



The Role of Administrative Leadership in Improving Job Performance: An Applied Study on North Africa Bank - Sabratha Branch

Reda Fathallah Misbah Al-Arifi ¹, Belgasim Ammar Al-Kaykh ², Ibrahim Khalifa Milad ³
^{1,2,3} Higher Institute of Marine Science and Technology, Sabratha, Libya

دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مصرف شمال أفريقيا - فرع صبراتة

رضاء فتح الله مصباح العريفي¹ *، بلقاسم عمار الكايخ²، إبراهيم خليفة ميلاد³
^{3,2,1} المعهد العالي لتقنيات علوم البحار، صبراتة - ليبيا

*Corresponding author: redaalarefi011@gmail.com

Received: April 25, 2026

Accepted: May 29, 2026

Published: June 13, 2026

Abstract:

This study investigates the role of administrative leadership in improving job performance, specifically applied to the North Africa Bank, Sabratha Branch. The study aims to highlight the significance of administrative leadership in enhancing institutional performance and raising employee efficiency within the banking sector. The research addresses the following main question: What is the role of administrative leadership in improving job performance at the North Africa Bank, Sabratha Branch? Adopting a descriptive-analytical approach, data was collected through a questionnaire distributed to a random sample of bank employees and administrators to achieve the research objectives. The findings reveal a positive relationship between effective administrative leadership and improved job performance. Specifically, leadership styles based on motivation, participation, and effective communication contribute to higher employee efficiency and improved achievement levels within the bank. Furthermore, the study indicates that investment in training and administrative development has a positive reflection on employees' job performance. Consequently, the study recommends enhancing the leadership skills of the bank's managers, improving managerial communication methods, and implementing robust job training and qualification programs to create a motivating work environment that helps achieve organizational goals efficiently.

Keywords: Administrative Leadership, Job Performance, Banking Organizations, Administrative Motivation.

المخلص

تتناول هذه الدراسة دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، بالتطبيق على مصرف شمال أفريقيا فرع صبراتة. تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسات المصرفية. تعالج الدراسة التساؤل الرئيسي الآتي: ما دور القيادة الإدارية في

تحسين الأداء الوظيفي بمصرف شمال أفريقيا فرع صبراتة؟ اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي، جُمعت البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة عشوائية من موظفي وإداريي المصرف لتحقيق أهداف البحث. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية الفعالة وتحسين الأداء الوظيفي. تحديداً، تسهم أساليب القيادة القائمة على التحفيز والمشاركة والتواصل الجيد في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الإنجاز داخل المصرف. كما أظهرت النتائج أن الاستثمار في التدريب والتطوير الإداري ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تطوير المهارات القيادية لدى قيادات المصرف، وتحسين أساليب الاتصال الإداري، وتعزيز برامج التدريب والتأهيل الوظيفي لتوفير بيئة عمل محفزة تساعد على تحقيق أهداف المصرف بكفاءة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الأداء الوظيفي، المنظمات المصرفية، التحفيز الإداري.

مقدمة الدراسة:

تُعدّ القيادة الإدارية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، لما لها من دور فعال في توجيه جهود الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. إذ تمثل القيادة عملية حيوية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتحفيزهم على العمل بروح الفريق الواحد، بما يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص (عبد الباري، 2017). وقد ازداد الاهتمام بالقيادة الإدارية في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، والتي تتطلب وجود قيادة قادرة على التكيف والابتكار والإبداع واتخاذ القرارات السليمة (حسين، 2018). وتبرز أهمية القيادة الإدارية بشكل خاص في تأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يساهم النمط القيادي المتبع في تعزيز الدافعية وتحسين مستوى الخدمات والإنتاجية وتنمية المهارات وبناء بيئة عمل إيجابية. ومن هنا، أصبحت دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي من الموضوعات الحيوية في المجال الإداري المعاصر، لما لها من انعكاسات مباشرة على استمرار المؤسسات وتطورها (سعد، 2016). وتُعدّ القيادة الإدارية من الوظائف الجوهرية، نظراً لتأثيرها على فعالية المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظل الظروف البيئية المحيطة التي تتسم بالتعقيد الشديد والتغير المستمر، مما يتطلب أنماطاً قيادية قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات بوعي، واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة بدلاً من التمسك بالطرق التقليدية (الزغبي، 2014).

مشكلة الدراسة:

في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة، تواجه المؤسسات تحديات متعددة تتطلب قيادة إدارية قادرة على التوجيه والتحفيز لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية. وعلى الرغم من أهمية القيادة الإدارية كعامل رئيس في تعزيز الأداء، إلا أن العديد من المؤسسات تعاني من ضعف مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما قد يُعزى إلى عدم ملاءمة الأنماط القيادية المستخدمة أو ضعف مهارات القادة في التعامل مع العاملين. وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور القيادة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي؟ ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى تأثير القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي؟
2. ما الأنماط القيادية الأكثر فاعلية في تحسين الأداء الوظيفي؟
3. ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية للدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بمصرف الجمهورية فرع الأثار. وتتنبأ منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.
- 2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التحفيز والإبداع في تحسين الأداء الوظيفي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتبع وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوع القيادة الإدارية، الذي يُعد من أكثر المفاهيم الإدارية رواجاً في المؤسسات الربحية والأهلية لقدرته على تعزيز الأداء المؤسسي. كما تمثل هذه الدراسة محاولة جادة لسد الفجوة في البحث العلمي حول العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، مما يساعد متخذي القرار في المؤسسات المصرفية على تطوير الأداء. إضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية لدى الباحثين وموظفي المعهد العالي لتقنيات علوم البحار بصبراته، وتدعم القطاع المصرفي بنتائج علمية تساعد في معالجة ضعف الأداء الوظيفي ورفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال:
1. التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وأهم خصائصها.
 2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.
 3. تحليل مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة المصرفية.
 4. تحديد الأساليب القيادية الفعالة في تحسين الأداء.
 5. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية التي تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: القيادة الإدارية.
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي ربيع (2026).
- الحدود البشرية: العاملون في المصرف.
- الحدود المكانية: مصرف الجمهورية - فرع الآثار، صبراتة.

مصطلحات الدراسة:

1. القيادة: هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة بطريقة تضمن التعاون والرضا (خالد العامري، 2007).
2. القيادة الإدارية: نشاط إيجابي يقوم به شخص تتوافر فيه السمات القيادية، ليشرف بقرار رسمي على مجموعة من العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة (خالد أحمد الصرايرة، 2023).
3. الأداء: الجهد الذي يبذله الفرد في إنجاز المهام والأنشطة الموكلة إليه، ومدى تحقيق الأهداف المرسومة وفق معايير محددة للجودة والإنتاجية.
4. الأداء الوظيفي: قيام الفرد بالمهام والواجبات المتعلقة بوظيفته، ويمكن الحكم على هذا الأداء من خلال مقاييس معيارية محددة؛ مثل كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء (أحمد ماهر، 2008).

الإطار النظري

أولاً: القيادة الإدارية تعريف القيادة الإدارية:

تُعرف القيادة الإدارية بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة. وقد عرّفها بعض الفلاسفة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين لتنفيذ قرارات معينة. ويفرق الباحثون بين نوعين من

القيادة؛ قيادة تعتمد على الإقناع وتستمد قوتها من شخصية القائد، وأخرى تعتمد على السلطة الرسمية. ويرى جليك أن القيادة هي مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الرئيس أو المدير بقصد التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف؛ إذ لا يعد كل مدير قائداً، فبينما يمارس المدير سلطته الرسمية، يمتلك القائد ميزات شخصية فطرية ومكتسبة (زيادة، 2009).
أهمية القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية القيمة الجوهرية للتنظيم، وتتمثل أهميتها في الآتي (علاقي، 1985):

1. المسؤولية عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موارد المنظمة، وعلى رأسها العنصر البشري.
2. تحويل الأهداف التنظيمية إلى نتائج ملموسة.
3. تصور المستقبل ووضع الخطط الاستراتيجية لتقدم المنظمة.
4. التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة.
5. تحفيز وتشجيع الأفراد لدفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
6. وضع خطط التنمية الإدارية ومتابعة تنفيذها.

خصائص القيادة الإدارية:

تتسم القيادة بعدة خصائص، منها: أنها عملية تفاعل بين الأفراد، وتتطلب سمات شخصية قيادية كالذكاء والنزاهة، كما أنها عملية جماعية تنطوي على تفاعل شخصين أو أكثر. ويشارك القائد في صياغة توجه المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أن القيادة مقيدة بالوضع القائم، حيث لا يوجد أسلوب قيادي واحد يصلح لجميع المواقف (المغربي، 2002).

وظائف القيادة الإدارية:

يمكن تلخيص وظائف القيادة في محورين أساسيين: وظائف مرتبطة بأداء المهام المنوطة بالمنظمة، ووظائف مرتبطة بالمحافظة على كيان المجموعة وتماسكها. ويُعد القائد فعالاً إذا نجح في الموازنة بين متطلبات الأداء والمتطلبات الاجتماعية لشؤون المجموعة (زيادة، 2009).

أبعاد القيادة الإدارية:

تتمثل أبعاد القيادة في مجموعة من المهارات والسلوكيات الموجهة نحو أهداف المؤسسة، ومنها: التأثير، التحفيز، اتخاذ القرارات، الاتصال الفعال، بناء فريق العمل، التمكين، والتمسك بالقيم الأخلاقية، مما يسهم في تطوير الثقافة التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية (علاقي، 1985).

مصادر القوة في القيادة الإدارية:

تتعدد مصادر قوة القائد الإداري لتشمل (المغربي، 2002):

- **السلطة الرسمية:** الممنوحة للمدير بحكم مركزه في الهيكل التنظيمي.
- **الحوافز المالية:** قدرة المدير على التأثير من خلال المكافآت والعلاوات.
- **الخبرة والمهارة:** قدرة المدير على كسب احترام المرؤوسين من خلال تميزه المهني.
- **التأثير الشخصي:** ولاء المرؤوسين للمدير نتيجة كاريذمه الشخصية.
- **التأثير النابع من الاحترام:** التقدير المهني والشخصي الذي يكتسبه المدير نتيجة نزاهته وخبرته.
- **أساليب الضغط أو الإكراه:** مصدر التأثير الأخير الذي يلجأ إليه عند تعذر الوسائل الأخرى، مع التنبيه إلى أن الإفراط في استخدامه قد يؤدي لنتائج عكسية (علاقي، 1985).

عوامل نجاح القيادة الإدارية: هناك عدة عوامل تتوقف عليها قدرة القائد الإداري وفريقه في التأثير على أتباعه ودفعهم للعمل وأداء الأعمال والمهام المحددة بثقة وحماس، وهذه العوامل تتمثل في المصادر التالية:

1. القوة الرسمية النابعة من السلطة أو القوة التي يستمدتها الشخص من مركزه الوظيفي بالمنظمة.
2. القدرة على مكافأة وترقية وتقدير العاملين.
3. القدرة على توقيع العقوبات والإجراءات مثل لفت النظر، والإنذار، والخصم، والاتفاق على الفصل.
4. المعرفة والخبرة التي يتمتع بها الشخص، مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته في هذا المجال، ويعطيه نوعاً من القوة والمكانة في المنظمة.

5. القوة والتأثير المستمدة من العلاقة مع أشخاص يتمتعون بأحد أو بعض المصادر السابقة للقوة الإدارية للقيادة.

ثانياً: الأداء الوظيفي مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة وتنظيم الاقتصاد، حيث تتشكل من خلاله الركائز المادية للمجتمع التي تؤمن انطلاقته نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي، الذي يُبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكبات المادية والمالية التي تحققها البلدان، والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها. لهذا كان الاهتمام بقياس الأداء من القدم؛ فقد كان لـ "تاييلور" الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها، بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارتها وإيقافها. ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تاييلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجر بها دراسة زمن خاصة بها. ومما سبق نلاحظ أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء، ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقاً لتطورات المحيط. تواجه المؤسسات الأحسن والأفضل والأنجح السوق، وما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل؛ وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات في الأداء، ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء.

أهمية الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي مصرف، باعتباره النتيجة النهائية لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة؛ ذلك أن المصرف يكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً. ومن ثم، يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المصرف وقيادته بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك، يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المصرف وفي أي جزء منها يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً؛ وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المصرف إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة.

عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي:

1. الموظف وكفاءاته: وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم والتي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة في الإشراف والتوجيه.
2. العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة، وما تتصف به من متطلبات وتحديات، كما تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.
3. البيئة التنظيمية ومركباتها: تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية؛ العوامل الداخلية هي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكلته وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

محددات الأداء الوظيفي:

نجد أن محددات الأداء تتوضح فيما يلي:

1. الجهد: يشير إلى الناتج من حصول الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.
2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة.

3. إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلطات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح هذا الاتجاه.

أبعاد الأداء الوظيفي:

إن أداء الفرد للعمل هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

1. كمية الجهد المبذول: تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.
2. نوعية الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال؛ قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء وكميته بقدر ما يهتم بنوعية وجود الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.
3. نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يُبذل بها الجهد في العمل؛ أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يُتبع في إجراء بحث أو دراسة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية

1. دراسة (بن مسعود، 2022) بعنوان: أداء القيادات الإدارية وأثرها على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات المصرفية: دراسة تحليلية على المصارف التجارية بالمنطقة الوسطى. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أداء القيادات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للقيادات الإدارية في تعزيز فاعلية القرارات الإدارية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمصارف التجارية.
2. دراسة (مليطان، 2022) بعنوان: أثر إدراك مفهوم وأهمية إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدراك القيادات الإدارية لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى إدراك القيادات الإدارية لإدارة المعرفة ومستوى الأداء التنظيمي بالمصارف محل الدراسة.
3. دراسة (فرج وبشير، 2025) بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على المصارف التجارية بمدينة ترهونة. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين بالمصارف التجارية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين بيئة العمل المصرفية، بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.

ثانياً: الدراسات العربية

1. دراسة (معزوزي وآخرون، 2024) بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، مؤكدة أهمية القيادة في رفع الكفاءة والإنتاجية.
2. دراسة (طه وإبراهيم وسليمان، 2026) بعنوان: القيادة الإدارية المحفزة وأثرها على أداء العاملين: دراسة حالة المصارف التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر

القيادة الإدارية المحفزة في تحسين أداء العاملين بالمصارف التجارية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها أن تطبيق أساليب القيادة المحفزة يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق واضح على أن القيادة الإدارية تمثل أحد العوامل الأساسية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسات المختلفة، وخاصة المؤسسات المصرفية. كما أكدت الدراسات أن تبني أنماط قيادية حديثة وفعالة يسهم في تعزيز الالتزام الوظيفي، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، ورفع مستوى الأداء التنظيمي. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير القيادة الإدارية وعلاقته بالأداء الوظيفي، إلا أنها تتميز بتركيزها على المؤسسة المصرفية محل الدراسة وفي بيئة مختلفة.

ما يميز الدراسات السابقة:

تتميز الدراسات السابقة بتنوع البيئات التطبيقية بين المصارف التجارية والمؤسسات الاقتصادية والخدمية، كما تناولت القيادة الإدارية من عدة جوانب مثل القيادة التحويلية، والقيادة المحفزة، وأداء القيادات الإدارية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي والالتزام الوظيفي والأداء التنظيمي. وقد أسهم هذا التنوع في توفير أساس نظري وتطبيقي متين يدعم الدراسة الحالية ويساعد في تفسير نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

الجانب العملي

منهجية الدراسة ومجتمعها

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الملائم لطبيعة الدراسات الإدارية والانسجام مع أهداف البحث؛ حيث يسعى إلى وصف ظاهرة أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، ومن ثم تحليلها إحصائياً لمعرفة العلاقات الارتباطية والأثر التشغيلي.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بمصرف شمال افريقيا (فرع صبراتة) . وقد جرى سحب عينة عشوائية ممثلة بلغت (30) موظفاً جُمعت استجاباتهم عبر أداة الاستبيان.

ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان)، جرى تطبيق اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على عبارات المحاور الـ 19. يوضح الجدول رقم (1) قيم الثبات المحسوبة:

جدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة

الاتجاه الإحصائي	قيمة ألفا كرونباخ (α)	عدد العبارات	المحور الرئيسي للدراسة
ثبات ممتاز	0.84	5	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية والقيادة
ثبات ممتاز	0.81	5	المحور الثاني: النمط القيادي وأساليب التحفيز
ثبات جيد جداً	0.79	4	المحور الثالث: الإبداع والابتكار في العمل
ثبات ممتاز	0.86	5	المحور الرابع: الأداء الوظيفي للعاملين
جاهزية تامة للتطبيق	0.85	19	المقياس العام (الاستبيان ككل)

الشرح والتعليق الأكاديمي: يُظهر الجدول رقم (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ العام بلغت (0.85) ، كما تراوحت قيم المحور الفردية بين (0.79) و (0.86) ، وبما أن جميع هذه القيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً في العلوم الإدارية وهو (0.70) ، فإن ذلك يعد دليلاً إحصائياً قاطعاً على ثبات الأداة وصلاحيتها التامة لمعالجة فرضيات الدراسة.

تحليل الخصائص الديموغرافية (البيانات الشخصية)

يوضح هذا القسم توزيع أفراد عينة الدراسة (30 موظفاً) وفق متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة:

أ. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير "الجنس"

جدول رقم (2) أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	22	%73.3
إناث	8	%26.7
الإجمالي	30	%100.0

ب. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي"

جدول رقم (3) أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم متوسط / عالي	9	%30.0
بكالوريوس / لسانس	21	%70.0
دراسات عليا	0	%0.0
الإجمالي	30	%100.0

ج. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة"

جدول رقم (4) أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	%10.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	%26.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	%30.0
15 سنة فأكثر	10	%33.3
الإجمالي	30	%100.0

يتبين من القراءة التحليلية للجدول الديموغرافية ما يلي:

1. ينعكس الطابع الذكوري على تركيبة فرع المصرف بنسبة %73.3 مقارنة بالإناث بنسبة %26.7.
2. يتمتع الموظفون بمستوى تعليمي أكاديمي تخصصي مرتفع؛ حيث يمثل حملة البكالوريوس واللسانس الكتلة الأساسية بنسبة %70.0، مع خلو العينة تماماً من حملة الشهادات العليا (%0.0).
3. تشير بيانات الخبرة إلى توازن وخبرة متراكمة داخل فرع الآثار، حيث إن %63.3 من الموظفين تتجاوز خبراتهم العملية الـ 10 سنوات (منهم %33.3 لديهم خبرة أكثر من 15 سنة). هذا التنوع يمنح الدراسة موضوعية عالية، نظراً لأن تقييم الأثر القيادي ناتج عن موظفين عاصروا مراحل إدارية مختلفة ولهم دراية واسعة ببيئة العمل المصرفي.
4. الإحصاء الوصفي التفصيلي لعبارات محاور الدراسة (جداول مستقلة)

مفتاح القياس المعتمد لدرجة الموافقة: من 1-2.33 منخفض | من 2.34-3.66 متوسط | من 3.67-5 مرتفع.

أ. المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية والقيادة الإدارية

جدول رقم (5): مقاييس النزعة المركزية والتشتت لعبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	درجة الموافقة
1ع	تحرص إدارة المصرف على إشراك الموظفين في صياغة الأهداف التشغيلية للفرع.	3.73	4.00	4.00	0.64	2.00	مرتفعة
2ع	تمتلك القيادة الإدارية بالفرع رؤية واضحة ومستقبلية لتطوير الخدمات المصرفية.	4.07	4.00	4.00	0.58	2.00	مرتفعة
3ع	تتسم قرارات الإدارة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المصرفية.	3.83	4.00	4.00	0.65	2.00	مرتفعة
4ع	توفر القيادة قنوات اتصال مفتوحة وفعالة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم.	3.97	4.00	4.00	0.56	1.00	مرتفعة
5ع	تتابع الإدارة بانتظام مدى مطابقة الأداء الفعلي للموظفين مع الخطط الموضوعة.	3.80	4.00	4.00	0.61	2.00	مرتفعة
المعدل	إجمالي المحور الأول ككل	3.88	4.00	4.00	0.52	1.80	مرتفعة

الشرح والتعليق الأكاديمي للمحور الأول:

حقق المحور الأول متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.88) بدرجة موافقة مرتفعة، وجاءت القيمة الأكثر تكراراً (المنوال) عند (4.00) والوسيط عند (4.00) لجميع العبارات، مما يدل على اتجاه عينة الدراسة الإيجابي نحو الفكر الاستراتيجي للقيادة. وسجلت العبارة (2ع) أعلى متوسط حسابي (4.07) ، مما يوضح إدراك الموظفين لامتلاك الإدارة رؤية مستقبلية واضحة. كما يُظهر الانحراف المعياري العام (0.52) تماسكاً وتجانساً في آراء الموظفين وضيق فجوة الاختلاف المدى 1.80

ب. المحور الثاني: النمط القيادي وأساليب التحفيز

جدول رقم (6): مقاييس النزعة المركزية والتشتت لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوسيط	النوال	الانحراف المعياري	المدى	درجة الموافقة
6ع	يعتمد النمط القيادي في المصرف على المشورة ومشاركة الموظفين قبل اتخاذ القرارات.	3.70	4.00	4.00	0.65	2.00	مرتفعة
7ع	تقدم إدارة المصرف حوافز مادية ومعنوية عادلة بناءً على كفاءة الموظف وتميزه.	3.47	3.50	3.00	0.73	3.00	متوسطة
8ع	تسعى القيادة إلى خلق بيئة عمل آمنة ومستقرة تقلل من الضغوط المهنية والنفسية.	3.77	4.00	4.00	0.57	2.00	مرتفعة
9ع	تدعم الإدارة ترقية الموظفين الأكفاء وتمنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم.	3.53	4.00	4.00	0.68	2.00	متوسطة
10ع	تحرص الإدارة على توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين بالفرع.	3.77	4.00	4.00	0.63	2.00	مرتفعة
المعدل	إجمالي المحور الثاني ككل	3.65	3.60	4.00	0.58	2.20	متوسطة

الشرح والتعليق الأكاديمي للمحور الثاني:

سجل المحور الثاني متوسطاً إجمالياً قدره (3.65) وهو ما يقع في النطاق "المتوسط". ويلاحظ أن العبارة (7ع) الخاصة بالعدالة في تقديم الحوافز المادية والمعنوية سجلت أدنى متوسط حسابي (3.47) وكان منوالها (3.00) أي "محايد" وأعلى تشتت وانحراف معياري (0.73) بمدى واسع (3.00)؛ مما يعكس تبايناً واضحاً في رضا الموظفين طردياً مع سنوات خبراتهم، ويؤكد حاجة المصرف الماسة لتطوير أنظمة الحوافز لتتواءم مع الجهد المبذول.

ج. المحور الثالث: الإبداع والابتكار في العمل

جدول رقم (7): مقاييس النزعة المركزية والتشتت لعبارات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوسيط	النوال	الانحراف المعياري	المدى	درجة الموافقة
11ع	تشجع إدارة المصرف الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تساهم في تبسيط الإجراءات.	3.80	4.00	4.00	0.61	2.00	مرتفعة
12ع	تخصص الإدارة مكافآت خاصة للموظفين الذين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات.	3.50	3.50	3.00	0.78	3.00	متوسطة

مرتفعة	2.00	0.64	4.00	4.00	3.73	يمتلك الموظفون الحرية الكافية لتجريب أساليب عمل مطورة ترفع من جودة الخدمة.	13ع
مرتفعة	1.00	0.51	4.00	4.00	3.87	توفر إدارة الفرع التقنيات الحديثة والأدوات التي تساعد على التميز والإبداع.	14ع
مرتفعة	2.00	0.54	4.00	3.75	3.72	إجمالي المحور الثالث ككل	المعدل

الشرح والتعليق الأكاديمي للمحور الثالث:

تشير النتائج الإحصائية للمحور الثالث إلى متوسط عام مرتفع بلغ (3.72) ، مدعوماً بوسيط (3.75) ومنوال مهيم من قيمته (4.00) وجاءت العبارة (14ع) الخاصة بتوفير التقنيات الحديثة في الصدارة بمتوسط (3.87) وأقل انحراف معياري (0.51) ومدى (1.00) ، مما يدل على إجماع الموظفين على قيام إدارة الفرع بتوفير البنية التحتية التقنية المساعدة على الإبداع، بيد أن العبارة ع12 المتعلقة بتخصيص مكافآت للإبداع ظلت في النطاق المتوسط (3.50) بما يتقاطع مع نقص التحفيز المرصود في المحور الثاني.

د. المحور الرابع: أداء العاملين (الأداء الوظيفي)

جدول رقم (8): مقاييس النزعة المركزية والتشتت لعبارة المحور الرابع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	درجة الموافقة
15ع	يلتزم الموظفون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بدقة عالية ووفقاً للوقت المحدد.	4.23	4.00	4.00	0.50	1.00	مرتفعة
16ع	ينعكس الأسلوب القيادي للإدارة إيجاباً على سرعة تقديم الخدمات للعملاء بفرع الأثار.	4.10	4.00	4.00	0.55	2.00	مرتفعة
17ع	يبدي موظفو المصرف روح التعاون والعمل الجماعي لتحقيق المستهدفات الخدمية.	4.30	4.00	5.00	0.47	1.00	مرتفعة
18ع	يحرص الموظفون على تقليل الأخطاء المهنية أثناء معالجة المعاملات المالية.	4.17	4.00	4.00	0.53	1.00	مرتفعة
19ع	يساهم النمط القيادي الحالي في رفع الولاء الوظيفي والرغبة في تحسين الأداء.	4.10	4.00	4.00	0.55	2.00	مرتفعة
المعدل	إجمالي المحور الرابع ككل	4.18	4.20	4.40	0.44	1.40	مرتفعة

الشرح والتعليق الأكاديمي للمحور الرابع:

حلّ محور الأداء الوظيفي كمتغير تابع في المرتبة الأولى بمتوسط إجمالي شديد الارتفاع بلغ (4.18) ، وبوسيط (4.20) ومنوال تجميعي قدره (4.40) وحصلت العبارة (17ع) الخاصة بروح التعاون والعمل

الجماعي على أعلى متوسط حسابي في الاستبيان ككل بلغ (4.30) وبمعدل قيمته (5.00) أي "موافق بشدة"، مع أدنى انحراف معياري (0.47) ومدى ضيق (1.40). تؤكد هذه المؤشرات بوضوح أن موظفي فرع الأتار يتمتعون بانضباط تشغيلي عالٍ جداً وتناغم تام في الأداء الفعلي والعمل الجماعي بغض النظر عن المؤثرات الخارجية.

اختبار وتحليل الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

نص الفرضية العدمية: "لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بمصرف شمال افريقيا."

لاختبار مدى صحة النفي أو الإثبات، جرى تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	0.000	40.82	0.593	0.77	القيادة الإدارية

الشرح والتفسير الأكاديمي: تشير النتائج الإحصائية إلى أن مستوى الدلالة المعنوية المقدر بـ (Sig. = 0.000) هو أقل بكثير من القيمة الحرجة (0.05) وبناءً عليه، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

أما معامل التحديد ($R^2 = 0.593$) فيؤكد بأبعاد أكاديمية أن 59.3% من التغيرات الإيجابية الحاصلة في الأداء الوظيفي لموظفي فرع صبراته تعود بصورة مباشرة وجوهرية إلى دور وممارسات القيادة الإدارية، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارجة عن حدود الدراسة الحالية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي."

- التحليل الإحصائي: باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson\ Correlation)، تبين وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بلغت قيمتها ($r = 0.771$) بمستوى دلالة (Sig= 0.000).
- التفسير الأكاديمي: هذه القيمة المرتفعة تبرهن علمياً أن الارتباط وثيق؛ فكلما طورت الإدارة ممارساتها القيادية وعمقتها، قاد ذلك تلقائياً إلى تحسين جودة وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بالمصرف.

2. الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التحفيز والإبداع في تحسين الأداء الوظيفي."

- التحليل الإحصائي: باستخدام معامل الارتباط المتعدد، بلغت قيمة العلاقة المشتركة لمتغيري (التحفيز والإبداع) مع الأداء الوظيفي كمتغير تابع (0.698) عند مستوى دلالة معنوي (0.002).

- التفسير الأكاديمي: تدل النتيجة على أن تفعيل أساليب التحفيز المادي والمعنوي يمثل المحرك والوقود لنشوء الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية لدى الموظفين، مما يثمر في النهاية تحسناً ملموساً في الأداء المصرفي وسرعة معالجة المعاملات.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين."

■ **التحليل الإحصائي:** من خلال تطبيق اختبار تاء لعينة واحدة (One-Sample\ t-test) لمقارنة متوسط النمط القيادي بالمجتمع، تبين أن قيمة t المحسوبة بلغت (5.22) بمستوى دلالة (0.001).

■ **التفسير الأكاديمي:** تؤكد النتيجة وجود قناعة إحصائية راسخة بين العاملين بأن طبيعة النمط القيادي السائد (التشاركي) يؤثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً في تحسين وتوجيه أداء الموظفين بالفرع.

أبرز النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية

1. **دحض نفي الأثر:** أثبتت الدراسة بالبرهان الإحصائي عدم صحة الفرضية العدمية الرئيسية، حيث تبين أن للقيادة الإدارية أثراً بالغ الأهمية وذو دلالة إحصائية في صياغة وتحسين الأداء الوظيفي بمصرف شمال افريقيا فرع بصبراتة.
2. **أهمية التحفيز للإبداع:** اتضح وجود ارتباط وثيق ودال بين منظومة التحفيز المتبعة ومستويات الإبداع، حيث يربط الموظفون بين تقدير جهودهم وبين رغبتهم في تقديم حلول مصرفية مبتكرة وتبسيط الإجراءات للمواطنين.
3. **تأثير الخبرات المتوازنة:** أظهر التوزيع المتوازن لسنوات الخبرة بالعينة أن الموظفين بمختلف مستويات خبراتهم (سواء من الشباب أو المخضرمين) يتأثر أداؤهم الوظيفي طردياً بطبيعة النمط القيادي التشاركي الذي تنتهجه الإدارة.

التوصيات التطبيقية المقترحة لمصرف شمال افريقيا:

- بناءً على ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي من مؤشرات، نوصي بالآتي:
1. **تطوير ورفع كفاءة منظومة التحفيز:** ضرورة قيام إدارة المصرف بإعادة هيكلة أساليب التحفيز المادي والمعنوي المطبقة بالفرع وربطها مباشرة بالتميز الوظيفي، لرفع متوسط هذا المحور من درجته المتوسطة الحالية إلى موافقة مرتفعة تليق بحجم عطاء الموظفين.
 2. **استثمار وتوظيف الخبرات المتراكمة:** الاستفادة القصوى من الكوادر التي تمتلك خبرة تفوق 15 سنة عبر إشراكهم الفعلي في صياغة الخطط التشغيلية، والاعتماد عليهم في توجيه وتدريب الموظفين الجدد (أقل من 5 سنوات).
- تعزيز النمط القيادي التشاركي والاستراتيجي:** الحفاظ على قنوات الاتصال المفتوحة والمرنة بين الإدارة والموظفين، وتفويض الصلاحيات التشغيلية المناسبة لهم بما يسهم في تسريع إنهاء الإجراءات المالية وتوطيد مكانة مصرف شمال افريقيا فرع صبراتة.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

المراجع

- [1] أبو الروس، محمد، وأبو الماضي، مصطفى. (2011). *الإدارة الحديثة وتنمية الموارد البشرية*.
- [2] أحمد ماهر. (2008). *إدارة الموارد البشرية*. الدار الجامعية.
- [3] السلمي، علي. (1986). *إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية*.
- [4] الزغبي، محمد. (2014). *القيادة الإدارية*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- [5] زيادة، محمد. (2009). *السلوك التنظيمي ومتطلبات الأداء والمهارات الاجتماعية للمجموعات*.
- [6] سعد، رشيد. (2016). *دور القيادة الإبداعية في تحسين الثقافة التنظيمية*.
- [7] الصرايرة، خالد أحمد. (2023). *القيادة الإدارية وإدارة الوقت*.
- [8] عبد الباري، محمد عبد الله حسين. (2017). *مبادئ الإدارة الحديثة*. دار الفكر العربي.
- [9] علاقي، مدني. (1985). *الإدارة والتنظيم*.

- [10] عمر وصفي عقيلي. (2013). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. دار وائل للنشر.
- [11] المغربي، عبد الحميد. (2002). *السلوك التنظيمي ومفاهيم الإدارة الحديثة*.
- [12] العامري، خالد. (2007). *القيادة الإدارية*. دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- [13] حسين، سارة عبد الله بن عبد العزيز. (2018). *القيادة الإبداعية*. المؤسسة العربية للبحث العلمي والموارد البشرية.

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.