

أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية "دراسة ميدانية على موظفي المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة"

محسن فرج البرغثي

قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار، ليبيا

مقدمة:

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

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.

فالقيادة 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.

وليبيا باعتبارها إحدى الدول النامية التي تسعى للنهوض بمستوى منظماتها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يجب أن تُبدي اهتماماً لموضوع القيادة الإدارية، وذلك من خلال إبراز أهميتها ومعرفة أنماطها، خاصة المصارف التجارية منها، لكن رغم الأهمية البالغة لهذه المصارف إلا أنها لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين، وهذا ما ركزت عليه هذه الدراسة، لأن المسئول عن هذا فعالية هذه المصارف هو الرئيس المباشر وسلوكه القيادي الذي يتبعه للإشراف على العاملين.

الدراسات السابقة:

يُعد موضوع النمط القيادي من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين على حدٍ سواء، وظهرت عدة دراسات تؤكد على ضرورة الاهتمام بدراسة أنماط القيادة، وتأسيساً على ما تقدم سوف يتم عرض الدراسات وفق تاريخ نشأتها من الأقدم فالأحدث:

دراسة سلامة (١٩٩٥): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي، وخُصت 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 والنمط 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 والنمط القيادي التشاوري والنمط القيادي الجماعي المشارك، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الثقافية للمنظمات والنمط القيادي التسلطي الاستغلالي والنمط القيادي التسلطي النفعي.

كما قام الباحثان اللوزي والطراونة (١٩٩٦) 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 جزءاً رئيسياً من جهود التنمية الإدارية والتي تشكل بدورها إحدى المسارات الهامة للتنمية الشاملة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

١- يجمع النمط الإداري المستخدم بين ملامح النمط الإداري التقليدي والأنماط الإدارية الحديثة.

٢- تبين وجود علاقة بين نمط الإدارة التقليدي والدرجة الوظيفية للمدير حيث أن المديرين الذين يحملون الدرجات العالية يميلون إلى استخدام النمط التقليدي.

دراسة الأغبري (١٩٩٨): أجرى 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 التدريبية الثالثة والرابعة التي نظمتها كلية المعلمين بالإحساء خلال الفصل الدراسي الأول والثاني من عام ١٩٩٥ والتي بلغت ٨٨ مديراً ووكيل. وخلصت الدراسة إلى

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

دراسة Ham Bare-Old (٢٠٠٠): قام 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 ٤٠ ألفاً، وتم اختيار عينة مكونة من ٥١٩ معلماً بطريقة عشوائية من ٢٥٠ مدرسة متوسطة، و ٢٥٠ مدرسة ثانوية، وبواقع معلم من كل مدرسة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين نمط القيادة لمدير المدرسة، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين معرفة مدير المدرسة بالعمل ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

دراسة بالهوائل (٢٠٠٠): هدفت هذه الدراسة التعرف على:

- ١- مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي.
- ٢- طبيعة اتجاه السلوك القيادي في المنظمات العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي.
- ٣- درجة تأثير طبيعة اتجاه السلوك القيادي على متوسط الالتزام لدى العاملين.
- ٤- طبيعة العلاقة فيما بين الالتزام التنظيمي، وبعض المتغيرات الديموغرافية والتمثلية في: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة).

وأُسفرت الدراسة على العديد من النتائج والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ١- أن العاملين في المنظمات العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي يحققون التزاماً تنظيمياً عالياً، الأمر الذي يعكس ارتباطهم الوثيق، وولائهم للمنظمات التي يعملون بها.
 - ٢- أن المنظمات العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي تتمتع بموارد بشرية شابة وواعدة، حيث أن غالبية العمالة دون سن الأربعين، وعلى مستوى تعليمي مناسب.
 - ٣- إن هناك علاقة ارتباط موجبة، ودالة إحصائياً بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي، وقد بينت الدراسة إن القياديين في المنظمات محل الدراسة يبتهجون سلوكاً قيادياً إيجابياً في تعاملهم مع التابعين، مما ساهم بالتالي في ارتفاع متوسطات الالتزام التنظيمي لديهم.
 - ٤- عدم وجود علاقة ارتباطية ودالة إحصائياً بين إي عامل من العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة) والالتزام التنظيمي.
- دراسة الشخي (٢٠٠٣): هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأغراض التالية:

١- التعرف على أهم القيم الثقافية للمنظمات التي يكتسبها المديرون في الشركات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي.

٢- التعرف على النمط القيادي السائد في الشركات قيد الدراسة.

٣- التعرف على علاقة القيم الثقافية للمنظمات بالنمط القيادي في الشركات قيد الدراسة.

٤- 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 بعدد ٢٠٣ مديراً، وأخذت عينة عشوائية بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية، وبلغ حجمها ١٣٢ مديراً.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- ترتيب القيم الثقافية للمنظمات ترتيباً تنازلياً وفقاً لدرجة التزام أفراد العينة وقد جاءت كما يلي:

(١) قيم الانضباط.

(٢) قيم الهدفية.

(٣) قيم التشجيع.

(٤) قيم النمط الحر.

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

(١) النمط القيادي التسلطي الاستغلالي.

(٢) النمط القيادي الجماعي المشارك.

(٣) النمط القيادي التشاوري.

(٤) النمط القيادي التسلطي النفعي مع التأكيد على أنها (أنماط القيادة) متقاربة جداً من حيث أهميتها ودرجة سيطرتها.

(٥) أن هناك علاقة ارتباط سالبة، ودالة إحصائياً بين القيم الثقافية للمنظمات والنمط القيادي التسلطي الاستغلالي.

(٦) أن هناك علاقة ارتباط سالبة، ودالة إحصائياً بين القيم الثقافية للمنظمات والنمط القيادي التسلطي النفعي.

(٧) أن هناك علاقة ارتباط موجبة، ودالة إحصائياً بين القيم الثقافية للمنظمات والنمط القيادي التشاوري.

(٨) أن هناك علاقة ارتباط موجبة، ودالة إحصائياً بين القيم الثقافية للمنظمات والنمط القيادي الجماعي المشارك.

(٩) كلما زادت درجة التزام المدير بالقيم الثقافية للمنظمات، كلما اتجه نحو اللامركزية ونحو التوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحول إلى نمط قيادي أكثر مرونة وتفويضاً وأقل مركزية وتسليطاً إلى حد ما.

(١٠) تتمتع القيم الثقافية للمنظمات بقدرة تفسيرية للتغير في سلوك كل نمط من الأنماط القيادية مما يعني أنه يمكن اعتبارها مؤشراً يمكن الاستفادة منه في تفسير سلوك الأنماط القيادية، بالإضافة إلى أنه مؤشراً لوجود عوامل أخرى تسهم في تفسير وتحليل سلوك القيادة الإدارية.

(١١) 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 التسليطي النفعي وأخيراً النمط التسليطي الاستغلالي.

دراسة الفرجاني (٢٠٠٨) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

١- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في أمانات القطاعات النوعية بشعبية بنغازي.

٢- التعرف على أي الأنماط القيادية السائدة والأكثر شيوعاً في أمانات القطاعات النوعية بشعبية بنغازي.

٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من: النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديموقراطي، النمط القيادي المتساهل ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في أمانات القطاعات النوعية بشعبية بنغازي.

وأسفر عن هذه الدراسة النتائج التالية:

١- أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالأمانات قيد الدراسة مرتفع، حيث بلغ ٣.٥٠

وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ ٣.

٢- أن النمط القيادي السائد والأكثر شيوعاً في الأمانات قيد الدراسة هو النمط الأوتوقراطي.

٣- أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية ما بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي.

٤- أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين النمط القيادي الديموقراطي والولاء التنظيمي.

٥- أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية ما بين النمط القيادي المتساهل والولاء التنظيمي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة - والتي أجريت في بيئات مختلفة - تبين أنها تتفق مع بعضها البعض على تأكيد دور وأهمية أنماط القيادة في استمرار المنظمات وبقائها، كما أن الدراسات التي تناولت أنماط القيادة في البيئة الليبية لم تزال دون مستوى الطموح، أيضاً أن هذه الدراسات لم تتعرض تحديداً لدراسة أنماط القيادي وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية لموظفي فروع المصارف التجارية الليبية العامة بمدينة درنة على حد علم الباحث، وبذلك فإن الدراسة الحالية تُعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساسي لفعالية أي تنظيم، وذلك لأن القائد هو من يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لتحقيق الاهداف المطلوبة، ولا يتأتى ذلك بالضرورة عن طريق ويتفاعل الأفراد في المنظمات مع بعضهم البعض بصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية مع اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وخاصة تلك العلاقات أو التفاعلات التي تتم بين الرئيس ومروؤوسيه وما يترتب عليها من آثار إيجابية أو سلبية (القريوتي، ٢٠٠٣، ١٩٤).

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 يُضعف من قيمة هذه الوظائف ويجعلها قاصرة عن أداء مهامها بكفاءة وفعالية، حيث إن السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية ككل من خلال تأثيره على أدائهم كماً ونوعاً، والنمط القيادي الذي يمارسه المدير في إشرافه على مروؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على قبولهم له كقائد ودرجة قبولهم لتوجيهاته الخاصة

بالعمل، ومن هنا ففجاح 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 المنظمات، وهذا ما ركزت عليه هذه الدراسة.

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 وأمنة على مستقبلها الوظيفي. ومن ثم يقع على عاتق المديرين والرؤساء مهمة توحيد اتجاهات الأفراد نحو المنظمة.

وعليه فقد أوصت بعض الدراسات السابقة بإجراء المزيد من الدراسات وقد حظيت المتغيرات التنظيمية باهتمام قليل من قبل الباحثين في الإدارة ومن أهم هذه المتغيرات هو متغير القيادة الإدارية، وأشارت دراسة الفرجاني (٢٠٠٨) في توصياتها إلى ضرورة إجراء دراسة حول علاقة النمط القيادي بمتغيرات تنظيمية أو شخصية.

ونظراً لأهمية موضوع النمط القيادي كما تحدثنا آنفاً، فإن الباحث شعوراً منه بأهمية الدراسة سوف يقوم بدراسة علاقة النمط القيادي لدى مديري فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة درنة ببعض المتغيرات الديموغرافية.

وبناءً على ما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في التساولين التاليين:

- ١- ما هو النمط القيادي السائد في المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة؟
- ٢- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي السائد في المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة وبعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: النوع، العمر، المؤهل العلمي مدة الخدمة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- ١- التعرف على النمط القيادي السائد في المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة.
- ٢- طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية قيد الدراسة والمتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة) والنمط القيادي السائد في المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ١- 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 مرؤوسيهام تبعاً لاختلافاتهم الفردية، وأن تتوفر فيهم الرغبة في التغيير والتطلع إلى قيادة من نوع جديد، شعارها الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهام.
- ٢- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً باعتبارها الدراسة الأولى في البيئة الليبية والتي تحاول التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية قيد الدراسة وأنماط القيادة لدى مديري المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة درنة، على حد علم الباحثين.
- ٣- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.
- ٤- فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضية الدراسة على النحو الآتي:

- ١- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي السائد في المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة وبعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة.
- ٢- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي السائد في المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة وبعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة Study Population من جميع موظفي فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة درنة والبالغ عددهم ٢٠٣ موظفاً، وقد توزع مجتمع الدراسة على النحو التالي:

جدول (١) مجتمع الدراسة

عدد الموظفين	المصارف التجارية
٤٢	مصرف التجاري الوطني
٣٠	مصرف الوحدة
٥٦	مصرف الجمهورية
٢٨	مصرف الصحاري
٢٩	المؤسسة الأهلية المصرفية
١٨	مصرف التجارة والتنمية
٢٠٣	الإجمالي

تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على جدول (Krejcie and Morgan, 1970) والذي يوضح أحجاماً مختلفة للعينات تقابل الأحجام المختلفة للمجتمعات، حيث تحدد حجم العينة بعدد (١٣٢) موظفاً، كما تم التركيز على المصارف التجارية لأهمية الدور الذي تؤديه هذه المصارف في دعم وتطوير الاقتصاد الليبي من ناحية، وما تتميز به هذه المصارف من حجم كبير نسبياً، والتي لها فترة طويلة في مزولة العمل المصرفي وانتشار خدماتها من ناحية أخرى، الأمر الذي قد يؤثر على أداء موظفي هذه المصارف، عليه اقتصرت الدراسة على هذه المصارف لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم.

التعريفات الإجرائية:

استخدمت لأغراض الدراسة التعريفات الإجرائية الآتية:

النمط القيادي: ويقصد به أسلوب القيادة المتبع والطريقة التي يتعامل بها المدير مع المرؤوسين والكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات في المؤسسة المصرفية (عمار، ١٩٩٥)، وتم قياس متغير النمط القيادي بواسطة استبيان لجمع البيانات اللازمة عن ذلك المتغير وهو

مكون من (٣٠) عبارة، مستمدة من أداة القياس التي أعدها الفرعاني (٢٠٠٨) وتتكون هذه الأنماط من:

١ - النمط القيادي الأوتوقراطي:

وفقاً لهذا النمط يتخذ القائد من سلطته وسيلة للتحكم في مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف التنظيم، فالقائد الأوتوقراطي يركز جميع الصلاحيات في يده، ولا يشرك مرؤوسيه في صنع القرارات الخاصة بعملهم ويقوم بمراقبة مدى التزامهم بتنفيذ تعليماته دون أن يترك لهم حرية التصرف في العمل أو طريقة أدائه.

٢ - النمط القيادي الديمقراطي:

يركز هذا النمط على المرؤوسين أساساً، فيهدف إلى التوافق التام بين مصالح المرؤوسين ومصالح التنظيم، فيعمل هذا القائد على إشباع حاجات مرؤوسيه وإشراكهم في صنع القرارات، وإعطائهم الثقة التامة، وتفويض السلطة لهم ليتفرغ هذا القائد للأمور الأكثر أهمية.

٣ - النمط القيادي المتساهل (الحر):

يركز النمط المتساهل على إعطاء حرية التصرف للمرؤوسين في أدائهم لعملهم، فالقائد المتساهل يفوض سلطة اتخاذ القرارات لمرؤوسيه ويكتفي بإبداء الرأي وإعطاء المشورة عند الضرورة، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه أو يسعى للتأثير عليهم ظناً منه أن ذلك كفيل بأن يزيد من ثقتهم بأنفسهم وينمي قدراتهم ومهاراتهم.

محددات الدراسة:

وتشمل هذه المحددات ما يلي:

- ١- اختصت هذه الدراسة في قياس الأنماط القيادية المتمثلة في النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي المتساهل.
- ٢- اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بفروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة درنة فقط.
- ٣- أن هذه الدراسة لا تهدف إلى المقارنة بين الفروع داخل المدينة.

- ٤- اقتصرت الدراسة الحالية على المتغيرات الشخصية Personal Variables التالية فقط والمتمثلة في: النوع، العمر، والمؤهل العلمي، مدة الخدمة.
- ٥- اعتمدت الدراسة على الاستبيان Questionnaire كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع الأخذ في الاعتبار كافة المحاذير المصاحبة لتلك الأداة، وذلك لاعتماد هذه الأداة على إجابات مجتمع الدراسة، والتي بدورها تعتمد على مصداقية المُجيبين عنها.
- ٦- تعتبر هذه الدراسة عن موقف العاملين في المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة خلال فترة توزيع صحيفة الاستبيان خلال خريف ٢٠١٢-٢٠١٣.

منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المُتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها 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.

الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة وحدوده:

يتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين في المصارف التجارية العاملة في مدينة درنة وذلك باعتبار أن الجهاز المصرفي من الأجهزة الهامة في القطاع الاقتصادي لما يقدمه من خدمات للمجتمع الليبي وأيضاً قد تم التركيز على هذه المصارف وذلك لسببين:

- ١- سهولة حصر المصارف التجارية العاملة قيد الدراسة.
- ٢- وضوح هيكل التنظيمي في المصارف.

وصف مقاييس الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة عن طريق استمارة الاستبانة التي تتكون من قسمين القسم الاول معلومات عامة عن مالي الاستبانة (المتغيرات الديموغرافية) المتمثلة في: النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة)، والقسم الثاني يتعلق بأنماط القيادة في المصارف التجارية.

مقياس أنماط القيادة:

أستخدم في مقياس أنماط القيادة المقياس الذي استخدمه الفرغاني (٢٠٠٨) مع إجراء بعض التعديلات لكي تتناسب مع أهداف الدراسة الحالية ويحتوي المقياس المستخدم علي (٣٠) عبارة مقسمة الي ثلاث مكونات، مقياس علي مقياس (ليكرت) ذو الخمس درجات وفقاً للتدرج التالي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق بشدة).

وقد صيغت عبارات الاستبانة العشر الاول بشكل إيجابي علي مقياس (ليكرت) ذو الخمس درجات حيث أعطية عبارة أوافق بشدة ٥ درجات، وأعطي أوافق ٤ درجات، ٣ عندما تكون الإجابة محايد، ٢ عندما تكون الإجابة غير موافق، ١ عنده تكون الإجابة غير موافق بشدة ثم تما عكس المقياس لباقي الاسئلة حيث أعطي أوافق بشدة درجة ١ عند الإجابة، ٥ درجات عندما تكون الإجابة غير موافق بشدة بسبب صياغة الاسئلة بشكل سلبي.

ثبات اداة جمع البيانات وصدقها:

الثبات: التأكد من مدي ثبات استمارة الاستبانة تم اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق Alpha Alpha Conbach باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد بلغ قيمة معامل الثبات لمقياس أنماط القيادة (٠.٨٦٣٠) وتعتبر هذه القيمة مرتفعة جداً ما يشير إلي ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي.

الصدق: للتأكد من صدق الاستبانة تم استخدام طريقة الصدق الذاتي والإحصائي وذلك بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار فوجدت قيمة (٠.٩٢٨٩) ما يدل علي صدق مقياس الدراسة.

أسلوب تحليل البيانات: بعد الانتهاء من جمع البيانات ثم مراجعة وترميز الاستبانات المجمع والصالحه لتحليل بناء علي مقياس (ليكرت) ثم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحديد عدد التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحديد انحرافات الاجابات عن القيمة المتوسطة لها.

خصائص عينة الدراسة:

من أجل الوصول إلي الاهداف التي تسعى إليه الدراسة فقد عن الحاجة إلي التعرف علي خصائص مجتمع الدراسة وعلية فإنة سوف يتم في هذا الجزء تحليل لهذه الخصائص

المتمثلة في المتغيرات الديموغرافية التالية لموظفين المصارف التجارية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدي الخدمة).

عينة الدراسة حسب النوع: كما هو موضوع في الجدول (٢) فإن مجتمع الدراسة مكون من ذكور وإناث حيث كان الغالب فيه الذكور الذين بلغ عددهم (٨٨) موظف بنسبة (٧٣.٣٪) بينما عدد الإناث (٣٢) موظفة بنسبة (٢٦.٧٪).

جدول (٢) عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٨٨	٧٣.٣
إناث	٣٢	٢٦.٧
المجموع	١٢٠	٪ ١٠٠

عينة الدراسة حسب العمر: كما هو موضوع في الجدول (٣) فإن فئة العمر (من ٤١ سنة الي ٤٥ سنة) تشكل أعلى نسبة من أعمار الموظفين حيث بلغ عددهم (٤٢) موظف بنسبة (٣٥٪) ثم تليها فئة العمر (من ٣٥ سنة إلي ٤٠ سنة) حيث بلغ عددهم (٣٣) موظف بنسبة (٢٧.٥٪) ثم بعد ذلك فئة العمر (اقل من ٣٥ سنة) حيث بلغ عددهم (٢٥) موظف بنسبة (٢٠.٨٪) ثم تلية فئة العمر (من ٤٦ سنة إلي ٥٠ سنة) حيث بلغ عددهم (١٦) موظف بنسبة (١٣.٣٪) واخيراً فئة العمر (من ١٥ سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (٤) موظفين بنسبة (٣.٣٪).

جدول (٣) عينة الدراسة حسب العمر

فئة العمر	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من ٣٥ سنة	٢٥	٢٠.٨
من ٣٥ سنة الي ٤٠ سنة	٣٣	٢٧.٥
من ٤١ سنة الي ٤٥ سنة	٤٢	٣٥
من ٤٦ سنة الي ٥٠ سنة	١٦	١٣.٣٤
من ٥١ سنة فأكثر	٤	٣.٣
المجموع	١٢٠	٪١٠٠

عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: يقصد بالمؤهل العلمي الشهادة العلمية المتحصل عليها الفرد في مجتمع الدراسة ويبين الجدول (٤) أن حملت شهادة بكالوريوس كانت الأكثر بعدد (٣٤) موظف بنسبة (٢٨.٣٪) ثم يليها حملت شهادة دبلوم عالي بعدد (٣٣) موظف بنسبة (٢٧.٥٪) ثم يليها حملت شهادة ثانوية أو ما يعادله بعدد (٣١) موظف وبنسبة (٢٥.٨٪) ثم يليها حملت شهادة ليسانس بعدد (١٦) موظف وبنسبة (١٣.٣٪) ثم يليها حملت شهادة ماجستير بعدد (٥) موظفين وبنسبة (٤.٢٪) وأخيراً حامل شهادة الدكتوراه بعدد موظف واحد وبنسبة (٠.٨٪).

جدول (٤) عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي أو ما يعادله	٣١	٢٥.٨
دبلوم عالي	٣٣	٢٧.٥
ليسانس	١٦	١٣.٣
بكالوريوس	٣٤	٢٨.٣
ماجستير	٥	٤.٢
دكتوراه	١	٠.٨
المجموع	١٢٠	٪١٠٠

ويلاحظ من النسبة الموضح في الجدول (٤) ان المستوي العلمي متدني بنسبة (٥٣.٣٣٪) من عينة الدراسة.

عينة الدراسة حسب مدة الخدمة: يلاحظ من الجدول (٥) أن الفئة (٥) من الفئة (١٤) سنة (١٥) هي الفئة الغالبية حيث بلغت عدد الموظفين (٣٦) موظف بنسبة (٣٠٪) ثم يليها فئة (من ١٦ إلى ٢٠ سنة) حيث بلغ عدد الموظفين (٢٩) موظف بنسبة (٢٤.٢٪) ثم يليها فئة (من ٢١ إلى ٢٥ سنة) حيث بلغ عدد الموظفين (١٩) موظف بنسبة (١٥.٨٪) ثم يليها فئة (من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات) حيث بلغ الموظفين (١٦) موظف بنسبة (١٣.٣٪) ثم يليها فئة (من سنة إلى خمس سنوات) حيث بلغ عدد الموظفين (١٣) موظف بنسبة (١٠.٨٪) وأخيراً فئة من ٢٦ سنة فأكثر، حيث بلغ عدد الموظفين (٧) موظف بنسبة (٥.٨٪).

جدول (٥) عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	مدة الخدمة
١٠.٨	١٣	من سنة الي ٥ سنوات
١٣.٣	١٦	من سنة الي ١٠ سنوات
٣٠	٣٦	من سنة الي ١٥ سنة
٢٤.٢	٢٩	من سنة الي ٢٠ سنة
١٥.٨	١٩	من سنة الي ٢٥ سنة
٥.٨	٧	من سنة فأكثر
%١٠٠	١٢٠	الإجمالي

تحليل أنماط القيادة في المصارف التجارية بمدينة درنة:

تضمنت استمارة الاستبيان ثلاثين سؤالاً تتعلق بأنماط القيادة لمعرفة آراء موظفي 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 الاستبانة يبلغ (٣)، حيث تبين أن أكثر الأنماط شيوعاً في المصارف قيد الدراسة تمثل في النمط القيادي الديمقراطي حيث حظي بمتوسط حسابي (٣.٥٢) ووزن نسبي (٧٠.٤٪) وبدرجة ممارسة مرتفعة وانفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما آلت اليه دراسة الاغبري (١٩٩٨) في حين اختلفت مع دراسة الشبحي (٢٠٠٨) ودراسة الفرجاني (٢٠٠٨)، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) : تحليل أنماط القيادة الإدارية في المصارف التجارية

نتيجة الاختبار	Test	اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أنماط القيادة
	p-Value	قيمة T			
دال احصائياً	٠.٠٠٠	*٦.٦٥٩	٠.٨٦٩١٣	٣.٥٢	نمط القيادة الديمقراطي
غير دال احصائياً	٠.١٠٧	١.٦٢٢	٠.٧٤٢٧١	٣.١١	النمط القيادة الحر
غير دال احصائياً	٠.٩٣٨	٠.٠٧٧	٠.٧٠٦٨٥	٣.٠١	الأوتوقراطي

**مستوي المعنوية ١ %

ونظراً لوجود مستوى مرتفع للنمط القيادي السائد في المصارف التجارية قيد الدراسة، فقيم إجراء تحليل أعمق لهذا المستوى من خلال معرفة عبارات كل نمط والمتمثلة في:

١- النمط القيادي الديمقراطي:

تضمنت الاستبانة عشرة عبارات تتعلق بالنمط القيادي الديمقراطي من وجهة نظر موظفي المصارف قيد الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (٧)، حيث بلغ المتوسط العام النمط القيادي الديمقراطي (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٥٩٠)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبوزن نسبي (٧٠.٤٪)، كما تبين من الجدول (٦) أن هناك فروق جوهرية لمتوسطات النمط القيادي الديمقراطي بين عينة الدراسة عند مستوى معنوية ٥٪، كما تبين من الجدول (٧) أن كل عبارات محور النمط القيادي الديمقراطي متوسطاتها تُمارس بدرجة مرتفعة باستثناء العبارة التاسعة والتي تنص على المدير يعتقد أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم حيث حظيت بمتوسط حسابي (٣.٣٢) وانحراف معياري (١.٠٨).

جدول (٧) اجابات عينة الدراسة تجاه النمط القيادي الديمقراطي

تسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	يفض المدير اللوائح التنظيمية بسهولة .	٣.٨٥٠٠	١.٠٠١٢٦	مرتفعة
٢	يمنح المدير العاملين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم .	٣.٤٦٦٧	١.٠٠٣٦٣	مرتفعة
٣	يشرك المدير المرؤوسين في تخطيط العمل .	٣.٦٣٣٣	١.٠٠٢٦٧	مرتفعة
٤	يفوض المدير جزءاً من سلطاته للمرؤوسين .	٣.٥٠٠٠	٩٨٧٣١.	مرتفعة
٥	يشجع المدير المرؤوسين على التجديد والابتكار في أساليب العمل	٣.٤٦٦٧	١.٠٠٨٤١٤	مرتفعة
٦	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المرؤوسين .	٣.٤١٦٧	١.٠٠٣٣٧٤	مرتفعة
٧	يتيح المدير الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي .	٣.٦٠٠٠	١.٠٠٩٥٤٥	مرتفعة
٨	يعطي المدير الفرص للمرؤوسين للاعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات في العمل	٣.٤٨٣٣	١.١١٥٠٩	مرتفعة
٩	يعتقد المدير أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم .	٣.٣٢٥٠	١.٠٠٨٥٩١	متوسطة
١٠	يفض المدير اللوائح التنظيمية بسهولة .	٣.٤٠٠٠	١.١١٨٢٢	مرتفعة
	المتوسط العام	٣.٥٢٨٣	٠.٨٦٩١	مرتفعة

٢ - النمط القيادي الحر:

تضمنت الاستبانة عشرة عبارات تتعلق بالنمط القيادي الحر من وجهة نظر موظفي المصارف قيد الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (٨)، بلغ المتوسط العام النمط القيادي الحر (٣.١١) وانحراف معياري (٠.٧٤٢)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وبوزن نسبي (٦٢.٢٪)، كما تبين من الجدول (٦) إنه لا توجد فروق جوهرية لمتوسطات النمط القيادي الحر بين عينة الدراسة عند مستوى معنوية ٥٪، كما تبين من الجدول (٧) أن كل عبارات محور النمط القيادي الديمقراطي متوسطاتها تتراوح بين (٢.٧٥-٣.٣٥) وتُمارس بدرجة متوسطة.

جدول (٨) اجابات عينة الدراسة تجاه النمط القيادي الحر

تسلسل	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١١	يعبر المدير للمرؤوسين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها .	٢.٧٥٨٣	١.١٢٢٦٩	متوسطة
١٢	يعطي المدير المرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها .	٢.٨٥٨٣	١.٢٦٥٥٥	متوسطة
١٣	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرار .	٣.٠٥٨٣	١.٢٩١٨٣	متوسطة
١٤	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة موقف العمل .	٣.٢٦٦٧	١.٠٩٨٠٠	متوسطة
١٥	يكثر المدير من السماح للعاملين بالخروج أثناء العمل	٣.١٦٦٧	١.٢٦٥٨٠	متوسطة
١٦	يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم .	٣.٠٦٦٧	١.١٣٥٦٢	متوسطة
١٧	لا يكثر المدير بالتعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم .	٣.٣٥٠٠	١.٠٨٩٦٨	متوسطة
١٨	يمنح المدير سلطاته الإدارية لجميع العاملين .	٣.١٠٨٣	١.٠١٩١١	متوسطة
١٩	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسون في إنجاز أعمالهم .	٣.٢٠٨٣	٠.٩٦٠٥	متوسطة
٢٠	يترك المدير للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم .	٣.٣٣٣٣	٠.٩٤٦٧	متوسطة
	المتوسط العام	٣.١١٠٠	٠.٧٤٢٧١	متوسطة

٣- النمط القيادي الأوتوقراطي:

تضمنت الاستبانة عشرة عبارات تتعلق بالنمط القيادي الأوتوقراطي من وجهة نظر موظفي المصارف قيد الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (٨)، بلغ المتوسط العام النمط القيادي الأوتوقراطي (٣.٠٠) وانحراف معياري (٠.٧٠٦)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وبوزن نسبي (٦٠.١٪)، كما تبين من الجدول (٦) انه لا توجد فروق جوهرية لمتوسطات النمط القيادي الأوتوقراطي بين عينة الدراسة عند مستوى معنوية ٥٪، كما تبين من الجدول (٨) ان كل عبارات محور النمط القيادي الديموقراطي متوسطاتها تتراوح بين (٢.٦٠-٣.٣٤) وتُمارس بدرجة متوسطة.

جدول (٨) اجابات عينة الدراسة تجاه النمط القيادي الأوتوقراطي

تسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢١	يركز المدير السلطة في يده .	٣.٢٦٦٧	١.٠١٠٣١	متوسطة
٢٢	يعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت .	٣.٣٤١٧	١.٠١٦٦٣	متوسطة
٢٣	يطالب المدير الرؤوسين بتنفيذ الخطط دون مشاركتهم في وضعها	٣.٢٠٨٣	١.١٢٩٤١	متوسطة
٢٤	يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات.	٣.٠٤١٧	١.١٤٠٥١	متوسطة
٢٥	ينفرد المدير باتخاذ القرارات.	٣.٢٧٥٠	١.١٣٧٣٢	متوسطة
٢٦	يفرض المدير التعليمات والأنظمة على الرؤوسين.	٣.٢٥٠٠	١.١٦١٣٥	متوسطة
٢٧	يحرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي عن العاملين.	٢.٦٩١٧	١.١٨٦٧٣	متوسطة
٢٨	يرفض المدير أن ينفذ الرؤوسون ما يقوم به من سلوكيات في إدارة العمل لأن ذلك يقلل من هيئته	٢.٦١٦٧	٠.٨٧١٤	متوسطة
٢٩	يقرر المدير بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه	٢.٦٠٠٠	٠.٩٩٠٧	متوسطة
٣٠	يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	٢.٧٩١٧	١.٢١٥٤٢	متوسطة
	المتوسط العام	٣.٠٠٥٠	٠.٧٠٦٨٥	متوسطة

اختبار العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وبعض المتغيرات الديموغرافية:

للإجابة على الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومتغير النوع، فقد تم استخدام اختبارات تحليل T للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين عند مستوى دلالة معنوية 5%؛ بناءً على قيمة P-value، ومن خلال طبيعة الدراسة، فإنه يتم الإجابة على الفرضية بناءً على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، تقبل بالفرضية الصفرية Null Hypothesis، أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، فإنه تقبل الفرضية البديلة Alternative Hypothesis، وترفض الفرضية الصفرية.

تنص الفرضية على أن:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتوسطات أنماط القيادة الإدارية تعزى لمتغير النوع.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتوسطات أنماط القيادة الإدارية تعزى لمتغير النوع.

يتبين من خلال الجدول (9) أن قيمة P-value (0.160) أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5% لجميع الأنماط، وقيمة T المحسوبة لجميع الأنماط أقل من قيمة T الجدولية (1.64) عند مستوى دلالة معنوية 5% عليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتوسطات أنماط القيادة الإدارية قيد الدراسة لمتغير النوع.

الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية قيد الدراسة وبعض المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، العمر، مدة الخدمة بالمصرف): تم استخدام اختبارات تحليل التباين الاحادي One - Way - ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 5%، وعليه فإنه يتم الإجابة على هذه الفرضية بناءً على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، تقبل أن (متوسطات المجموعات متساوية) بمعنى انه لا توجد فروق، أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5% فإنه

ترفض أن (متوسطات المجموعات غير متساوية) والذي يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المتوسطات.

جدول (٩) تحليل اختبار T-test Independent لمتوسطات أنماط القيادة الإدارية حسب متغير النوع

أنماط القيادة	المقياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T-test قيمة T	نتيجة الاختبار
الديموقراطي	الذكور	٨٨	٣.٥٣	٠.٨٩٧	٠.١٦٧	لا توجد فروق
	الإناث	٣٢	٣.٥٠	٠.٧٩٨		
الحر	الذكور	٨٨	٣.٠٩	٠.٧٣٩	٠.٣٥٤	لا توجد فروق
	الإناث	٣٢	٣.١٥	٠.٧٦٢		
الأتوقراطي	الذكور	٨٨	٣.٠٢	٠.٧٤٥	٠.٥٥٠	لا توجد فروق
	الإناث	٣٢	٢.٩٤	٠.٥٨٨		

الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين أنماط القيادة قيد الدراسة ومتغير العمر، والتي تنص على أن:

١- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات أنماط القيادة تعزى لمتغير العمر

٢- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات أنماط القيادة تعزى لمتغير العمر.

ويشير جدول (١٠) إلى أن قيمة P-value لمتوسطات نمطي القيادة الديموقراطي والحر لمتغير العمر على أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥)، وهذا دليل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات النمطين تعزى لمتغير العمر، في حين تبين أن هناك فروق جوهرية لمتوسط النمط القيادي الأتوقراطي تعزى لمتغير العمر تعزى للفئة العمرية من ٤١ إلى ٤٥ سنة بمتوسط حسابي (٣.٢٩) والموضحة بالجدول (١١).

جدول (١٠) تحليل التباين الاحادي لمتوسطات أنماط القيادة حسب متغير العمر

المتغيرات	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
الديموقراطي	بين المجموعات	١٠.٧١٧	٤	٠.٤٢٩	٠.٥٦٠	٠.٦٩٢	غير دال
	داخل المجموعات	٨٨.١٧٤	١١٥	٠.٧٦٧			احصائياً
	الإجمالي	٨٩.٨٩١	١١٩				
الحر	بين المجموعات	١.٨٩١	٤	٠.٤٧٣	٠.٨٥٣	٠.٤٩٥	غير دال
	داخل المجموعات	٦٣.٧٥٢	١١٥	٠.٥٥٤			احصائياً
	الإجمالي	٦٥.٦٤٣	١١٩				
الأوتوقراطي	بين المجموعات	٦.٣٧٥	٤	١.٥٩٤	٣.٤٥٣	٠.٠١١	دال احصائياً
	داخل المجموعات	٥٣.٠٨٢	١١٥	٠.٤٦٢			
	الإجمالي	٥٩.٤٥٧	١١٩				

الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين أنماط القيادة قيد الدراسة ومتغير المستوى

التعليمي، والتي تنص على أن:

١- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتوسطات أنماط

القيادة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية للنمط القيادي الأوتوقراطي وفقاً لمتغير العمر

فئة العمر	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي
أقل من ٣٥ سنة	٢٥	٢٠.٨	٢.٦٩
من ٣٥ سنة الي ٤٠ سنة	٣٣	٢٧.٥	٢.٩٢
من ٤١ سنة الي ٤٥ سنة	٤٢	٣٥	٣.٢٩
من ٤٦ سنة الي ٥٠ سنة	١٦	١٣.٣٤	٢.٩٠
s	٤	٣.٣	٣.٠٠
المجموع	١٢٠	%١٠٠	٣.٠٠٥

٢- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتوسطات أنماط القيادة

تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ويشير جدول (١٢) إلى أن قيمة P-value لمتوسطات أنماط القيادة الإدارية قيد

الدراسة لمتغير المستوى التعليمي على أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥)، وهذا

دليل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات أنماط القيادة قيد الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول (١٢) تحليل التباين الاحادي لمتوسطات أنماط القيادة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغيرات	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية	نتيجة الاختبار
الديموقراطي	بين المجموعات	٢.٦٥٠	٥	٠.٣٥٠	٠.٦٩٣	٠.٦٣٠	غير دال
	داخل المجموعات	٨٧.٢٤٠	١١٤	٠.٧٦٥			احصائياً
	الإجمالي	٨٩.٨٩١	١١٩				
الحر	بين المجموعات	٥.٤٢٠	٥	١.٠٨٤	٢.٠٥٢	٠.٠٧٧	غير دال
	داخل المجموعات	٦٠.٢٢٣	١١٤	٠.٥٢٨٥			احصائياً
	الإجمالي	٦٥.٦٤٣	١١٩				
الاتوقراطي	بين المجموعات	٣.٤٨٠	٥	٠.٦٩٦	١.٤١٧	٠.٢٢٣	غير دال
	داخل المجموعات	٥٥.٩٧٧	١١٤	٠.٤٩١			احصائياً
	الإجمالي	٥٩.٤٥٧	١١٩				

الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين أنماط القيادة قيد الدراسة ومتغير مدة الخدمة،

والتي تنص على أن:

١- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتوسطات أنماط

القيادة تعزى لمتغير مدة الخدمة لدى معلمي ومعلمات ثانوية الزهراء بمدينة درنة.

٢- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتوسطات أنماط القيادة

لمتغير تعزى لمتغير مدة الخدمة.

وبشير جدول (١٣) إلى أن قيمة P-value لمتوسطات نمطي القيادة الديموقراطي

والحر لمتغير العمر على أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥)، وهذا دليل على

عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات النمطين تعزى لمتغير مدة الخدمة، في حين تبين أن

هناك فروق جوهرية لمتوسط النمط القيادي الأوتوقراطي تعزى لمتغير مدة الخدمة تعزى للفئة

الخدمية من ٢١ إلى ٢٥ سنة بمتوسط حسابي (٣.٣٦) والموضحة بالجدول (١٤).

جدول (١٣) تحليل التباين الاحادي لمتوسطات أنماط القيادة حسب متغير مدة الخدمة

المتغيرات	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
الديموقراطي	بين المجموعات	٧.٢٨٣	٥	١.٤٥٧	٢.٠١٠	٠.٠٨٢	غير دال
	داخل المجموعات	٨٢.٦٠٨	١١٤	٠.٧٢٥			احصائياً
	الإجمالي	٨٩.٨٩١	١١٩				
الحر	بين المجموعات	٤.٢٣٥	٥	٠.٨٤٧	١.٥٧٢	٠.١٧٣	غير دال
	داخل المجموعات	٦١.٤٠٨	١١٤	٠.٥٣٩			احصائياً
	الإجمالي	٦٥.٦٤٣	١١٩				
الأتوقراطي	بين المجموعات	٧.٧١٨	٥	١.٥٤٤	٣.٤٠١	٠.٠٠٧	دال احصائياً
	داخل المجموعات	٥١.٧٣٩	١١٤	٠.٤٥٤			
	الإجمالي	٥٩.٤٥٧	١١٩				

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية للنمط القيادي الأتوقراطي وفقاً لمتغير مدة الخدمة

مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي
من سنة الي ٥ سنوات	١٣	١٠.٨	٢.٦٥
من ٦ سنة الي ١٠ سنوات	١٦	١٣.٣	٢.٥٧
من ١١ سنة الي ١٥ سنة	٣٦	٣٠	٢.٩٩
من ١٦ سنة الي ٢٠ سنة	٢٩	٢٤.٢	٣.١٣
من ٢١ سنة الي ٢٥ سنة	١٩	١٥.٨	٣.٣٦
من ٢٦ سنة فأكثر	٧	٥.٨	٣.١٨
الإجمالي	١٢٠	٪١٠٠	٣.٠٠٥

نتائج الدراسة:

- من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار تساؤلها تم التوصل الي العدد من النتائج يمكن إيجازها بما يلي:
- ١- أظهرت الدراسة أن نمط القيادة السائدة هي المصارف التجارية بمدينة درنة هو نمط القيادة الديموقراطي.
 - ٢- كشفت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتوسطات أنماط القيادة تعزى لمتغير النوع.

٣- بينت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتوسطات النمطين القياديين الديمقراطي والحر تعزى لمتغير العمر، في حين تبين وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتوسطات النمط القيادي الأوتوقراطي، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتوسطات أنماط القيادة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، كما أظهرت الدراسة إنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتوسطات النمطين القياديين الديمقراطي والحر تعزى لمتغير مدة الخدمة، في حين تبين وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لمتوسطات النمط القيادي الأوتوقراطي.

توصيات الدراسة:

- ١- التوسع في ممارسة النمط القيادي الديمقراطي لما يؤدي من رفع في مستوى أداء العاملين المصارف قيد الدراسة، واستخدام النمط الأوتوقراطي في المواقف التي تلزم لذلك، والتقليل من ممارسة النمط القيادي الحر لما يؤدي إلى خفض في مستوى الاداء.
- ٢- إعداد برامج تدريبية وورش عمل للمديرين تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل مع مرؤوسيههم لتحفيزهم وإشراكهم في صنع القرار وطرح الأفكار ومناقشتها، والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المصارف قيد الدراسة.
- ٣- 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 ويساهم في تطوير مرؤوسيههم.
- ٤- إظهار مستويات عالية من الاخلاق والفضيلة من قبل قادة المصارف قيد الدراسة، حيث ان ممارسة الجاذبية القيادية عامل مؤثر في اتجاهات العاملين نحو عملية التطوير.

مقترحات بدراسات مستقبلية:

- إنّ القيادة الإدارية تظل قضية متعددة الأبعاد، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:
- ١- دراسة عن أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية Culture Organizational.
 - ٢- دراسة عن أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي Job Pleasure.

- ٣- دراسة عن أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري Behavior Innovation.
- ٤- دراسة عن إدارة الوقت وعلاقتها بالولاء التنظيمي Organizational Allegiance.
- ٥- دراسة مقارنة مع المنظمات الصناعية للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف في أساليب القيادة الإدارية.
- ٦- دراسة عن أساليب القيادة الإدارية وفقاً لنموذج الشبكة الإدارية Managerial Grid Theory لبليك وموتون Blake and Mouton أو نموذج ريدن Redin، ومن ثم مقارنة نتائج الدراستين.

قائمة المراجع:

- ١- الاغبري، عبد الصمد قائد (١٩٩٨)، "أنماط القيادة 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 (٨٨).
- ٢- بالهوائل، نجاح عوض (٢٠٠٠)، "علاقة السلوك القيادي والعوامل الديموغرافية بالالتزام التنظيمي في المنظمات العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي"، بنغازي: جامعة قاريونس كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ٣- اللوزي، موسى (٢٠٠٢)، التنمية الإدارية، عمان: دار وائل، الطبعة الثانية.
- ٤- سلامة، عبد الكريم (١٩٩٥)، "أثر القيم الثقافية للأفراد على النمط القيادي"، عمان: الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ٥- الشخي، نورية سعد (٢٠٠٣)، "القيم الثقافية للمنظمات وعلاقتها بالنمط القيادي في الشركات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي"، بنغازي: جامعة قاريونس، قسم إدارة الأعمال.
- ٦- الطراونة، تحسين، واللوزي، سليمان (١٩٩٦)، "أنماط الإدارة في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية في محافظات الجنوب في الأردن"، عمان: جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (١١)، العدد (٤).
- ٧- عمّار، حسن (١٩٩٥) "مهام المديرين: أساليب التعرف عليها وفعاليتها"، مجلة الإدارة العامة، العدد (٣٧)، رجب، ص: ٢٠١.

- ٨- العمر، بدران (٢٠٠٢)، "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة"، الرياض: معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، المجلد الثاني والأربعون.
- ٩- عوض، عباس محمد (١٩٩٩)، القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- ١٠- الفرجاني، مرعي مخزوم عمر (٢٠٠٨)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالنمط القيادي: دراسة ميدانية على العاملين في أمانات القطاعات النوعية بشعبة بنغازي"، بنغازي: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قارونوس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- ١١- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار وائل، الطبعة الرابعة.
- 12- 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.
- 13- Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W., (1970), "Determining Sample Size for Research Activities", Educational and Psychological Measurement.