

## أنماط القيادة وأثرها في العلاقة بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات لأداء المصارف التجارية

د. عز الدين المختار فرج غميص

المركز الليبي للبحوث الهندسية وتقنية المعلومات بني وليد

### المستخلص:-

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية في العلاقة بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأجريت الدراسة على عينة من الموظفين رؤساء الأقسام والوحدات وقد تم توزيع (130) استبانة وتم استرداد (122) استبانة بنسبة بلغت (94%)، وكانت كلها صالحة للتحليل واختار الباحث أسلوب العينة العمدية، وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات استخدم اختبار الفا كرونباخ واستخدم أسلوب الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها الآتي: إيجابية العلاقة بين أبعاد الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات. وجود أثر المتغير الوسيط "النمط القيادي" في العلاقة بين أبعاد الرقابة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات. وجود دور إيجابي لنمط القيادة الديموقراطية في البيئة المصرفية.

### Abstract:

This study aimed to examine the impact of leadership style on the relationship between the managerial control and decision making. The study used the descriptive method to describe the nature of the relationship between the variables of the study. the study conducted on a sample of middle managers employees and a number of (160) questionnaire was distributed and (145) was collected and only (130) questionnaire was valid to use. The researcher used sample intentionally.

The study used Alpha to test the reliability of data and regression analysis to test the hypotheses. The study found that there is a positive relationship between managerial control and

decision making, and leadership style is mediating the relationship between the managerial control and decision making process. The final finding is that the democratic leadership style has a positive role in banking environment.

### المقدمة:

تعيش الإدارة المصرفية عصر التجديد والبحث عن الكفاءة والإبداع والتميز في الأداء، حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات وخاصة الخدمية منها، لذا تجد الإدارة المصرفية نفسها من وقت لآخر أمام العديد من التغيرات والتحديات من أهمها حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، والتطور التكنولوجي السريع، والانفتاح الاقتصادي العالمي، فضلا عن التحديات التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية والسياسية في ليبيا. وهذه التحديات جميعها جعلت إدارة المصارف تسعى إلى التغيير في نظمها وأساليبها الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة، وتمثل الموارد البشرية في المصارف موردا مهماً، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق الأهداف بدونها.

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية هذا الموضوع ودوره في المؤسسات إلا انه لم يحظى بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين، ويتضح ذلك جليا من العدد القليل والمحدود من الدراسات العربية التي تناولت مفهوم الرقابة نظريا وميدانيا مثل دراسة (علي عباس، 2010) ودراسة (ماجد المساعد، 2003)، في البيئة المحلية مثل دراسة (سليمان مطرق، 2004)، ودراسة (صلاح احمد، 2004)، وهناك مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بزوايا مختلفة مثل دراسة (محمد عبدالغفار، 2002) والتي ركزت على تقييم اثر الرقابة الادارية في ادارة المصارف التجارية السودانية من منظور مفهوم الجودة الشاملة، ودراسة (السعودي موسى، 2008) والتي جاءت للتعرف على دور محددات الرقابة الادارية في المشروعات، ونجد ان معظم الدراسات قد تناولت العلاقة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات الادارية من خلال توصيفها للمفاهيم وتعريفها مما يميز هذه الدراسة عن غيرها انها تمكنت من توصيف متغيرات الدراسة المتمثلة في الرقابة الادارية كمتغير (مستقل) والنمط

أنماط القيادة وأثرها في العلاقة بين الرقابة الإدارية وانهاء القرارات لأداء المصارف التجارية

القيادي كمتغير (وسيط) واتخاذ القرارات كمتغير (تابع) وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**ما أنماط القيادة وأثرها في العلاقة بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات؟**

ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى اهتمام المصارف التجارية الليبية بتطبيق مفهوم الأنماط القيادية في اتخاذ القرارات؟

2- ما مدى تطبيق أنماط القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات بالمصارف الليبية؟

3- ما تأثير النمط القيادي على العلاقة بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات بالمصارف الليبية؟

4- ما أثر النمط القيادي على اتخاذ القرار؟

5- ما أثر النمط القيادي على الرقابة الإدارية؟

**أهداف الدراسة:-**

1- التعرف على أنماط القيادة وأثرها في العلاقة بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات.

2- التعرف على مدى تطبيق الأنماط القيادية في المصارف الليبية التجارية.

3- التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة على أداء اتخاذ القرارات في المصارف التجارية الليبية.

4- التعرف على نمط متخذ القرار الذهني على استخدام الرقابة في اتخاذ القرار.

5- التعرف على تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات.

**أهمية الدراسة:**

تستمد الدراسة أهميتها من الآتي:

إنها تتناول أثر تطبيق أنماط القيادة على اتخاذ القرارات في المصارف

التجارية الليبية، وأثر النمط القيادي على العلاقة بين تطبيق أبعاد الرقابة الإدارية

واتخاذ القرارات، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة عملية جديدة، كما تبرز أهمية هذه

الدراسة لأهمية قطاع المصارف ودورها المتنامي في الاقتصاد الوطني. كما تهدف

لمعرفة مستوى إدراك العاملين لأهمية القيادة وهذا يساعد المدراء على اتخاذ القرارات

ورفع ولائهم للمصارف.

## فروض البحث:

استناداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة بنموذج الدراسة وانطلاقاً من مشكلة البحث تم صياغة عدد من فرضيات الدراسة لفرض قياس أثر المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. وفيما يلي توضيح فرضيات الدراسة حيث جاءت كآلاتي:

1. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرار.
  2. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الإدارية والنمط القيادي.
  3. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي واتخاذ القرارات.
- ### الدراسات السابقة:

قام الباحث بمراجعة العديد من المكتبات العامة والجامعات الليبية والاطلاع على الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وتشمل الدراسات الآتية:

دراسة **غالب مطلق حسن الوخيا (2005)**: هدفت الدراسة إلى تعريف العاملين والموظفين بأهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه والذي يقومون به من خلال مشاركتهم في اتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة. **والنتائج التي توصل إليها الدراسة:** أظهرت الدراسة إن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على فعالية صناعة القرارات الإدارية هي (الأنماط القيادية – المشاركة – العوامل التنظيمية – العوامل البيئية – العوامل الشخصية للقائد الإداري – التفويض – الاتصال).

دراسة **سليمان عمر محمد (2004م)**: هدفت الدراسة إلى: التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه ومهاراته والشروط المطلوبة فيه، وأهمية تأثير ذلك ايجابياً، وبيان الفرق بين النمط الإداري والبيروقراطي والقائد الإداري. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي: عدم وجود سياسة واضحة وعامة لاختيار القادة بمنشآت الأعمال، مما يفقد المنشآت مدخل رئيسي لتكوين قيادة إدارية فاعلة، لها القدرة على الاتصالات في ظل وجود سلسلة موثقة. واعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار مديري الإدارات ورؤساء الأقسام رغم عدم صلاحية هذا الأسلوب خاصة في المستويات التنفيذية. وأيضاً محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على الحقائق والسمات التي تتعلق بالدوافع والأوامر والنزعات الانفعالية للشخص، وبذلك تفقد المنشآت محوراً هاماً في اختيار

كفاءة الإدارة. وعدم وجود برنامج معين لتقويم الأداء واعتماد القادة الإداريين على دفتر الدوام وإغفالهم المصادر الأخرى للمعلومات.

**دراسة: صلاح سيد احمد بندي (2004).** تناول الدراسة الرقابة الإدارية علي المستوى الإداري بالمصارف السودانية وفقا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة واستعرض بنك الشمال الإسلامي كأحد المصارف السودانية لدراسة الحالة خلال الفترة من 1998-2004م.هدفت الدراسة بصفه أساسية الى إيجاد فرص تطبيق أساليب الرقابة الإدارية وإبراز أبعادها وفقا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتقويم أسلوب الرقابة الإدارية المتبعة في بنك الشمال الإسلامي ومدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيه، وقد تم تناول مشكلة البحث المتمثلة في ضعف دور الرقابة الإدارية في المصارف والكشف عن الأساليب الرقابية الحديثة التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة. وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي وتوظيف منهج دراسة الحالة، واستخدام الاحصاء الوصفي والنسب المئوية والجدول التكرارية لإثبات الفروض، كما ابان الباحث ان الادارة العليا للبنك لا تتبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة بالرغم من فرص تطبيقها، وكذلك سلبية دور الادارة في ترسيخ مفاهيم الجودة وعدم وجود نظام معلومات لتطوير الاداء المصرفي.

**دراسة محمد نشوان الزاكي (2003م)** تعرضت الدراسة بشكل كبير إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وتحليل جوانب القوة والضعف لتطوير وتفعيل دور القيادة الإدارية، تكون مجتمع الدراسة من عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص باليمن واختيار عينة عشوائية تمثل 5% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (410) استمارة استبيان استردت منها (357) استمارة بنسبة 87%، استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للبيانات باستخدام التكرار والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار وتحليل التباين الأحادي والاختبار التائي. هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة ومدى مشاركة الرؤساء لمرؤسيهم في صنع القرارات الإدارية ومدى كفاءتهم في الوصول الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات، واهتمامهم بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء وبيان المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية. وقد خلص الدارس إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم ملائمة العمل لطموح ورغبات العاملين وتلبية حاجاتهم وانعدام الحرية للإبداع والابتكار والشعور بالاطمئنان والاستقرار. وعدم

اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة وتفشي المحسوبية والفساد الإداري وتجاهل وغياب دور جماعات العمل وفقدان البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل جماعات العمل وكفاءة الأداء والإبداع، فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في كل من القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل من الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى وبين الإدارة الوسطى والعاملين فيما يتعلق بتأثير القيادات على كل من الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة العليا والوسطى والعاملين فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية على كل من جماعات العمل وكفاءة العمل والإبداع.

**دراسة مصطفى الطيب أبو قناية (2002م).** هدفت الدراسة إلى الآتي: التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وتحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي بهذه الأساليب وقياس أثر ذلك على تطوير أداء المنشآت في السودان، هذا إلى جانب الوقوف على نمط وأساليب القيادة الإدارية السائدة بالمنشآت السودانية وتحديد نوعيتها. واستخدم الباحث استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وتم توزيعها على القيادات الإدارية بعدد (428) قائد أداري بالمنظمات ولمعالجة البيانات الإحصائية، استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي لوصف خواص البيانات، وكذلك أسلوب الإحصاء التحليلي لاختبار فروض البحث، حيث تم استعمال معامل الارتباط الثنائي (بيرسون) والارتباط المتعدد لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخدام تحليل الانحدار كما استخدم تحليل التباين والاختبار التائي وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الآتي: تدني مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وكذلك ضعف المستوى المتواضع للقيادات الإدارية من المعرفة بأهمية تطبيق أساليب الإستراتيجية، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مستوى الإلمام والمعرفة وبين درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العلمي. كما بينت النتائج إن وجود الممارسات الفعلية لأساليب الإدارة الإستراتيجية



القرار الإداري في المؤسسات الخاصة والعامة والشركات الهامة وغيرها (عباس، 1995م).

**تعريف الرقابة:** تعتبر الرقابة عنصراً رئيسياً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها المدير أو أي فرد مسئول عن أداء فرد آخر على الأقل في أي مستوى إداري والرقابة لا يمكن ان تؤدي بشكل منفصل عن الوظائف الأخرى الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق للأداء، كما ان الرقابة الإدارية جزا لا يتجزأ من العملية الإدارية، فهي أولاً تتأثر بفلسفة الإدارة ودرجة توافر الموارد اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة. وعرفها تيري على أنها تمثل عنصراً جوهرياً من عناصر الإدارة التي تسهم في كفاءة الانجاز وتتأكد من إتمام العمل على خير وجه.

وعرفها (هنري فايول) بأنها عملية التحقق من كل شي يتم تطبيقه حسب الخطة التي تم اختيارها بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات ومن ثم تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى. (فتحي احمد ذياب، 2012م).

وعرفها (ديمول) بأنها الطريقة او الوسيلة التي تمكن الرئاسة من التعرف على أن الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية في الوقت المناسب والمحدد لها. (زاهد

محمد ديري، 2012م)

تعتبر الرقابة الإدارية هي الأداة الفعالة في يد الإدارة للتحقق من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة الموضوعه، وتصحيح مسار الأنشطة نحو تحقيق الأهداف المحددة، إذاً وبهذا المفهوم فإنها تعنى انها وظيفة من وظائف المدير وتعاونه في التحقيق من النتائج المتحققة واتخاذ مطابقة النتائج المخططة، وتحديد الانحرافات وتحليلها للتعرف على طبيعتها وأسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج الانحرافات غير العادية.

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية وتهتم بعملية قياس نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالمعايير الموضوعه، وتحديد الانحرافات في حالة وجودها وتحليلها بعد التمييز بين الانحرافات العادية التي يمكن التقاضي عنها لعدم تأثيرها على تحقيق ضوء معرفة الأسباب المؤدية إليها بما يحقق التوازن المطلوب (المعاز، 1987م).

**مفهوم وأهمية اتخاذ القرار** بصفة عامة يمكن القول بان القرار هو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين البدائل المتعددة ذات المواصفات التي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.

أما القرار الإداري: فهو سلوك ذو طابع اجتماعي ويمثل الحل والتصرف والبديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار (حريم وآخرون، 1998م).

### متطلبات القرار الإداري (المنصوري، 2000م):

- أ. اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.
- ب. وجود حاجة في التنظيم لأحداث التغيير.
- ت. تحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها والتي تؤثر على مصالح العاملين في التنظيم.
- د. ضرورة تعريف المشكلة التي تطلب إحداث التغيير وهذا يتطلب فن ومهارة خاصة في التحليل.
- هـ. وجود أكثر من بديل يمكن اختيار البديل الأفضل من بينها وتمثل البدائل حلولاً للمشكلة.

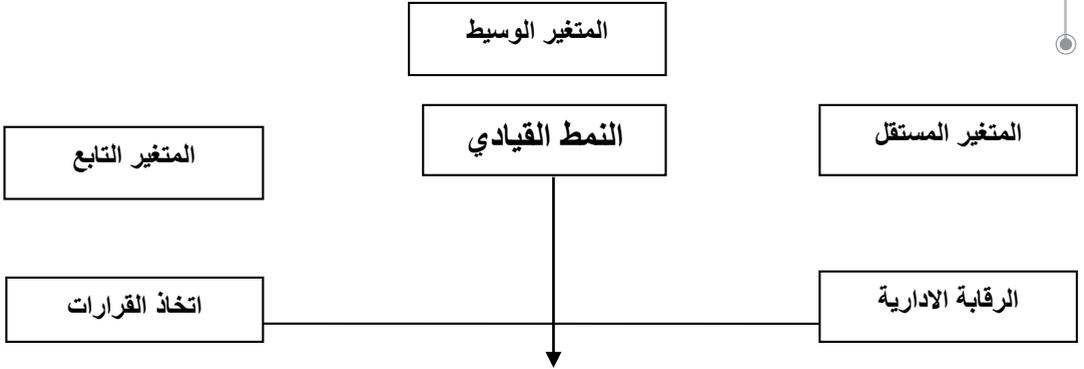
**اتخاذ القرار: Decision. Making** هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف واحد أو عدة أهداف. يرى عالم الإدارة هيربرت سيمون أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي المرادف لعملية الإدارة كلها، فمسئولية الإدارة تشمل ضمن اختصاصها التخطيط والتخطيط يشمل بالضرورة مجموعة من القرارات. **مفهوم القيادة:** فمن التعريفات التي قيلت في القيادة: "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (المغربي، 1995). ومن مفهوم القيادة تعرف بأنها نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (العميان، 2005م).

**تعريف القيادة:-** تعريف: القيادة هي فن القدرة و المهارة التأثير على شعور المرؤوسين لإنجاز المهام المقدمة المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، فالقيادة هي أيضا حث وتحفيز الأفراد على أنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كما لو كانت أهدافهم الشخصية، وكما عرفها أوردنيد: بأنها

النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فيه.

"هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (فؤاد، 1994). ويقول نواف الكنعان: أن القيادة بمفهومها العام هي النشاط الإداري الذي يتم تطويره من خلال الإدارة، وهي الروح الخلاقة والبصيرة النافذة التي ستكشف الحاضر وتتنبأ بالمستقبل والتي تنظم الجهود الجماعية وتنسق بين الأطراف المتعددة. \*7(نائب؛ باقية، 2001).

### شكل رقم (1) نموذج الدراسة:



### اجراءات الدراسة الميدانية:

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الادارات والاقسام الذين يعملون في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية محل الدراسة والبالغ عددها خمسة عشر مصرف (15) وهي (الجمهورية بني وليد، مصرف الصحاري حي الأندلس، مصرف اليقين، المصرف الاسلامي، مصرف التنمية ذات العماد، مصرف الوحدة الرشيد، مصرف النوران، مصرف شمال أفريقيا، مصرف التجاري بني وليد، مصرف الأمان عمر المختار، مصرف السرايا، مصرف الإجماع العربي، مصرف الأندلس، مصرف المتحد، مصرف الأهلي بني وليد، حيث بلغ عدد المدراء الذين يمثلون مجتمع الدراسة حوالي (130) مديرا وذلك العدد تم احصائه من قبل في استبانة مبدئية لمعرفة عدد المدراء ورؤساء الاقسام لهذه المصارف واختار الباحث

هذه الفئة من العاملين لا اعتقاده بانها الاقدر على تفهم طبيعة المتغيرات وابعادها والتعامل معها تعاملأ علمياً، والمعنية باتخاذ القرار والاجراءات والسياسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة اعتمد الباحث على اسلوب الحصر الشامل وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة لأغراض البحث، حيث قام الباحث بتوزيع (130) استبانة على المستهدفين وتم استرداد (122) استبانة بنسبة بلغت (94%) منها (3 تالف، و4 فارغ) ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل حوالي (115) استبانة لتمثل ما نسبته (88.47%) من الاستبانات المسترجعة، وهذه النسبة تعد معقولة لأغراض البحث العلمي.

### منهج الدراسة:-

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس من مجرد انه يصف الاشياء الظاهرة للعيان، بل انه اسلوب يتطلب البحث والتدقيق في الاساليب والمسببات للظاهرة الملموسة وطبيعتها، لذلك فهو اسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات، وبيان الطرق والامكانيات التي تساعد في تطوير الوضع الي ما هو أفضل. كما يهدف المنهج الوصفي الي وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الرقابة الادارية كمتغير مستقل واتخاذ القرارات كمتغير تابع، والنمط القيادي كمتغير وسيط معدل للعلاقة بين الرقابة واتخاذ القرارات.

وحيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة (المشكلة) ونتائجها.

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث احتوت الاستبانة على قسمين، القسم الاول البيانات الشخصية للمبحوثين، الجنس- العمر- الحالة الاجتماعية - التخصص الوظيفي، القسم الثاني وقد اشتمل على الاسئلة المتعلقة بفرضيات البحث، وقد طلب الباحث من المبحوثين، ان يستخدموا عبارات مثل، اوافق- لا اوافق - محايد، للإجابة على الاسئلة المطروحة في الاستبانة.

### مصادقية الدراسة:-

لقد قام الباحث من التأكد من صدق الثبات للأداء بعدة طرق، تم اختبار (test-retest) على عينة صغيرة من مدراء الادارات والاقسام والوحدات، واستخدم معامل الارتباط بينهما وحصل على (85%) وهي نسبة معقولة لثبات

الأداة، والطريقة الثانية عن طريق (الفاكرومباخ) الاتساق الداخلي بين فقرات الاداة، والطريقة الثالثة حساب معامل الثبات عن طريق نتائج الدراسة.

### معدل الاستجابة:

حيث قام الباحث بتوزيع عدد (130) استبيان على مفردات العينة المكونة من الموظفين (رؤساء الاقسام، ومديري الوحدات في المصارف الليبية بأنواعها المختلفة) وبمساعدة مقدره ومشكورة من هؤلاء تمكن الباحث من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة معدل الاستجابة للمبحوثين. ويلاحظ من الجدول (1) ان عدد الاستبيانات المستردة فارغة كانت صفر، والاستبيانات المستردة بإجابات جزئية (8) بنسبة تساوي (6.1%) بينما كانت هنالك استبيانات غير مستردة (7) بنسبة تساوي (5.4%) اما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (115) استبيان بنسبة (88.5%) وهي نسبة معقولة تعكس مدي استجابة المبحوثين ومدى وضوح العبارات المستخدمة في الاستبيان لجمع بيانات الدراسة الميدانية وهذه الدراسة لا تختلف عن البحوث التي تستند على الاستبيانات في جمع البيانات.

### جدول رقم (1) يوضح معدل استجابة المبحوثين حجم العينة (130)

130	العدد الكلي للاستبيانات الموزعة
-	عدد الاستبيانات المستردة فارغة
8	عدد الاستبيانات المستردة بإجابات جزئية
7	عدد الاستبيانات غير المستردة
115	عدد الاستبيانات المستردة مكتملة الإجابات
%88.5	معدل الاستجابة الكلي
%88.5	معدل الاستجابة المستخدم في التحليل

### الجدول اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2024)

### جدول رقم (2) اعتمادية متغيرات الدراسة:

الاعتمادية	عدد بنود الاسئلة	المتغير
0.84	10	الرقابة الادارية
0.68	10	القيادة الإدارية
0.67	10	القرارات الإدارية

## الجدول اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة (2024) التحليل العاملي:

- اخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة، حيث ان التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافات عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات في العوامل الاخرى (زغلول، 2003). تستند غرلة متغيرات الدراسة هذه بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت دراسة (Anderson"hair2010) كشروط لقبول نتائجها وهي كالاتي:
- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة.
  - 2/ الا تقل قيمة (Kio) عن (05.0).
  - 3/ الا يقل اختبار (Bartlett's) عن (0.50).
  - 4/ ان تكون قيم الاشتراكات الاولية (Commonly) للبنود اكثر من (0,05).
  - 5/ الا يقل تشبع (Loading) العامل عن (50.0) مع مراعا عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (50.0) في العوامل الاخرى.

### جدول رقم (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرقابة الادارية:

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	معامل الارتباط	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.000	25.216	90.216	828.	عالية	0.968	3.83	تمارس الرقابة في مصرفكم من خلال التقارير الشهرية
0.000	21.676	87.20	823.	عالية	0.953	3.82	تمارس الرقابة عندكم من خلال متابعة السجلات
0.000	15.913	84.20	815.	عالية	0.672	3.73	هنالك تشارك تام من الجميع في تحقيق الرقابة
0.000	17.833	87.00	816.	عالية	1.022	4.10	هنالك اساليب حديثة علمية وعملية في عملية الرقابة

أنماط القيادة وأثرها في العلاقة بين الرقابة الإدارية وانباء القرارات لأداء المصارف التجارية

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	معامل الارتباط	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.000	13.489	81.20	826.	عالية	0.044	3.11	تمارس الرقابة من خلال متابعة وتنفيذ الموازنات
0.000	24.526	89.80	820.	عالية	0.065	3.56	هنالك صعوبة في قياس الاداء في الاقسام الإدارية
0.000	10.206	79.40	829.	عالية	0.657	3.72	التقير الدائم وعدم الاستقرار أدى الى عدم تطبيق الرقابة
0.000	11.270	79.40	818.	عالية	0.956	3.81	توجد دورات تدريبية للعاملين لرفع مستوى قدراتهم
0.000	14.613	82.60	824.	عالية	0.976	3.71	تتدخل الادارة لوحدھا لحل مشاكل الرقابة
0.000	16.393	80.80	814.	عالية	0.934	3.80	تمارس الرقابة من خلال لجان التحقيق فقط

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 10 تساوى 0.456

الجدول اعداد الباحث من واقع الدراسة (2024)

يبين الجدول رقم (3) ان درجة المشاركة في اتخاذ القرارات كانت عالية ضمن

الموافقة العالية بوسط حسابي عام (3,82) وانحراف معياري 0.832 ،

جدول رقم (4) معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني اتخاذ القرارات

م	مجالات المشاركة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	هنالك اصدار فوري للقرارات دون توضيح للسبب	777.	0.000
2	التركيز على اخطاء العاملين وليس على أداءهم	760.	0.000
3	اعتماد القائد على مبدأ العقاب والثواب بصورة شخصية	822.	0.000
4	هنالك تعاون وانفتاح حقيقي لديكم تجاه لغة الحوار	785.	1.000

م	مجالات المشاركة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	هنالك تشجيع للعاملين على التعبير على مشاكلهم	771.	0.000
6	الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين العاملين	763.	0.000
7	الاعتماد على المشاركة لتطوير العاملين للقرارات	863.	0.000
8	هنالك تجاوب تام لفئات العاملين	841	0.000
9	هنالك قدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة	847.	0.000
10	السيطرة المحكمة بحرص على الرقابة	838.	0.000

يبين الجدول رقم (4) قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 10 تساوى 0.456

#### جدول رقم (5) المحور الثالث القيادة الإدارية

م	مجالات المشاركة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الاعتماد على الخبرة	829.	0.000
2	مشاركة العاملين اصحاب الخبرات السابقة	816.	0.000
3	هنالك مشورة لأصحاب الخبرات السابقة في الادارة	817.	0.000
4	مراعات اللوائح والقوانين والانظمة في اتخاذ القرارات	825.	1.000
5	المحافظة على علاقات العمل في المقام الأول	825.	0.000
6	الابتعاد عن المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات	816.	0.000
7	عدم الرضا الوظيفي يعتبر واحد من المشاكل في مصرفكم	.834	0.000
8	التخصصات المختلفة تعتبر واحدة من المشاكل التي تواجهكم	841	0.000
9	هنالك قدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة	847.	0.000
10	يتقبل الموظفون القرارات التي تتخذها القرارات	838.	0.000

يبين الجدول 5 قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 10 تساوى 0.45

### الجدول رقم (6) يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

البيان	العدد	معامل الارتباط
المحور الاول	10	.826
المحور الثاني	10	.909
المحور الثالث	10	1.735

يبين هذا الجدول معامل ثبات الطريقة الجزئية النصفية للعبارة بلغت بمعامل ارتباط يؤكد اتساقا لاستبانة ككل والهدف الذي وضعت من اجله صياغة البحث.

### الجدول رقم (7) يوضح معامل ثبات (الفا كرومباخ) لجميع المحاور

الفرضيات 3	العبارات	معامل الفا كرومباخ
مجموع فقرات الاستبانة	30	75%

يبين الجدول رقم (7) معامل الثبات المحسوب بمعامل الفا كرومباخ بلغ قيمة 75% وهو يعكس مدى اتساق العبارات لكل محور على حده.

**اختبار الفرضيات: الفرضية الاولى:** هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات الادارية.

### جدول رقم (8)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تمارس الرقابة في مصرفكم من خلال التقارير الشهرية	3.83	90.236	25.216	.000
2	تمارس الرقابة عندكم من خلال متابعة السجلات	3.82	87.40	21.676	.000
3	هنالك تشارك تام من الجميع في تحقيق الرقابة	3.73	84.40	15.913	.000
4	هنالك اساليب حديثة علمية وعملية في عملية الرقابة	4.10	87.20	17.833	.000
5	تمارس الرقابة من خلال متابعة وتنفيذ الموازنات	3.11	81.40	13.489	.000
6	هنالك صعوبة في قياس الاداء في الاقسام الادارية	3.56	90.00	24.526	.000
7	التقييم الدائم وعدم الاستقرار أدى الى عدم تطبيق الرقابة	3.72	79.60	10.206	.000

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
8	أوءاء ءوراا ءررببية للعاملين لرفع مسأوى قءراااام	3.81	79.60	11.270	.000
9	أناءال الإاءارة لوأءها لأل مشاكلا الرقابة	3.71	82.80	14.613	.000
10	أمارس الرقابة من لأال لجان الأأقق فقط	3.80	90.00	16.393	.000
	مأموع المأاور	4227	83.54	34.21	.000

### الأءول اءاء البأا من واقع الأرااة (2024)

من الأءول رقم (8) أأضأ انه أام اسأءام (t test one sample) لأأللل فقراتا الإسأبانا وأكون الفقرة اأباببة اذا كانأ قيمة t المأسوبة أكبر من قيمة t الأءولبة ومسأوى المعنوببة أقل من 0.05 والوزن النسبب المأابء 60% بمعنى أن الفقراتا أسهم بكفاءة بوزن نسبب 83.54.

### أءول رقم (9)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	العبارة
.000	25.246	90.216	4.5	هناك اصءار فورب للقرارات ءون أوضب لسبب
.000	21.706	87.20	4.36	الأركبب على األاء العاملين ولبس على اءاءهم
.000	15.943	84.20	4.23	اعأماء القانء على مباء العقاب والأواب بصورة أشصببة
.000	17.863	87.00	4.06	مراعات اللوانأ والقوانبن والانظمة في اأأاأ القراارات
.000	13.519	81.20	4.49	هناك أسببب للعامللبن على الأعببر على مشاكلام
.000	24.556	89.80	4.48	الإبأعاء عن المعلوماتا المناسبة لأأأاأ القراارات
.000	10.236	79.40	3.97	اعء الرضا الوظبببب بعببر واأء من المشاكلا في مصرفكم
.000	11.300	79.40	3.99	الأأصصاا المأألفة أعببر واأءة من المشاكلا الأب أوابكم
.000	14.643	82.60	3.13	هناك قءرة على الأعامل مع الغموض والمواقف المعبءة

.000	16.423	80.80	3.31	يتقبل الموظفون القرارات التي تتخذها الإدارة
.000	34.230	81.3	4227	مجموع المحاور

### الجدول اعداد الباحث من الدراسة (2024)

الفرضية الثانية تم استخدام (t test one sample) لتحليل فقرات الاستبانة وتكون الفقرة ايجابية إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية ومستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي المحايد 60% بمعنى ان الفقرات تسهم بكفاءة بوزن نسبي 81.3 تساهم الرقابة الادارية في مشاركة اتخاذ القرارات في المصارف اللببية عند مستوى دلالة 0.05\*

### جدول رقم (10) يوضح معامل ارتباط الفرضيات

معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي	الفرضيات
0.60	0.75	0.87	الاولى
0.76	0.85	0.92	الثانية
0.77	0.87	0.93	الثالثة
83.	0.80	0.94	الاستبيان كاملا

يتضح من نتائج الجدول ان جميع معاملات الثبات والصدق ايجابي والعبارات لكل الفرضية كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريب من (100%) مما يدل على الثبات والصدق الكبير جدا بما يحقق اغراض البحث.

### جدول رقم (11) يوضح ملخص نتائج فرضيات الدراسة:

رقم الفرضية	الفرضية	النتيجة
الاولى	هنالك علاقة ذات دلالة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات	مقبولة
الثانية	النمط القيادي يؤثر على الرقابة الإدارية	مقبولة
الثالثة	النمط القيادي يؤثر على عملية اتخاذ القرارات الادارية	مقبولة

## الجدول اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2024) التحليل العاملي لاتخاذ القرارات:

اجري التحليل العاملي لعدد ثلاثة متغيرات لقياس القرارات حيث اشتمل المحور الاول على (10) عبارات أما المحور الثاني اشتمل أيضا على (10) عبارات واشتمل المحور الثالث على (10) عبارات ملخص نتائج التحليل العاملي التي اجريت على ابعاد اتخاذ القرارات ويلاحظ ان الاشتراكات الاولية (First run) كانت اعلى من المعدل المطلوب (0.50) وبالتالي تم قبوله المعدل المطلوب الاختبار الثالث وتمت ملاحظة العبارة الاشتراكات الاولية لها اكبر من المعدل المطلوب وتم قبوله ثم استوفت المصفوفة جميع الشروط السابقة الذكر في الاختبار الرابع حيث قيم الاشتراكات الاولية تزيد عن (0.50) والتشعبات اكثر من (0.50) قيمة (KMO) تزيد عن (0.6) والجذور الكامنة اكبر من (1).

### مناقشة النتائج والتوصيات مناقشة النتائج:-

من خلال الدراسة ومناقشة النتائج وجدت الدراسة علاقة بين الرقابة الادارية للمصارف واتخاذ القرارات فيها، وكذلك أثر نمط القيادة على العلاقة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات الادارية.

**أولاً: الفرضية الاولى: العلاقة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات للمصرف.**  
نتائج هذه الفرضية اوضحت بان علاقة ايجابية جزئية بين الرقابة الادارية للمصرف واتخاذ القرارات الادارية، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة محمد عباس محمد(2009) والتي هدفت الى التعرف على مدى ممارسة الرقابة الادارية نحو العاملين والمستفيدين، والمعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات العامة الاردنية وخلصت هذه الدراسة على ان ممارسة المؤسسات العامة للرقابة الادارية كانت بدرجة متوسطة، كما اظهرت نتائج هذه الدراسة ان تأثيرات ابعاد الرقابة مجتمعة ذات تأثير ايجابي معنوي غير كامل على ان هنالك ابعاد كانت تأثيراتها ايجابية بالكامل واخري ذات تأثير ايجابي ضعيف على اتخاذ القرارات نحو استمرارية العمل بالشركات.

### ثانياً: الفرضية الثانية: العلاقة بين الرقابة الادارية والنمط القيادي.

حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (زاهر نمر، 2006) حيث هدفت الدراسة هذه الى الكشف عن مدي اهتمام الشركات الاردنية على تطبيق الرقابة تجاه اصحاب

المصلحة وكانت نتيجة هذه الدراسة ان هنالك اهتمام عالي من قبل شركات الاتصالات بالرقابة.

كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الحربي عبدالله 2008) ذكرت الدراسة ان المصارف الاسلامية في السودان لا تتبع الاسلوب العلمي في ادارتها للتحويل التقني الذي يحدث اليوم.

### ثالثا: الفرضية الثالثة: العلاقة بين النمط القيادي واتخاذ القرارات.

اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (علي عباس، 2010) حيث هدفت الى الكشف عن أثر انماط القيادة في تحقيق اتخاذ القرارات، وتوصلت الدراسة الى ان القيادة من حيث تأثيرها على اتخاذ القرارات كان ايجابيا، ويرى الباحث ان الاختلاف في الدراستين يرجع الى المكان والزمان، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (السعودي موسي، 2008) والتي هدفت الى التعرف الى اثر الرقابة الادارية على بيئة العمل بجامعة الملك سعود الرياض. كانت مدعومة دعم جزئي ولم تكتمل الصورة في أذهان المجتمع.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (علي عباس، 2010) والتي توصلت الى نتيجة ايجابية بين الرقابة واتخاذ القرارات. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (صلاح احمد، 2004) حيث هدفت الدراسة الى التحقق من العلاقة بين الرقابة الادارية على اداء المصارف السودانية من منظور الجودة الشاملة حيث ذكرت هذه الدراسة ان هنالك سلبية لاتخاذ القرارات في ادارة المصارف من منظور الجودة الشاملة وعدم وجود نظام معلومات لتطوير الاداء المصرفي.

النمط القيادي وتأثيره في العلاقة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات. اشارت نتائج الدراسة الى ان هنالك دعم جزئي لإيجابية دور اعتدال نمط القيادة في العلاقة بين الرقابة الادارية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العتيبي سعد، 2002) والتي اكدت تأثير القيادة على اتخاذ القرارات.

### التوصيات:-

وفقا لما جاء من مناقشة النتائج يوصي الباحث بالنقاط الاتية:

1\ على ادارة المصارف التجارية الليبية ان تعمل على زيادة اهتمامها بقضايا الرقابة الادارية وخاصة التقارير والسجلات وقياس الاداء لما لهم من دور في رفع نسبة القرارات الصحيحة تجاه المصارف التجارية الليبية واستمرارية عملهم.

١2 ان تنتهج الادارة العليا في خطتها واستراتيجياتها برامج الرقابة الادارية وان تتضمن الرقابة الادارية في جميع المستويات الادارية سواء كانت التنفيذية او التشغيلية.

١3 كما يوصي الباحث مدراء الادارات بالمصارف التجارية اللببية الاهتمام برفع المعنوية للعاملين وذلك بمشاركة في القرارات وتزويدهم بالصلاحيات المناسبة ووضوح الاهداف.

١4 كما يمكن ان يطبق نموذج هذه الدراسة في المستويات الادارية المختلفة ابتداء من الادارات العليا ثم الادارات الوسطي، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات وكما يمكن تطبيقه في الادارات التشغيلية وذلك لتفعيل الشعور بالعمل.

١5 يوصي الباحث الادارة المصرفية ان تهتم بأراء المرؤوسين ومقترحاتهم لان ذلك يساهم في تقبلهم قرارات التغيير ويساعدهم على إدراك الحاجة اليها، وبالتالي، يصبحون اقل عرضة لمقاومتها.

١6 يمكن ان يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك النمط القيادي من خلال اجراء تنظيمي مناسب.

### المراجع:

1. ابراهيم عبد الواحد نائب وانعام عبد المنعم باقية.(2001). نظرية القرارات، نماذج وأساليب كمية محوسبة، دار وائل للنشر عمان.
2. المغربي، كامل وآخرون.(1995). (أساسيات في الإدارة)، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. أنور حمزة زغلول.(2003). الرضى الوظيفي لدى القيادات الإدارية بالجامعات الاردنية والعوامل المؤثرة فيه، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم).
4. حسن حريم وآخرون.(1998). اساليب الادارة، دار الحامد، عمان.
5. زاهد محمد ديربي.(2012). الرقابة الادارية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
6. سالم، فؤاد الشيخ وآخرون.(1994). المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الاردن.

7. سليمان عمر محمد مطرق.(2004). القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشأة الأعمال. رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
8. صلاح سيد احمد بندي.(ب.ت). أثر الرقابة الادارية على اداء المصارف السودانية من منظور مفهوم الجودة الشاملة، دراسة حالة بنك الشمال الاسلامي.
9. علي عباس.(1995)، الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
10. غالب مطلق حسن الوخيان.(2005). صناعة القرارات على مستوى القيادة الإدارية العليا في الأردن.
11. فتحي احمد ذياب.(2012). ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
12. ماجد عبد المهدي المساعد.(2003). النظرية الموقفية في القيادة (نظرية دورة الحياة) وأثرها على النمط القيادي في الإدارة الشرطة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة الاردنية.
13. محمد عثمان حمدي المعاذ.(1987). انظمة الرقابة الحديثة في منشأة الاعمال، مطبعة جامعة القاهرة.
14. محمد نشوان الزاكي.(2003). القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء. رسالة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال بجامعة النيلين، الخرطوم.
15. محمود سليمان العمليان.(2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الجامعة الاردنية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
16. مسلط صالح ملافخ.(1413هـ). اساليب الرقابة في اقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الاداء لرجل الشرطة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض، المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب.
17. مصطفى الطيب ابوقناية.(2002). مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشأة، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم.
18. موسى السعودي.(2008). دراسات: مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية، م: 35، ع2، عمان، الاردن.