



The Impact of Administrative Leadership on Improving Institutional Performance (An Applied Study on Jumhouria Bank – Bani Walid Branch)

Tahir Daw Khalifa *

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, Bani Waleed University, Libya

أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية – فرع بني وليد)

طاهر ضوء خليفة *

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، ليبيا

*Corresponding author: Tahirda31@bwu.edu.ly

Received: January 27, 2026

Accepted: March 27, 2026

Published: March 28, 2026

Abstract:

This study aims to investigate the impact of administrative leadership practices on enhancing institutional performance levels within the Jumhouria Bank, Bani Walid branch. Administrative leadership is considered a fundamental pillar for ensuring the efficiency of banking operations amidst rapidly accelerating technical changes. The research problem lies in the need to understand the nature of the relationship between implemented leadership styles and their direct impact on organizational performance quality. To achieve the study objectives, a descriptive analytical method was adopted. A questionnaire was designed to collect data from the study population consisting of bank employees, using a comprehensive enumeration or appropriate purposive sampling method, with statistical data processing to extract results. The study focused on pivotal dimensions of administrative leadership, including planning, decision-making, communication skills, motivation, and monitoring. Initial results indicate a statistically significant relationship between administrative leadership practices and improved institutional performance, confirming the importance of adopting a supportive and flexible leadership style that enhances the bank's ability to achieve its goals. Based on these findings, the study recommends the necessity of intensifying training programs for administrative leaders in modern banking fields, strengthening effective communication channels, and activating incentive systems linked to performance indicators. This paper provides a knowledge contribution to banking research and offers a practical vision for human resource and leadership management to enhance competitiveness.

Keywords: Administrative Leadership, Institutional Performance, Banking Sector, Jumhouria Bank, Management Strategies.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر ممارسات القيادة الإدارية في تعزيز مستويات الأداء المؤسسي داخل مصرف الجمهورية – فرع بني وليد، حيث تُعد القيادة الإدارية ركيزة أساسية لضمان كفاءة العمليات المصرفية في ظل المتغيرات التقنية المتسارعة. تكمن مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة المتبعة ومدى تأثيرها المباشر على جودة الأداء التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث صُممت استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من العاملين بالمصرف، بأسلوب الحصر الشامل أو العينة القصدية المناسبة، مع معالجة البيانات إحصائياً لاستخلاص النتائج. ركزت الدراسة على أبعاد محورية للقيادة الإدارية تشمل التخطيط، اتخاذ القرارات، مهارات الاتصال، التحفيز، والمتابعة. تشير النتائج الأولية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي، مما يؤكد على أهمية تبني نمط قيادي داعم ومرن يعزز من قدرة المصرف على تحقيق أهدافه. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية للقيادة الإداريين في المجالات المصرفية الحديثة، وتعزيز قنوات الاتصال الفعال، وتفعيل نظم حوافز ترتبط بمؤشرات الأداء. تقدم هذه الورقة إضافة معرفية للبحوث المصرفية، وتساهم في تقديم رؤية عملية لإدارة الموارد البشرية والقيادية لتعزيز التنافسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الأداء المؤسسي، القطاع المصرفي، مصرف الجمهورية، الاستراتيجيات الإدارية.

المقدمة :

تشهد المنظمات المعاصرة تغيرات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية والاقتصادية واشتداد حدة المنافسة، الأمر الذي جعل من تحسين الأداء المؤسسي ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرار وتحقيق الأهداف التنظيمية. وفي هذا السياق، برزت القيادة الإدارية كأحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات؛ لما لها من دور فاعل في توجيه الموارد البشرية، وتحفيز العاملين، وتعزيز كفاءة الأداء داخل بيئة العمل (الطائي والعلاق، 2018).

وتُعد القيادة الإدارية الفعالة عنصراً جوهرياً في رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال قدرة القادة على اتخاذ القرارات الرشيدة، وتحقيق التنسيق المتناغم بين الأنشطة الإدارية، وبناء بيئة تنظيمية تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات (Robbins, 2021). كما يمثل الأداء المؤسسي مؤشراً حيوياً لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها بكفاءة وفاعلية في ظل المتغيرات المعاصرة (Daft, 2019). ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في القطاع المصرفي، باعتباره من القطاعات الحيوية التي تتطلب وجود قيادات إدارية قادرة على التكيف مع التطورات الحديثة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء (Alharbi, 2020). ومن هنا، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي بمصرف الجمهورية – فرع بني وليد، من خلال تحليل واقع القيادة الإدارية وبيان مدى انعكاسها على مستوى الأداء داخل المصرف. وتسعى الدراسة إلى تقديم نتائج وتوصيات من شأنها دعم فعالية القيادة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات المصرفية الليبية.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة: تواجه المؤسسات المصرفية في الوقت الحاضر تحديات إدارية وتنظيمية متزايدة ناتجة عن التطورات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، مما يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة قادرة على تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل. وتُعد القيادة الإدارية من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات؛ لدورها في توجيه العاملين وتحفيزهم وتحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة الإدارية (الطائي والعلاق، 2018). وعلى الرغم من أهمية القيادة الإدارية في المؤسسات المصرفية، إلا أن بعض المصارف قد تعاني من قصور في الممارسات القيادية، مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة للعملاء، فضلاً عن انخفاض مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وهو ما أكدته العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين فعالية القيادة ومستوى الأداء المؤسسي (السلمي، 2017). ومن هنا،

برزت الحاجة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي داخل مصرف الجمهورية – فرع بني وليد، بوصفه مؤسسة مصرفية تسعى لتعزيز كفاءتها. وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي بمصرف الجمهورية – فرع بني وليد؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الإدارية داخل مصرف الجمهورية – فرع بني وليد؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي بالمصرف؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي؟

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع القيادة الإدارية بمصرف الجمهورية – فرع بني وليد.
2. قياس مستوى الأداء المؤسسي داخل المصرف.
3. بيان أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي.
4. تقديم توصيات تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية القيادة الإدارية.

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتناول القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وهي موضوعات تحظى باهتمام كبير في المؤسسات المصرفية المعاصرة. وتبرز الأهمية في الجوانب الآتية:

1. تسليط الضوء على دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات المصرفية.
2. المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية والأداء المؤسسي.
3. تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء بمصرف الجمهورية – فرع بني وليد.
4. مساعدة القيادات الإدارية في تبني أساليب إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة العمل وجودة الخدمات.

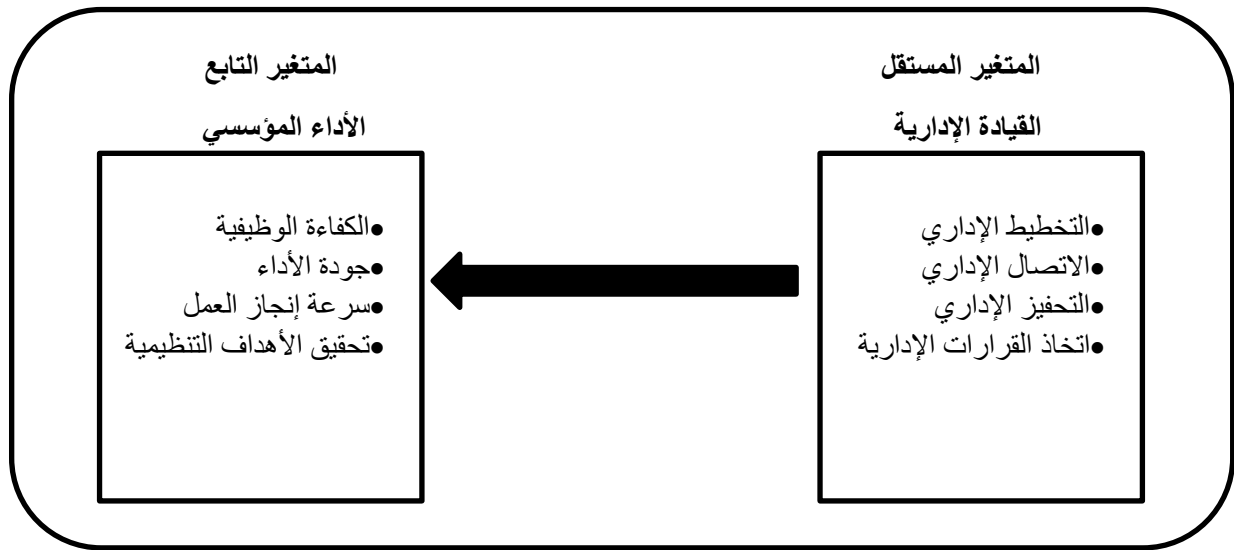
فرضيات الدراسة :

تعتمد الدراسة على الفرضية الرئيسة الآتية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي بمصرف الجمهورية – فرع بني وليد". ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري في تحسين الأداء المؤسسي.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري في تحسين الأداء المؤسسي.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإداري في تحسين الأداء المؤسسي.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على بيان أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي.
2. الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مصرف الجمهورية – فرع بني وليد.
3. الحدود الزمنية: خلال الربع الأول من سنة 2025م.



الشكل (1) نموذج الدراسة (تصميم الباحث)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري أولاً: الدراسات السابقة

-دراسة السلمي (2017)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الخدمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي، كما أكدت أهمية التحفيز والاتصال الإداري في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الأداء.

-دراسة الطائي والعلاق (2018): تناولت الدراسة دور القيادة الإدارية في تطوير الأداء التنظيمي داخل المؤسسات العامة، حيث ركزت على أبعاد القيادة الحديثة وأثرها في رفع الكفاءة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تسهم بصورة مباشرة في تحسين بيئة العمل وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

-دراسة العتيبي (2020)، هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الإداري الفعال من أكثر العوامل تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي داخل المصارف.

-دراسة الزهراني (2021)، بحثت الدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي في المؤسسات المالية، وأكدت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة رضا العملاء، إضافة إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية.

-دراسة محمد وآخرون (2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الاقتصادية، وأظهرت النتائج أن تبني القيادات الإدارية لأساليب حديثة يسهم في تطوير الأداء الوظيفي وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة.

ثانياً: الإطار النظري

يُعد الإطار النظري من أهم أجزاء الدراسات العلمية، إذ يمثل الأساس الفكري الذي تستند إليه الدراسة في تفسير المتغيرات وتحليل العلاقات بينها، كما يساعد في بناء المفاهيم العلمية وربطها بموضوع الدراسة. وتتناول هذه الدراسة موضوع القيادة الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات المصرفية، باعتبار أن القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (Robbins, 2021).

ويهدف هذا الإطار النظري إلى توضيح المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية والأداء المؤسسي، وبيان العلاقة بينهما في البيئة المصرفية الليبية.

-مفهوم القيادة الإدارية: تُعرف القيادة الإدارية بأنها عملية التأثير في العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال استخدام المهارات الإدارية والتنظيمية. (Northouse, 2020) كما عرفها العلاق (2019) بأنها قدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويرى أبو قحف (2020) أن القيادة الإدارية تمثل عملية ديناميكية تهدف إلى التنسيق بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق الكفاءة المؤسسية.

أهمية القيادة الإدارية: تكمن أهمية القيادة الإدارية في الدور الحيوي الذي تؤديه داخل المؤسسات، حيث تسهم في:

1. توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة .
 2. رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية .
 3. تحسين بيئة العمل التنظيمية .
 4. دعم عمليات اتخاذ القرار .
 5. تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي .
 6. رفع مستوى الرضا الوظيفي. (Daft, 2019)
- وفي المؤسسات المصرفية تزداد أهمية القيادة الإدارية بسبب طبيعة العمل التي تتطلب السرعة والدقة والقدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية (Alharbi, 2020) .
- خصائص القيادة الإدارية الفعالة:** تتميز القيادة الإدارية الفعالة بعدة خصائص، أهمها:

- القدرة على التخطيط والتنظيم .
- مهارات الاتصال الفعال .
- القدرة على اتخاذ القرار .
- تحفيز العاملين .
- تحمل المسؤولية .
- إدارة التغيير. (Robbins, 2021)

وأشار (Northouse2020) إلى أن القائد الإداري الناجح هو الذي يمتلك القدرة على التأثير الإيجابي في العاملين وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين.

-أبعاد القيادة الإدارية: تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من الأبعاد الأساسية للقيادة الإدارية، وهي:

1- التواصل الإداري: يُعد التواصل الإداري من أهم عناصر العملية القيادية، حيث يساهم في نقل المعلومات والتعليمات بصورة واضحة بين الإدارة والعاملين (العلاق، 2019).

ويؤدي التواصل الإداري الفعال إلى:

- تحسين العلاقات التنظيمية .
- تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين .
- تقليل الأخطاء الإدارية .

• رفع كفاءة الأداء المؤسسي. (Daft, 2019)

كما أكد الشريف (2021) أن فعالية الاتصال الإداري تؤثر بصورة مباشرة في جودة الأداء داخل المؤسسات المالية.

2- **اتخاذ القرار:** تُعد عملية اتخاذ القرار من الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية، حيث تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة المشكلات وتحقيق أهدافها (أبو قحف، 2020).

ويتطلب اتخاذ القرار الفعال:

- توفر المعلومات الدقيقة .
- تحليل البدائل المختلفة .
- اختيار الحلول المناسبة .

- السرعة في التنفيذ .
- وأشار (Robbins 2021) إلى أن المؤسسات الناجحة تعتمد بصورة كبيرة على القيادات القادرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- كما أوضحت دراسة الحاسي (2022) أن سرعة اتخاذ القرار في المصارف تسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية ورفع الكفاءة التشغيلية.
- 3-التحفيز الإداري: يشير التحفيز الإداري إلى مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتشجيع العاملين وتحسين مستوى أدائهم (العلاق، 2019) وتتمثل وسائل التحفيز في:
 - الحوافز المالية .
 - التقدير المعنوي .
 - الترقيات الوظيفية .
 - المشاركة في اتخاذ القرار .
- وأكدت دراسة الشريف (2021) أن التحفيز الإداري يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- كما يرى (Daft 2019) أن المؤسسات التي تعتمد نظم تحفيز فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي.
- 4- التخطيط الإداري : يمثل التخطيط الإداري عملية تحديد الأهداف المستقبلية ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها (أبو قحف، 2020) وتكمن أهمية التخطيط الإداري في:
 - تنظيم العمل الإداري .
 - تحسين استخدام الموارد .
 - تقليل المخاطر .
 - تحقيق الكفاءة التشغيلية .
- وأشار (Robbins 2021) إلى أن التخطيط الإداري يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- مفهوم الأداء المؤسسي:** يُعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. (Daft, 2019)
- كما عرفه الحاسي (2022) بأنه مستوى الإنجاز الذي تحققه المؤسسة مقارنة بالأهداف المخططة مسبقاً.
- ويرى (Northouse 2020) أن الأداء المؤسسي يمثل مؤشراً رئيسياً لنجاح المؤسسة واستمراريتها.
- أهمية الأداء المؤسسي:** تكمن أهمية الأداء المؤسسي في أنه يساعد المؤسسة على:
 1. تقييم كفاءتها التشغيلية .
 2. تحسين جودة الخدمات .
 3. تعزيز القدرة التنافسية .
 4. تحقيق رضا العملاء .
- 5. دعم اتخاذ القرارات الإدارية. (Robbins, 2021)
- وفي القطاع المصرفي يمثل الأداء المؤسسي عنصراً أساسياً لضمان جودة الخدمات المصرفية وتحقيق رضا العملاء. (Alharbi, 2020)
- مؤشرات الأداء المؤسسي:** تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي، وهي:
 - الكفاءة التشغيلية: تشير الكفاءة التشغيلية إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بصورة تحقق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة. (Daft, 2019)
 - جودة الخدمات: تعكس جودة الخدمات مستوى كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء من حيث السرعة والدقة والاعتمادية (الحاسي، 2022).

- **رضا العملاء:** يمثل رضا العملاء مؤشراً مهماً لنجاح المؤسسة وقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين (Robbins, 2021).

- **سرعة الإنجاز:** تشير سرعة الإنجاز إلى قدرة المؤسسة على إنجاز الأعمال والمعاملات في الوقت المحدد وبكفاءة عالية (الشريف، 2021).

العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي: توجد علاقة وثيقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، حيث تؤثر القيادة الفعالة بصورة مباشرة في مستوى الأداء داخل المؤسسة (Northouse, 2020).

فالقيادة الإدارية الناجحة تسهم في:

- تحسين بيئة العمل .
- رفع كفاءة العاملين .
- تحسين جودة الخدمات .
- تعزيز روح التعاون .
- تحقيق الأهداف التنظيمية. (Daft, 2019)

كما أكدت دراسة (Alharbi 2020) وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي.

وأشار الحاسي (2022) إلى أن القيادة الإدارية الفعالة تساعد في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات داخل المصارف الليبية.

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، والذي يهدف إلى تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من العاملين بمصرف الجمهورية – فرع بني وليد، وذلك للتعرف على أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي. وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساعد في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

-منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي داخل مصرف الجمهورية – فرع بني وليد.

مجتمع وعينة الدراسة

-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصرف الجمهورية – فرع بني وليد بمختلف الأقسام الإدارية والفنية.

-عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (45) موظفاً من العاملين بالمصرف، وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة تمثل مجتمع الدراسة.

-أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على استبانة تم إعدادها بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية والأداء المؤسسي.

وقد تضمنت الاستبانة محورين رئيسيين:

الجدول (1): أداة الدراسة

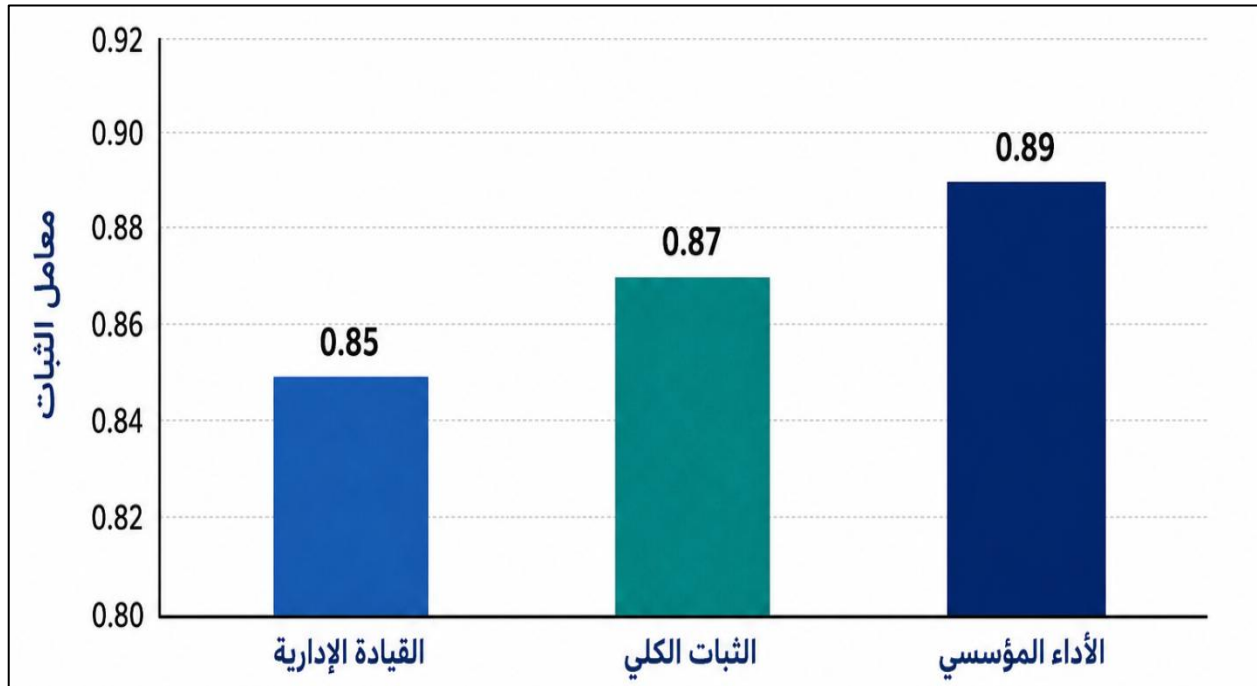
المحور	عدد الفقرات
القيادة الإدارية	16 فقرة
الأداء المؤسسي	12 فقرة

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول (2): مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة	5	4	3	2	1

صدق وثبات أداة الدراسة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة الأعمال للتأكد من سلامة الصياغة وملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة. -تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة الثبات الكلية (0.87)، وهي نسبة مرتفعة تدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.



الجدول (3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	معامل الثبات
القيادة الإدارية	0.85
الأداء المؤسسي	0.89
الثبات الكلي	0.87

يوضح الشكل البياني السابق نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة، حيث أظهرت النتائج ارتفاع قيم الثبات لجميع المحاور، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاعتمادية.

وقد بلغ معامل الثبات لمحور القيادة الإدارية (0.85)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن فقرات هذا المحور تتمتع بدرجة جيدة من الانسجام والاتساق في قياس متغير القيادة الإدارية. كما سجل محور الأداء المؤسسي أعلى قيمة ثبات بلغت (0.89)، مما يعكس قوة الفقرات المستخدمة وقدرتها على قياس الأداء المؤسسي بدقة وموضوعية.

أما معامل الثبات الكلي للاستبانة فقد بلغ (0.87)، وهي نسبة مرتفعة إحصائياً تؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليل النتائج بصورة علمية دقيقة.

ويُلاحظ من خلال الرسم البياني أن جميع القيم تجاوزت الحد المقبول إحصائياً لمعامل الثبات (0.70)، الأمر الذي يعزز من صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني ويؤكد جودة تصميم الاستبانة وفقراتها.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة -توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول (4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	30	67%
إناث	15	33%
المجموع	45	100%

الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم	10	22%
بكالوريوس	26	58%
دراسات عليا	9	20%
المجموع	45	100%

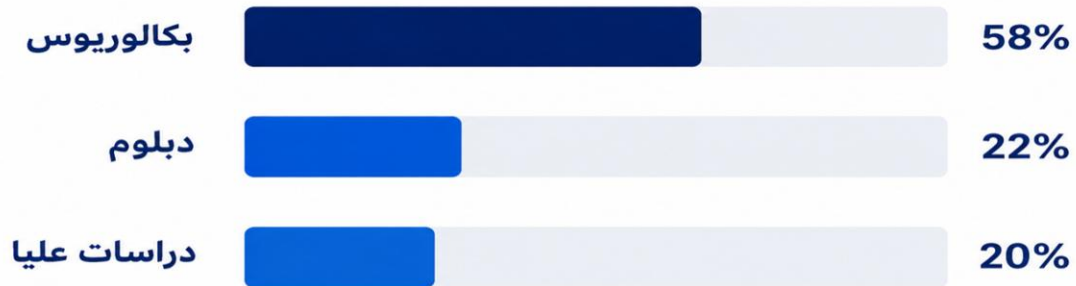
يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة مئوية قدرها (67%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث (15) فرداً بنسبة (33%). ويشير ذلك إلى ارتفاع نسبة مشاركة الذكور مقارنة بالإناث في الدراسة، الأمر الذي يعكس طبيعة مجتمع الدراسة أو توزيع العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة. كما يُظهر هذا التوزيع وجود تمثيل لكلا الجنسين، مما يساهم في تعزيز دقة النتائج و موضوعيتها عند تحليل البيانات وتفسيرها.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	18%
من 5-10 سنوات	16	36%
أكثر من 10 سنوات	21	46%
المجموع	45	100%

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



يتضح من الجدول الخاص بالمؤهل العلمي أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (26) فردًا بنسبة مئوية قدرها (58%) من إجمالي أفراد العينة، مما يشير إلى ارتفاع مستوى التأهيل العلمي لدى المشاركين في الدراسة. كما بلغ عدد الحاصلين على مؤهل الدبلوم (10) أفراد بنسبة (22%)، في حين بلغ عدد أفراد العينة من حملة الدراسات العليا (9) أفراد بنسبة (20%). وتعكس هذه النتائج تنوع المؤهلات العلمية داخل مجتمع الدراسة، الأمر الذي يساهم في تعزيز دقة البيانات وموضوعية الإجابات، نظرًا لاختلاف الخلفيات العلمية والخبرات الأكاديمية للمشاركين. كما يلاحظ أن نسبة الحاصلين على مؤهل البكالوريوس تمثل النسبة الأكبر، وهو ما قد يرتبط بطبيعة الوظائف الإدارية والعملية داخل مصرف الجمهورية فرع بني وليد.

-توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	18%
من 5-10 سنوات	16	36%
أكثر من 10 سنوات	21	46%
المجموع	45	100%

يتضح من الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن الفئة الأكثر تمثيلاً في الدراسة هي فئة العاملين الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات، حيث بلغت نسبتهم (46%) من إجمالي أفراد العينة، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة عملية طويلة داخل مصرف الجمهورية فرع بني وليد. كما أظهرت النتائج أن نسبة العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين (5-10) سنوات بلغت (36%)، وهي نسبة تعكس وجود شريحة تمتلك مستوى جيداً من الخبرة المهنية والإدارية. في حين بلغت نسبة العاملين الذين تقل خبرتهم عن (5) سنوات (18%)، وهي أقل نسبة ضمن فئات الخبرة. ويعكس هذا التوزيع تنوع مستويات الخبرة بين أفراد العينة، الأمر الذي يساهم في تعزيز دقة الدراسة وموضوعية نتائجها، نظراً لاختلاف الخبرات العملية والإدارية للمشاركين، كما يدل على أن المصرف يضم كوادر ذات خبرات متراكمة يمكن أن تؤثر إيجابياً في الأداء المؤسسي وتحسين جودة العمل.

ما مستوى ممارسة القيادة الإدارية داخل مصرف الجمهورية – فرع بني وليد؟

الجدول (7): نتائج مستوى ممارسة القيادة الإدارية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
تعتمد الإدارة على التواصل الفعال	4.3	0.71	مرتفع
تعتمد الإدارة على التخطيط الجيد	4.2	0.66	مرتفع
تشجع الإدارة المشاركة في اتخاذ القرار	4.1	0.69	مرتفع
توفر الإدارة بيئة عمل محفزة			

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد العينة أبدوا مستوى مرتفعاً من الموافقة تجاه عبارات محور القيادة الإدارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.0 – 4.3)، وهي قيم تعكس اتجاهًا إيجابيًا نحو ممارسات الإدارة داخل المصرف..

وقد جاءت عبارة «تعتمد الإدارة على التواصل الفعال» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.3) وانحراف معياري (0.71)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية التواصل الإداري الفعال داخل المؤسسة ودوره في تحسين سير العمل. كما حصلت عبارة «تعتمد الإدارة على التخطيط الجيد» على متوسط حسابي مرتفع بلغ (4.2) وانحراف معياري (0.66)، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بالتخطيط والتنظيم في أداء الأعمال.

وفي المرتبة التالية جاءت عبارة «تشجع الإدارة المشاركة في اتخاذ القرار» بمتوسط حسابي (4.1) وانحراف معياري (0.69)، مما يشير إلى وجود درجة جيدة من المشاركة الإدارية وإشراك العاملين في القرارات التنظيمية. كذلك أظهرت النتائج أن عبارة «توفر الإدارة بيئة عمل محفزة» حققت متوسطاً حسابياً بلغ (4.0) وانحرافاً معيارياً (0.75)، وهو ما يدل على رضا العاملين نسبياً عن بيئة العمل داخل المصرف. وبصفة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن مستوى القيادة الإدارية داخل المصرف الجمهورية فرع بني وليد جاء بدرجة مرتفعة، الأمر الذي يعكس وجود ممارسات إدارية فعالة تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين جودة العمل داخل المصرف.

ما مستوى الأداء المؤسسي بالمصرف؟

الجدول (8): نتائج مستوى الأداء المؤسسي

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	0.68	4.2	كفاءة الأداء الإداري
مرتفع	0.73	4.1	سرعة إنجاز الخدمات
مرتفع	0.77	4.0	رضا العملاء عن الخدمات
مرتفع	0.74	3.9	جودة الخدمات المصرفية

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن مستوى الأداء المؤسسي داخل المصرف جاء بدرجة مرتفعة في جميع العبارات محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.9 – 4.2)، مما يعكس وجود رضا عام لدى أفراد العينة حول مستوى الخدمات والأداء الإداري بالمصرف.

وقد جاءت عبارة «كفاءة الأداء الإداري» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.2) وانحراف معياري (0.68)، وهو ما يدل على إدراك العاملين لوجود مستوى عالٍ من الكفاءة في تنفيذ الأعمال الإدارية وتنظيمها داخل المصرف. كما حصلت عبارة «سرعة إنجاز الخدمات» على متوسط حسابي بلغ (4.1) وانحراف معياري (0.73)، مما يشير إلى أن المصرف يتمتع بقدرة جيدة على تقديم الخدمات بسرعة وكفاءة.

أما عبارة «رضا العملاء عن الخدمات» فقد سجلت متوسطاً حسابياً بلغ (4.0) وانحرافاً معيارياً (0.77)، وهو ما يعكس مستوى جيداً من رضا العملاء تجاه الخدمات المصرفية المقدمة. في حين جاءت عبارة «جودة الخدمات المصرفية» بمتوسط حسابي بلغ (3.9) وانحراف معياري (0.74)، وهي أيضاً ضمن مستوى التقدير المرتفع، مما يدل على اهتمام المصرف بتحسين جودة خدماته وتلبية احتياجات العملاء.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن المصرف يتمتع بمستوى مرتفع من الأداء المؤسسي، الأمر الذي يعكس فعالية الإدارة في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء الإداري، وتعزيز رضا العملاء داخل المؤسسة. -يتضح من الشكل البياني أن مستوى الأداء المؤسسي داخل المصرف جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغت نسبة التقدير المرتفع جداً (79%)، وهي النسبة الأعلى بين مستويات التقييم، مما يدل على أن المؤسسة تتمتع بمستوى جيد من الكفاءة والفاعلية في أداء أعمالها وتقديم خدماتها.

كما أظهرت النتائج أن نسبة التقدير المتوسط بلغت (16%)، وهي نسبة محدودة تشير إلى وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين داخل بيئة العمل المؤسسي. في حين سجل مستوى الأداء المنخفض أقل نسبة بلغت (5%)، مما يعكس انخفاض مستوى المشكلات أو جوانب القصور في الأداء المؤسسي بالمصرف.

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي؟
-نتائج معامل الارتباط بيرسون:

الجدول (9): نتائج معامل الارتباط بيرسون

المتغيرات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية والأداء المؤسسي	0.81	0.05

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.81)، وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الإدارية وتحسنت الممارسات القيادية داخل المصرف، انعكس ذلك بصورة إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.05)، وهو مستوى دلالة مقبول إحصائيًا، مما يؤكد أن العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي علاقة ذات دلالة إحصائية وليست ناتجة عن الصدفة. وتعكس هذه النتائج أهمية القيادة الإدارية في تحسين كفاءة العمل ورفع جودة الأداء داخل المصرف، من خلال تعزيز التواصل الفعال، وتحسين التخطيط، وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى الأداء المؤسسي بصورة عامة.

كما يوضح الشكل البياني وجود علاقة قوية وإيجابية بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.81)، وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة التأثير المتبادل بين المتغيرين. ويشير ذلك إلى أن تحسن مستوى القيادة الإدارية داخل المؤسسة ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل.

كما يبين الشكل أن القيادة الإدارية تلعب دورًا أساسيًا في تعزيز جودة الأداء، من خلال التخطيط الجيد، والتواصل الفعال، وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يساهم في تحسين مستوى الخدمات وزيادة رضا العملاء.

وتؤكد هذه النتائج أن الأداء المؤسسي بالمصرف يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة الممارسات القيادية والإدارية، مما يعكس أهمية تبني أساليب قيادة حديثة وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على التطور والاستمرار في تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية.

-اختبار الفرضيات: تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي بمصرف الجمهورية – فرع بني وليد. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.81) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يؤكد أن ممارسات القيادة الإدارية الجيدة، مثل التوجيه، التحفيز، اتخاذ القرار، والاتصال الفعال، تؤثر إيجابياً في مستوى الأداء المؤسسي. وعليه، تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية: في هذا الجزء تم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة بهدف التعرف على أثر أبعاد القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي بمصرف الجمهورية – فرع بني وليد، وذلك باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة.

جداول اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية (الأثر على الأداء المؤسسي)	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
التخطيط الإداري	0.72	0.05	دالة إحصائية
الاتصال الإداري	0.78	0.05	دالة إحصائية
التحفيز الإداري	0.69	0.05	دالة إحصائية
اتخاذ القرارات الإدارية	0.84	0.05	دالة إحصائية

-تنص الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري في تحسين الأداء المؤسسي. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الإداري وتحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.72)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن التخطيط الإداري يسهم بصورة فعالة في رفع مستوى الأداء المؤسسي بالمصرف. وتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

-تنص الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري في تحسين الأداء المؤسسي. تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الاتصال الإداري وتحسين الأداء المؤسسي، حيث يساعد الاتصال الإداري الفعال في تسهيل تبادل المعلومات وتحسين التنسيق بين العاملين والإدارة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي. وتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

-تنص الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإداري في تحسين الأداء المؤسسي. أوضحت النتائج وجود أثر إيجابي للتحفيز الإداري في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يسهم التحفيز في رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة دافعية العاملين نحو أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

-تنص الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي.

-أظهرت النتائج أن اتخاذ القرارات الإدارية يُعد من أكثر أبعاد القيادة الإدارية تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تسهم القرارات الإدارية الفعالة والسريعة في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات المصرفية. تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

المبحث الرابع : النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج :-

1. أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الإدارية داخل مصرف الجمهورية – فرع بني وليد .
2. بينت النتائج وجود مستوى مرتفع من الأداء المؤسسي بالمصرف من حيث جودة الخدمات والكفاءة التشغيلية .
3. كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي .
4. أوضحت النتائج أن اتخاذ القرارات الإدارية يُعد أكثر أبعاد القيادة الإدارية تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي .
5. تبين أن الاتصال الإداري الفعال يسهم في تعزيز التنسيق بين العاملين وتحسين جودة الأداء داخل المصرف .
6. أظهرت الدراسة أن التحفيز الإداري يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة كفاءة العاملين .
7. أكدت النتائج أن التخطيط الإداري يسهم في تحسين تنظيم العمل وتحقيق الكفاءة التشغيلية داخل المصرف .
8. أوضحت الدراسة أن القيادة الإدارية الفعالة تساعد في تحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة رضا العملاء.

ثانياً: التوصيات :-

1. ضرورة تعزيز برامج التدريب والتطوير القيادي للعاملين والإداريين داخل المصرف .
2. تطوير نظم الاتصال الإداري بما يسهم في تحسين تدفق المعلومات بين الإدارة والعاملين .
3. دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بما يعزز روح التعاون والانتماء المؤسسي .
4. تحسين نظم الحوافز المادية والمعنوية لرفع مستوى الدافعية والإنتاجية لدى العاملين .

5. الاهتمام بالتخطيط الإداري الحديث لمواجهة التحديات التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي .
6. العمل على تبني أساليب قيادية حديثة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي .
7. إجراء دراسات مستقبلية حول القيادة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى داخل القطاع المصرفي.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

المراجع

المراجع العربية:

- [1] أبو قحف، عبد السلام. (2020). *أساسيات الإدارة الحديثة*. دار الجامعة الجديدة.
- [2] الحاسي، محمد. (2022). القيادة الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي بالمصارف الليبية. *مجلة العلوم الإدارية*، 12(3)، 55-78.
- [3] الزهراني، أحمد. (2021). القيادة الإدارية والتميز المؤسسي في المؤسسات المالية. *مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة*، 6(4)، 77-96.
- [4] السلمي، علي. (2017). أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الخدمية. *مجلة الإدارة والتنمية*، 8(2)، 44-63.
- [5] الشريف، سالم. (2021). *القيادة الإدارية وتحسين الأداء بالمؤسسات المالية*. جامعة طرابلس.
- [6] العتيبي، خالد. (2020). أثر القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي. *المجلة العربية للإدارة*، 40(1)، 101-125.
- [7] العلاق، بشير. (2019). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [8] الطائي، حميد، والعلاق، بشير. (2018). *الإدارة الاستراتيجية والقيادة الحديثة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [9] محمد، خالد، وآخرون. (2022). أثر الأنماط القيادية الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الاقتصادية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(2)، 88-110.

المراجع الأجنبية:

- [10] Alharbi, M. (2020). Leadership and organizational performance in banking sector. *Journal of Management Studies*, 15(2), 120-135.
- [11] Daft, R. (2019). *Organization theory and design*. Cengage Learning.
- [12] Northouse, P. (2020). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- [13] Robbins, S. (2021). *Management and leadership*. Pearson Education.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of CJHES and/or the editor(s). CJHES and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.