريت في بيئات مختلفة – تبين أنها تتفق مع بعضها البعض على تأكيد دور وأهمية انماط القيادة في استمرار المنظمات وبقائها ، كما أن الدراسات التي تناولت انماط القيادة في البيئة الليبية لم تزال دون مستوى الطموح، كما أن هذه الدراسات لم تتعرض تحديداً لدراسة اساليب القيادة وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت لمديري فروع المصارف التجارية الليبية العامة بمدينتي بنغازي وطرابلس على حد علم الباحث، وبذلك فإن الدراسة الحالية تُعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف ، وإضافة جديدة لما سبق عرضه .

9. الدراسة الميدانية

1.9 منهج الدراسة:

- انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة بغرض فهمها وتحديد أسبابها، فالمنهج الوصفي التحليلي يهتم بتوضيح واقع الظاهرة من خلال اشتقاق أصوله من الخطوات العلمية الدقيقة التي تبذل فيها المحاولات للإجابة على الفروق بين أفراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات والتعبير عنها كمياً وصولاً لفهم الظاهرة وما تتطلبه من إجراءات للتعامل معها .

2.9 مجتمع وعينة الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة Study Population من جميع مديري فروع المصارف التجارية الليبية ، ويرجع السبب في اختيار الباحث لمديري تلك الفروع ، لأنهم يلعبون دوراً بارزاً من خلال موقعهم كحلقة وصل بين تنسيق الأنشطة المتعلقة بالعاملين وتحديد ما يجب تقديمه من خدمات بالفرع وراسمي السياسات والخطط الإدارية والتنظيمية في الإدارة العُليا Top Management فهم يؤدون دوراً قيادياً في عمليات التنظيم المختلفة مما جعل دورهم يُعد من أصعب الأدوار وأعقده في أداء التنظيم ، أما عينة الدراسة Study Sample فقد اقتصرت على مديري فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينتي طرابلس وبنغازي فقط والتي يناهز عمرها المصرفي عن عشرة سنوات كعينة قصدية، ونظراً لصغر حجم عينة الدراسة التي بلغت بـ (87) مديراً عليه قام الباحث بدراستها بالكامل ، لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم ، وقد توزعت عينة الدراسة على النحو التالي والموضح بالجدول (1) .

ونظراً لتعدد المصارف التجارية في ليبيا وانتشار رقعتها الجغرافية ، وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع هذه المصارف لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، لذلك رأى الباحث أن تجرى هذه الدراسة على مديري فروع المصارف التجارية الليبية* والتي يناهز عمرها عن عشرة سنوات بمدينتي طرابلس وبنغازي ، ولذلك لأن مدينتي طرابلس وبنغازي تعتبران من أهم المراكز الأساسية للنشاط التجاري والصناعي ، ويتركز بهما عدد مناسب من فروع المصارف التجارية مقارنةً بالمدن الليبية الأخرى، إضافة إلى أهمية الدور الذي تؤديه المصارف التجارية في دعم وتطوير الاقتصاد الليبي من ناحية ، وما تتميز به هذه المصارف من حجم كبير نسبياً ، والتي لها فترة طويلة** في مزاولة العمل المصرفي وانتشار خدماتها من ناحية أخرى، الأمر الذي قد يؤثر في ممارسة النمط القيادي لدى مديري هذه المصارف، عليه اقتصرت الدراسة على هذه المصارف لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم.

---

* حصل الباحث على أسماء هذه الفروع من خلال مواقع المصارف قيد الدراسة على شبكة المعلومات العالمية (**الانترنيت**) ، أيضاً من خلل الاتصال الشخصي بمصرف ليبيا المركزي ، وكذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع بعض مديري هذه المصارف.

** تم حذف المصارف التجارية التالية من الدراسة الحالية ، وذلك نظراً لحداثة نشأتها ، حيث لم تتجاوز هذه المصارف العشر سنوات ، فمثلاً (مصرف الأمان تم افتتاحه عام 2003 ، في حين تم افتتاح مصرف الوفاء عام 2004، بينما أُفتتح مصرف السراي للاستثمار والتنمية عام 2007 ، ومصرف الواحة عام 2006 ، بينما مصرف الإجماع تم افتتاحه عام 2003)، إضافةً بأنها تمتلك فرع واحد فقط متمثل بالمركز الرئيسي لها في مدينة طرابلس ولا يوجد بها أي فرع داخل مدينة بنغازي، باستثناء مصرفيّ الأمان والإجماع واللذان يمتلكا فروعاً لهما داخل المدينتين قيد الدراسة ولكنهما لم يتجاوزا العشر سنوات .

جدول (1) عينة الدراسة

المصارف التجاريـــــــة		عدد الفروع بمدينة بنغازي	عدد الفروع بمدينة طرابلس	الإجمالـــي
مصرف التجاري الوطني		4	9	13
مصرف الوحدة		13	11	24
مصرف الجمهورية *	مصـــــــــــرف الجمهورية	8	13	21
	مصرف الأمة	2	7	9
مصرف الصحاري		4	8	12
مصرف التجارة والتنمية		1	2	3
مصرف المتوسط		1	1	2
مصرف المؤسسة الأهلية		1	2	3
الإجمالـــــــي		34	53	87

3.9 توزيع استمارة الاستبيان :

لقد تم تحديد عينة الدراسة بـ(87) مديراً ، وقام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على المشاركين بمساعدة بعض الزملاء الباحثين، واستغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها فترة

* تم دمج مصرف الأمة في مصرف الجمهورية بموجب قرار رقم 74 بتاريخ 7/ 12 /2007 الصادر من مجلس إدارة مصرف ليبيا المركزي ، وأصبح يُطلق عليه مصرف الجمهورية .

امتدت إلى ستة أسابيع، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها .

وقد بلغ عدد الاستمارات المستلمة (78) استمارة من أصل (87) استمارة، أي ما يُمثل نسبة (92%) من الاستبيانات الموزعة، وكان عدد الاستمارات غير المستلمة (9) ، حيث أن هناك عدداً من المديرين لم يجيبوا على استمارة الاستبيان نتيجة لسفرهم في مهمات رسمية ، كما أن هناك عدداً من المديرين رفضوا الإجابة على استمارة الاستبيان بدون إبداء أي أسباب ، وقد تم استبعاد (7) استمارات لوجود كثير من الأسئلة الهامة غير مُجاب عليها، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (71) استباناً، وتُشكل ما نسبته 82% ، وهى نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبيانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية. **وقد توزيعت عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو التالي : جدول (2)خصائص عينة الدراسة**

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	71	%100
	اناث	–	–
	المجموع	**71**	**%100**
العمر	أقل من 35 سنة	–	–
	من 35 سنة إلى 40 سنة	6	%8.5
	من 41 سنة إلى 45 سنة	30	%42.3
	من 46 سنة إلى 50 سنة	27	%38
	من 51 سنة فأكثر	8	%11.3
	المجموع	**71**	**%100**
المؤهل العلمي	ثانوي أو ما يعادله	–	–
	دبلوم عالي	15	%21.1
	بكالوريوس	49	%69
	ماجستير	7	%9.9
	دكتوراه	–	–
	المجموع	**71**	**%100**
مدة	من سنة إلى 5 سنوات	–	–

الخدمة	من 6 إلى 10 سنوات	10	%14.1
	من 11 إلى 15 سنة	18	%25.4
	من 16 سنة إلى 20 سنة	20	%28.2
	أكثر من 20 سنة	23	%32.4
	المجموع	**71**	**%100**

يلاحظ من الجدول اعلاه أن :

- عينة الدراسة هي عينة ذكورية ، بحيث كان النوع الغالب فيها هم من الذكور والذين بلغ عددهم (71) مديراً، أي بنسبة (100%)، وقد تعزي هذه النسبة إلى طبيعة عمل هذا المستوى الإداري ، وطبيعة المصارف التجارية التي تتطلب من بعض المديرين التواجد يومياً ولساعات طوال ، حيث تشتمل نشاطاتها على وظائف لا تناسب طبيعة المرأة ، وقد يكون السبب نتيجة العادات والتقاليد الاجتماعية في المجتمع والتي ترى أن وظيفة المرأة يجب أن تتركز في مجالات كالأمومة والرعاية الاجتماعية وتفضيلها للتوجه إلى مجالات أخرى مثل التدريس وما شابه ذلك ، أيضاً قد يعزى إلى النظرة الأبوية الذكورية التي ترى في الرجل الأقدر والأجدر والأوْلى في شغل الوظائف المتاحة .
- غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم مابين (41 سنة –50 سنة)، حيث بلغت النسبة (80.3%)، مع ملاحظة أيضاً، أن ما نسبته (11.3%) منهم سيحالوا إلى التقاعد خلال الأعوام القادمة ، الأمر الذي يتطلب تمحيصاً جيداً لنوعية هؤلاء المديرين ، ومدى جاهزية الإدارة في تبنى سياسة الإحلال المطلوب.
- وجود أرتفاع في المستوى العلمي لإفراد العينة، حيث بلغت نسبة من يحملون مؤهلات جامعية حوالي (69%)، ونسبة من يعملون مؤهلات عُليا (9.9%)، ونظراً لأن أغلب المشاركين يحملون مؤهلات جامعية، فإن هذا سيؤثر على مصداقية المعلومات التي تم جمعها، وفهم لطبيعة الدراسة وأهميتها.
- أرتفاع عدد سنوات الخدمة للمديرين بمجال عملهم في المصارف قيد الدراسة حيث بلغ نسبة من هم أكثر من 10 سنوات إلى 20 فأكثر حوالي (85.9%)، ونستنتج إن مدة الخدمة تعطى دلالة على قدرة المديرين على الإلمام بالجوانب المختلفة للأنشطة التي يقومون بها.

4.9 أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبيانQuestionnaire كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلها نظراً لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع قدر ممكن من البيانات، فضلاً عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها . تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين هي:

1.4.9 معلومات عن مالئي الاستبيان Information on Questionnaire Filler

يحتوى الجزء الأول من الاستمارة الاستبيان على بيانات عامة عن مالئي الاستبيان، وهي النوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة في المصرف ، وفي مجملها تُمثل المتغيرات الديموغرافية .

2.4.9 مقياس النمط القيادي Measuring Leadership Pattern:

ويقصد به أسلوب القيادة المتبع والطريقة التي يتعامل بها المدير مع المرؤوسين والكيفية التي يتم بها أتخاذ القرارات في المؤسسة المصرفية ، وتم قياس متغير النمط القيادي بواسطة استبيان لجمع البيانات اللازمة عن ذلك المتغير وهو مكوّن من 20 عبارة، مستمدة من أداة القياس التي أعدتها الشيخي 2003 اعتماداً على مقياس رنسيس ليكرت Rensis Likert (1961) في أنماط القيادة والموضحة بالجدول (3) والمتمثلة في التالي :

- النمط القيادي التسلطي الاستغلالي Exploitive Autocratic
- النمط القيادي التسلطي النفعي Benevolent Autocratic
- النمط القيادي التشاوري Participative
- النمط المشارك Democratic

جدول (**3**)يوضح المقاييس الرئيسية لمقياس النمط القيادي

اساليب القيادة	أرقام العبارات في الاستبيان
النمط القيادي التسلطي الاستغلالي	**1،2،3**
النمط القيادي التسلطي النفعي	**4،5،6،7**
النمط القيادي التشاوري	**8،9،10،11،12،13**
النمط القيادي الجماعي المشارك	**14،15،16،17،18،19،20**

وقد صِيغت عبارات المقياس بشكل ايجابي ، حيث يعطى للمشارك (**1**)، عندما تكون الإجابة بأنه (غير موافق بشدة)، وفي حين يعطي للمشارك الدرجة(**5**) عندما تكون الإجابة بأنه(موافق بشدة) ، و تقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة الثانية وتعني أن المشارك (غير موافق) ، والدرجة الثالثة، وتعنى أن المشارك (محايد) ، أما الدرجة الرابعة، فتعني أن المشارك(موافق) .

5.9 ثبات مقياس الدراسة :

يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرّف الثبات **Reliability** "كمؤشر إلى درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس" (ثورانديك، هيجن ،1986 :5) . وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة، فقد طبقت معادلة ألفا كرونباخAlpha Cronbach وبتطبيق معادلة Alpha Cronbach ، أعطيت درجة ثبات تدعو إلى الثقة والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (4) معاملات ثبات مقاييس الدراسة

مقياس اسلوب القيادي	معامل الثبات
التسلطي الاستغلالي	**0.892**
التسلطي النفعي	**0.862**
التشاوري	**0.782**
الجماعي المشارك	**0.929**
النمط القيادي ككل	**0.929**

6.9 صدق مقياس الدراسة :

وقد تم التأكد من صدق المقياس بناءً على رأى الخبراء والمحكمين، وهو ما يُسمى بالصدق الظاهري Face Validity والذي يُشير إلى أن : ما إذا كانت الأداة المستخدمة حقاً تقيس نفس السلوك المراد قياسه ، أي أن الأداة تكون صادقة إذا كان مظهرها يُشير إلى ارتباطها بالسلوك المراد قياسه (**المنسي،2003 : 116**) ، حيث قاما الباحث بعرض الأداة على عشرة محكمين في مجال إدارة الأعمال وعلم النفس والاحصاء وطلب اليهم تحديد مدى شمولية الأداة لمجالات اساليب القيادة الادارية والصحة العلمية للفقرات ودرجة ارتباط كل فقرة بالمحور الذي أدرج تحته، وإضافة فقرات جديدة أو حذفها أو تعديلها والصحة اللغوية للفقرات وصلاحية المقياس للتطبيق، وبناءً على ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل الأداة فأصبحت تتكون من 20)

(فقرة ، كما تم استخراج صدق البنائي للأداة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الأداة و الدرجة الكلية للمقياس، ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

جدول (5)معاملات الارتباط بيرسون بين محاور اساليب القيادة والدرجة الكلية للمقياس

مقياس اسلوب القيادي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
التسلطي الاستغلالي	**0.59**	**0.000**
التسلطي النفعي	**0.62**	**0.000**
التشاوري	**0.82**	**0.000**
الجماعي المشارك	**0.72**	**0.000**
النمط القيادي ككل	**0.78**	**0.000**

معنوية عند مستوى 1%

كما تم استخراج الصدق الذاتي أو الاحصائى Statistical validity وهي عبارة عن " صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية، ويُقاس الصدق الذاتي بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار" (عوض ، 1999 : 233) . كما نلاحظ من الجدول (6) تتراوح ما بين (0.875) إلى (0.963) ، مما يعطي الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مُصمم فعّلاً إلى ما يجب قياسه. جدول (6)معاملات ثبات مقاييس الدراسة

مقياس اسلوب القيادي	معامل الصدق
التسلطي الاستغلالي	**0.944**
التسلطي النفعي	**0.928**
التشاوري	**0.884**
الجماعي المشارك	**0.963**
انماط القيادة الادراية ككل	**0.963**

obeikandl.com

7.9 اختبار التوزيع الطبيعي :

قام الباحث باستخدام اختبار Kolmogorov - Smirnov لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات ، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً ، وتُفضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة ***P-value*** أكبر من 5%، والجدول رقم (7) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يشير إلى أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة ***P-value*** أكبر من 5% لكل للابعاد، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

جدول (7) اختبار التوزيع الطبيعي One – Sample Kolmogorov -Smirnov

الترقيم	اساليب القيادة	z -value	P-value
1	النمط التسلطي الاستغلالي	1.334	0.057
2	النمط التسلطي النفعي	1.268	0.080
3	النمط التسلطي التشاوري	1.348	.053
4	النمط التسلطي المشارك الجماعي	0.877	.425

8.9 أساليب تحليل البيانات

قاما الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبيان، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبيانات المجمعة والصالحة لتحليل بناءً على مقياس ليكرت Likert المقاس بخمس درجات، ، ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4) ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5= 0.80) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (**العمر** ، **2002** ، **322**)، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (**8**)

جدول (8)يوضح طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في مقياس ليكرت	درجة الممارسة
من **1** إلى أقل **1.80**	غير موافق بشدة	ممارسة ضعيفة جداً
من **1.80** إلى أقل **2.60**	غير موافق	ممارسة ضعيفة
من **2.60** إلى أقل **3.40**	محايد	ممارسة متوسطة
من **3.40** إلى أقل **4.20**	موافق	ممارسة مرتفعة
من **4.20** إلى **5.00**	موافق بشدة	ممارسة مرتفعة جداً

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك وفقاً لما يلي

- ثبات مقياس الدراسة Reliability لتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبيان ، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلها، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Chronbavh .
- صدق مقياس الدراسة والذي لتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من اجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها .
- معامل ارتباط بيرسون Person لقياس الصدق الداخلي بين محاور اساليب القيادة والدرجة الكلية للمقياس.
- اختبار One – Sample Kolmogorov –Smirnov لتماثل البيانات للتوزيع الطبيعي .
- الجداول التكرارية ، وذلك لحصر أعداد المديرين، ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمائي صحائف الاستبيان.
- مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحاسبية The Arithmetic Mean، وذلك لتحديد تركز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation، بُغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والمدى Range للحكم على درجة ممارسة المديرين لأنماط القيادية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي .

- اختبار T للمجموعة الواحدة One-Sample T Test مع فترات الثقة لمتوسط العينة للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة لكل عبارة على حدة (أو لكل متغير من متغيرات الدراسة) في عينة الدراسة ككل μ يزيد أو يقل عن قيمة معينة، ومن خصائص اختبار T التي جعلته مناسباً لهذه الدراسة أنه يستخدم في حالة العينات الكبيرة والصغيرة ، وقد تم استخدمه في هذه الدراسة لان تباين المجتمع مجهول (1)؛ ولغرض اختبار، أُعيد صياغة فرضيات الدراسة بشكل إحصائي لتصبح على الكيفية التالية : H0: μ = 3 ، H1: μ ≠3 ؛ وحيث أن μ قيمة محددة يراد اختبارها ، وهي تساوي (3) والتي تمثل درجة محايد كمتوسط نظري ، وتمثل متوسط العينة.

9.9 تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

1.9.9 تحديد النمط السائد في المصارف التجارية قيد الدراسة وفقاً لنظرية Rensis Likert:

تضمنت استمارة الاستبيان عشرون سؤلاً تتعلق بالنمط القيادي لمعرفة آراء مديري المصارف قيد الدراسة عن النمط القيادي السائد والأكثر شيوعاً ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك الأسئلة ، أمكن التعرف على النمط القيادي السائد في المصارف التجارية قيد الدراسة، إذا ما عُلِمَ بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبيان يبلغ (**3**)، وتم تقسيم هذه الأنماط إلى :

2.9.9 تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة نحو النمط القيادي الاستغلالي التسلطي:

يبين الجدول (9) الأسئلة المتعلقة بمدي ممارسة النمط القيادي الاستغلالي التسلطي، ويتضمن الجدول تحليلاً للإجابات التي تخص قياس مستوي ممارسة المديرين لهذا النمط ، وقد كان المتوسط العام لممارسة أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي الاستغلالي التسلطي (3.09)، وبانحراف معياري بلغ (0.58) ، وبمقارنته بالمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (**3**) يتضح أن ممارسة النمط القيادي الاستغلالي التسلطي من قبل المديرين كانت متوسطة .

تضمنت استمارة الاستبيان ثلاثة أسئلة لمعرفة درجة موافقة المستجوبين حول العبارات التي تعكس نمط القيادي الاستغلالي التسلطي وهي (1،2،3) ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم على هذه الأسئلة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (9) ، نجد أن متوسطات الإجابة

تتراوح بين (3.02) و(3.14) وباعتماد (3) درجات كمتوسط درجات الموافقة للاستبيان ، نجد أن جميع الأسئلة كانت كمتوسطات الإجابة عليها أكبر من المتوسط وبدرجات متوسطة، ويُظهر الجدول (9) مدى توفر القيادي الاستغلالي التسلطي الذي يتبعه المدرين موضوع الدراسة،وأظهرت استجابات أفراد العينة توفر هذه الخصائص ، حيث بلغ المتوسط العام(**3.09**) لمحور النمط القيادي الاستغلالي التسلطي، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1- " السلطة الرسمية هي السلطة المسيطرة في المصرف " بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري(0.89).

2- " يقوم المديرون باتخاذ كل القرارات في المصرف " بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.87) .

3- " تؤمن الإدارة بالمركزية بدرجة كبيرة " بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.20).

كما يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور النمط الديمقراطي بلغ (**3.09**) ، وهو فوق المتوسط بقليل مما يشير نوعاً ما إلى أن مجموع اتجاهات أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن النمط القيادي الاستغلالي التسلطي يُمارس في المصارف موضع الدراسة بدرجة متوسطة.

وعند اختبار الفرضية المتعلقة بمدى ممارسة النمط القيادي الاستغلالي التسلطي والتي تنص على أن :

الفرضية الصفرية **H0** : لا يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازيالنمط القيادي الاستغلالي التسلطي.

الفرضية البديلة **H1** : يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازيالنمط القيادي الاستغلالي التسلطي.

يلاحظ من الجدول (10) والذي يوضح مدى ممارسة كل نمط من أنماط وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت بالمصارف قيد الدراسة؛ أن قيمة **P-value** تساوي (**0.161**) لنمط القيادي الاستغلالي التسلطي، وهي قيمة اكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (**5%**)، وقيمة **T** المحسوبة

المتحصل عليها من التحليل (**1.416**) وهي أقل من قيمة **T** الجدولية التي قيمتها (**1.668**)عند مستوى دلالة معنوية (**5%**) ، تأسيساً عليه فيتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أن مديري فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازيلا يمارسون النمط القيادي الاستغلالي التسلطي، **وهذه النتيجة عكس ما أظهرتها دراسة الشيخي 2003 ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سلامة 1995**.

جدول (10)اختبار T-test للكشف عن مدى ممارسة كل نمط من أنماط وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت بالمصارف قيد الدراسة

الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ***T-test***		نتيجة الاختبار
			قيمة **T**	***P-Value***	
التسلطي النفعي	**3.39**	**0.50**	**6.644**	**0.000**	يُمارس
الاستشاري	**3.35**	**0.44**	**6.785**	**0.000**	يُمارس
التسلطي الاستغلالي	**3.09**	**0.58**	**1.416**	**0.161**	لا يُمارس
الجماعي المشارك	**2.97**	**0.38**	**–0.578**	**0.565**	لا يُمارس

3.9.9 تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة نحو النمط القيادي التسلطي النفعي:

تضمنت استمارة الاستبيان أربع أسئلة لمعرفة درجة موافقة المستجوبين حول العبارات التي تعكس نمط القيادي التسلطي النفعي وهي (4،5،6، 7)، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم على هذه الأسئلة كما يوضح الجدول رقم (9) ، نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين 2.94 و 3.74 وباعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس للاستبيان ، نجد أن أغلبية الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها اكبر من المتوسط ماعدا سؤال واحد كانت متوسطات الإجابة عليها اقل من المتوسط، ويُظهر الجدول (9) مدى توفر النمط القيادي التسلطي النفعي الذي يتبعه المديرين بالمصارف موضوع الدراسة، وأظهرت استجابات أفراد العينة توافر لبعض هذه الخصائص ، حيث بلغ المتوسط العام (**3.39**) لمحور النمط القيادي التسلطي النفعي وبدرجة ممارسة مرتفعة إلى حدٍ ما ، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي كما يلي:

1- " تبذل الإدارة قصارى جهدها لحث العاملين على بذل جهد أكبر في تأدية أعمالهم " بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري(0.92).

2- " تبلغ الإدارة العليا القرارات للعاملين دون علمهم المسبق مع إقناعهم بها " بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.79) .

3- " غالباً ما تعارض الإدارة مبدأ تفويض السلطات " بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.00).

4- " لا تُتيح الإدارة للمستويات الدنيا فرصة تقديم الاقتراحات " بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري(1.01).

كما يتضح من الجدول (9) أن المتوسط العام لجميع عبارات محور النمط القيادي التسلطي النفعي بلغ (**3.39**) ، مما يُشير إلى أن مجموع اتجاهات أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن النمط القيادي التسلطي النفعي هو الأكثر ممارسة في المصارف التجارية قيد الدراسة من قبل مديريها.

وعند اختبار الفرضية المتعلقة بمدى ممارسة النمط القيادي التسلطي النفعي والتي تنص على أن :

الفرضية الصفرية **H0**:لا يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازيالنمط القيادي التسلطي النفعي.

الفرضية البديلة **H1** : يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازيالنمط القيادي التسلطي النفعي.

obeikandl.com

جدول (9) اساليب القيادة لمديري المصارف التجارية قيد الدراسة وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت

اساليب القيادة	رقم السؤال	الإجابات										المتوسط الحسابي للسؤال	الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط الحسابي للنمط	الانحراف المعياري للنمط
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة					
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة%				
الاستغلالي التسلطي	1	2	2.8	26	36.6	22	31	21	29.6	-	-	3.12	0.87	3.09	0.58
	2	1	1.4	31	43.7	16	22.5	23	32.4	-	-	3.14	0.89		
	3	9	12.7	17	23.9	13	18.3	31	43.7	1	1.4	30.2	1.20		
الاستغلالي النفعي	4	12	16.9	40	56.3	8	11.3	11	15.5	-	-	3.74	0.92	3.39	0.50
	5	10	14.1	35	49.3	21	29.6	5	7	-	-	3.70	0.79		
	6	4	5.6	22	31	11	15.5	34	47.9	-	-	2.94	1.01		
	7	5	7	28	39.4	15	21.1	22	31	1	1.4	3.19	1.00		
الاستشاري	8	13	18.3	22	31	15	21.1	16	22.5	5	7	3.30	1.21	3.35	0.44
	9	12	16.9	27	38	12	16.9	19	26.8	1	1.4	3.42	1.10		
	10	16	22.5	23	32.4	16	22.5	16	22.5	-	-	3.54	1.07		
	11	5	7	28	39.4	10	14.1	28	39.4	-	-	3.14	1.03		
	12	1	1.4	39	54.9	10	14.1	20	28.2	1	1.4	3.26	0.94		
	13	3	4.2	36	50.7	23	32.4	9	12.7	-	-	3.46	0.77		
الجماعي المشارك	14	7	9.9	19	26.8	20	28.2	17	23.9	8	11.3	3.00	1.17	2.97	0.38
	15	2	2.8	29	40.8	11	15.5	21	29.6	8	11.3	2.94	1.13		
	16	3	4.2	27	38	13	18.3	21	29.6	7	9.9	2.97	1.12		
	17	8	11.3	21	29.6	14	19.7	23	21.4	5	7	3.05	1.16		
	18	5	7	23	32.4	9	12.7	32	45.1	2	2.8	2.95	1.08		
	19	7	9.9	20	28.2	13	18.3	24	33.8	7	9.9	2.94	1.19		
	20	5	7	19	26.8	20	28.2	21	29.6	6	8.5	2.94	1.09		

obeikandl.com

يُلاحظ من الجدول (10) أن قيمة **P-value** تساوي (**0.000**) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (**5%**)، وقيمة **T** المحسوبة المتحصل عليها من التحليل (**6.644**) وهي اكبر من قيمة **T** الجدولية والتي قيمتها (**1.668**)عند مستوى دلالة معنوية (**5%**) ، بناءً عليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن مديري فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازييمارسون النمط القيادي التسلطي النفعي، **واتفقت هذه النتيجة مع ما** توصلت إليه دراسة الشيخي 2003 من حيث الممارسة، لكنها اختلفت معها في أن النمط القيادي التسلطي الاستغلالي هو الأكثر شيوعاً وليس النمط القيادي التسلطي النفعي، والذي كما أظهرته الدراسة الحالية، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة مزعل واخرون 1994 في أن غالبية المديرين في منظمات القطاع الصناعي العراقي يميلون إلى أتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة، ودراسة المزروع 1999 والتي بينت أن المديرون في القطاع الحكومي يُمارسون النمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية.

كذلك اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي 2006 في أن الأسلوب القيادي السلبي **1/1** الأكثر شيوعاً لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية من وجهة نظر طلابهم ، أيضاً اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفرجاني 2008 في أن النمط القيادي السائد والأكثر شيوعاً في الأمانات العامة الليبية هو النمط الأوتوقراطي.

4.9.9 تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة نحو النمط القيادي التشاوري:

تضمنت استمارة الاستبيان ست أسئلة لمعرفة درجة موافقة المستجوبين حول العبارات التي تعكس نمط القيادي التشاوري وهي (8،9،10،11،12،13)، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم على هذه الأسئلة كما يوضح الجدول رقم (9) ، نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين(3.54)4 و (3.14) وباعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس للاستبيان ، نجد أن كل الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها اكبر من المتوسط ، ويظهر الجدول (9) مدى توفر النمط القيادي التشاوري الذي يتبعه المديرين بالمصارف قيد الدراسة، وأظهرت استجابات أفراد العينة توافر لهذه الخصائص ، حيث بلغ المتوسط العام (**3.35**) لمحور النمط التشاوري وبدرجة ممارسة مرتفعة إلى حدٍ ما ، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1- " يسود المصرف جو من الثقة الكبيرة بين الإدارة والعاملين " بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري(1.07)، **واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستا عبد الجواد**

(2003) [1] **ودراسة الصويعي (2005) بأن هناك جو من الثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون تسود بين العاملين في المصارف التجارية الليبية.**

2- " تشجع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحاتهم باستمرار فيما يخص العمل " بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.77) ، **واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة عبد الجواد (2003) بأن المصارف التجارية مهتمة بتنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال تشجعهم على تقديم اقتراحاتهم باستمرار.**

3- " تكون لدى المرؤوسين درجة معقولة من الحرية في اتخاذ القرارات وفي الكيفية التي يؤدون أعمالهم بها " بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.10).

4- " يقوم المديرون بالتشاور مع مرؤوسيهم قبل تحديد الأهداف المراد تحقيقها " بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري(1.21).

5- " تحرص الإدارة على استشارة العاملين قبل إصدار القرارات " بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري(0.94).

6- " تتميز إجراءات الاتصال بين المستويات الإدارية بأنها سريعة وفعّالة " بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري(1.03)، **واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة بوخريص (2004) بأن نظم المعلومات لم تحظى بالاهتمام الكافي من قبل الإدارة العُليا بالمصارف التجارية الليبية مما ترتب عليه بطء في الاتصالات بين المستويات الإدارية بشكل سريع وفعّال.**

كما يتبين من الجدول (9) أن المتوسط العام لجميع عبارات محور النمط القيادي التشاوري بلغ (**3.35**) ، مما يُشير إلى أن مجموع اتجاهات أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن النمط القيادي التشاوري يُمارس في المصارف التجارية قيد الدراسة وبدرجة ممارسة قريبة جداً من القيادي الاستغلالي النفعي .

وعند اختبار الفرضية المتعلقة بمدى ممارسة النمط القيادي التشاوري والتي تنص على أن

الفرضية الصفرية **H0** : لا يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازيالنمط القيادي التشاوري.

الفرضية البديلة **H1** : يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازيالنمط القيادي التشاوري.

obeikandl.com

يتبين من الجدول (**10**) أن قيمة **P-value** تساوي (**0.000**) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (**5%**)، وقيمة **T** المحسوبة المتحصل عليها من التحليل (**6.785**) وهي اكبر من قيمة **T** الجدولية التي قيمتها (**1.668**)عند مستوى دلالة معنوية (**5%**) ، بناءً عليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن مديري فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازييمارسون النمط القيادي التشاوري، **واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سلامة 1995 ودراسة الشيخي 2003 من حيث الممارسة .**

5.9.9 تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة نحو النمط القيادي المشارك الجماعي:

تضمنت استمارة الاستبيان سبع أسئلة لمعرفة درجة موافقة المستجوبين حول العبارات التي تعكس نمط القيادي المشارك الجماعي وهي (14،15،16،17،18،19،20)، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم على هذه الأسئلة، الموضحة بالجدول رقم (**9**) ، نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين(**3.05 و 2.94**) وباعتماد (**3**) درجات كمتوسط لمقياس للاستبيان ، نجد أن اغلب الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها اقل من المتوسط عدا سؤالين احديهما كان متوسطه فوق المتوسط والآخر على المتوسط تماماً، ويظهر الجدول (**9**) مدى توفر النمط القيادي المشارك الجماعي الذي يتبعه المديرين بالمصارف قيد الدراسة، وأظهرت استجابات أفراد العينة توافر لبعض هذه الخصائص ، حيث بلغ المتوسط العام (**2.97**) لمحور النمط القيادي المشارك الجماعي وبدرجة ممارسة متوسطة ، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1- " تؤمن الإدارة بفرق العمل المشتركة على كافة المستويات الإدارية " بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري(1.16).

2- " يتم التركيز على مشاركة المجموعة ككل في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.17)

3- " تتمتع قوة الخبرة والمعرفة بتأثير كبير على عملية اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.12).

4- " تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة ظروف العمل وبمشاركة كافة المستويات الإدارية " بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري(1.08).

5- " تعطي الإدارة حرية كبيرة للعاملين عند ممارستهم لأعمالهم " بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري(1.09).

6- " يكون دور المديرين عبارة عن حلقات وصل بين مختلف المستويات التنظيمية " بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري(1.13).

7- " تكون عملية اتخاذ القرارات موزعة على مختلف أجزاء المصرف لا مركزياً " بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري(1.19).

كما يتبين من الجدول (9) أن المتوسط العام لجميع عبارات محور النمط القيادي المشارك الجماعي بلغ (**2.97**) وهو اقل من متوسط الدراسة، مما يُشير إلى أن مجموع اتجاهات أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أن النمط القيادي المشارك الجماعي يُمارس في المصارف التجارية قيد الدراسة.

وعند اختبار الفرضية المتعلقة بمدى ممارسة النمط القيادي المُشارك الجماعي والتي تنص على أن :الفرضية الصفرية **H0** : لا يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازيالنمط القيادي المشارك الجماعي.

الفرضية البديلة **H1** : يُمارس مديرو فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازيالنمط القيادي المشارك الجماعي.

يلاحظ من الجدول (10) أن قيمة **P-value** تساوي(**0.565**) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (**5%**)، وان قيمة **T** المحسوبة تساوي (**0.578**-) وهي أصغر من قيمة **T** الجدولية (**1.668**) عند مستوى دلالة معنوية(**5%**) ، عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن مديري فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازي لا يمارسون النمط القيادي المشارك الجماعي ، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الاغبري 1998، ودراسة الشيخي 2006.

مما سبق يتضح أن النمط القيادي التسلطي النفعي هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً وانتشاراً ، ثم يليه النمط القيادي التشاوري ، وجاءت هذه النتيجة متناغمة مع ما أكده بقوله **Duncan** (1991،236) بأن أغلب المؤسسات يسودها النمط القيادي التسلطي النفعي والنمط القيادي التشاوري ، بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية أظهرت أن النمطين يسودا بدرجات متقاربة جداً حين مقارنتها مع بعضيهما البعض ، الأمر الذي قد يُعزى إلى:

1 . سيادة النمط القيادي التسلطي النفعي ، قد يُشير إلى أن معظم المصارف قيد الدراسة تأخذ قراراتها من قبل الإدارة دون إشراك العاملين فيها، كذلك أيضاً انه قد يكون للمرؤوسين بعض

الحرية في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم طالما أنهم يؤدونها وفقاً للإجراءات والطرق المحددة من قبل رؤسائهم.

2 . سيادة النمطين بنفس الدرجة إلى حد كبير برغم الاختلاف الجوهري بن النمطين ، قد يكون راجع إلى انه ليس هناك نمط فعّال يسود في كل المصارف وفي كل الأوقات ، بل أن المواقف والظروف هي التي تحدد النمط القيادي الواجب تطبيقه .

3. قد يكون ظهور هذان النمطين في المصارف قيد الدراسة بسبب عوامل أخرى كالاختلاف بين المصارف من حيث أحجامها وخصائص هياكلها التنظيمية وطريقة الاتصال وانسياب وتبادل المعلومات فيها أو أي عوامل أخرى .

بناء على ما تقدم تعددت الأنماط القيادية بتعدد الكّتاب والباحثين ، فمنهم من يعمل على إشراك المرؤوسين في العمل ويفوضهم الصلاحيات لتسيير شئونه ، ومنهم على النقيض من ذلك يتمسك بكافة القرارات لنفسه حيث يتميز أسلوبه بالحزم والصرامة. حيث يجمع أساتذة الإدارة وعلم النفس بصفة عامة على أنه لا توجد صفات قيادية محددة إذا ما التزم بها القائد في كل الأوقات تمكنه من إنجاز هدفه ، وليس هناك نمط مثالي للقيادة يمكن أن يطبق في كل مكان وكل زمان ، وإنما القيادة تعني دوراً معيناً يقوم به القائد في موقف معين يضم نوعاً معيناً من الناس والمشكلات والظروف.

10. نتائج الدراسة :

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل الى وجود النمطين القياديين (التسلطي النفعي و التشاوري) في المصارف قيد الدراسة ، إلا أن النمط القيادي المسيطر والأكثر شيوعاً في هذه المصارف هو النمط القيادي التسلطي النفعي ، حيث حاز على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.39) ، مع ملاحظة أن النمط القيادي التشاوري قد حاز على متوسط حسابي (3.35) وهي نتيجة مقاربة جداً للمتوسط الذي حَظِي به النمط القيادي التسلطي النفعي . وقد يعود السبب في سيطرة النمط القيادي التسلطي النفعي وشيوعه في هذه المصارف إلى طبيعة نظام اتخاذ القرارات المتبع في هذه المصارف لفترة طويلة والمعروف بالمركزية ، الأمر الذي انعكس على النمط القيادي في المصارف قيد الدراسة ، وذلك بإتباع النمط التسلطي النفعي.

11. توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تُقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعُها ، وهذه التوصيات تتمثل في الآتي:

- التوسع في ممارسة النمطين القياديين التشاوري والمشارك الجماعي لما يؤديا من رفع في مستوى اداء مديري المصارف قيد الدراسة ، واستخدام النمط التسلطي النفعي في المواقف التي تلزم لذلك، والتقليل من ممارسة النمط القيادي التسلطي الاستغلالي لما يؤدي إلى خفض في مستوى الاداء.
- إعداد برامج تدريبية وورش عمل للمديرين تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل مع مرؤوسيهم لتحفيزهم وإشراكهم في صنع القرار وطرح الأفكار ومناقشتها ، والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المصارف قيد الدراسة .
- يجب على المديرين قيد الدراسة أن لا يفعلوا أشياء يمكن تفويضها لغيرهم ، كما أن عليهم تفويض الصلاحيات الكافية وتمكين العاملين واعطائهم المزيد من حرية في العمل ، الأمر الذي من شأنه يوفر عليهم الوقت و يُساهم في تطوير مرؤوسيهم .
- اظهار مستويات عالية من الاخلاق والفضيلة من قبل قادة المصارف قيد الدراسة ، حيث ان ممارسة الجاذبية القيادية عامل مؤثر في اتجاهات العاملين نحو عملية التطوير.

12. مقترحات بدراسات مستقبلية:

إنّ القيادة الادارية وأنماطها تظل قضِية متعددة الأبعاد ، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:

- دراسة مقارنة مع المنظمات الصناعية للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف في اساليب القيادة الادارية.
- دراسة عن انماط القيادة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية Organizational Culture .
- دراسة عن إنماط القيادة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي Job Pleasure .
- دراسة عن إنماط القيادة الادارية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري Innovation Behavior.
- دراسة عن اساليب القيادة الادارية وفقاً لنموذج الشبكة الإدارية Managerial Grid Theory لبليك و موتون Blake and Mouton أو نموذج ريدن Reddin ، ومن ثُم مقارنة نتائج الدراستين.

قائمة المراجع : المراجع العربية :

- الاغبري، عبد الصمد قائد (1998) ، " أنماط القيادية السائدة من وجهة نظر عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية : دراسة استطلاعية " ، عمان : **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية** ، فصل الشتاء ، العدد (88).
- اللوزي ، موسى (2002) ، **التنمية الإدارية** ، عمان : دار وائل ، الطبعة الثانية .
- بوخريص، السنوسي سليمان (2004) " دراسة تطبيق نظم المعلومات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية " ، بنغازي : رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- البياع ، محمد حسن (1984) ، **القيادة الإدارية في ضوء منهج علمي** ، بغداد : دار وسط .
- خلف ، محمد كريم حسني (2010)، " علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدى رؤوساء الاكاديميين في الجامعة الاسلامية " ، رسالة ماجستير غير منتشورة ، غزة : قسم إدارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية .
- دنكان ، و.جاك (1991) ، **أفكار عظيمة في الإدارة : دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري** ، ترجمة : محمد الحديدي ، القاهرة :الدار الدولية.
- رزق ، أسعد (1977)، **موسوعة علم النفس**، بيروت :المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- الزيادي ، جمال الدّين (2005) ، **مُعجم ثلاثي موسع لمصطلحات علم الإدارة: عربي . إنجليزي . فرنسي** ، تونس : مركز النشر الجامعي .
- زيارة ، فريد فهمي (2004) ، **المبادئ والأصول للإدارة والأعمال** ، عمان : المؤلف ،الطبعة الرابعة.
- سلامة ، عبد الكريم (1995)، " أثر القيم الثقافية للأفراد على النمط القيادي " ، عمان : الجامعة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة .
- السلمي ، علي (1988) ، **السلوك التنظيمي** ، الطبعة الثالثة ، القاهرة : مكتبة غريب .
- سويلم ، محمد (1997) ، **الإدارة في القرن الحادي والعشرين** ، القاهرة : دار الهاني .
- الشيخي ، نورية سعد (2003) ،" القيم الثقافية للمنظمات وعلاقتها بالنمط القيادي في الشركات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي " ، بنغازي : جامعة قاريونس ، قسم إدارة الأعمال .
- الطراونة ، تحسين ، واللوزي،سليمان (1996)،" أنماط الإدارة في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية في محافظات الجنوب في الأردن"،عمان :جامعة مؤتة، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد (11) ، العدد (4) .
- الصويعي ، هند خليفة سالم بركة (2005)، "تكيف لبفرد في المنظمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي : دراية ميدانية على العاملين الجدد بفروع المصارف التجارية الليبية العامة بمدينة بنغازي " ، بنغازي : رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .
- عبد الجواد، عبد السلام محمد عبد (2003) ، " بعض العوامل المحددة للابتكار وأثرها على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين : دراسة ميدانية على مديري قطاع المصارف التجارية في ليبيا" ، بنغازي : رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .
- عمّار، حسن(1403 هـ) " مهام المديرين : أساليب التعرف عليها وفعّاليتها " ، **مجلة الإدارة العامة** ، العدد (37) ، رجب ، ص : 201.
- العمر، بدران (2002) ، "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة " ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، **مجلة الإدارة العامة** ، المجلد الثاني والأربعون .
- عوض ، عباس محمد (1999) ، **القياس النفسي بين النظرية والتطبيق** ، القاهرة : دار المعرفة الجامعية .

obeikandi.com

- الفرجاني ، مرعي مخزوم عمر (2008) ، " الولاء التنظيمي وعلاقته بالنمط القيادي : دراسة ميدانية على العاملين في أمانات القطاعات النوعية بشعبية بنغازي" ، ، بنغازي : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاريونس ، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال .
- القريوتي ، محمد قاسم (2003) ، **السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، عمان : دار وائل ، الطبعة الرابعة .
- كنعان ، نواف (1998) ، **القيادة الإدارية** ، عمان : دار الثقافة ، الطبعة الخامسة.
- المحاسنة ، محمد عبد الرحيم (2006) ، " أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية" ، القاهرة : **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين** ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، العدد (67) ،ص ص : 281-334.
- **معجم لسان العرب** (2000) ، بيروت : دار الصادر الجزء السابع.
- منسي ، محمود عبد الحليم (2003) ، **مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية** ، القاهرة : دار المعرفة الجامعية .
- منصورة ، ختام إبراهيم (2007) ، " أثر المناخ التنظيمي على العلاقة بين الأنماط القيادية والاستعداد للازمات ومواجهتها : دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للآثار " ، القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة.

المراجع الاجنبية :

- Bare-Old Ham, Karen Marie(2003) ," An Examination of the Perceived Leadership Styles of Kentucky Public School Principals as Determination of Teachers Job Satisfaction" , ***Dissertation Abstracts International*** , West Virginia University.
- Likert, Rensis(1961), ***New Patterns of Management***. New York: McGraw-Hill Book Co..

obeikandl.com