

أثر الأنماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار

أ. عفاف محمد مسعود البركي - كلية الاقتصاد - الجامعة الأسمرية

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي - النمط الأوتوقراطي - النمط الحر) على فاعلية اتخاذ القرارات بالمصرف الصحاري طرابلس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة ، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (45) موظفاً من القيادات الإدارية بالمصرف ، وقد تم تصميم استمارة استبانته وتوزيعها على المجتمع المستهدف ، حيث تم الحصول على (37) مفردة مطابقة لإجابات الدراسة وتساؤلاتها ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أثر الأنماط القيادية في المصرف قيد الدراسة كان مرتفعة ، وكذلك مستوى فاعلية اتخاذ القرارات بالمصرف جاء مرتفع ، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار بالمصرف قيد الدراسة ، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في ممارسة النمط الديمقراطي لرفع من فاعلية القرار والتقليل من ممارسة النمط الأوتوقراطي وكيفية تنفيذه والابتعاد عن تركيز السلطة في يد المدير بالإضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار في المصرف قيد الدراسة من خلال تطوير نظام الاتصال المعمول به لتحقيق السرعة في فاعليته .

الكلمات المفتاحية / الانماط القيادية : النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط
الحر واتخاذ القرارات

Abstract:

The study aimed to identify the impact of the leadership styles (the democratic style – the autocratic style – the free style) on the effectiveness of decision-making at Sahara Bank of Tripoli. The analytical descriptive approach was used as the appropriate method to achieve the study objectives. The sample of the study community was (45) employees of the administrative leaders of the Bank. The questionnaire was designed and distributed to the target community. Only (37) items were received. Having investigated the responses, the study reached to a conclusion that the level of the influence of leadership styles in the bank under study was high, and the level of effectiveness of decision-making in the bank was high, too. There is a statistically significant effect of leadership styles on the effectiveness of decision-making in the bank. The study recommends that the democratic style should be extended in this process in order to raise the effectiveness of the decision-making and to minimize the autocratic practicing style. The study shows how this style can be implemented in the Bank Management to be away of centralizing the control of authority in the manager's hand. In addition to supporting the decision-

making process in the bank under study through developing the applicable communication system to achieve speed in its effectiveness.

Keyword: leadership styles – bank management– effectiveness – decision-making–impact

1 - مقدمة:-

تشكل القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل التطورات المتسارعة والمتلاحقة التي تتعرض لها البيئة الحالية أصبحت هذه المؤسسات تقابل الكثير من التحديات في سبيل بقائها واستمرارية نشاطاتها، ووصولها لمستويات تلبي طموحاتها نحو النمو والبقاء والتميز، وهذا الوضع جعل على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية اتخاذ القرار السليم الذي يضمن ويسمح للمؤسسات بالإرتقاء نحو مستقبل أفضل، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاءة قياداتها في اتخاذ القرار المناسب، غير أن دور القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية والأسلوب الذي ينتهجه في اتخاذ قراراته بالمؤسسة، لذا جاءت هذه الدراسة لإبراز دور النمط القيادي الأكثر فعالية في اتخاذ القرارات الذي تلتزم به كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

2- مشكلة الدراسة.

تلعب القيادة الإدارية دوراً بارزاً في المؤسسات حيث إنها المسؤولة عن التوجيه والتأثير في الآخرين لتحقيق أهدافهم، والوصول إلى المستويات المطلوبة من الكفاءة والفاعلية في أي مؤسسة من مسؤوليات القادة الإداريين وأن ما يملكونه من أنماط قيادية يعد عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المؤسسة نتيجة الأدوار التي يؤديونها ومدى تأثيرها على فاعلية إتخاذ القرار، حيث أن نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على جودة فعالية القرار بالمؤسسة، وعلى تقبل والتزام العاملين بتنفيذه، وعليه فنجاح القرار بالمؤسسة يرتبط بشكل كبير بأنماط القيادات التي تديره ومن هذا المنطلق تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:-

ما أثر الأنماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار؟

2- فرضيات الدراسة.

تسعي الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية:-

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وفاعلية اتخاذ القرار.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وفاعلية اتخاذ القرار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وفاعلية اتخاذ القرار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الحر المتساهل وفاعلية اتخاذ القرار.

4- أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

- التعرف على طبيعة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.
- بيان دور النمط القيادي المتبع وتأثيره على فاعلية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.

5- أهمية الدراسة.

تتحدد أهمية الدراسة في الآتي:-

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية دور مدراء الإدارات والأقسام في تنفيذ ومتابعة عملية اتخاذ القرار ومدى ارتباطها بنمط القيادة السائد لدى المؤسسة قيد الدراسة.
- دراسة ومعرفة مدى ممارسة مراحل اتخاذ القرار بالمؤسسة قيد الدراسة وكذلك نمط القيادة السائد لديهم.
- تقدم هذه الدراسة وصفاً تحليلياً لنمط القيادة السائد بالمؤسسة قيد الدراسة وأثره على فاعلية اتخاذ القرار.

6- حدود الدراسة.

أجريت الدراسة في إطار الحدود الآتية:-

- **الحدود البشرية:** تشمل جميع المدبرين ورؤساء الأقسام بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة قيد الدراسة.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة أثر الأنماط القيادية (كمتغير مستقل) على فاعلية اتخاذ القرارات (كمتغير تابع).

- الحدود المكانية: متمثلة في الإدارة العامة لمصرف الصحاري - طرابلس
- الحدود الزمانية: هي الفترة التي قضتها الباحثة في جمع وتحليل البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة خلال الفصل الدراسي 2023م.

7- الدراسات السابقة.

أسفرت الدراسة المسحية للدراسات والأبحاث التي عُنيت بموضوع الدراسة الحالية، عدد من الدراسات التي اهتمت بموضوع الأنماط القيادية ومدى ارتباطها باتخاذ القرارات، ومنها ما يلي:-

1- دراسة طبعوني(1997): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة التي يمارسها مدير والمدارس الأساسية الدنيا ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات، وشملت عينة الدراسة (41) مدير ومديرة و(178) معلماً أو معلمة وتم اختيارهم عشوائياً من محافظة الضفة الغربية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن أكثر أنماط القيادة انتشاراً بين أوساط المديرين هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتوسط بين الديمقراطي و الأوتوقراطي في حين لم يحظى النمط الترسلّي بأية مشاركة، وقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين على مقياس النمط القيادي وعلى مقياس المشاركة في اتخاذ القرار.

2- دراسة ماضي (2005): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار في المواقف الضاغطة لدى مديري المدارس في محافظة غزة، وتكونت عينة الدراسة من(187) مديراً أو مديرة، وكان من أبرز نتائجها إن غالبية

مديري المحافظة يملكون مستويات مرتفعة من السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار في المواقف الضاغطة.

3- دراسة مغاري (2009): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وعملية صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم، بمحافظة غزة وتكونت عينة الدراسة من (180) من نواب مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباط موجبة بين النمط الديمقراطي وعملية صنع القرار، وجود علاقة ارتباط سالبة وضعيفة بين النمط الترسلّي (الحر) وعملية صنع القرار، في حين توجد علاقة ارتباط سالبة وضعيفة بين النمط الأوتوقراطي وعملية صنع القرار.

4- دراسة وسيلة وعبد الناصر (2010): هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل أنماط القيادة فعالية في صنع القرار ومدى مقاومة العاملين لقرار التغيير التي اتخذته هذه المؤسسة، في وحدة البريد بولاية سكرة الجزائرية، وتكونت عينة الدراسة من (105) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي: كلما كان النمط القيادي ديمقراطياً كلما كان لذلك تأثير إيجابي على مستوى مقاومة القرار، أما بالنسبة للنمط المتساهل والأوتوقراطي فقد أوضحت النتائج أن لهما تأثير سلبي على مستوى مقاومة القرار، أي أنه كلما كان القائد متساهلاً أو أوتوقراطياً ارتفع مستوى مقاومة القرار

بسبب عدم إشراكهم في صنع القرار، وقلّة الاتصال بين المسؤولين والمرؤوسين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- تعتبر هذه الدراسة بناءً معرفياً وتراكيمياً للدراسات السابقة وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع الدراسة فهي تبنى على ما توصلوا إليه من نتائج وما قدموه من توصيات واقتراحات.
- تركز الدراسة الحالية في الربط المباشر بين كل نمط من أنماط القيادة وفاعليته وتأثيره على عملية اتخاذ القرار وهي بذلك تعتبر أكثر شمولاً من الدراسات السابقة من حيث اختيارها وتوسعها لا بعاد الدراسة.
- تميزت الدراسة في اختيارها القطاع المصرفي باعتباره من القطاعات الهامة في التنمية والاقتصادية وكذلك طبق الموضوع على القيادات الادارية بالمصرف قيد الدراسة، وبالتالي تكون قد اختارت المجتمع المناسب وذلك لأنها الفئة الأكثر تعامل مع عملية اتخاذ القرار.

8- مصطلحات الدراسة.

1. **النمط القيادي:** السلوك الذي يتبعه القائد في سبيل توفير الظروف المناسبة التي تؤدي إلى أداء المهام وتأكيد القدرة على الإنجاز (الشيخي، 2003: ص51)
2. **اتخاذ القرار:** سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته (حريم، 2004: ص 225).

9- الاطار النظري:-

أولاً: مفهوم القيادة:-

يعد موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وزاد الأهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظراً لزيادة حاجة المؤسسات إلى قيادة فاعلة وقادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المؤسسات، وعلى الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة إلا إنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة والتطور الذي طرأ على هذا المفهوم، وعلى هذا الأساس سوف نقوم بعرض موجز لبعض هذه التعريفات منها:

- عرفت القيادة على إنها " فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة" (يعبرة، 2004: ص 310).

- وعرفت أيضاً "هي السلوك الذى يمارسه القائد بهدف التأثير على مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة" (مغاري، 2009، ص 9).

- كما عرفت على إنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد العاملين و استغلالهم لتحقيق الهدف المشترك عن طريق التأثير للحصول

على القبول والرضا أساساً لإنجاز الأهداف المشتركة
(عباس، 2011: ص 183).

ثانياً: عناصر القيادة.

تتضمن عملية القيادة عناصر أساسية تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمراً مضللاً قد يكشفه الغموض واللبس في محاولة الفهم الجيد للقيادة والإثراء فهم القيادة ونحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها: (وسيلة وعبد الناصر، 2010: ص3).

1- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تقاد له مجموعة من الناس، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها بإتجاه تحقيق الأهداف.

2- الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية أي يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

3- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، وفي إطار موقف ما.

4- ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.

5- التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريه.

ثالثاً: الأنماط القيادية.

لقد تعددت أنماط القيادة تبعاً لوجهة النظر التي ينظر بها الباحثين إلى هذه الأنماط، وهناك تصنيفات متعددة للقيادة، والتصنيف الشائع والغالب بالنسبة لأنماط القيادة يستند على أساس طريقة وأسلوب استخدام القائد للسلطة الممنوحة له وطريقته في التأثير، وتتحصر الأنماط القيادية تحت هذا التقسيم إلى ثلاثة أنماط وهي:-

1- النمط الأوتوقراطي:-

في هذا النمط يبدو القائد انتقادياً يهدد كثيراً، ويميل إلى تحديد العمل وخطواته وتوقع نتائجه، ويتخذ كل القرارات بمفرده، وإن اتصالاته دائماً تكون من أعلى إلى أسفل فقط، أي إصدار قرارات وتوجيه تعليمات من طرفه، كما أنه لا يهتم بالتحفيز ويعتقد أن التهديدات وحدها هي المحفز للعمل، الأمر الذي قد يترتب عليه عدم تحقيق إشباع الحاجات مرؤوسيه وبالتالي يميلون إلى ترك العمل والانسحاب من المجموعة الذي يقودها (مغاري، 2009: ص 37)،

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من النمط الأوتوقراطي (عباس، 2001: ص 187).

- 1- النمط الأوتوقراطي العنيد المتشدد أي المتصلب لرأيه والمعتد به.
- 2- النمط الأوتوقراطي الخير الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، من خلال الثناء والعقاب البسيط كي يضمن طاعة للمرؤوسين له في تنفيذ قراراته.
- 3- النمط الأوتوقراطي المناور أو المكار وهو الذي يوهم مرؤوسيه بأنه يشركهم في اتخاذ القرار وهو في الواقع يكون قد انفرد باتخاذها.

2- النمط الديمقراطي:-

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد و زيادة ولائهم و التزامهم، وبشكل عام يمكن القول بأن النمط الديمقراطي يعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في الآتي (المحرر، 2014: ص 40).

- 1- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والأفراد، ويترتب عليها تحقيق الاندماج وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم ومساعدتهم في إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- 2- إشراكهم في بعض المهام القيادية، ونعني بذلك دعوة القائد للأفراد والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها الأمر الذي يعزز الثقة فيما بينهم.

3- تفويض السلطة، إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزءاً من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة (عياصرة الفاضل، 2006 : ص124).

4- النمط المتساهل (الحر):

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها للدراسات الخصائص التالية (كنعان، 2007 : ص253).

1- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

2- إتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمرؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، فرصة الإعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.

3- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل لمرؤوسيه سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي لن يكون مجدياً عليهم أمرها.

ثانياً : اتخاذ القرار:-

تعد عملية اتخاذ القرار من المراحل الهامة والضرورية لنجاح العمل الإداري لأي مؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها ، حيث تتغلغل هذه العملية في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض إذا يعد النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.

1- مفهوم اتخاذ القرار.

- أ- يعرف القرار: "هو اختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير" (الهوري، 1996: ص 213)
- ب- ويعرف القرار على أنه "أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل" (ماهي، 2007:ص21).
- ج- تعريف اتخاذ القرار: "هو اختيار انسب بديل لحل مشكلة معينة" (وسيلة وعبد الناصر: ص5).
- د- ويعرف أيضاً "هو أنشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة، بدائل الحل، تقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار وهو اختيار البديل المناسب" (ماهر، 2007:ص22).

2- مراحل اتخاذ القرار.

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل، وتجدر الإشارة إلى أن هناك اتفاقاً بين غالبية المؤلفين على مراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، ويمكن تلخيص هذه المراحل على النحو التالي:- (المصري، 2004: ص 251-254).

1. تحديد المشكلة:

وهي الخطوة الأولى في سبيل الوصول إلى حل لها، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سوف يتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التي صدر من شأنها.

2. جمع البيانات والمعلومات:- يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة، ويتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات التي تعتمد في النهاية على التوفيق في جمعها في الوقت المناسب لاستخدامها، بالإضافة إلى أن لا تعتبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات فائدة بدون تسجيل وتصنيف، أي أنه يجب تحضير البيانات وتصنيفها بالطرق التي تيسر معالجتها والاستفادة منها.

3. تحديد البدائل الممكنة:- يتم في هذه المرحلة حصر البدائل (الحلول) الممكنة للمشكلة وفقاً للبيانات والمعلومات التي جمعها في المرحلة السابقة واستبعاد البدائل غير المناسبة حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة.

4. **تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل:** - يتم المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء الهدف المقرر، أي تعيين ما يتمتع كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب ومدى امكانيته في حل المشكلة موضوع البحث، تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكثرها تعقيداً.

5. **تنفيذ ومتابعة القرار:** - لا تنتهي عملية اتخاذ القرار باختيار البديل الأفضل بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ كما ينبغي أيضاً متابعة القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين ما هو مستهدف وبين الاداء الفعلي.

ثالثاً: مقومات القرار الفعال.

زكي كنعان (207، ص390) يقصد بفعالية اتخاذ القرار مدى سلامة خطوات اتخاذ القرار ونجاحها في تحقيق الاهداف التي وضعت من أجلها، ويمكن إدراج مقومات القرار الفعال فيما يلي:-

- 1- قدرة القائد على تحديد المشكلة.
- 2- قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار.
- 3- أن يوازن القائد بين المخاطر التي قد يسببها القرار والمزايا التي قد يجلبها.
- 4- مدى تقدير القائد لوجهات النظر المختلفة والسماح للمرؤوسين بطرح البدائل المتعددة، مما يساعد على التوصل إلى البديل الأفضل

الذي يحقق الهدف المطلوب، ومن جهة أخرى التزام المرؤوسين بتنفيذ هذا القرار باعتبار أن العاملين الذين يشاركون في اتخاذ القرار يدركون الحاجة إليه ويكونون أقل عرضة لرفضه.

10- الدراسة الميدانية:-

يتناول هذا الجانب عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية بهدف التعرف على "أثر الانماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار" ، ويشمل أيضاً عرضاً حول أداة جمع البيانات والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها وتحليل البيانات الوصفية واختبار فرضياتها.

أولاً - منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاستناد على الاستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها من خلال اللجوء الي الادب النظري والدراسات السابقة وبالاعتماد على مؤشرات قياس ثم تطويرها وبما يتوافق مع بيئة المصرف قيد الدراسة وذلك بهدف جميع البيانات الاولية وتحليلها واختبار فرضياتها.

ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة : تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإدارة العامة بمصرف الصحارى والبالغ عددهم(45) موظف ونظراً لصغر حجم المجتمع استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، والجدول التالي يوضح أعداد الاستثمارات الموزعة والفقد منها :

جدول (1) يبين الاستثمارات التي تم توزيعها ونسبة المسترد والفاقد منها

نسبة الاستثمارات الصالحة	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الغير صالحة للتحليل	عدد الاستثمارات الغير صالحة للتحليل	نسبة الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات الموزعة
%82.2	37	%0	0	%17.8	8	45

ثالثا - أداة جمع البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استمارة استبيان اشتملت في المحور الأول على البيانات الشخصية والمتمثلة في (الجنس- العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي) ، واشتملت في المحور الثاني على العبارات المتعلقة على متغير "الأنماط القيادية" وهي (النمط الديمقراطي "المشارك" - النمط الأوتوقراطي "المتسلط" - النمط الحر "المتساهل)، بينما اشتملت في المحور الثالث على العبارات المتعلقة بمتغير "فاعلية اتخاذ القرار" ووضعت الباحثة (53) عبارة بهدف التعرف على " أثر الانماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار" ، واستخدمت الباحثة الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق بشدة)، وقد تم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان ولكل محور من مقارنة قيمة

متوسط الاستجابة المرجح مع طول فئة المقياس الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5).

جدول (2) ترميز بدائل الإجابة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
طول الفئة	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

رابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك وفق الأساليب الآتية:

1- التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية

للتكرار، التي تتحصل عليها كل إجابة، منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة، ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.

2- المتوسط الحسابي: يستعمل لتحديد درجة تركز إجابات

المبحوثين عن كل محور، حول درجات المقياس، وذلك لمعرفة مدى توفر متغيرات كل محور من محاور الدراسة.

3- المتوسط الحسابي المرجح: لتحديد اتجاه الإجابة لكل فقرة من

فقرات المقياس، وفق مقياس التدرج الخماسي.

4- **الانحراف المعياري**: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.

5- **معامل الفا كرونباخ للثبات** : لتحديد الثبات في أداة الدراسة (الاستبيان).

6- صدق الاتساق البنائي لمحاوَر الدراسة.

7- **اختبار تي (One Sample T – test)**: لتحديد جوهرية الفروق، بين متوسط استجابة أفراد المجتمع، ومتوسط القياس (3) في المقياس الخماسي.

8- **معامل الارتباط**: لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان.

9- **تباين الانحدار**: لتحديد أثر المتغير المستقل (الأنماط القيادية) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار).

خامساً - صدق إدارة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام :

1- صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

وتم ذلك من خلال صدق المحكمين، حيث إن صدق المحكمين يعد من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري، والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين للنظر في عبارات المقياس. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات، على مجموعة من المتخصصين في مجال إدارة

الأعمال، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

2 - صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة :

بينت النتائج في الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة و إجمالي الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر المحاور صادقة لما وضعت من أجله.

جدول (3) معامل الارتباط بين محاور الدراسة و إجمالي الاستبانة

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الاحصائية
1	النمط الديمقراطي "المشارك"	6	0.830	**0.000
2	النمط الأوتوقراطي "المتسلط"	6	0.418	**0.000
3	النمط الحر "المتساهل"	6	0.402	**0.000
4	اتخاذ القرار	35	0.979	**0.000

* * القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع المحاور كتبت ذات ارتباطات موجبة تراوحت بين (0.402 - 0.979) ، من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لعباراته، وبذلك تعتبر المحاور صادقة ومتناسقة لما وضعت لقياسه.

سادساً - ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

(Sekaran.U.,2006 : P311)⁽¹⁾، وقد اتبعت الباحثة القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha Coefficient)، الذي يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت أكثر من (0.6) أي بنسبة (60%) وأقل من ذلك تكون منخفضة، ولإستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات الاستبانة و البالغ عددها (37) استمارة، ويوضح الجدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل المحاور وتراوحت بين (0.602 – 0.973)، لكل محور من محاور الاستبيان، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لاجمالي الاستبانة (0.954)، وأيضاً كانت قيمة الثبات مرتفعة لجميع المحاور وتراوحت بين (0.775 – 0.986)، في حين كان الثبات الكلي لاجمالي الاستبانة (0.976) وهي قيمة ثبات مرتفعة، و يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق و ثبات

¹ - Sekaran. U.(2006)Research Methods for Business A Skill –Building Approach 4th edition John Wiley & Sons (Asia), Singapore, p311.

أداة الدراسة مما يعزز الثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة اختبار فرضياتها.

جدول رقم (4) يوضح معامل ألفا كرونباخ للثبات

ت	العبارات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	قيمة الثبات
1	النمط الديمقراطي "المشارك"	6	0.898	0.947
2	النمط الأوتوقراطي "المتسلط"	6	0.602	0.775
3	النمط الحر "المتساهل"	6	0.663	0.814
4	اتخاذ القرار	35	0.973	0.986
5	الاستبانة ككل	53	0.954	0.976

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

سابعاً- الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية:

أولاً / البيانات الشخصية والوظيفية :

يهدف هذا المحور إلى جمع بيانات أفراد مجتمع الدراسة و التي من خلالها يمكن التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة ، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبياناتها كالتالي:

جدول (5) توزيع أفراد المجتمع حسب بياناتهم الشخصية

الجنس	العدد	ذكر		أنثى		المجموع	
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %		
	23	62.2%	14	37.8%	37		
						100%	
العمر	العدد	أقل من 30 سنة		من 30 إلى أقل من 45 سنة		من 45 سنة فأكثر	
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
	21	56.8%	10	27.0%	6	16.2%	37
							100%
المستوى التعليمي	العدد	ثانوي أو ما يعادله		ماجستير		دكتوراه	
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
	2	5.4%	28	75.7%	6	16.2%	37
							100%
المسمى الوظيفي	العدد	مدير إدارة		رئيس قسم		مدير مكتب	
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
	4	10.8%	9	24.3%	5	13.5%	37
							100%
							19
							51.4%

(المصدر : نتائج الدراسة الميدانية أبريل/ 2023)

بينت النتائج الواردة في الجدول (5) أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الذكور وبنسبة بلغت (62.2%)، في حين مان ما نسبته (37.8%) من الإناث

أما بالنسبة للفئات العمرية فإن النتائج بينت أن هناك (21) من المستجيبين وبنسبة (56.8%) أعمارهم أقل من 30 سنة، و(10) من المستجيبين وبما نسبته (27.0%) أعمارهم من 30 إلى أقل من

45 سنة ، و (6) من المستجيبين وبنسبة (16.2%)، كانت أعمارهم من 45 سنة فأكثر.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد بينت النتائج أن (2) من المستجيبين وبنسبته (5.4%) مؤهلهم ثانوي أو ما يعادله، وكان (28) مستجيباً وبما نسبته (75.7%)، كانت مؤهلاتهم جامعي أو ما يعادله، و (6) من المستجيبين وبنسبة (16.2%) كان مؤهلهم جامعي ماجستير، في حين كان مستجيباً واحداً وبنسبة بلغت (2.4%) كان مؤهله دكتوراه..

وفيما يخص المسمى الوظيفي فبينت النتائج أن (4) من المستجيبين وبنسبة (10.8%) كانوا مدراء إدارات، في حين كان (9) مستجيبين وبنسبة (24.3%) كانوا رؤساء أقسام، وكان هناك (5) مستجيبين وبنسبة (13.5%) كانوا مدراء مكاتب، في حين كان هناك (19) مستجيباً وبنسبة بلغت (51.4%) كانوا من الموظفين، وبذلك تعتبر البيانات سالفة الذكر بيانات جيدة و يمكن أن تنعكس بشكل إيجابي على الإجابات المتحصل عليها من أداة الدراسة.

ثانياً- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة :

أ - الوصف الإحصائي وفق إجابات المبحوثين:

لتحديد اتجاه الإجابات تم تحديد طول الفترة بـ (0.8) وحدة ، وهذا الطول ناتج عن قسمة (4) على (5) وفقاً للآتي: (1 - 1.79) يكون اتجاه الإجابة غير موافق بشدة ، (1.80 - 2.59) يكون اتجاه الإجابة غير موافق ، (2.60 - 3.39) يكون

اتجاه الإجابة محايد، (3.40 - 4.19) يكون اتجاه الإجابة بموافق، (4.20 - 5) يكون اتجاه الإجابة بموافق بشدة، ولتحديد مدى الاتفاق على إجمالي كل محور من محاور الدراسة، فقد تم استخدام اختبار (One Sample T-Test)، فيكون المحور مرتفعاً لأفراد العينة أي أنهم متفنون على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أكبر من قيمة المتوسط المعياري (3) ، ويكون المحور منخفضاً لأفراد العينة أي أنهم غير متفنين على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أقل من قيمة المتوسط المعياري (3)، أو إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)؛ بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة.

1- **المحور الأول** - نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير الأنماط القيادية المستخدمة في هذه الدراسة وهي (النمط "الديمقراطي" - "المشارك" - النمط "الأوتوقراطي" - "المتسلط" - النمط "الحر" المتساهل).

أ. النمط "الديمقراطي" المشارك:

جدول رقم (6) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات "محور" النمط "الديمقراطي" المشارك "

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الأصناف الخياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	يحرص المدير على تحفيز المرؤوسين للرفع من ادائهم الوظيفي	ك	5	21	5	4	2	3.62	1.037	72.4	مرتفعة
		%	13.5	56.8	13.5	5.4					
2	يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية ويشجع المرؤوسين عليها داخل وخارج نطاق العمل	ك	4	16	5	10	2	3.27	1.146	65.4	متوسطة
		%	10.8	43.2	13.5	27.0					
3	يسمح المدير بحرية الاتصال بين المرؤوسين في جميع المستويات لزيادة تفاعلهم للإنجاز الأعمال	ك	4	22	7	1	3	3.62	1.010	72.4	مرتفعة
		%	10.8	59.5	18.9	2.7					
4	يؤمن المدير بأهمية التوافق والترابط بين مصالحة المرؤوسين والمنظمة	ك	8	20	6	1	2	3.84	0.986	76.8	مرتفعة
		%	21.6	54.1	16.2	2.7					
5	يثق المدير في مرؤوسيه وبنسب النجاح في تنفيذ الأعمال للتجانس	ك	7	18	5	5	2	3.62	1.114	72.4	مرتفعة
		%	18.9	48.6	13.5	13.5					

										والتعاون في العمل الجماعي	
مرتفعة	77.8	1.149	3.89	2	3	5	14	13	ك	يعمل المدير على استشارة رؤوسيه والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم ويأخذ بما يراه مفيداً منها	6
				5.4	8.1	13.5	37.8	35.1	%		
الدرجة الكلية	مرتفع	72.8	0.875	3.64	الدرجة الكلية	مرتفع	72.8	0.875	3.64	الدرجة الكلية	

(المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يونيو/ 2023)

بينت النتائج في الجدول رقم (6) أن مستوى ممارسة النمط القيادي الديمقراطي "المشارك" في الإدارة العامة للمصرف قيد الدراسة جاء مرتفع، إذ بلغ متوسط الاستجابة لإجمالي المحور **3.64** وبانحراف معياري **0.875**، وبوزن نسبي **72.8%**، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق إيجابي في استجابة المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (يعمل المدير على استشارة رؤوسيه والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم ويأخذ بما يراه مفيداً منها) - وبمتوسط حسابي قدره **3.89** وانحراف معياري **1.149**، وبوزن نسبي **77.8%**، في حين جاءت الفقرة (يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية ويشجع المرؤوسين عليها داخل وخارج نطاق العمل)، على أدنى متوسط حسابي و قدره **3.27** وبانحراف معياري **0.146**، وبوزن نسبي **65.4%**، ويمكن القول بأن ممارسة النمط القيادي الديمقراطي "المشارك" بالإدارة العامة في المصرف قيد الدراسة جاء مرتفع.

ب. النمط "الأوتوقراطي" المتسلط:

جدول رقم (7) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور " النمط
"الأوتوقراطي" المتسلط"

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط المرجح	العياري	الانحراف النسبي %	الوزن	الرأي السائد
1	يسـتخدم المدير سلطته للضغط على مرؤوسيه في تنفيذ الأعمال مع التهديد بالفصل أو النقل أو الخصم من المرتب أو الحرمان من المكافأة	ك	4	8	16	0	9	2.19	0.938	43.8	منخفضة	
		%	10.8	21.6	43.2	0	24.3					
2	يقوم المدير باتخاذ القرارات منفرداً دون أن يضع اي اعتبارات لمرؤوسيه	ك	3	3	8	14	9	2.38	1.187	47.6	منخفضة	
		%	8.1	8.1	21.6	37.8	24.3					
3	يصدر المدير أوامر وتعليماته ويهم على	ك	1	10	15	8	3	2.95	0.970	59.	متوسطة	
		%	2.7	27.0	40.5	21,6	8.1					

										إطاعة المرؤوسين لها	
مرتفعة	70.8	0.931	3.54	0	5	13	13	6	ك	يسمح المدير بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في تنفيذ مهام العمل	4
				0	13.5	35.1	35.1	16.2	%		
مرتفعة	68.6	0.959	3.43	1	5	12	15	4	ك	يسمح المدير بممارسة العلاقات الإنسانية في نطاق صنف مع مرؤوسيه إثناء تنفيذ العمل	5
				2.7	13.5	32.4	40.5	10.8	%		
منخفضة	49.8	0.961	2.49	4	18	9	5	1	ك	المرؤوسون بالمنظمة ليسوا محل ثقة رؤسائهم	6
				10.8	48.6	24.3	13.5	2.7	%		
الدرجة الكلية	متوسط	56.4	0.575	2.82	الدرجة الكلية	متوسط	56.4	0.575	2.82	الدرجة الكلية	

(المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يونيو/ 2023)

بينت النتائج في الجدول رقم (7) أن مستوى محور ممارسة النمط القيادي الأوتوقراطي "المتسلط" في الإدارة العامة بالمصرف قيد الدراسة جاء متوسط، إذ بلغ متوسط الاستجابة لإجمالي المحور 2.82 وبانحراف معياري 0.575، وبوزن نسبي 56.4%، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق إلى حد ما في استجابات الباحثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (يسمح المدير بقدر يسير من الحرية لمؤوسيه في تنفيذ مهام العمل)- وبمتوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف

معياري **0.931**، ويزن نسبي **70.8%**، في حين جاءت الفقرة (يستخدم المدير سلطته للضغط على مرؤوسيه في تنفيذ الأعمال مع التهديد بالفصل أو النقل أو الخصم من المرتب أو الحرمان من المكافأة)، على أدنى متوسط حسابي و قدره **2.19** و بانحراف معياري **0.938**، ويزن نسبي **43.8%**، ويمكن القول بأن ممارسة النمط القيادي الأوتوقراطي "المتسلط" بالإدارة العامية في المصرف قيد الدراسة جاء متوسط.

ج. النمط الحر "المتساهل" :

جدول رقم (8) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "النمط

الحر "المتساهل"

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	يهتم المدير بمشاكل العمل بشكل محدود الأمر الذي ينعكس بشكل سلبي على أداء مرؤوسيه	ك	2	10	9	11	5	2.81	1.151	56.2	متوسطة
		%	5.4	27.0	24.3	29.7	13.5				
2	يتبع المدير سياسة الباب المقترح بسهولة اتصال المرؤوسين به	ك	4	14	17	1	1	3.51	0.837	70.2	مرتفعة
		%	10.8	37.8	45.9	2.7	2.7				

متوسطة	60	1.312	3.00	6	7	11	7	6	ك	يفوض المدير السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق بطريقة عامة وغير محددة	3
				16.2	18.9	29.7	18.9	16.2	%		
متوسطة	63.2	1.093	3.16	2	8	14	8	5	ك	يعتمد المدير دائما على مؤوسيه في انجاز العمل	4
				5.4	21.6	37.8	21.6	13.5	%		
متوسطة	60	1.027	3.00	2	10	14	8	3	ك	يعطي المدير للمؤوسين حرية اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف	5
				2.7	27.0	37.8	21.6	8.1	%		
منخفضة	40	1.027	2.00	13	16	4	3	1	ك	المدير لا يقدر قيمة الوقت لعدم احترامه المواعيد الرسمي	6
				35.1	43.2	10.8	8.1	2.7	%		
الدرجة الكلية	متوسط	58.2	0.661	2.91	الدرجة الكلية	متوسط	58.2	0.661	2.91	الدرجة الكلية	

(المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يونيو/ 2023)

بينت النتائج في الجدول رقم (8) أن مستوى ممارسة النمط القيادي الحر "المتساهل" بالإدارة العامة بالمصرف قيد الدراسة جاءت متوسطة، إذ بلغ متوسط الاستجابة لإجمالي المحور 2.91 وبانحراف معياري 0.661، وبوزن نسبي 58.2%، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق إلى حدٍ ما في استجابات المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (يتبع المدير

سياسة الباب المقترح بسهولة اتصال المرؤوسين به) — وبمتوسط حسابي قدره **3.51** وانحراف معياري **0.837**، وبوزن نسبي **70.2%**، في حين جاءت الفقرة (المدير لا يقدر قيمة الوقت لعدم احترامه المواعيد اليوم الرسمي)، على أدنى متوسط حسابي و قدره **2.00** وبانحراف معياري **1.027**، وبوزن نسبي **40%**، ويمكن القول أن بأن ممارسة النمط القيادي الحر "المتساهل" في الإدارة العامة بالمصرف قيد الدراسة جاء متوسط .

- محور الأنماط القيادية :

جدول رقم (9) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور "الأنماط القيادية"

المحور	متوسط الاستجابة	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الأنماط القيادية
الأنماط القيادية	3.12	0.12	0.383	49.593	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الإدارة العامة بالمصرف قيد الدراسة، فإن النتائج في الجدول رقم (9) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.12)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.12)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة إحصائي الاختبار (49.593) بدلالة

إحصائية تساوي صفراً، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى ممارسة الأنماط القيادية (الديمقراطي - الأوتوقراطي - الحر) بالإدارة العامة في المصرف قيد الدراسة جاء مرتفعاً.

2- محور فاعلية اتخاذ القرار :

جدول رقم (10) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "فاعلية اتخاذ القرار"

الرائي السائد	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسبة	الفقرة	ت	
مرتفعة	68.2	1.066	3.41	2	6	8	17	4	ك	يتعامل مع المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار كأمر طبيعي	مرحلة الشعور بالمشكلة ودراستها	1
				5.4	16.2	21.6	45.9	10.8	%			
مرتفعة	79.4	0.957	3.97	0	5	2	19	11	ك	يحدد المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشكل دقيق		2
				0	13.5	5.4	51.4	29.7	%			
مرتفعة	76.2	0.877	3.81	0	4	6	20	7	ك	يبحث عن أعراض المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار		3
				0	10.8	16.2	54.1	18.9	%			
مرتفعة	80.6	0.799	4.03	0	3	2	23	9	ك	يبحث عن أسباب المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار	4	
				0	8.1	5.4	62.2	24.3	%			
مرتفعة	80	0.913	4.00	0	3	6	16	12	ك	يحدد الهدف الذي يريد تحقيقه من القرار بدقة	5	
				0	8.1	16.2	43.2	32.4	%			
مرتفعة	79	0.780	3.95	0	3	3	24	7	ك	يبيد استعداده لمواجهة المشكلة التي تتطلب اتخاذ	6	
				0	8.1	8.1	64.9	18.9	%			

أثر الأنماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار

										قرار		
مرتفعة	79.8	0.936	3.99	1	2	6	19	9	ك	يجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة موضع القرار	%	7
				2.7	5.4	16.2	51.4	24.3				
مرتفعة	80	0.972	4.00	.1	2	5	17	12	ك	يقوم بتنظيم البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار بطريقة سليمة وواضحة	%	8
				2.7	5.4	13.5	35.9	32.4				
مرتفعة	82.8	0.887	4.14	0	3	3	17	14	ك	يتأكد من صحة البيانات والمعلومات اللازمة لصنع اتخاذ القرار	%	9
				0	8.1	8.1	45.9	37.8				
مرتفعة	79	1.129	3.95	2	3	3	16	13	ك	يشجع مرؤوسيه على تقييم البيانات والمعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرار	%	10
				5.4	8.1	8.1	43.2	35.1				
مرتفعة	77,8	0.906	3.89	1	1	8	18	9	ك	يحدد البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار	%	11
				2.7	2.7	21.6	48.6	24.3				
مرتفعة	69.8	1.121	3.49	2	6	7	16	6	ك	يستبعد البيانات والمعلومات غير اللازمة لصنع القرار	%	12
				5.4	16.2	18.9	43.2	16.2				
مرتفعة	80.6	0.897	4.03	5	5	5	19	11	ك	يبحث عن حلول متعددة عند مواجهة مشكلة في العمل	%	13
				2.7	2.7	13.5	51.4	29.7				
مرتفعة	77.8	1.048	3.89	1	4	4	17	11	ك	يشرك المرؤوسين في وضع حلول مقترحة لصنع واتخاذ القرار	%	14
				2.7	10.8	10.8	45.9	29.7				

مرحلة جمع البيانات

مرحلة وضع الحلول والبدائل والمفاضلة بينهم

متوسطة	59	1.104	2.95	4	9	11	11	2	ك	يحصّر تفكيره في حل واحد لحل المشكلة التي تواجه العمل	15
				10.8	24.3	29.7	29.7	5.4	%		
مرتفعة	77.8	0.645	3.89	0	0	8	22	7	ك	لديه المرونة في تقبل حلول جديدة لأي مشكلة تواجه العمل	16
				0	0	21.6	59.5	18.9	%		
مرتفعة	78	0.774	3.90	0	1	10	18	8	ك	يتقبل الحلول المقترحة من الغير لحل المشكلة التي تواجهه	17
				0	2.7	27.0	48.6	21.6	%		
مرتفعة	77.6	0.845	3.88	2	0	8	24	3	ك	يضع معايير لتقييم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار	18
				5.4	0	21.6	64.9	8.1	%		
مرتفعة	75.2	0.963	3.76	2	0	7	24	4	ك	يحدد الجوانب الايجابية والسلبية للحلول المقترحة للمشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار	19
				5.4	3.4	18.9	64.9	10.8	%		
مرتفعة	77.8	0.994	3.89	2	1	5	20	9	ك	يقارن بين الحلول المقترحة لتحقيق الأهداف المحددة قبل اتخاذ القرار	20
				5.4	2.7	13.5	54.1	24.3	%		
مرتفعة	75.6	0.976	3.78	2	1	7	20	7	ك	يفاضل بين جميع البدائل المقترحة قبل اتخاذ القرار على أساس موضوعية.	21
				5.4	2.7	18.9	54.1	18.9	%		
مرتفعة	75.6	1.031	3.78	2	1	7	20	7	ك	يدرس فعالية البدائل المقترحة لحل المشكلة قبل اتخاذ القرار	22
				5.4	2.7	18.9	56.8	18.9	%		
مرتفعة	71.8	1.142	3.59	3	0	6	21	7	ك	يشرك المرؤوسين في تقييم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار.	23
				8.1	0	16.2	56.8	18.9	%		

مرحلة تقييم البدائل والمفاضلة بينهم

مرتفعة	76.2	0938	3.81	3	3	7	17	7	ك	يتأكد من إمكانية تحقيق القرار عندا تخاذه للأهداف المحددة.	24
				8.1	8.1	18.9	45.9	18.9	%		
مرتفعة	71.8	0.927	3.59	2	0	8	20	7	ك	يشرك المرؤوسين المعنيين في اختيار القرار المناسب.	25
				5.4	0	21.6	54.1	18.9	%		
مرتفعة	75.2	0.955	3.76	2	2	8	22	3	ك	يراعي توافق القرار اتخاذه مع الأهداف والأنظمة الإدارية.	26
				5.4	5.4	21.6	59.5	8.1	%		
مرتفعة	75.2	1.011	3.76	2	1	7	21	6	ك	يراعي عند اتخاذ القرار استعداد المرؤوسين لتنفيذه	27
				5.4	2.7	18.9	56.8	16.2	%		
مرتفعة	70.8	0.960	3.54	2	2	6	20	7	ك	يراعي عند اتخاذ القرار درجة تأثيره على العلاقات الإنسانية داخل المديرية	28
				5.4	5.4	16.2	54.1	18.9	%		
مرتفعة	74,6	0.932	3.73	2	2	11	18	4	ك	يراعي عند اتخاذ القرار الوقت الازم لتنفيذه	29
				5.4	5.4	29.7	48.6	10.8	%		
مرتفعة	76.8	0.866	3.84	1	1	13	14	8	ك	يضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه.	30
				2.7	2.7	35.1	37.8	21.6	%		
مرتفعة	76.8	0.986	3.84	1	1	8	20	7	ك	يحدد الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه	31
				2.7	2.7	21.6	54.1	18.9	%		
مرتفعة	75.6	1.031	3.78	2	0	9	17	9	ك	يختار الوقت المناسب لتنفيذ القرار بعد اتخاذه	32
				5.4	0	24.3	45.9	24.3	%		
مرتفعة	78.4	0.954	3.92	2	1	9	16	9	ك	يتابع عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه	33
				5.4	2.7	24.3	43.2	24.3	%		
مرتفعة	74.6	0.932	3.73	1	2	6	18	10	ك	يتأكد أن القرار الذي تم اتخاذه كان أنسب البدائل	34
				2.7	5.4	16.2	48.6	27.0	%		

مرحلة اتخاذ القرار

مرحلة متابعة تنفيذ القرار

										المقترحة.
مرتفعة	77.2	0.976	3.86	2	0	8	18	9	ك	يقيم عملية تطبيق القرار بعد اتخاذه
				5.4	0	21.6	48.6	24.3	%	

(المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يونيو/ 2023)

بينت النتائج في الجدول رقم (10) أن هناك فقرة واحدة كانت الموافقة عليها بدرجة (متوسطة)، في حين كانت درجة الموافقة (مرتفعة) على (34) فقرة، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق في استجابات المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (يتأكد من صحة البيانات والمعلومات اللازمة لصنع اتخاذ القرار) - وبمتوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري 0.887، ويوزن نسبي 82.8%، في حين جاءت الفقرة (يحرص تفكيره في حل واحد لحل المشكلة التي تواجه العمل)، على أدنى متوسط حسابي و قدره 2.95 وانحراف معياري 1.104، ويوزن نسبي 59% والجدول اللاحق يوضح مستوى فاعلية اتخاذ القرارات في المصرف قيد الدراسة.

3- محور فاعلية اتخاذ القرار :

جدول رقم (11) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور "فاعلية اتخاذ القرار"

المحور	متوسط الاستجابة	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى فاعلية اتخاذ القرار
فاعلية اتخاذ القرار	3.79	0.79	0.688	33.529	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى فاعلية اتخاذ القرار بالإدارة العاملة في المصرف قيد الدراسة، فإن النتائج في الجدول رقم (11) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحاور يساوي (3.79)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.79)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة إحصائي الاختبار (33.529) بدلالة إحصائية تساوي صفراً، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار في الإدارة العامة بالمصرف قيد الدراسة جاء مرتفعاً.

ب- اختبار فرضيات الدراسة :

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط (بيرسون) لاختبار جوهرية العلاقة بين الأنماط القيادية وفاعلية اتخاذ القرار ، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية "ذات دلالة إحصائية" إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

ولتحديد أثر الانماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار ، تم استخدام تباين الانحدار، لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد، وبالتالي سيتم اختبار الفرضية الآتية على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للأنماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار في الإدارة العامة بمصرف الصحارى.

- ويتبع هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

أ- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي "المشارك" على فاعلية اتخاذ القرار بالمصرف قيد الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين النمط الديمقراطي "المشارك" وفاعلية اتخاذ القرار، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

جدول (12) الارتباط بين النمط الديمقراطي و فاعلية اتخاذ القرار

فاعلية اتخاذ القرار		
0.813**	قيمة معامل الارتباط	النمط الديمقراطي (المشارك)
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
37	حجم العينة	

** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

بينت النتائج في الجدول رقم (12) إلى وجود علاقة ارتباط بين النمط الديمقراطي "المشارك" و فاعلية اتخاذ القرار، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.813) وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أصغر من 0.05 وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين،

أي أن ممارسة النمط الديمقراطي "المشارك" له دور ايجابي (قوي) في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات بالمصرف قيد الدراسة. ولتحديد أثر النمط الديمقراطي "المشارك" على فاعلية اتخاذ القرار، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فبينت النتائج في الجدول (13) ان قيمة F تساوي (68.152) ، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من 0.05 ، وهذا يدل على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (النمط الديمقراطي) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار) ، وكانت قيمة معامل التحديد (0.661) وهي تشير إلى أن ما نسبته (61.6%) من التغيرات في مستوى فاعلية اتخاذ القرار سببه ممارسة النمط الديمقراطي "المشارك" ، مما يدل على أن هناك أثر للمتغير المستقل (النمط الديمقراطي) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار).

جدول (12)

نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار النمط الديمقراطي على فاعلية اتخاذ القرار

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)
1	11.290	11.290	68.152	0.000	0.661
35	5.798	0.166			
36	17.088				

ب-الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للنمط الأوتوقراطي "المتسلط" على فاعلية اتخاذ القرار بالمصرف قيد الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين النمط الأوتوقراطي "المتسلط" و فاعلية اتخاذ القرار في المصرف قيد الدراسة، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

جدول (13) الارتباط بين النمط الأوتوقراطي و فاعلية اتخاذ القرار

فاعلية اتخاذ القرار		
0.426**	قيمة معامل الارتباط	النمط الأوتوقراطي (المتسلط)
0.009	قيمة الدلالة الإحصائية	
37	حجم العينة	

** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

بينت النتائج في الجدول رقم (13) وجود علاقة ارتباط بين النمط الأوتوقراطي "المتسلط" و فاعلية اتخاذ القرار ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.426) وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، و كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.009 وهي أصغر من 0.05 وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، أي أن ممارسة النمط الأوتوقراطي "المتسلط" له دور ايجابي (متوسط) في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات بالمصرف قيد الدراسة.

ولتحديد أثر النمط الأوتوقراطي "المتسلط" على فاعلية اتخاذ القرار، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فبينت النتائج في الجدول (14)

ان قيمة F تساوي (7.658) ، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.009) وهي أقل من 0.05 ، وهذا يدل على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (النمط الأوتوقراطي) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار) ، وكانت قيمة معامل التحديد (0.182) وهي تشير إلى أن ما نسبته (18.2%) من التغيرات في مستوى فاعلية اتخاذ القرار سببه ممارسة النمط الأوتوقراطي "المتسلط" ، مما يدل على أن هناك أثر للمتغير المستقل (النمط الأوتوقراطي) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار).

جدول (14) نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار النمط الأوتوقراطي على فاعلية اتخاذ القرار

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R ²)
1	3.104	3.104	7.658	0.009	0.182
35	13.984	0.400			
36	17.088				

ج-الفرضية الفرعية لثالثة : يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للنمط الحر "المتساهل" على فاعلية اتخاذ القرار بالمصرف قيد الدراسة .

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين النمط الحر "المتساهل" وفاعلية اتخاذ القرار في المصرف قيد الدراسة، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل

الارتباط موجبة وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

جدول(15) الارتباط بين النمط الحر وفاعلية اتخاذ القرار

فاعلية اتخاذ القرار		
*0.241	قيمة معامل الارتباط	النمط الحر (المتساهل)
0.151	قيمة الدلالة الإحصائية	
37	حجم العينة	

قيمة الدلالة الاحصائية غير دالة معنوياً.

بينت النتائج في الجدول رقم (15) إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين النمط الحر "المتساهل" و فاعلية اتخاذ القرار ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.241) وتشير إلى علاقة موجبة ضعيفة بين المتغيرين، و كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.151 وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين.

ولتحديد أثر النمط الحر "المتساهل" على فاعلية اتخاذ القرار، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فبينت النتائج في الجدول (16) ان قيمة F تساوي (2.153) وهي قيمة ضعيفة جداً، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.151) وهي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على عدم صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (النمط الحر) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار).

جدول (16) نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار النمط الحر على فاعلية اتخاذ القرار

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)
--------------	----------------	----------------	-----------------	--------------	-------------------------

0.058	0.151	2.153	0.990	0.990	1
			0.460	16.098	35
				17.088	36

د- الفرضية الرئيسية : : يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للأنماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار في الإدارة بمصرف الصحارى.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين الأنماط القيادية وفاعلية اتخاذ القرار، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

جدول (17) الارتباط بين الأنماط القيادية وفاعلية اتخاذ القرار

فاعلية اتخاذ القرار		
0.855**	قيمة معامل الارتباط	الأنماط القيادية
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
37	عدد المشاهدات	

** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

بينت النتائج في الجدول رقم (17) إلى وجود علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية و فاعلية اتخاذ القرار ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.855) وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، و كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أصغر من 0.05 وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين،

أي أن الأنماط القيادية لها دور ايجابي (قوي) في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات بالمصرف قيد الدراسة.

ولتحديد أثر الأنماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فبينت النتائج في الجدول (18) ان قيمة F تساوي (29.866) ، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من 0.05 ، وهذا يدل على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (الأنماط القيادية) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار) ، وكانت قيمة معامل التحديد (0.731) وهي تشير إلى أن ما نسبته (73.1%) من التغيرات في مستوى فاعلية اتخاذ القرار سببه الأنماط القيادية، مما يدل على أن هناك أثر للمتغير المستقل (الانماط القيادية) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار).

جدول (18) نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار الأنماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)
3	12.488	4.163	29.866	0.000	0.731
33	4.600	0.139			
36	17.088				

11- نتائج وتوصيات الدراسة

11-1 نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم ايجابي مرتفع حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية في المصرف قيد الدراسة وذلك من

وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ متوسط الاستجابة (3.12)، وقد تمثلت في ثلاثة أبعاد وهي (النمط الديمقراطي - النمط الأوتوقراطي - النمط الحر).

2- أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم ايجابي مرتفع حول ممارسة النمط الديمقراطي "المشارك"، حيث بلغ متوسط الاستجابة (3.64)، في حين كانت درجة التقييم متوسطة لبعده النمط الأوتوقراطي "المتسلط: والنمط الحر "المتساهل بمتوسطات بلغت على التوالي (2.82 ، 291) وفق مقياس التدرج الخماسي.

3- أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع في فاعلية اتخاذ القرارات بالمصرف قيد الدراسة، حيث بلغ متوسط الاستجابة العام (3.79).

4- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين الأنماط القيادية وفاعلية اتخاذ القرار، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.855)، وهو ارتباط موجب (قوي) في العلاقة بين المتغيرين.

5- توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية للأنماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار، حيث كانت قيمة معامل التحديد (0.731)، أي ما نسبته (73.1%) من التغيرات في مستوى فاعلية اتخاذ القرارات سببه الأنماط القيادية في المصرف قيد الدراسة، أما ما نسبته (26.9%) سببها متغيرات

أخرى تحدث على مستوى فاعلية اتخاذ القرارات لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

11-2 توصيات الدراسة :

- 1- التوسع في ممارسة النمط الديمقراطي لرفع مستوى فاعلية اتخاذ القرار .
- 2- التقليل من ممارسة النمط الأوتوقراطي وكيفية تنفيذه ، والابتعاد عن تركيز السلطة في يد المدير .
- 3 - تدعيم الاتصال المباشر وغير المباشر بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم لبيتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما تحقق فاعلية اتخاذ القرار .
- 4 - إعداد دورات داخلية وخارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري ، عن طريق الطرق العلمية للقيادة وطرق الإشراف ، وأهم الأنماط والنظريات القيادية لتسهيل انسابية وحركة عملية القيادة الإنتاجية والمؤثرة على فاعلية اتخاذ القرار.
- 6- دعم عملية اتخاذ القرار في المصرف من خلال تطوير نظام الاتصال المعمول به لتحقيق سرعة فاعليته.

المراجع:

- 1- بعيرة، أبويكر (2004)، "مبادئ الإدارة": المفاهيم والتطبيقات، دار الفضيل للنشر، بنغازي، الطبعة السادسة.
- 2- الشيخي، نورية سعد (2003)، "القيم الثقافية وعلاقتها بالتمط القيادي في الشركات الصناعية العامة بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي.
- 3- طبعوني، هالة صالح (1997)، " أنماط القيادة التي يمارسها مدير والمدراس الاساسية الدنيا ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح نابلس.
- 4- عباس، أنس عبد الباسط (2011)، "إدارة الاعمال وفق منظور معاصر"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- 5- عياصرة، علي والفاضل، محمد محمود والعودة(2006)، "الاتصال الإداري وأساليب" القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- كنعان، نواف سالم (2007)، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة.
- 7- ماضي، عبد الرحمن سعيد (2005)، " السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار في مواجهة بعض المواقف الضاغطة لدى القيادين التربويين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة.
- 8- ماهر، أحمد (2007)، " اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية، الاسكندرية.

- 9- المحرر، عبد الناصر محمد أحمد (2014)، " أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء الأفراد"، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 10- حريم، حسين (2004)، "السلوك التنظيمي": سلوك لأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- المصري أحمد محمد (2004) " الإدارة الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
- 12- مغاري، تيسير عبد القادر (2009)، "نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بصنع القرار التربوي وجهة نظر العاملين بها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
- 13- الهدار، سيدي (1996)، "الموجز في شرح عناصر عملية الإدارة"، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 14- وسيلة، واعرو عبد الناصر، موسى (بدون سنة) "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة"، أي دراسة حالة عن وحدة البريد الولائية، بسكرة- الجزائر.

