

# المهارات الإبداعية ودورها في فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات المصرفية (دراسة تحليلية على بعض المصارف الليبية)

محمود محمد بن مسعود

كلية الاقتصاد والتجارة - الجامعة الأسمرية الإسلامية - دولة ليبيا

benmahmood3@gmail.com

## مستخلص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق فاعلية المصارف ونموها وتقدمها وهي غاية تحتاج الى توافر عدة عناصر أساسية اولها اختيار قيادات فاعلة وتميز بمواهب قادرة على أخذ القرارات المناسبة ، وكذلك توضيح أهمية الدور الذي يؤديه مدراء الفروع في الرفع من مستوى المصارف وفعاليتها. وجاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع "المهارات الإبداعية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية " في نطاق المصارف التجارية للمنطقة الوسطى. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل كما استخدم صحيفة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتتلخص مشكلة الدراسة في: " تدني أداء المهارات الإبداعية للقيادة الإدارية بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة بالمنطقة الوسطى مما أدى إلى ضعف فاعلية القرارات الإدارية اما متغيرات الدراسة فكانت تتمثل في: (المتغير المستقل : المهارات الإبداعية)، (المتغير التابع : تدني فاعلية القرارات الإدارية). وقد شمل مجتمع الدراسة كل مدراء الفروع للمصرف العامة بالمنطقة الوسطى ومساعدتهم حيث كان العدد (50) فرد بين مدير فرع ومساعد مدير وقد استندت هذه الدراسة الى فرضيتين كانت الفرضية الاولى "تدني أداء القيادات الإدارية بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة أدى الى ضعف فاعلية القرارات بها ". اما الفرضية الثانية فكانت "ضعف المستوى الإداري والتعليمي للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية العامة أدى إلى انخفاض مستوى فاعلية القرارات الإدارية ". وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج والتوصيات منها: "هناك علاقة إيجابية (طردية) بين المهارات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية. فكلما انخفضت المهارات الإدارية لدى القادة الإداريين بفروع المصارف كلما تدنت فاعلية القرارات الإدارية بتلك المصارف والعكس صحيح." ام التوصيات فكانت: ضرورة وجود أسس ومعايير علمية لتقييم المهارات داخل المصارف قيد الدراسة.

استلمت الورقة بتاريخ 2022/7/17 وقبلت بتاريخ 2022/8/28 ونشرت بتاريخ 2022/09/02

الكلمات المفتاحية:  
المهارات الإبداعية ، فاعلية القرارات الإدارية ، المصارف التجارية.

## Study abstract:

This study aims to achieve the effectiveness, growth and progress of banks, and it is a g requires the availability of several basic elements, the first of which is the selection of e leaders and characterized by talents capable of taking appropriate decisions, as well as ck the importance of the role played by branch managers in raising the level and effective banks. Creativity and its impact on the effectiveness of administrative decisions" wit commercial banks of the central region. The researcher used the descriptive method of a and he also used the questionnaire as a tool for collecting information. The problem of the : summarized in: "The low performance of the creative skills of the administrative leadership branches of the commercial banks under study in the central region, which led to th effectiveness of administrative decisions. As for the study variables, they were: (The inde variable: creative skills The dependent variable: the low effectiveness of administrative de The study population included all the branch managers of the public bank in the central and their assistants, where the number was (50) individuals between a branch manager assistant manager. In the branches of the commercial banks under study, this led to the w of the effectiveness of decisions in them." As for the second hypothesis, "the weakness administrative and educational level of the administrative leaders in public commercial ba to a decrease in the level of effectiveness of administrative decisions." The study reached results and recommendations, including: "There is a positive (direct) relationship. B managerial skills and the effectiveness of managerial decisions. The lower the admini skills of the administrative leaders in the bank branches, the lower the effectiveness administrative decisions in those banks and vice versa.

Keywords: creative skills, effectiveness of administrative decisions, commercial b

## أولا - المقدمة :

تشكل القيادة الإدارية المحور الذي تركز عليه كل النشاطات المكونة للمنظمة وفي ظل التطور والنمو الكبير في حجم هذه المنظمات وتعدد أعمالها وتنوع العلاقات بها في مجال البيئة الداخلية وتشابكها وتأثيرها الكبير بالبيئة الخارجية بكل مؤثراتها مما أوجب عملية البحث والتطوير بإضافة أسس ومجالات أوسع للتطور ، واستكشاف الاحتمالات المختلفة لتزيد من قدرات الإبداع لدى الموظفين وتدعيم العوامل المؤثرة في المهارات الإبداعية لدى القيادات الإدارية بفروع المصارف مما يعود على المنظمة بفوائد كبيرة ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية. لذلك فإن نجاح المنظمة الإدارية في تحقيق أهدافها يعتمد على ما تمتلكه من مهارات وإبداع لدى القيادات

في كل المستويات الإدارية. والعمل على دفع مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل فروع المصارف قيد الدراسة بتنظيم الأفكار ، وترتيب الأداء وتحسينه وضبط قدرة الأفراد وفريق العمل على التنافس في تنظيم الأعمال ، و تُعزز روح الإبداع لدى الموظفين مما يعود بفوائد كبيرة على المنظمة ويكون ذلك بالبحث عن الأفكار الجديدة للوصول إلى نتائج مفيدة ومجدية وحل المشكلات بأسلوب حديث ومختلفة. **Shalley.Amy**

**P. (2019)**

**ثانيا - مشكلة الدراسة :**

تتضح جملة من المظاهر الدالة على تدني أداء المهارات الابداعية للقيادة الادارية بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة بالمنطقة الوسطى وهي : " مصرف الجمهورية ، مصرف الوحدة ، مصرف الأمة، المصرف التجاري الوطني ، مصرف الصحاري أدى الى ضعف فاعلية القرارات الادارية

**ويمكن تلخيص مظاهر مشكلة الدراسة في الآتي:**

1. انخفاض فاعلية صنع القرارات الادارية مثل قرارات الترشيح للدورات وقرارات تكليف بالمهام القيادية والتوقيعات المخولة.
  2. قلة اهتمام مدراء الفروع الادارية بالمصارف بالمنطقة الوسط بتتمية المهارات مما أدى الى انخفاض وضعف مستوى فاعلية الاداء في القرار الاداري.
- وبذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الآتي:  
" الى أي مدى تساهم المهارات الابداعية في الرفع من مستوى فاعلية القرارات الادارية بالمؤسسات المصرفية".

**ثالثاً - أهداف الدراسة.**

تهدف الدراسة إلى:

- 1) ايضاح العوامل المؤثرة في المهارات الابداعية لدى القيادات الادارية بفروع المصارف التجارية العامة في المنطقة الوسطى وأثرها على فاعلية القرارات الإدارية. ويتضح ذلك في النتيجة الاولى فكما انخفضت المهارات الادارية لدى المدراء ومعاونيهم الاداريين بفروع المصارف كلما تدنت فاعلية القرارات الادارية بتلك المصارف والعكس صحيح.
- 2) مناقشة محددات المهارات الابداعية ومدى امكانية تحسينها للتوصل الى معارف تساعد على تنمية المفاهيم في هذا المجال.
- 3) دراسة العلاقة بين المهارات الابداعية وصنع القرارات الإدارية داخل فروع المصارف قيد الدراسة.
- 4) التعرف إلى مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل فروع المصارف قيد الدراسة.

**رابعاً - أهمية الدراسة :**

تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:

1. تزويد القيادات الادارية ورؤساء الاقسام بالمعلومات العلمية في مجال القيادة وتنمية المهارات وممارستها باستخدام الأساليب الحديثة لتوجيه الجهود المختلفة نحو الهدف المرجو وهو التحقيق الأمثل لأهداف وأهميته هذه المهارات.
2. العمل على تقليل وإزالة الخلافات بين القيادات الادارية ورؤساء الاقسام والعاملين في مجال صنع القرار الإداري.
3. تعرف بالكيفية التي يمكن بها تنمية المهارات الفكرية والإبداعية للقيادات الادارية في فاعلية القرارات الادارية.

**4. خامساً - متغيرات الدراسة :**

تتمثل متغيرات الدراسة في : -

- a) المتغير المستقل : المهارات الابداعية.
- b) المتغير التابع : تدني اتخاذ القرارات الإدارية.

**سادساً - فرضية الدراسة :**

تقوم هذه الدراسة على فرضيتين رئيسيتين مفادها ما يلي :

1. **الفرضية الرئيسية الأولى :** "تدني أداء القيادات الإدارية بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة أدى إلى ضعف فاعلية القرارات الادارية بها "، ويرتبط بهذا الفرض ثلاث فرضيات فرعية تتجه نحو تحليل مدى صحة الفرض الرئيسي.

أ- الفرض الفرعي الأول : "ضعف مستوى المهارات الإدارية كأحد متطلبات القيادة الادارية الفعالة بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة أدى إلى ضعف فاعلية القرارات الادارية بها".

- ب- الفرض الفرعي الثاني : "ضعف الإبداع الإداري كأحد متطلبات القيادة الإدارية القوية أدى إلى ضعف فاعلية القرارات الادارية لفروع المصارف التجارية قيد الدراسة".
- ج- الفرض الفرعي الثالث : "ضعف القيادة الإدارية يؤدي الي ضعف فاعلية القرارات الادارية لفروع المصارف التجارية قيد الدراسة".
2. **الفرضية الرئيسية الثانية :** "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزي لعدد الدورات التدريبية في مجال (إدارة الفروع المصرفية ، صناعة القرار)".

#### سابعاً - منهجية الدراسة :

المنهج العلمي المتبع في هذا البحث : استخدم الباحث اسلوب المنهج الوصفي التحليلي لوصف الحالة الراهنة للموضوع محل الدراسة ومن تم تحليل البيانات والإجابات المتحصل عليها من قائمة الاستبيان باستخدام برنامج (spss) والأساليب الاحصائية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي : يستخدم بشكل أساسي في التحليل الوصفي للبيانات المتحصل عليها ، وتفيد الباحث في الحكم على المهارات الابداعية من حيث تواجدها من عدمه ، وذلك لكون البيانات جمعت بطريقة المسح الشامل.
- اختبار سبيرمان لفروق الرتب : يستخدم لاختبار نوع ودرجة العلاقة بين توافر المهارات الابداعية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العامة قيد البحث ومستوى فاعلية القرارات الإدارية المتخذة من قِبلهم.
- تحليل التباين الاحادي : يستخدم لمعرفة ان كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات.
- اختبار المقارنات المتعددة LSD: يستخدم لمعرفة أي الفئات أكثر تأثيراً في حالة وجود فروق.

#### ثامناً- مجتمع وعينة الدراسة :

استهدف مجتمع الدراسة مدير ونائب مدير فروع المصارف التجارية (الجمهورية ، الوحدة ، الأمة ، التجاري الوطني ، الصحاري)، حيث بلغ عدد افراد المجتمع الدراسي (50) فرد (مدير للفرع ونائب للمدير). ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة قام الباحث باستخدام المسح الشامل للمجتمع الدراسي عند اجراء عملية التحليل الاحصائي.

#### ثامناً - حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية. فروع المصارف التجارية بالمنطقة الوسطى " مصرف الجمهورية ، مصرف الوحدة ، مصرف الامة، المصرف التجاري الوطني ، مصرف الصحاري.
2. الحدود الزمنية عملت الدراسة على متابعة نشاطات الادارات لفروع المنطقة الوسطى موضوع الدراسة في الفترة الزمنية المحددة من (2020-2021).
3. الحدود الموضوعية : دراسة المهارات الابداعية ودورها في فاعلية صنع القرارات الادارية في المؤسسات المصرفية دراسة تحليلية على المصارف التجارية بالمنطقة الوسطى.

#### تاسعاً - مفاهيم ومصطلحات الدراسة المستخدمة:

1. المهارات الادارية : هي قدرة القائد على فهم عمله وممارسته نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم ، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوس وإشباع حاجاته. (الطراونة، 2005)
2. مفهوم الإبداع : الإبداع هو في واقعه يعني القدرة على رؤية الأشياء بطريقة لا يستطيع الآخرون رؤيتها.
3. الفاعلية : عرف بارنرد الفاعلية بأنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة الوصول لأهدافها وتحقيقها.
4. القرار الإداري : هو سلوك واع ومنطقي وذات طابع جماعي إلى حد كبير ويقوم على أساس المفاضلة الوضعية بين عدة بدائل متاحة لمواجهة مشكلة أو قضية ما. (عساف، 2009)
5. القرار الإداري : عمل قانوني انفرادي يصدر بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة ويحدث آثارا قانونية بإنشاء ووضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قائم. (داركر، 2004).
6. صنع القرارات: هي عملية تقود إلى اختيار أحد البدائل بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الهدف المنشود.
7. مهارات الإبداع والابتكار " وظائف المستقبل " : وتعرف بالمهارات اللازمة لتوظيف الابتكار والإبداع للمستقبل وتتمثل في المرونة والأصالة والطلاقة في الاداء وتقاس اجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المدير في البعد المتخصص فيه. (شداد، ميمون. (2019) 3(68). أرامكو السعودية ، متوفر على رابط <https://cutt.ly/ekxq>).

8. القيادة : هي القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء أو اعضاء الآخرين مرؤوسين في العمل أو صزملاء في جماعات او تنظيم غير رسمي.

#### عاشراً - الدراسات السابقة :

1. دراسة الطالب (ميلود بوسنين، 2006): بعنوان القيادة الإدارية وأثرها على التفكير الابتكاري هدفت هذه الدراسة إلى إثبات أن القيادة الإدارية السائدة في المنظمة قيد الدراسة لها أثر كبير على التفكير الابتكاري ، وحاول من خلال الافتراضات التي افترضها ان قلة إدراك القادة الاداريين ومعرفتهم بالأساليب العلمية للقيادة يؤدي الى تدني الاهتمام بالتفكير الابتكاري . وأن نمط القيادة السائدة في المنظمة يؤثر على التفكير الابتكاري ،وقد توصلت الدراسة الى أن نسبة 8% من المدراء يتبعون الأساليب الروتينية في حل المشاكل. وأن ما نسبته 52% من أفراد العينة يرون أن المقابلات بين القادة والعاملين تساعد على تنمية التفكير الابتكاري.

كما توصلت الدراسة الى التوصيات التالية ضرورة الاشتراك بدورات تدريبية وتخصيص الإمكانيات المالية والإدارية للإنفاق على تنمي الخبرة لدى الرؤساء والمرؤوسين في حل المشاكل غير التقليدية.

2. دراسة (الرشودي، 2012) بعنوان : " المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي" دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض والدمام ، وهدفت إلى معرفة أهمية كل من المهارات القيادية الذاتية والفنية والإنسانية والإدارية الواجب توافرها لدى ضباط الشرطة،الذين بلغ عددهم (235) ضابطاً منهم (205) ضابطاً من مدينة الرياض و (30) من مدينة الدمام، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- تعد المهارات القيادية الفنية مهمة جداً بينما تعد المهارات الذاتية والإنسانية والإدارية مهارات متوسطة الأهمية.

3. دراسة (التويجري، 2006) بعنوان "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية في جمرک مطار الملك خالد الدولي بالرياض " . وهدفت إلى معرفة دور تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات القيادية للمرؤوسين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الأعمال الإشرافية في الجمرك المذكور وعددهم(96) فرداً ، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة لتجميع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أفراد الدراسة موافقون على أن القيادات الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض مدركة ومتفهمة لماهية وأهمية تفويض الصلاحيات.

- أفراد الدراسة موافقون بشدة على أن هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وتنمية مهارات المرؤوسين.

4. دراسة القضاة (2008)، بعنوان : "المهارات القيادية لدى المدراء العاملين في مستشفيات القطاع العام والخاص الأردني " ، هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية لدى مديري المستشفيات في القطاعين العام والخاص من وجهة نظر العاملين في المستشفيات ، بلغ مجتمع الدراسة (250) عاملاً ، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لتجميع بيانات هذه الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أبرزت آراء الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وجود عدد كبير من المهارات التي تعد ضرورة أساسية للقائد يجب أن يتحلّى بها.

- أوضحت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروقات معنوية بين إجابات العاملين في مستشفيات القطاع العام والخاص فيما يخص متغيرات (تطوير العمل الجماعي - التفكير - اتخاذ القرارات - الاتصالات) بينما كان هناك اختلاف وتفاوت نسبي في متغير التفويض.

### الفصل الأول - الإطار النظري للدراسة

#### المبحث الأول - المهارات الإدارية:

#### أولاً - مفهوم المهارات الإدارية الحديثة:

عرفت المهارات بأنها " القدرة على تحقيق عمل الإدارة من خلال فهم القائد الإداري لعمله وممارسة نشاطاته داخل المنظمة بما يتلاءم لتحقيق أهداف التنظيم ويكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم. (بريدان ، 2003).

والمهارة تعني المعرفة المتخصصة في أحد فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام ، كنعان (2005).

وهي أسلوب وطريقة وضع الوجهة المستقبلية للمنظمة ، وبيان الغرض من عملها من خلال تحليل المتغيرات الوسيطة حولها ، واتخاذ القرارات الضرورية لتحديد المصادر اللازمة لتحقيق ذلك ، واعتبارها خطة كاملة لتحقيق الأهداف ، من خلال المخطط العام الذي يتحكم في سياسة المنظمة في جميع المجالات المختلفة.

ثانياً: المهارات والقدرات الأساسية الواجب توفرها في المدير :

- (a) مهارات فكرية (علمية): وتعني قدرة المدير على التعامل والتفاعل المتبادل مع المعلومات والأفكار والعلاقات والتحليل للخروج بالقرارات الإدارية التي تخدم المنظمة.
- (b) مهارات إنسانية: وهي تتمثل في قدرة المدير في التفاهم مع العاملين بالمستوى الإداري بنجاح وتوجيه قدراتهم للتعامل مع سلوك الآخرين لكي يحقق للمنظمة أهدافها.
- (c) مهارات فنية: وتتمثل في القدرة على أداء النشاط أو العمل المحدد وخاصة التي تتعلق بالجوانب الفنية كالتشغيل والصيانة والجوانب المتعلقة بالجودة.

### ثالثاً: المهارات الوظيفية. بريدان. (2007) مصدر سابق

- 1 - مهارات في مجال وضع الاهداف العلمية وهي تتضمن:
  - أ- مهارات فهم وتفسير الاهداف التي يحددها المدير.
  - ب- مهارات اشتقاق اهداف محددة (تفصيلية) ما الاهداف العامة.
  - ت- مهارات وضع معايير لقياس الاداء.
  - ث- مهارات للتمييز بين اهداف المدير وأهداف العاملين معه.
- 2- مهارات تحديد المشكلة وجمع المعلومات الملاحظة الدقيقة للمشكلة والقدرة على علاجها من بدايتها قبل أن تتطور.
  - أ-مهارات صياغة عبارات لتوضيح طبيعة المشكلة التي تواجه المدير.
  - ب- القدرة على استيعاب وتحليل موقف ماء وجمع المعلومات الصحيحة عنه وبسهولة.
  - 3- مهارات اتخاذ القرارات والعمل عليها.
    - أ-مهارات تحديد بدائل جديدة واختيار الافضل منها.
    - ب-القدرة على توضيح القرارات للآخرين.
    - ج القدرة على ادامة زخم الحماس والالتزام بالقرارات المتخذة.
    - د القدرة على العمل مع الآخرين واستشاراتهم للوصول الى القرار الامثل.

### المبحث الثاني - الإبداع:

#### أولاً - مفهوم الإبداع :

الإبداع هو في واقعه يعني القدرة على رؤية الأشياء بطريقة لا يستطيع الآخرون رؤيتها.

#### ثانياً- ماهية الإبداع :

عُرف الإبداع على أنه مهارة تساعد في العثور على وجهات نظر جديدة لإنشاء حلول خلاقية للمشاكل (حريم، 2005)

الإبداع الإداري : " الإبداع هو العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة ومفاهيم مقبولة اجتماعياً عند التنفيذ. (الحمادي، 2005).

#### ثالثاً - العناصر الأساسية للإبداع:

الإبداع عملية ديناميكية متكاملة ، وهي ، في الغالب ، عبارة عن مراحل وخطوات بعضها مترتب على البعض الآخر ، ولذلك فإن الحديث عن عناصر الإبداع هو ، من حيث الأصل ، حديث عن جوهر الإبداع فكراً وممارسةً. وقد يذهب بعض المتخصصين والدارسين إلى أن الإبداع نوعان : (السكرانة، 2011).

1- إبداع إداري : يتعلق النوع الأول بالتغيير في الهيكل الوظيفي ، وطرق الإدارة ، وتصميم الوظائف ، وعمليات المنظمة ، وسياسات واستراتيجيات متطورة وجديدة ونظمها الرقابية ، بمعنى أن هذا النوع يأتي ، في الغالب ، من المستوى الأعلى للمنظمة وينتقل إلى الأسفل ، ودائماً ما يكون من اختصاص كبار المدراء والتنفيذيين ، والقرارات التي يتم اتخاذها من هذا الجانب تسري على كل من هم في أسفل السلم الوظيفي.

2- الإبداع الفني : فهو ذلك النوع المتعلق بالعمل على تطوير المنتجات او الخدمات ، والتغيير في التقنية المستخدمة في المنظمة وابتكار طرائق جديدة في الإنتاج ، بالإضافة إلى تغييرات في فنون وأساليب الإنتاج. ويكون هذا النوع من الإبداع من اختصاص من هم في أدنى السلم الوظيفي ، أي أن التغيير الناتج عنه يأتي من أسفل إلى أعلى.

وإذا نظرنا إلى هذين النوعين من الإبداع فسنجد أن الكثير من المؤسسات والشركات التجارية تستخدم وبكثرة النوع الثاني (الإبداع الفني) دون النوع الأول ، وهو ما يمكن تسميته «فجوة الإبداع» ؛ إذ إنه من الواجب أن يكون هناك نوع من التوازن بين هذين النوعين من الإبداع ، حتى يمكن أن تؤتي هذه العملية الإبداعية أكلها ، وثمارها المرجوة.

ومن نافل القول إن المؤسسات التي تتمكن من غلق هذه الهوة والتغلب عليها هي التي تتمتع بأداء أفضل ، وهي تلك المؤسسات التي تصل فيها معدلات كل من الإبداع ونسب الإنتاج إلى أعلى المستويات.

#### رابعاً - أساليب تنمية الإبداع الإداري:

تعمل المؤسسات الإبداعية على التكيف مع العوامل المحيطة المتغيرة والقيم التي تحملها بسرعة علماً بأن هذا التكيف يتطلب أساليب في تطبيق العملية الإبداعية في الإدارة ، من بين أشهر هذه الأساليب وأكثرها انتشاراً ما يلي:

##### 1. أسلوب العصف الذهني:

ويعرف بأنه "طريقة لتوليد عدد كبير من الأفكار من خلال مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية وجيزة بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية".

2 أسلوب ملف الإنجاز للقيادات : يمثل دليل إنجاز مدير لأي مؤسسة مجموعة من الإسهامات المعروضة والتصورات أو التأملات لخبراته وقدراته على القيادة ، حيث تستطيع دعم التفكير الإبداعي والتقييم الذاتي للفرد بالإضافة إلى تعميق جوانب التعلم من خلال الاعتماد على استراتيجيات متنوعة.

المبحث الثالث- مفهوم القرارات الإدارية والمناهج العلمية المنظمة لها :

#### أولاً - مفهوم القرار:

يمثل القرار الإداري أهم مظاهر النشاطات والامتيازات التي تتسم بها السلطة الإدارية بحكم القانون إذ عن طريق هذا القرار تتمكن الإدارة من القيام بكل متطلبات الأعمال للمنظمة فيمكن القيام بإنشاء حقوق أو فرض التزامات ، ويعود ذلك إلى أن الإدارة تعمل على تقديمها للمصالح العامة على المصلحة الفردية الخاصة. عساف. (مصدر سابق)

والقرار الإداري عمل من أعمال الإدارة تفصح فيه الإدارة عما ترغب أو يتوجب القيام به وهو أحد آليات وامتيازات السلطة التي يمكن أن تكون صادرة من مدير المنظمة بعد دراسته جيداً من مجلس إدارة المنظمة. منصور. (2009) .

#### ثانياً - أهمية القرارات الإدارية :

اتخاذ القرار يعتبر أساس الوظيفة الإدارية ، فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم ، والعملية الإدارية وصناعة اتخاذ القرار.

فالمدير لا يستطيع ممارسة الأعمال بالمنظمة دون أن يلجأ إلى اتخاذ سلسلة من القرارات. وتوضح أهمية صناعة القرار من خلال ارتباطها الوثيق بالأفراد والجماعات والمنظمات ، فالقرارات تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات إضافة إلى أن زيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات تزداد كلما زاد حجم المنظمة وتفرعت مهامها فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه المنظمات. وتبني المنظمات أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرار الناجح والصحيح ، وتزداد أهمية اتخاذ القرار بسبب التطورات التقنية والتكنولوجية. مصطفى. (2002)

تبرز أهمية اتخاذ القرار بسبب شموليته ، حيث تتمثل الإدارة الرئيسية التي يتم استخدامها من قبل المدراء في التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة ، وهذا الشمول أحياناً يجعل علماء الإدارة ينظرون إلى أن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرار. التي ترتبط ارتباط وثيق بكل وظائف الإدارة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من هذه أنشطة المنظمة فكل المدراء والمشرفين ومديري الإدارات يواجهون ظروف تتطلب منهم اتخاذ القرار.

#### الجانب العملي للدراسة

##### أولاً - أداة جمع البيانات:

سبق الإشارة إلى المنهج الوصفي كمنهج علمي في هذه الدراسة ، وبناء عليه تم اختيار استمارة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة ، وهي وسيلة علمية استخدمت في كثير من الدراسات التي تناولت موضوع القيادات الإدارية بالمصارف. وللحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي.

القسم الأول : يتعلق بالمعلومات الشخصية ويتكون من ستة أسئلة .

القسم الثاني : يتعلق بالمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة ، والذي بدوره ينقسم إلى أربع محاور هي:

المحور الأول : يضم إحدى عشر عبارة تتعلق بالمهارات الإدارية التي تتوفر في القيادة الإدارية الفعالة.

المحور الثاني : يضم سبع عبارات تتعلق بمفهوم الإبداع الإداري لدى القياد الإداريين الناجحين.

المحور الثالث : يضم خمس عبارات تتعلق بتحقيق معايير القيادة الإدارية الفعالة بالمصارف التجارية العامة.

المحور الرابع : يضم إحدى عشر عبارة تتعلق بقوة القرارات الإدارية لدى القادة الإداريين بالمصارف التجارية العامة.

ثانياً- الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات :

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي : يستخدم بشكل أساسي في التحليل الوصفي للبيانات المتحصل عليها ، وتفيد الباحث في الحكم على المهارات الابداعية من حيث تواجدها من عدمه، وذلك لكون البيانات جمعت بطريقة المسح الشامل.
  2. اختبار سبيرمان لفروق الرتب : يستخدم لاختبار نوع ودرجة العلاقة بين توافر المهارات الابداعية لدى القيدات الإدارية بالمصارف التجارية العامة قيد البحث ومستوى فاعلية القرارات الإدارية المتخذة من قبلهم.
  3. تحليل التباين الاحادي : يستخدم لمعرفة ان كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات.
  4. اختبار المقارنات المتعددة LSD: يستخدم لمعرفة أي الفئات أكثر تأثيراً في حالة وجود فروق.
- ثالثاً - جمع البيانات :**
- يتكون مجتمع الدراسة من مدير ونائب مدير فروع المصارف التجارية (الجمهورية ، الوحدة ، الأمة، التجاري الوطني ، الصحاري)، ونظرا لسهولة استخدام طريقة الحصر الشامل لجمع البيانات قام الباحث بتوزيع 50 استمارة. وبعد مدة تم استرجاعها ، بعد الفحص والمعاينة تبين أنها منها استمارتين غير صالحة فتم استبعادها. بهذا يكون الباحث قد تعامل مع 48 مفردة وبنسبة استجابة عالية حيث بلغت 96% من المجتمع.
- رابعاً - اختبارات صدق الأداة وثباتها:**
- يقصد بصدق الأداة ، وضوح بياناتها ومفرداتها بشكل يجعل من خصائصها البساطة ، وسهولة الفهم. أما ثبات الأداة فيعني إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة تكرار الدراسة في ظروف متشابهة وباستخدام الأداة نفسها. للتحقق من ثبات صحيفة الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ فكانت النتائج كما هي في الجدول التالي:

#### جدول رقم (1)

#### نتائج اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

المحور	عدد البيانات	معامل ألفا
المهارات الإدارية	11	0.878
الإبداع الإداري	7	0.858
القيادة	5	0.898
اتخاذ القرارات	11	0.873
الدرجة الكلية	34	0.932

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والدرجة الكلية كان أكبر من 0.60 ، عليه فإن الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحتها للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة ومن تم الوصول للنتائج اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة التي وضعت من أجلها الاستمارة. أيضاً ، تم حساب الاتساق الداخلي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

#### جدول رقم (2)

#### الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

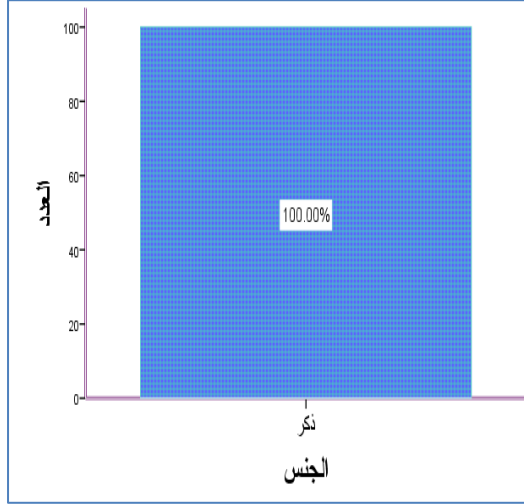
المحور	معامل الاتساق	القرار حول الاتساق
المهارات الإدارية	0.937	متسق
الإبداع الإداري	0.926	متسق
القيادة	0.948	متسق
اتخاذ القرارات	0.934	متسق
الدرجة الكلية	0.965	متسق

من الجدول رقم (2) يلاحظ أن درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور والدرجة الكلية للاستمارة كانت عالية. مما يدل أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق، وبذلك تكون الاستمارة مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله.

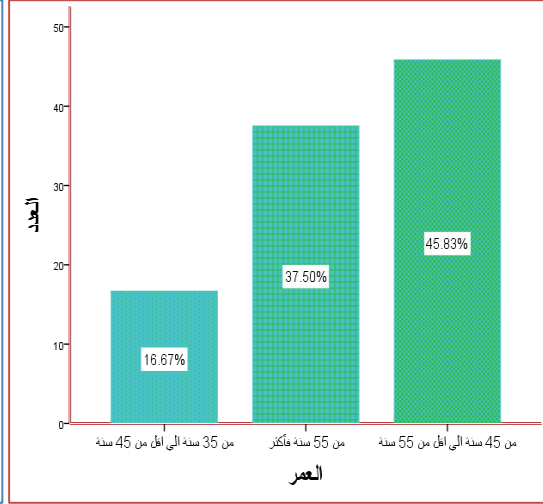
#### خامساً- تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

تم تحديد اتجاه العبارات من خلال المتوسط لكل عبارة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي - Five-ikert Scale point، بحيث إذا كانت قيمة المتوسط من 1 - 1.80 يتم اعتبار الإجابة في اتجاه البديل (غير موافق بشدة)، ويتم اعتبار الإجابة في اتجاه البديل (غير موافق) إذا كانت من 1.81 - 2.60، واعتبار الإجابة في اتجاه البديل (محايد) إذا كانت من ضمن 2.61 - 3.40، والإجابة في اتجاه البديل (موافق) إذا انحصرت من 3.41 - 4.20، في حين أنه يتم اعتبار الإجابة في اتجاه البديل (موافق بشدة) إذا كانت من 4.21 - 5.

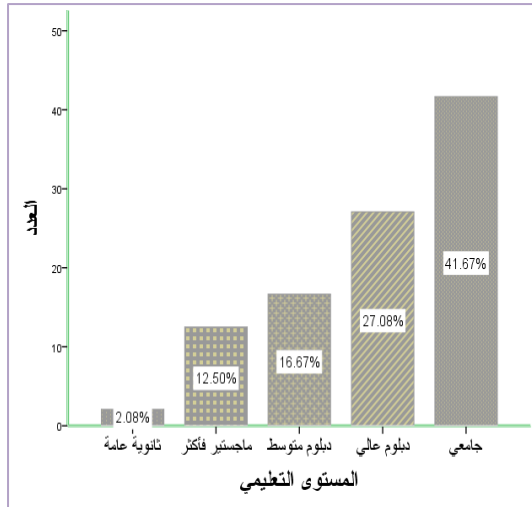
قام الباحث بتقسيم البيانات المجمعة عند تحليلها إلى قسمين على النحو الآتي :  
**القسم الأول -** تم في هذا القسم التعرف على خصائص مجتمع الدراسة من خلال تجميع البيانات المتعلقة بالعوامل الديموغرافية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، مدة الخبرة في مجال العمل المصرفي ، عدد الدورات في مجال إدارة الفروع المصرفية ، عدد الدورات في مجال صناعة القرار) من خلال الأشكال البيانية (1-6) التالية:



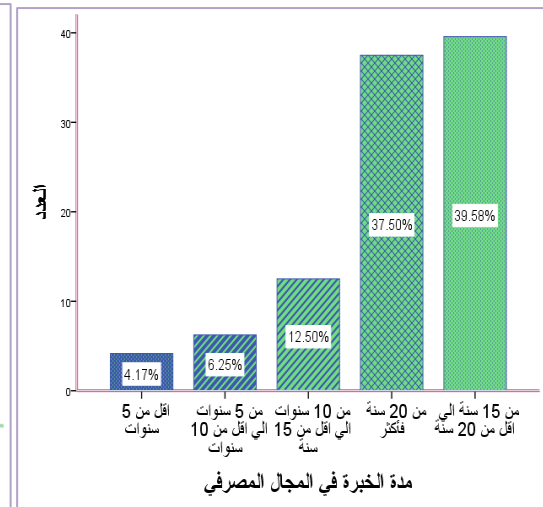
الشكل (1)



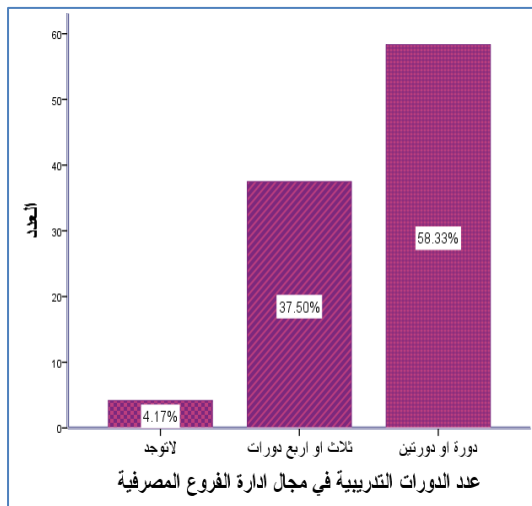
الشكل (2)



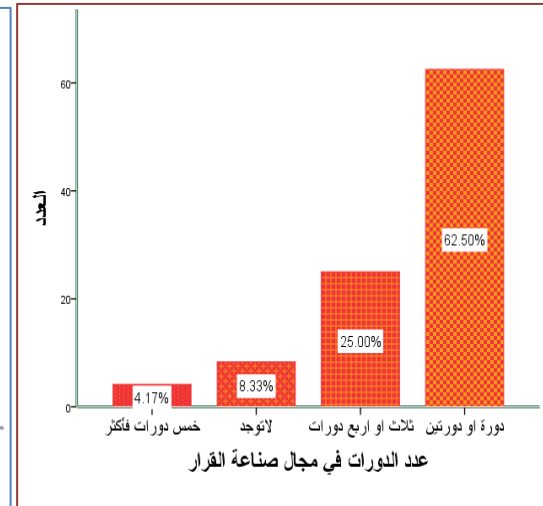
الشكل (3)



الشكل (4)



الشكل (5)



الشكل (6)



يتضح من الأشكال (1-6) أن كل عناصر المجتمع محل البحث ذكور وبنسبة 100%، قد يكون ذلك راجع لطبيعة منطقة البحث. كما أن المبحثن أعمارهم من 45 سنة فأكثر وبنسبة 83.4% ويحملون مؤهلات جامعية بنسبة 41.7%، وان حوالي 77.1% من المشاركين مدة خبرتهم في المجال المصرفي تفوق 15 سنة، وهذا يعطي مؤشراً إيجابياً ودعم الثقة في المعلومات المستمدة من شريحة مؤهلة علمياً ومهنياً وتتمتع بخبرة عالية. إلا أن أغلب المبحثن تحصلوا على دورة أو دورتين فقط في مجال صناعة القرارات الخاصة بإدارة الفروع المصرفية.

**القسم الثاني:** تم في هذا القسم تحليل الأسئلة الواردة في الاستبانة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف الدراسة وإثبات فرضياتها. قبل الشروع في اختبار الفرضيات تم معرفة مدى توافر معايير القيادة الادارية الفعالة بمديري المصارف محل البحث، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية.

• مامدى توافر مفهوم المهارات الادارية لدى مدراء فروع المصارف التجارية العامة كأحد متطلبات الإدارة الفعالة؟

لمعرفة ان كانت المهارات الإدارية متوفرة لدى مدراء فروع المصارف التجارية العامة أم لا، قام الباحث بإيجاد الوسط الحسابي لكل عبارة والدرجة الكلية لمحور المهارات ، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (3):

### جدول رقم (3)

#### نتائج المتوسط الحسابي الموزون حول توافر مهارات القيادة الادارية الفعالة

المهارة	المتوسط الخطأ القياسي	القرار على توافرها
لديك القدرة على استخدام معرف وأساليب وموارد محددة في صنع القرار الإداري داخل مصرفك	0.09 ± 4.65	موافقة بشدة
لديك القدرة على تشخيص وتقييم الحالات وتحديد العوامل الرئيسية وتفهم العلاقات فيما بينها ودورها في اي وقت	0.08 ± 4.10	موافقة
لديك المقدرة على تحديد المشكلات الحقيقية وتطوير الحلول البديلة واختيار البديل الأنسب ومتابعة تنفيذه لاتخاذ قرار إداري جيد	0.12 ± 4.08	موافقة
لديك القدرة على التفاعل والتفاهم في ادارة العمل بطريقة تكفل تحقيق الهدف بنجاح	0.10 ± 4.06	موافقة
تمتلك المقدرة على قيادة الآخرين والتأثير عليهم وتوجيههم في الاتجاه تحقيق أهداف المنظمة	0.12 ± 4.00	موافقة
يمتلك المصرف قياديين يتمتعون بمهارة التحفيز للموظفين من حين لآخر	0.12 ± 4.10	موافقة
لديك مهارة القيادة ضمن فريق العمل تكون قادرة على قيادة الآخرين	0.11 ± 4.02	موافقة
تتطلع دائماً إلى التميز للوصول للإنجازات الكبرى ومعرفة أهم الوسائل الفعالة التي تساهم في الأداء المتميز	0.12 ± 3.81	موافقة
لديك مهارات تفويض جزئي سلطتك الى رؤساء الاقسام من اجل انجاز اعمال أكثر بجهد اقل	0.11 ± 4.04	موافقة
هناك أسس علمية يتم تطبيقها لتقييم المهارات	0.11 ± 4.04	موافقة
يتم الاعتماد على ركائز التقييم لمهارات الابداع	0.14 ± 3.83	موافقة
الدرجة الكلية	0.07 ± 4.07	موافقة

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (3) حصول كل العبارات (المهارات) على متوسطات حسابية تقع ضمن الفترة (3.42-4.21) المعبرة على الموافقة وفق مدى المتوسطات المعدة من الباحث، الأمر الذي يشير إلى أن المشاركين يوافقون على جميع العبارات، أي بمعنى:

ان القادة الاداريين لفروع المصارف التجارية العامة اللببية يتمتعون بالقدرة على (استخدام معارف وأساليب وموارد محددة في صنع القرار الإداري داخل المصرف، تشخيص وتقييم الحالات وتحديد العوامل الرئيسية وتفهم العلاقات فيما بينها ودورها في أي وقت، تحديد المشكلات الحقيقية وتطوير الحلول البديلة واختيار البديل الأنسب ومتابعة تنفيذه لاتخاذ قرار اداري جيد، التفاعل والتفاهم في ادارة العمل بطريقة تكفل تحقيق الهدف بنجاح، قيادة الآخرين والتأثير عليهم وتوجيههم في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة). كما انهم يملكون مهارة (التحفيز للموظفين من حين لآخر، القيادة ضمن فريق العمل، الوصول الى الانجازات الكبرى ومعرفة أهم الوسائل الفعالة التي تساهم في الاداء المتميز، تفويض جزئي سلطتهم الى رؤساء الاقسام من اجل انجاز اعمال أكثر بجهد اقل).

من كل ما سبق وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي للمهارات القيادية لدى القادة الاداريين (4.07)، والذي كان واقع ضمن الفترة المعبرة على الموافقة (3.42-4.21). يمكن ملاحظة تمتع القادة الإداريين لفروع

المصارف التجارية الحكومية بالمهارات الادارية اللازمة لاتخاذ قرارات ادارية فعالة.

• ما مدى توافر مفهوم الإبداع الإداري لدى مدراء فروع المصارف التجارية العامة كأحد متطلبات الإدارة الفعالة؟

لمعرفة ان كان الإبداع الإداري متوفر لدى مدراء فروع المصارف التجارية العامة ام لا، قام الباحث بإيجاد الوسط الحسابي لكل عبارة والدرجة الكلية لمحور الابداع، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (4)

**جدول رقم (4)**  
**نتائج المتوسط الحسابي حول توافر الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين**

القرار على توافرها	المتوسط الخطأ القياسي	الإبداع
موافقة	0.10 ± 4.21	تقوم باستخدام نظم المعلومات الحديثة في صنع القرار الإداري الجيد داخل المصرف
موافقة	0.12 ± 3.98	تأخذ في الحسبان عملية التغيير والإبداع من أجل صنع قرار إداري جيد داخل المصرف
موافقة	0.09 ± 3.92	تقوم بإدخال تغييرات الهيكل التنظيمي للمصرف في بعض الأحيان من أجل صنع قرار جيد
موافقة	0.12 ± 4.02	إن أغلب الشركات المالية تقوم بتغيير بعض الأساليب التقنية الموجودة داخل المصرف من أجل صنع قرار إداري جيد
موافقة	0.10 ± 3.85	لديك مقاييس مبتكرة ورصيد من الأفكار للحكم على مدى صلاحية القرار وإمكانية تقييمه
موافقة	0.11 ± 3.98	تقوم باتخاذ قرار إداري في بعض الأحيان وهناك مخاطر في تنفيذه
موافقة	0.11 ± 3.83	تقوم بمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية تساعد على صنع القرار الإداري
موافقة	0.07 ± 3.97	الدرجة الكلية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (4) حصول كل العبارات (الإبداع) على متوسطات حسابية تقع ضمن الفترة (3.42-4.21) المعبرة على الموافقة وفق مدى المتوسطات المعد من الباحث، الأمر الذي يشير إلى أن المشاركين يوافقون على جميع العبارات ، أي بمعنى:

إن القادة الإداريين لفروع المصارف التجارية العامة الليبية يقومون (باستخدام نظم المعلومات الحديثة في صنع القرار الإداري الجيد داخل المصارف، الأخذ في الحسبان عملية التغيير والإبداع من أجل صنع قرار إداري جيد داخل المصرف، بإدخال تغييرات الهيكل التنظيمي للمصرف في بعض الأحيان من أجل صنع قرار جيد، بتغيير بعض الأساليب التقنية الموجودة داخل المصرف من أجل صنع قرار إداري جيد داخل الشركات المالية، باتخاذ قرار إداري في بعض الأحيان وهناك مخاطر في تنفيذه ، بمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية تساعد على صنع القرار الإداري).

من كل ما سبق وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي للإبداع الإداري لدى القادة الإداريين (3.97)، والذي كان واقع ضمن الفترة المعبرة على الموافقة (3.42-4.21). يمكن القول بتمتع القادة الإداريين لفروع المصارف التجارية الحكومية بالإبداع الإداري اللازم لاتخاذ قرارات إدارية فعالة.

• ما مدى قدرة مدراء فروع المصارف التجارية العامة على القيادة الإدارية الفعالة؟

لمعرفة إن كان مدراء فروع المصارف التجارية العامة قادرين على القيادة الإدارية الفعالة أم لا، قام الباحث بإيجاد الوسط الحسابي لكل عبارة وللدرجة الكلية لمحور القيادة، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (5):

**جدول رقم (5)**  
**نتائج المتوسط الحسابي حول تمتع القادة الإداريين بأسلوب القيادة**

القرار على توافرها	المتوسط الخطأ	القيادة
موافقة	0.08 ± 4.15	تقوم بتشجيع الموظفين على المبادرة بأرائهم مما يدعم صنع القرار الإداري
موافقة	3.92 ± 0.09	تتبع إدارة المصرف سياسة الباب المفتوح مع جميع موظفيها
موافقة	4.00 ± 0.09	تقوم بتوزيع المهام على الموظفين تم تسمح لهم بطريقة تنفيذها
موافقة	4.04 ± 0.10	تقوم بكسب ثقة العاملين وبث روح الرضاء بينهم
موافقة	4.10 ± 0.10	تسمح إدارة المصرف بحرية كاملة للموظفين في أداء أعمالهم
موافقة	4.04 ± 0.06	الدرجة الكلية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (5) حصول كل العبارات (القيادة) على متوسطات حسابية تقع ضمن الفترة (3.42-4.21) المعبرة على الموافقة وفق مدى المتوسطات المعد من الباحث، الأمر الذي يشير إلى أن المشاركين يوافقون على جميع العبارات، أي بمعنى:

القيادة العليا لإدارة فروع المصارف التجارية تقوم (بتشجيع الموظفين على المبادرة بأرائهم مما يدعم صنع القرار الإداري داخل المصارف، بتتبع سياسة الباب المفتوح مع جميع موظفيها، بتوزيع المهام على الموظفين تم تسمح لهم بطريقة تنفيذها، بكسب ثقة العاملين وبث روح الرضاء بينهم، بمنح كامل الحرية لموظفيها في أداء أعمالهم).

من كل ما سبق وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي للقدرة القيادية لدى القادة الإداريين (4.04)، والذي كان واقع ضمن الفترة المعبرة على الموافقة (3.42-4.21). يمكن القول بتمتع القادة الإداريين لفروع المصارف التجارية الحكومية بأسلوب القيادي اللازم لاتخاذ قرارات إدارية فعالة.

• ما مدى مقدرة مدراء فروع المصارف التجارية العامة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة؟  
لمعرفة ان كان مدراء فروع المصارف التجارية العامة قادرين على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة أم لا، قام الباحث بإيجاد الوسط الحسابي لكل عبارة وللدرجة الكلية لمحور القرارات، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (6):

جدول رقم (6)  
نتائج المتوسط الحسابي حول مقدرة القادة الإداريين على اتخاذ القرارات الفعالة

القرار على توافرها	المتوسط الخطأ القياسي	القرارات
موافقة بشدة	4.27±0.09	لديك القدرة على تحديد وتشخيص المشكلة قبل حدوثها واخاذ قرار سليم بشأنها
موافقة	4.10±0.10	لديك القدرة على التقييم الموضوعي للبدائل المتاحة واختيار البديل الانسب
موافقة	3.92±0.11	تقوم بتقييم نتائج تنفيذ القرارات تقيماً وضعياً ثم تقوم بتعديل القرار ليتم القضاء على المشكلة
موافقة	3.98±0.12	تقوم بإحالة بعض القرارات للإدارة الاستشارية في بعض الاحيان للنظر فيها وابداء الرأي القانوني
موافقة	3.98±0.13	تتخذ قرارات ادارية وانت غير متأكد من نتائج تنفيذها
موافقة	3.85±0.12	تستخدم الاساليب الكمية في عملية صنع القرار الاداري
موافقة	4.00±0.09	تستعين بالموظفين داخل المصرف للاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم من اجل صنع قرار اداري جيد
موافقة	3.75±0.10	يتخذ القرار بالسرعة المطلوبة في حل المشاكل الادارية والفنية التي يواجهها المصرف
موافقة	3.94±0.10	لديك السرعة في مواجهة المشاكل التي تواجه العاملين مما يخلق الشعور بالرضا
موافقة	3.73±0.11	ترى بأن ادارة التدريب بالمصرف تقيم دورات تدريبية تتعلق بالمهارات الابداعية التي تسعى الي التأثير في صنع القرارات الادارية
موافقة	3.88±0.10	تتضمن الدورات التدريبية التي تلقيتها المهارات اللازمة لحاجتك كمدرب
موافقة	3.95±0.07	الدرجة الكلية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (6) حصول كل العبارات (القرارات) على متوسطات حسابية تقع ضمن الفترة (3.42-4.21) المعبرة على الموافقة وفق مدى المتوسطات المعد من الباحث، الأمر الذي يشير إلى أن المشاركين يوافقون على جميع العبارات، اي بمعنى:

يتمتع القادة الإداريين بالمقدرة على (تحديد وتشخيص المشكلة قبل حدوثها واتخاذ قرار سليم بشأنها، التقييم الموضوعي للبدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب، تقييم نتائج تنفيذ القرارات تقيماً موضوعياً ثم تقوم بتعديل القرار ليتم القضاء على المشكلة، احالة بعض القرارات للإدارة الاستشارية في بعض الاحيان للنظر فيها وابداء الرأي القانوني، اتخاذ قرارات ادارية وهم غير متأكدين من نتائج تنفيذها، استخدام الأساليب الكمية في عملية صنع القرار الإداري، الاستعانة بالموظفين داخل المصرف للاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم من أجل صنع قرار اداري جيد، اتخاذ القرار بالسرعة المطلوبة في حل المشاكل الإدارية والفنية التي يواجهها المصرف، مواجهة المشاكل التي تواجه العاملين بسرعة مما يخلق الشعور بالرضا). كما ان، القادة الإداريين يرون بأن إدارة التدريب بالمصرف تقيم دورات تدريبية تتعلق بالمهارات الإبداعية التي تسعى إلى التأثير في صنع القرارات الادارية، الدورات التدريبية التي تلقوها تتضمن المهارات اللازمة لحاجتهم كمدربين.

من كل ما سبق وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لفاعلية القرارات المتخذة من قبل القادة الإداريين (3.95)، والذي يقع ضمن الفترة المعبرة على الموافقة (3.42-4.21). يمكن القول بأن القادة الإداريين لفروع المصارف التجارية الحكومية يتمتعون بالمقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

• الفرضية الرئيسية الأولى: " تدني أداء القيادات الإدارية بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة يؤدي الي ضعف فاعلية القرارات الإدارية بها ".

لكي يتم اختبار هذه الفرضية، قسمت إلى ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

• الفرضية الفرعية الأولى: " ضعف مستوى المهارات الإدارية كأحد متطلبات القيادة الادارية الفعالة بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة يؤدي إلى ضعف فاعلية القرارات الإدارية بها".

لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين ضعف مستوى المهارات الإدارية كأحد متطلبات القيادة الادارية الفعالة بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة وضعف فاعلية القرارات الادارية بها، قام الباحث باستخدام اختبار Spearman's لفروق الرتب لمحور المهارات الادارية ، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (7):

**جدول رقم (7)**  
**نتائج اختبار Spearman's لفروق الرتب لمحور المهارات الادارية**

	العوامل	المهارات الادارية	ضعف فاعلية القرارات الادارية
المهارات الادارية	قيمة معامل الارتباط	1.000	0.518**
	مستوى المعنوية المشاهد	-	0.000
ضعف فاعلية القرارات الادارية	قيمة معامل الارتباط	0.518**	-
	مستوى المعنوية المشاهد	0.000	1.000

من الجدول (7) نلاحظ أنه أن قيمة (P-Value=0.000) كان أصغر من  $\alpha = 0.01$ . مما يدل على وجود علاقة إيجابية (طردية) بين المهارات الادارية وفاعلية القرارات الادارية. فكلما انخفضت المهارات الادارية لدى القادة الاداريين بفروع المصارف كلما تدنت فاعلية القرارات الادارية بتلك المصارف .

• **الفرضية الفرعية الثانية:** "ضعف الإبداع الإداري كأحد متطلبات القيادة الادارية الفعالة بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة يؤدي الي ضعف فاعلية القرارات الادارية بها".

لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين ضعف الإبداع الإداري كأحد متطلبات القيادة الادارية الفعالة بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة وضعف فاعلية القرارات الادارية بها، قام الباحث باستخدام اختبار Spearman's لفروق الرتب لمحور الابداع الإداري ، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (8):

**جدول رقم (8)**  
**نتائج اختبار Spearman's لفروق الرتب لمحور المهارات الادارية**

	العوامل	الابداع الاداري	ضعف فاعلية القرارات الادارية
الابداع الاداري	قيمة معامل الارتباط	1.000	0.528**
	مستوى المعنوية المشاهد	-	0.000
ضعف فاعلية القرارات الادارية	قيمة معامل الارتباط	0.528**	-
	مستوى المعنوية المشاهد	0.000	1.000

من الجدول (8) نلاحظ أن قيمة (P-Value=0.000) كان أصغر من  $\alpha = 0.01$ . مما يدل على وجود علاقة إيجابية (طردية) بين الابداع الاداري وفاعلية القرارات الادارية. فكلما انخفض الابداع الاداري لدى القادة الاداريين بفروع المصارف كلما ضعفت فاعلية القرارات الادارية بتلك المصارف .

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** " ضعف القيادة الادارية بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة يؤدي الي ضعف فاعلية القرارات الادارية بها ".

لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين ضعف القيادة الادارية بفروع المصارف التجارية قيد الدراسة وضعف فاعلية القرارات الادارية بها، قام الباحث باستخدام اختبار Spearman's لفروق الرتب لمحور القيادة، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (9):

**جدول رقم (9)**  
**نتائج اختبار Spearman's لفروق الرتب لمحور القيادة**

	العوامل	القيادة	ضعف فاعلية القرارات الادارية
القيادة	قيمة معامل الارتباط	1.000	0.449**
	مستوى المعنوية المشاهد	-	0.001
ضعف فاعلية القرارات الادارية	قيمة معامل الارتباط	0.449**	-
	مستوى المعنوية المشاهد	0.001	1.000

من الجدول (9) نلاحظ أن قيمة (P-Value=0.001) كان أصغر من  $\alpha = 0.01$ . مما يدل على وجود علاقة إيجابية (طردية) بين القيادة الادارية وفاعلية القرارات الادارية. فكلما انخفض مستوى القادة الاداريين بفروع المصارف كلما ضعفت فاعلية القرارات الادارية بتلك المصارف .

من خلال نتائج الفرضيات الفرعية، من خلال نتائج الجدول (10):

جدول رقم (10)  
نتائج اختبار Spearman's لفروق الرتب لمحور المهارات الابداعية

	العوامل	المهارات الابداعية	ضعف فاعلية القرارات الادارية
اداء القيادات الادارية	قيمة معامل الارتباط	1.000	0.584**
	مستوى المعنوية المشاهد	-	0.000
ضعف فاعلية القرارات الادارية	قيمة معامل الارتباط	0.584**	-
	مستوى المعنوية المشاهد	0.000	1.000

من الجدول (10) نلاحظ أن قيمة (P-Value=0.000) كان أصغر من  $\alpha=0.01$ . مما يدل على وجود علاقة إيجابية (طردية) بين المهارات الابداعية و فاعلية القرارات الادارية. فكلما انخفض مستوى اداء القيادات الادارية بفروع المصارف كلما ضعفت فاعلية القرارات الادارية بتلك المصارف.

• **الفرضية الرئيسية الثانية:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لعدد الدورات التدريبية في مجال (ادارة الفروع المصرفية، صناعة القرار)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لعمليات اتخاذ القرارات الادارية حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال (ادارة الفروع المصرفية ، صناعة القرار) ، فكانت النتائج كما بالجدول:

الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات عمليات اتخاذ القرارات الادارية تعزى لعدد الدورات التدريبية في مجال (ادارة الفروع المصرفية ، صناعة القرار)".

P-Value	F- Value	Mean Squares	D.F	Sum Squares	Source	عدد الدورات في مجال	المحور
0.021	4.227	0.852	2	1.704	مجال الادارة	ادارة الفروع المصرفية	عمليات اتخاذ القرارات
		0.202	45	9.069	الخطأ		
			47	10.772	المجموع		
0.000	10.292	1.481	3	4.442	مجال صناعة القرار	صناعة القرار	

من خلال الجدول (11)، نلاحظ ان (P-Value) لمتغيري الدورات التدريبية في مجال (ادارة الفروع المصرفية، صناعة القرار) كان أقل من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha=0.05$ . أي أنه هناك فرقاً ذو دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات اتخاذ القرارات عند  $\alpha=0.05$  لمتغيري الدورات التدريبية في مجال (ادارة الفروع المصرفية، صناعة القرار). وللتأكد من مصدر الفرق تم استخدام طريقة أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنة البعدية للدلالة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول عمليات اتخاذ القرارات وفقاً لاختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال الفروع المصرفية وجد أن هناك فرقاً بين أفراد العينة وفق عدد الدورات المصرفية (ثلاث أو اربع) و من لا يتلقون اي دورة أو يتلقون دورة أو دورتين على الاكثر لصالح فئة من يتلقون ثلاث أو اربع دورات وذلك لأن قيمتي (P-Value = 0.024)، (P-Value = 0.029) على التوالي. اما مصدر الفرق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول عمليات اتخاذ القرارات وفقاً لاختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وجد أن هناك فرقاً بين أفراد العينة وفق عدد الدورات في مجال اتخاذ القرار (لايتلقون اي دورة)ومن يتلقون (دورة أو دورتين) أو (ثلاث أو أربع دورات) أو (خمس دورات فأكثر) لصالح فئة من يتلقون ثلاث أو أربع دورات وذلك لأن الفرق كان هو الاكبر (1.196) وبمستوى معنوية مشاهد قدره قيم (P-Value = 0.000).

## سادساً- النتائج والتوصيات:

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن بيانها على النحو الآتي:

1. مجتمع البحث ذكوري أغلبهم يحملون مؤهلات جامعية وأعمارهم وخبرتهم متناسبين ومناسبين للقيادة الادارية ، الا انه تنقصهم الدورات التدريبية في مجال ادارة الفروع المصرفية ومجال اتخاذ القرارات الادارية.
2. هناك علاقة إيجابية (طردية) بين المهارات الادارية وفاعلية القرارات الادارية. فكلما انخفضت المهارات الادارية لدى القادة الاداريين بفروع المصارف كلما تدنت فاعلية القرارات الادارية بتلك المصارف والعكس صحيح.
3. توجد علاقة طردية بين الإبداع الإداري وفاعلية القرارات الادارية. فكلما انخفض الإبداع الاداري لدى القادة الاداريين بفروع المصارف كلما ضعفت فاعلية القرارات الادارية بتلك المصارف والعكس صحيح.
4. هناك علاقة إيجابية بين القيادة الادارية وفاعلية القرارات الادارية. فكلما انخفض مستوى القادة الاداريين بفروع المصارف كلما ضعفت فاعلية القرارات الادارية بتلك المصارف.
5. توجد علاقة إيجابية (طردية) بين اداء القيادات الادارية وفاعلية القرارات الادارية. فكلما انخفض مستوى أداء القيادات الادارية لفروع المصارف كلما ضعفت فاعلية القرارات الادارية بتلك المصارف.
6. هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات اتخاذ القرارات لمتغيري الدورات التدريبية في مجال (إدارة الفروع المصرفية ، صناعة القرار) لمصلحة (ثلاث أو أربع دورات).  
بناء على النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:
1. العمل على الرفع من مستوى المهارات بكل أنواعها لدى القيادات الإدارية.
2. ضرورة وجود أسس ومعايير علمية لتقييم المهارات داخل المصارف قيد الدراسة
3. العمل على رفع المقدر لدى القيادات الإدارية على تشخيص وتقييم الحالات وتحديد العوامل المساعدة على تفهم العلاقة فيما بينها
4. ضرورة اتباع سياسة مشاركة الموظفين في الأخذ بمقترحاتهم لصنع القرار الإداري الفعال.
5. ضرورة القيادات الادارية بالمصارف قيد الدراسة من الاساليب الحديثة في صنع القرارات الادارية والابتعاد عن الأساليب البدائية وذلك بالمشاركة في الدورات التدريبية في مجال مهارات المديرين في فاعلية صنع القرارات الادارية ، دورات في ادارة الفروع المصرفية
6. الاهتمام برفع مستوى المهارات الابداعية لمدرء المصارف التجارية محل الدراسة من اجل صنع قرار إداري فعال.

## المراجع

1-Christina E. Shalley, Amy P. Breidenthal (2019), "Creativity", oxford bibliographies, Retrieved. Edited

- (1) حسن أحمد الطراونة.،المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة. عمان،(2005).
- (2) علي عبد العاطي عساف ، مبادئ الإدارة ( المفاهيم والاتجاهات الحديثة)، عمان، دار زهران، الاردن، ط2، (2007)ص338.
- (4)شداد،ميمونة ( 2019 ) ،وظائف المستقبل والمهارات التي يحتاجها. مجلة القافلة (3)،68 ( . أرامكو السعودية).  
متوفر على رابط.(<https://cutt.ly/ekxqH>)
- (5) بيتر داركر ، كيف قام اكبر مفكر في الادارة بتطوير ما هو ضروري لرجل الأعمال ، (2004) السعودية ص314
- (6)محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الادارية ، عمان: مكتبة المجتمع العربي،(2005،ص142)
- (7)عبد الله مفتاح ابريدان ، أثر التفويض السلطة على تنمية القدرات والمهارات الادارية ، (رسالة ماجستير في الإدارة والتنظيم ، اكااديمية الدراسات العليا ، طرابلس ، 2003) ص88
- (8) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، ص ص241
- (9)حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد بالمنظمات). عمان. دار زهران للنشر والتوزيع، (2005).
- (10) علي الحمادي ، صناعة الابداع-سلسلة الابداع والتفكير الابتكاري ، الرابط <https://foulabook.com>
- (11)بلال خلف السكرانة ،عمان ( الاردن ) :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2011 ،  
(12library@iugaza.edu. شعبان عبد الباري ، الكتاب الوظيفة الابداعية ،دارالمسيرة ،عمان - الأردن ، ط1، (2010)
- (13)أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية،ط2، (2017)،[www.noor-book.com](http://www.noor-book.com).
- (14)أحمد سيد مصطفى.. إدارة النشر للأصول والمهارات ، القاهرة، 2002م.
- (15) طافش محمود ، تعليم التفكير ، مفهومه ، وأساليبه ، ومهاراته ، عمان ، الاردن ، 2004 ، دار جهينه، ط1
- (16) علي محمد منصور ، مبادئ الادارة ، الاسس والمفاهيم ، مكتبة أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس ( 2009).