



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات

واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبهم و أثرها على الأداء الوظيفي في البنوك
التجارية في مدينة الخليل

فريق البحث

معتصم الحلواني

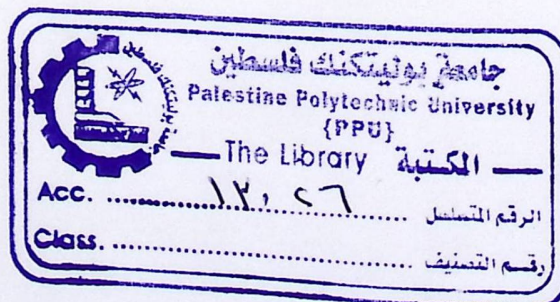
محمد عمر حميدان

بلال عطا صوالحة

إشراف

أ.لبنه المحتسب

كانون أول 2013م



الشكر والتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع
كما ونتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم
الإدارية خاصة و جامعة بوليتكنك فلسطين عامة وإلى كل أستاذ علمني
في هذه الجامعة. وإنه من دواعي الفخر والعرفان بالجميل أن نتقدم بأسمى
لينة المحتسب ، على مساعدتها .آيات الشكر والتقدير إلى مشرفتنا أ
وتعاونها معنا

فلها منا جزيل الشكر والاحترام

الشكر والتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع
كما ونتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم
الإدارية خاصة و جامعة بوليتكنك فلسطين عامة وإلى كل أستاذ علمني
في هذه الجامعة. وإنه من دواعي الفخر والعرفان بالجميل أن نتقدم بأسمى
لينة المحتسب ، على مساعدتها .آيات الشكر والتقدير إلى مشرفتنا أ
وتعاونها معنا

فلها منا جزيل الشكر والاحترام

الإهداء

إلى روح سيد المجاهدين (الروح الزكية) سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى والدي العزيز ... الذي أنار لي الطريق

إلى نبع الحنان ونور عيني أُمي الحنونة

إلى الأخوة والأخوات الأعزاء على قلبي

إلى كل محبي العلم والمعرفة المعلمين الأفاضل

إلى الأصدقاء الأوفياء جميعا

وإلى تراب بلادي الطاهرة إلى المجاهدين والشهداء والأسرى

والجرحى

ولكل من ساهم ولو بجزء بسيط في إنجاح هذا المشروع

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
*	شكر وتقدير	أ
*	الإهداء	ب
*	قائمة المحتويات	ت
*	قائمة الجداول	ح
*	ملخص الدراسة باللغة العربية	د
*	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	ذ
الفصل الأول		
	الإطار العام للدراسة	
1.1	المقدمة	2
2.1	مشكلة الدراسة	3
3.1	فرضيات الدراسة	4
4.1	اهداف الدراسة	4
5.1	أهمية الدراسة	5
6.1	حدود الدراسة	5
7.1	مفاهيم ومصطلحات للدراسة	6
الفصل الثاني		
	المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة	
1.2	المقدمة	8
2.2	تعريف القيادة	8
3.2	أهمية القيادة	9
4.2	العناصر المؤثرة على السلوك القيادي	10
5.2	نظريات القيادة	10

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
*	شكر وتقدير	أ
*	الإهداء	ب
*	قائمة المحتويات	ت
*	قائمة الجداول	ح
*	ملخص الدراسة باللغة العربية	د
*	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	ذ
الفصل الأول		
	الإطار العام للدراسة	
1.1	المقدمة	2
2.1	مشكلة الدراسة	3
3.1	فرضيات الدراسة	4
4.1	اهداف الدراسة	4
5.1	أهمية الدراسة	5
6.1	حدود الدراسة	5
7.1	مفاهيم ومصطلحات للدراسة	6
الفصل الثاني		
	المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة	
1.2	المقدمة	8
2.2	تعريف القيادة	8
3.2	أهمية القيادة	9
4.2	العناصر المؤثرة على السلوك القيادي	10
5.2	نظريات القيادة	10

12	الانماط القيادية	6.2
15	أشكال القيادة	7.2
16	أسس القيادة الادارية	8.2
17	مفهوم المهارات الادارية	9.2
17	أنواع المهارات الادارية	10.2
20	طرق تنمية المهارات الادارية	11.2
21	صفات القيادة الإيجابية و القائد الفعال	12.2
21	خصائص القائد الناجح	13.2
	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	
23	الدراسات السابقة	2.2
23	الدراسات العربية	1.2.2
27	الدراسات الأجنبية	2.2.2
	الفصل الثالث	
	طريقة واجراءات الدراسة	
33	مقدمة	1.3
33	منهج الدراسة	2.3
33	مجتمع الدراسة	3.3
34	أداة الدراسة	4.3
35	صدق أداة الدراسة	5.3
35	ثبات أداة الدراسة	6.3
35	خطوات تطبيق الدراسة	7.3
36	متغيرات الدراسة	8.3
36	المعالجة الإحصائية	9.3
37	تصحيح المقياس	10.3
	الفصل الرابع	
	عرض ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة	

39	عرض ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة	1.4
الفصل الخامس		
	النتائج والتوصيات	
56	النتائج	1.5
59	التوصيات	2.5
المراجع		
60	المراجع	*
الملاحق		
64	الإستبانة	ملحق رقم (1)

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1	جدول المقارنات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	29
2	جدول بأسماء البنوك التجارية في مدينة الخليل	33
3	نتائج معامل كرو نباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	35
4	مفاتيح التصحيح	37
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم أنماط القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية.	39
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأنماط الديمقراطية من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية	40
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأنماط الأوتوقراطية من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية	41
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأنماط الحرة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية	42
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الصفات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية	44
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم المهارات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء لزيادة الأداء الوظيفي لديهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية	46
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم انعكاسات تنمية المهارات القيادية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية	48
12	خصائص العينة الديموغرافية	49
13	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير العمر	50
14	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير العمر	51
15	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	51
16	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	52

53	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	17
53	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	18

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة من خلال معرفة أهم الأنماط القيادية المستخدمة والصفات القيادية والمهارات القيادية. واعتمدت الدراسة على فرضيات رئيسية وفرعية التي تمحورت حول ما واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل في عام 2013.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم الأنماط القيادية المتبعة من قبل المدراء في البنوك التجارية في مدينة الخليل كان النمط الديمقراطي، ثم الأوتوقراطي، ثم النمط الحر. وأن أهم الصفات القيادية التي يجب كانت على التوالي (الأخلاق الحميدة، ثم الصدق في الوعود، ثم الإخلاص والاجتهاد). ، أيضاً أن من أهم انعكاسات تنمية المهارات القيادية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في مدينة الخليل كانت تنمية المهارات القيادية تسهم في رفع جودة أداء العاملين، وأن تنمية المهارات القيادية تزيد من الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرارات، وأن تنمية المهارات القيادية تسهم في انجاز الأعمال في أسرع وقت). أن أهم المهارات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء و نائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل كانت العمل بروح الفريق الواحد.

و قد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع ودعم القيادة الديمقراطية في البنوك التجارية لما لها من آثار ايجابية على العمل والإنجاز، والاهتمام بتطبيق القوانين والأنظمة بدقة.

The study summary

This study focused on the reality of leadership from the perspective of managers and their deputies in the commercial banks in the city of Hebron during the year 2013, by knowing the most important leadership styles used and the leadership qualities and leadership skills.

The study found that the most important leadership styles used by managers in the commercial banks in the city of Hebron was a Democratic pattern, then autocratic, then the free style. And the most important leadership qualities that must have been, respectively (morality, honesty, then fidelity and diligence). Also that of the most important implications of the development of leadership skills on the job performance of commercial banks in the city of Hebron was the development of leadership skills and how it contributes to raising the quality of the performance of employees, and the development of leadership skills, helps in increasing administrative efficiency in decision-making, and the development of leadership skills contributes to the completion of the work in a fast manner). The most important leadership skill that must be met with the directors and their deputies in the commercial banks in the city of Hebron was the teamwork.

The study recommended the need to encourage and support the Democratic leadership in the commercial banks because of their positive effects on labor and delivery, and attention to the application of laws and regulations strictly.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيته

1.1 مقدمة الدراسة:

إن تقدم أي مجتمع وتطور نظمه يعتمد على القادة الإداريين القادرين على تنسيق الجهود البشرية وحفزها ودفعها تجاه تحقيق الأهداف، كما أن القيادة تعد ظاهرة اجتماعية عامة في جميع المجتمعات البشرية، حيث أن هناك طبقة كبيرة تخضع وتتبع ما يلقي إليها من أوامر صادرة عن قيادات تتميز بقدرتها على التأثير الفعال في سلوك التابعين. كما أن تحقيق الأهداف في المنظمات المختلفة يتوقف على كفاءة القيادة ومدى قدرتها على توجيه جهود المنظمة (عباس، 1994، 47).

وقد حظي موضوع القيادة بدراسات وبحوث كثيرة ومتواصلة، حيث يعد هذا الموضوع من أهم الموضوعات التي درسها الباحثون والدارسون خلال السنوات الماضية. والمتأمل فيما يطرح اليوم من مختلف قضايا الفكر الإداري يجد أن موضوع القيادة بوجه عام يحظى بالاهتمام والرعاية والدراسة من قبل رواد الفكر الإداري ومن الباحثين المحدثين، وذلك نظراً لما يمثله موضوع القيادة الإدارية من أهمية كبيرة في مجال الإدارة الحديثة. (العتيبي، 2003، 3).

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة الدراسة حيث أنها تسعى إلى التعرف على واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل باعتبار البنوك إحدى الركائز الاقتصادية الهامة في فلسطين، فالقيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً وهو ما يستدعي التعرف على الأنماط القيادية، والصفات، والمهارات القيادية، وانعكاس تنمية المهارات القيادية على الأداء الوظيفي.

2.1 مشكلة الدراسة:

ان عدم وجود القدرة لدى المدراء و نائبيهم على مواكبة التطور الاداري الحديث واتباعهم لنظريات الادارة الحديثة قد يؤدي الى نقص الكفاءة و الفاعلية لديهم، كذلك عدم استخدام أنماط القيادة الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي الى عدم تحقيق أهدافها المنشودة ، وكذلك فإن ترشيح القيادات الادارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي الى عدم تحقيق الاداء.

وتمثل البنوك التجارية احد القطاعات التي لها دور اقتصادي واجتماعي مما استدعى الاهتمام بهذا الموضوع الحيوي ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

1. ماهي اهم الانماط القيادية المتبعة من قبل المدراء و نائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل؟
2. ما هي أهم الصفات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء و نائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل؟
3. ما هي أهم المهارات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء و نائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل؟
4. ما علاقة تنمية المهارات القيادية للمدراء و نائبيهم بالأداء الوظيفي لديهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإستجابات المبحوثين نحو واقع القيادة تعزى إلى: (العمر، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة) ؟

3.1 فرضيات الدراسة:

1. يعتبر النمط الاوتوقراطي من اكثر الانماط المتبعة في البنوك التجارية في مدينة الخليل.
2. تعتبر صفة التحكم بالنفس من أهم الصفات التي يجب توفرها لدى المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل.
3. تعتبر مهارة القدرة على ادارة الوقت من أهم المهارات التي يجب توفرها لدى المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل.
4. لا توجد علاقة بين تنمية المهارات القيادية للمدراء ونائبيهم بالاداء الوظيفي في البنوك التجارية في مدينة الخليل.
5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للاستجابة المبحوثين نحو واقع القيادة تعزى الى (العمر والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على اهم الانماط القيادية المتبعة من قبل المدراء، و نائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل.
2. التعرف على أهم الصفات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء و نائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل.
3. التعرف على أهم المهارات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء و نائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل.
4. التعرف على العلاقة بين تنمية المهارات القيادية للمدراء، و نائبيهم و بين الأداء الوظيفي لديهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل.
5. التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين نحو واقع القيادة تعزى إلى (العمر، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة).

5.1 أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذه الدراسة إلى النواحي التالية:

1. أنها تناولت موضوعاً مهماً وهو علاقة تنمية المهارات القيادية بالأداء الوظيفي.
2. اهتمت هذه الدراسة بقطاع مهم وهو قطاع البنوك التجارية.
3. استفادة المسؤولين في البنوك من النتائج التي تكشف عنها الدراسة في وضع مجموعة من المعايير التي تستند إلى المهارات، والصفات الواجب توافرها لدى المدراء في البنوك التجارية، ليتم في ضوءها اختيار وتعيين القيادات في هذه البنوك .
4. استفادة العاملين في قطاع البنوك بشكل خاص وكافة العاملين في هذا المجال بشكل عام، فيما يتعلق بأهمية تنمية المهارات القيادية للمدراء.
5. يستفيد الباحثين من هذه الدراسة في التعرف على واقع القيادة في البنوك التجارية المحلية و هذا يفيدهم في حالة الحصول على وظيفة في إحدى هذه البنوك، أو التعامل مع هؤلاء المسؤولين.

6.1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة في التعرف على واقع القيادة من حيث أنماط القيادة، والمهارات، والصفات القيادية، وعلاقة تنمية المهارات القيادية بالأداء الوظيفي.

الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على المدراء و نائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل .

الحدود المكانية:

ستطبق هذه الدراسة على البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل .

الحدود الزمنية:

سيقوم فريق البحث بالعمل على موضوع البحث من منتصف شهر ايلول 2013 وحتى شهر كانون ثاني 2013.

7.1 مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الانماط القيادية:

هي عبارة عن مجموعه من السلوكيات التي يستخدمها القائد للتأثير على العاملين لانجاز أهداف التنظيم (درة، المدهون، الجزراوي ، 1994 ، ص 279).

المهارات القيادية:

هي المهارات السلوكية التي تلزم القائد للقيام بمهامه على الوجه المطلوب سواء كانت هذه المهارات مباشرة أو مساندة، وتتمثل في تطبيق أو استخدام المعلومات، والمفاهيم، والمبادئ، والأسس، والقواعد، والإجراءات، والفروض، والنظريات بحيث يؤخذ بعين الاعتبار عند صياغتها أن تبدأ بفعل سلوكي". (العماني ، 1993 ، ص46) .

الصفات القيادية:

هي الخصائص الذاتية المميزة لشخصية القائد (القحطاني، 2003، ص18).

الأداء الوظيفي:

هو الممارسات العملية التي يقوم بها الموظفون والعاملين ومدى تنفيذ هذه الممارسات بالشكل الصحيح الذي يتماشى مع المقاييس الموضوعية من قبل السلطة الإدارية أو من قبل الرؤساء (الصامل ، 2011 ، ص 10).

تنمية المهارات القيادية:

هي تنمية طاقات ومهارات الموارد البشرية وتطوير أساليب توظيفها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة وفي الوقت نفسه إرضاء العاملين وتحقيق منافعهم (الغريري ، 2010 ، ص 114) .

البنوك التجارية:

هي عبارة عن منشأة تتعاطى الأعمال المصرفية من قبول الودائع بأنواعها المختلفة (الودائع تحت الطلب، و ودائع التوفير، و ودائع لأجل)، و استثمار الجزء الأكبر منها، و بالقدر التي تسمح به الأنظمة المصرفية السائدة، و ذلك على شكل قروض قصيرة الأجل لقطاعات الاقتصاد القومي المختلفة (جبر ، 2006 ، ص 14) .

المدراء:

هم القادة الذين يعملون على تحقيق النتائج المتوقعة منهم بحكم منصبهم (السديري، 2010، ص9).

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة :

إن الحاجة الى قيادات إدارية ناجحة يعتبر متطلبا إجباريا لتحقيق التنمية الادارية حيث أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قادة أكفاء قادرين على تنمية مهارات العاملين واستغلالها من خلال انماط ادارية حديثة تسمح وتساعد على مشاركة العاملين في كل الانشطة الادارية.

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة . ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم ، كما إنها ليس بالمهمة اليسيرة ، و انما تتطلب من المدير جهداً ووقتاً ومهارات ، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة . (اللويزي، 2002، ص110).

ومما سبق يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية . وسوف نحاول التعرف على تعريف القيادة بشكل موسع و أهمية القيادة، و أنماط القيادة و أنواعها، و نظريات القيادة، و المهارات و الصفات الواجب توفرها في القائد، و طرق تنميتها، و الخصائص التي يجب توافرها عند القائد الناجح.

2.2 تعريف القيادة :

عرفت القيادة على 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 الموضوعة" (المغربي، 1995، ص163) . و هناك من عرفها على أنها: "دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء

تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة" (رضوان ، 1994 ، ص80) . وهناك من عرفها على أنها : "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة" (سالم ، 1994 ، ص185) .

3.2 أهمية القيادة :

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمنظمة و التي من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات، و حتى تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فانه يجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً "فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع" .

ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المنظمة التي يعمل فيها ، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه ويزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات، وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد (المنيف ، 1983 ، ص 88) .

4.2 العناصر المؤثرة على السلوك القيادي:

و من هذه العناصر: (موسى اللوزي، 2002 ، ص 122)

1- خصائص المديرين:

يمكن حصر هذه الخصائص في مقدار ما يتوافر لدى المديرين من قدرات، ومهارات، وثقة، وذكاء، وما يتوفر لديهم من دافعية وحس للعمل، ورغبات، وتوقعات اضافة الى ضرورة توافر الابداع، والاجتهاد، والتخطيط، والمشاركة في الرأي والقرار، وخبراته وتجاربته السابقة. كل ذلك يساعد على تسهيل القدرة في التأثير على الافراد العاملين وتوجيههم باتجاه سليم يساعد على تحقيق الأهداف.

ان قدرة القائد في التكيف مع الظروف والمواقف وتجاوز ما فيها من معوقات ومشاكل وقيادة المجموعة يعتبر حجر الزاوية في العملية القيادية الناجحة.

2- خصائص الرؤوسين :

يساعد توافر مجموعة من الخصائص الجيدة لدى الرؤوسين القيادة و المنظمة على بلوغ الاهداف فتمتع الرؤوسين بقدر كبير من المرونة، والثقة، والرغبة في العمل، والطموح، والذكاء، والتجارب يعتبر الشق الاخر الواجب توافره في القيادة الناجحة لان وجود القائد الناجح دون الرؤوسين الجيدين سوف يعيق العملية القيادية ويعيق تحقيق التنمية الادارية.

5.2 نظريات القيادة:

نتيجة لأهمية ودور القيادة في العمليات التنموية ظهرت هناك عدة نظريات أسفرت عن جهود علماء الادارة وعلماء النفس والاجتماع في محاولاتهم لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار الافراد والقادة الأكفاء، وهذه المعايير او النظريات أطلق عليها اسم نظريات القيادة، حيث تعددت النظريات التي قدمت لتفسير ظاهرة القيادة الإدارية ، فقد نظر البعض الى القيادة على أنها مجموعة من السمات فقط، إذا توافرت لدى شخص ما يصبح قائداً، وهناك من يرى أنها ظروف خاصة، إذا وجدت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد، ونظر فريق ثالث الى القيادة على أنها موقف معين لمجموعة من الأفراد إذا تغيرت تغير القائد ، وذهب فريق رابع الى التأكيد على أن القائد يظهر نتيجة ظهور هدف معين فإذا تغير هذا الهدف تغير القائد، وأخيراً هناك من أكد على الطبيعة التفاعلية للقيادة وأنها محصلة العديد من العوامل مثل: القائد بما يملكه من سمات، ومعارف، ومهارات،

وأفراد الجماعة بما يتمتعون به من قدرات، وإمكانات، واستعداد للعمل، والموقف بما يتضمنه من ظروف وعوامل بيئية وتنظيمية متشابكة، و متداخلة (اللوزي، 2002 ، ص 109).

وسيتم من خلال مراجعة عدد من الكتب التي تناولت موضوع القيادة الادارية، التعرف على نظريات القيادة و ذلك على النحو التالي :

1- نظرية السمات:

حددت هذه النظرية خصائص القيادة الناجحة وحددت مجموعة من الصفات اذا توفرت في فرد فمعنى ذلك ان لديه القدرة على ممارسة العملية القيادية وترى هذه النظرية ان القيادة سمة مميزة للفرد وان عددا قليلا من الافراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من ان يكونوا قادة ،وقد حددت هذه النظرية ست سمات تميز القادة عن غيرهم وهذه السمات هي الطموح، و الرغبة في القيادة، و النشاط، و النزاهة، والامانة، و الثقة بالنفس، و الذكاء، و المعرفة المتعلقة بالعمل، اضافة الى ما اشارت اليه الابحاث العلمية من ان الاشخاص الذين تتوفر لديهم الرقابة الذاتية يتوفر لديهم الاستعداد لان يصبحوا قادة أكثر من غيرهم .

وقد حدد الباحثون ورواد الادارة في هذا المجال السمات اللازمة للقيادة حيث أشار هؤلاء الى السمات التالية: مهارة الانجاز، و تحمل المسؤولية، و روح المشاركة، و المكانة الاجتماعية، و القدرة على فهم و معرفة الموقف. ويحدد سيسل في ابحاثه ان السمات الواجب توفرها في القادة تتمثل في ان يكون معدل ذكاء القائد اكبر من معدل ذكاء مرؤوسيه، و ان يكون لديه ألامام بأمور العمل، و ان يكون لديه القدرة على التعبير عن افكاره، و ان يكون ناضجاً عقلياً، وعاطفياً، و ان يكون لديه حافز داخلي للعمل و ان يكون اعتماده على مهاراته الادارية اكثر من الاعتماد على مهاراته الفنية.

2- نظرية الموقف:

تقوم هذه النظرية على الربط بين السمات الشخصية والموقف الاداري حيث لا بد ان تؤخذ المواقف الادارية التي تواجه القيادة لتحديد السمات القيادية المطلوب توافرها في القادة، فنظرية الموقف تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة لانها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط وانما تربطها بالمواقف الادارية على اساس ان هذه المواقف هي التي تحدد

السمات التي تعمل على تقوية شخصية ومركز القائد اضافة الى ذلك تقدم هذه النظرية منهجاً ديمقراطياً من خلال عدم حصر القيادة بالسمات الشخصية وانما تراعي دور المواقف الادارية وتأثيرها على القيادة .

3- النظرية التفاعلية:

تركز هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفية ونظرية السمات حيث نرى ان القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي لانتوقف على تفاعل السمات الشخصية وانما يجب ان تتعدى ذاك الى التفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف حيث تتحدد خصائص القيادة على اساس ثلاثة أبعاد هي:

1- السمات الشخصية.

2- عناصر الموقف.

3- خصائص المرؤوسين.

لقد ساهمت هذه النظرية مساهمة فعالة في تحديد خصائص القيادة الادارية وكان لها دور ايجابي في رسم منهج سلوكي اداري جيد يساعد على تحقيق الاهداف.

على الرغم من ذلك فان التطورات الحديثة التي تمت في مجال الادارة أشارت الى عدم كفاية هذه النظريات منفردة لتحديد خصائص القيادة الناجحة الامر الذي ادى الى ضرورة تكاثف الجهود من الباحثين والدارسين للبحث عن الخصائص والسمات اللازمة الواجب توافرها في القادة لتتلاءم مع متطلبات الادارة الحديثة وتساعد على تحقيق الفاعلية الادارية.

6.2 الانماط القيادية :

تعددت أنماط القيادات ، وتفرعت بحسب الدراسات التي أجريت وحسب التصنيفات التي تمت ، ولكن المشهور منها أربع أنماط وهي : (اللوزي، 2002، ص124)

1- نمط القيادة الضعيفة :

وهنا تركز القيادة داخل التنظيم على متغيري الانتاجية والافراد كعناصر انتاجية، ولكن الاهتمام يكاد يكون ضعيفاً، و يتبع القائد هنا سلوكاً قيادياً غير مبال حيث لا يتدخل القائد بعناصر الانتاج و لا يعمل على توجيه المرؤوسين، كما أن القائد يميل هنا الى خلق بيئة عمل ساكنة غير متفاعلة و غير منتجة، و لا يعطي أي اعتبار الى الجوانب السلوكية و النفسية للأفراد العاملين فهو قائد لا يشارك و انما يحاول تنفيذ ما هو موجود في الانظمة والقوانين.

2- نمط القيادة المتسلطة :

ان سلوك القائد ضمن هذا النمط يكون موجهاً للأننتاج فقط دون اعطاء أي اهمية للعنصر البشري، حيث يتم التعامل مع المرؤوسين ضمن هذا النمط على انهم ادوات انتاجية، ويميل القائد هنا الى التسلط في اصدار الاوامر وممارسة الرقابة الشديدة، واهمال العنصر البشري والتنظيمي.

3- نمط القيادة الاجتماعي :

يستند هذا النمط الى الفكر الاداري السلوكي حيث يستمد منه افكاره ومفاهيمه، فوفقاً لهذا النمط فان القائد يعطي اهتماماً كبيراً للأفراد العاملين ولكن على حساب الانتاجية فهو قائد يراعي مشاعر العاملين ويكسب رضاهم، ويرى ان متغيرات السلوك، والمشاعر، والاحاسيس، هي المتغيرات الرئيسية في ممارسة العمل القيادي.

4- النمط القيادي الوسط :

وهنا يتركز اهتمام المدير او القائد وفقاً لهذا النموذج على اعطاء اهتمام متوازن لكل من الافراد والانتاج، حيث يسعى من خلال النمط السلوكي الى توفير قوة عمل جديدة تعمل بروح الفريق والاحترام المتبادل والتقدير وهنا يسعى القائد الى انجاز العمل وتوفير مناخ مناسب حتى يتم التفاعل بين اهداف المنظمة الادارية والعاملين.

و هناك من صَنَّف أنماط القيادة على النحو التالي: (زيارة ، 2009، ص325)

1- النمط التسلسلي (الاولوقراطي) :

كل الدراسات تشير إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل . وقد دلت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين ايديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك . و ينقسم هذا النمط الى أسلوبين:

أ- الاستبدادي المستغل: حيث تكون قيادة المدير من هذا النمط مستبدة و لا ثقة لها بأحد من المرؤوسين، و توجه الجميع من خلال العقوبات و بعض الثواب. و يحتفظ المدير من هذا النمط باتخاذ كل القرارات و ما على المرؤوسين إلا طاعة الأوامر الصادرة لهم.

ب- الاستبدادي العادل: ويركز هذا النمط من القيادة الثقة بالمرؤوسين و التوجيه بالثواب و بعض العقاب. ويحتفظ كذلك باتخاذ القرارات، و كما أنه يعطي بعض الحرية للمرؤوسين في الطريقة التي يؤديون فيها أعمالهم طالما يتفق ذلك مع معايير الإدارة.

2- النمط الديموقراطي :

و هذا النمط يحد من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم ، ويفوض السلطة لمرؤوسيه . و ينقسم هذا النمط الى أسلوبين أيضاً:

أ- المشاور: يشاور المدير من هذا النمط القيادي مرؤوسيه قبل تحديد الأهداف و قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، و للمرؤوسين درجة معقولة من الحرية في إتخاذ القرارات و في الكيفية التي يؤديون بها أعمالهم. و تعطي الادارة هنا مكافآت و حوافز لتوجيه الأفراد و يسود جو من الثقة بينها و بينهم.

ب- الجماعة المشاركة: و يكون المدير بهذا النمط الناجح من القيادة مهتماً بمشاركة المجموعة ككل في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات، و تصبح روح المشاركة تغطي كل عمليات المجموعة. و في ظل هذا النمط تكون قوة الخبرة أو المعرفة هي المسيطرة بدلاً من القوة الرسمية. و مع هذا النمط يكون انتقال المعلومات

بحرية من أعلى و من أسفل و بشكل أفقي، و بسبب سيادة جو الثقة بين المدير القائد و المرؤوسين الاتباع فالرقابة تكون ذاتية و كذلك الالتزام.

3- النمط التسبيبي (المتحرر) :

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم ، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة ، أو لعدم قدرته على إدارة المجموعة ، أو لنوع من اللامبالاة .

و من الأنماط القيادية التي وردت في كتابات أخرى منها كتابات كيث ديفز kieth davis :

- نمط القيادة الأبوية: التي تعتمد على المكافأة المادية و هي ما يطمأن اليها المرؤوسين.
- نمط القيادة المعاونة: و التي تتسم بروح المعاونة، و الانجاز، و شعور المرؤوسين بدافعية أعلى نحو المساهمة.
- نمط القيادة المشاركة: حيث المساهمة المتبادلة و التكامل لفريق العمل، و يشعر معها المرؤوسن بأعلى مستويات الرضى و الاندفاع بعمل الفريق بشكل إيجابي.

7.2 أشكال القيادة :

يختلف تقسيم القيادة باختلاف الجماعات التي يتم قيادتها، والقادة الذين يجسدون فلسفات الجماعة التي يقودونها أو المواقف التي يعيشونها. والقيادة هي مسألة نسبية فهي تختلف وفقا لطبيعة ووظائف المجموعة المعينة ، وسنحاول تناول بعض أشكال القيادة :

1- القيادة الجماعية :

تتضمن توزيع المسؤوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها، أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء . و في هذا الشكل لا يتم تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تتبع من المبادئ الديمقراطية (الجيوسي، 2000، ص 23).

يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات، ووضع السياسات، وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية . ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة، بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع (الحوامدة ، 2002، ص 16).

2- القيادة الإدارية :

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية، والتسلطية، والبيروقراطية (الدخيل، 2002، ص 23). كما إن إعطاء الرئيس داخل الشركة والمنظمة المسؤولية في اختيار الطريقة الإدارية التي تناسب الشركة، وتحديد الأهداف، والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة، يسهل عملية وضع الأسس الإدارية فيها.

8.2 أسس القيادة الإدارية :

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرؤوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل، و حسب الجنس، وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري ، وحاجات المرؤوسين، و من هذه الأسس : (الجيو سي، 2000، ص 41)

1. إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل، وتحديد الأهداف، والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة، وزيادة الشعور بالمسؤولية، وارتفاع الروح المعنوية.

2. العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرؤوسين .

3. القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

9.2 مفهوم المهارات الإدارية

تشكل المهارات الإدارية عنصرًا مهمًا في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة (السكرانة، 2009، ص 11).

وتعتبر المهارات الإدارية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسة للعملية الإنتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، وقد شملتها الأدبيات الإدارية والتنموية في البحث، والدراسة، والتحليل. ولقد عرفت المهارات الإدارية على أنها "تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص" (اللوزي، 2002، ص 65).

وقد عرّفها آل علي والموسوي على أنها "عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجًا منظمًا ومعدًا باهتمام يستطيع من خلاله الموظفون تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة ككل" (آل علي والموسوي، 2001، ص 138).

وعرفها الصيرفي على أنها "الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة" (الصيرفي، 2006، ص 22).

10.2 أنواع المهارات الإدارية:

قسم الباحثون المهارات الإدارية إلى ثلاث مهارات أساسية والعديد من المهارات الفرعية وهي على النحو التالي:

1- المهارة الفنية:

يقصد بالمهارة الفنية المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف (الحو، 2009، ص 25).

ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى المقدرة على استخدام الوسائل، والأدوات، والإجراءات، لاسيما الخاصة منها بإنجاز العمل (الصرن، 2002، ص 45).

وعرفها ككتاب آخرون بأنها "القدرة على أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة"، وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الادارية الوسطى والدنيا (الصيرفي ، 2006 ، ص 23).

وتظهر أهمية تلك المهارات الفنية في المجالات التالية:(الصيرفي ، 2006 ، ص 23)

1. تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره .
 2. تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له .
 3. تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد .
 4. تحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي.
- ومن أهم ما يميز المهارة الفنية في أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة وفي أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى (كنعان، 2009 ، ص 327) .

2- المهارات الإنسانية:

يمكن تعريف المهارات الإنسانية على أنها " القدرة على التعامل مع الأفراد وتنسيق جهودهم وخلق روح من العمل الجماعي بينهم " (كنعان 2009 م، ص 333) .

وعرفها الصيرفي على أنها "القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح، وكذلك القدرة على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها " (الصيرفي، 2006 ، ص 23) . وهناك من عرفها على أنها "المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة، وتتضمن هذه المهارات القدرة على تفهم مواقف الآخرين، والقدرة على الوصول إلى حلول وسط، والقدرة على حل النزاعات" (شريف وسليمان، 1998، ص 84) .

وتتطوي هذه المهارة على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد والجماعات، وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقيادتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد أو جماعات (الصرن،

2002 ، ص 45) .

وتكون المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية وتكون متنوعة وبعضها يكمن في التوجيه والتواصل والبعض الآخر يتعلق بالعمل مع الآخرين كعضو، مع ملاحظة أنه لا يمكن لشخص ما أن يصبح إداريًا ناجحًا إذا لم يمتلك هذه المهارة فقد ينجح ويتقدم كخبير ولكن ليس كإداري، و من المهارات المرتبطة بهذا المجال على سبيل المثال: (الصيرفي ، 2006 ، ص 24)

1. مهارات التعامل مع الآخرين .
 2. مهارات الاتصال والاقناع للتوفيق بين الآراء المتعارضة .
 3. مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة .
- وتتمثل المهارات الإنسانية بالعلاقات التي يطورها المدير مع مرؤوسيه، وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تبنى على الاحترام والثقة، والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع، والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع . (السكرانة، 2009 ، ص 43) .

3- المهارات الإدراكية الفكرية:

تتمثل المهارات الإدراكية بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة، واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بين المشكلات، وأسبابها، وحلولها (السكرانة، 2009 ، ص 43) .

وهي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية، فالموظفون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى والمتغيرات المختلفة (شريف وسلطان 1998، ص 84) .

وتشير المهارات الإدراكية إلى القدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغير أي نشاط على المنظمة ككل (الصرن، 2002 ، ص 45) .

وقد أضاف السكرانة على المهارات السابقة مهارة التخطيط، ومهارة المقابلة، ومهارات كتابة التقارير ، ومهارات اتخاذ القرارات، ومهارة إدارة الاجتماعات (السكرانة، 2009 ، ص 43) .

كما أضاف الصرن مهارات أخرى، منها مهارة تنظيم ، وإدارة الوقت، ومهارة التفويض الفعال للسلطة، ومهارة الاتصال، ومهارة التفاوض (الصرن، 2002 ، ص46) .

11.2 طرق تنمية المهارات الإدارية :

يترتب على إدارة التنمية القيام بمجموعة من الوظائف الرامية إلى تحقيق الأهداف التنموية الشاملة من خلال اتخاذ سلسلة من الإجراءات الإدارية القائمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة ، فإدارة التنمية يقع على عاتقها العمل على تحقيق الأهداف وتلبية الحاجات والطموحات وإيجاد حلول للمشاكل المختلفة.

و هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لغرض تنمية المهارات الادارية ومن هذه الطرق ما يلي : (ال على والموسوي، 2001 ، ص156) .

1-التعليم أثناء العمل : وهو وسيلة شائعة وفاعلة لتدريب الإداريين، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لأنها تعزز المهارة.

2-الملاحظة : وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة، وتعتبر مراكز المراقبة (المخصصة للملاحظة) من المناصب الجيدة عند تنمية الإداريين.

3-المهام الخاصة : وهذه المهام يمكن استخدامها أيضاً لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعهد إليه بمهمة خاصة يمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكن تحقيقه.

4-المحاضرات : وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذوو الخبرات والمعرفة بإلقاء المحاضرات على الموظفين.

5-حل المشكلات : وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة، وتتطوي على إمداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملاً إدارياً، وعلى المتدرب فرداً كان أو عضواً في مجموعة أن يقوم: بتحديد المشكلة، وتحليل الحقائق والظروف، وتحديد طرق الحل، وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة.

6-المقررات الدراسية : عندما تكون الحاجة إلى معرفة متخصصة ترتبط مباشرة بعمله الحالي فقد يتطلب من الإداري دراسة مقرر خاص، ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة.

7-المؤتمرات : وهي من الطرق شائعة الاستعمال، والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات، و هي التي تبين النواحي العديدة للمشكلة، وتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

8-هيكل التنظيم اللامركزي : كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي، زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة. وإذا نظرنا إلى اللامركزية كوسيلة للتنمية الإدارية، نفترض أن الموظفين المؤهلين تعطى لهم واجبات إدارية كما و أنهم سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم.

12.2 صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل :

و من هذه الصفات : (الأغاه، 2003، ص263)

- 1- أن يضع القائد نفسه موضع مرؤوسيه ويتحسس الأمور كما يرونها ويشعرون بها .
- 2- لابد أن يبتعد القائد عن اللوم والتقريع العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحقد .
- 3- عدم إيهام المرؤوسين بقدرات القائد لأنهم سيكتشفون هذه القدرات .
- 4- أن يكون القائد قريب من مرؤوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم .

13.2 خصائص القائد الناجح :

فيما يلي عرض لبعض خصائص القائد الناجح : (ياسين ، 1998 ، ص89) .

- يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين قدرته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق، والموضوعية، والإدراك الذاتي .
- يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .
- يتمتع القائد بسعة الأفق، وامتداد التفكير، وسداد الرأي أكثر من أتباعه .

- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير .
- يتمتع القائد بالاتزان العاطفي، والنضج العقلي، والتحليل المنطقي .
- يتمتع القائد بقوة الشخصية، والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .

وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلى بها القائد : (الزعبي، 2004، ص 27)

- الوعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً.
- الإحساس، والتعاطف، والرعاية، والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج.
- الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنظمة .
- الثقة بالآخرين .
- على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل .
- يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة .
- يجب أن يتميز القائد بقوة الحدس .
- يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة .
- القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل .
- القادة يجب أن يكونوا استباعيين .
- القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم .
- القادة يجب أن يكونوا ذوي عقول منفتحة .

2.2 الدراسات السابقة

لقد أجريت دراسات وبحوث عديدة في موضوع البحث، تناولت متغيرات هذه الدراسة وأبعادها المختلفة، وتفاوتت الدراسات في أهدافها ومتغيراتها والفئات المستهدفة والبيئات التي أجريت فيها، وقد أظهرت مراجعة أدبيات الموضوع الخاص بالدراسة عدم وجود دراسة تبحث بشكل مباشر العلاقة أو الأثر بين أنماط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع المصرفي في فلسطين على وجه التحديد والخصوص، لذلك حاولت الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان وحيث كان ذلك ممكناً لتحقيق أهدافها، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

1.2.2 الدراسات العربية

*دراسة الصامل (2011)، بعنوان تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي.

ولقد هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي بالأداء الوظيفي لديهم، ولقد توصلت الدراسة الى أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرارات، كما أن أكثر المهارات القيادية المتوفرة لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي هي مهارة حل المشكلات، ومهارة الاتصال.

* دراسة الفرا (2008م)، بعنوان مستوى الابتكار لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع بين المديرين لدى الوزارات الفلسطينية، ولقد توصلت الدراسة إلى بناء ثقافة مشجعة للابتكار عبر إيجاد إستراتيجية طويلة الأجل للتعليم والتدريب، كما أن هناك حاجة لتطوير التشريعات والأنظمة الداخلية للوزارات، وأن هناك حاجة لمزيد من التفويض وتعزيز مكانة العاملين في الوزارات.

*دراسة الحوامدة و النويجر (2005)، بعنوان أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية : "دراسة ميدانية"

ولقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى القيم الشخصية والتنظيمية مركزة على أثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان استبانته تم توزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم (418 مديراً) ولقد دلت النتائج على أن لدى المديرين الأردنيين تصورات بدرجة عالية عن نظام القيم الشخصية لديهم وعن مستوى فاعليتهم، وبدرجة متوسطة عن القيم التنظيمية السائدة في الوزارات الأردنية، وأن هناك أثر للقيم الاجتماعية، والفكرية، وقيم الفريق وقيم، الاهتمام بالموظفين، والعدالة، والإبداع، والثقة في فاعلية المديرين.

*دراسة الشريف (2003)، بعنوان العلاقة بين النمط القيادي ومستوى فاعلية الاداء الوظيفي للعاملين في وزارة الدفاع والطيران.

ولقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي ومستوى فاعلية الاداء الوظيفي للعاملين في وزارة الدفاع والطيران ، ولذلك التعرف على النمط الملائم للبيئة السعودية وقدرته على التأثير في سلوك الافراد والعاملين، وما هي الاساليب التي يمكن ان تستخدم لتحفيز الافراد والعاملين ، وما هي السبل الكفيلة بتطوير انماط القيادة في وزارة الدفاع والطيران في ظل التطورات والتقنيات الحديثة من اجل رفع مستوى اداء العاملين في الاجهزة العسكرية كافة. ولقد توصلت الدراسة الى ان النمط القيادي الاوتقراطي يعتبر ناجحاً في مواجهة الاوقات والحروب، كما ممارسة الانماط القيادية تختلف باختلاف العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل.

*دراسة الشريف (2004)، بعنوان الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في اماره مكة المكرمة.

ولقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في اماره مكة المكرمة ، و تم تناول مفهوم الاداء الوظيفي، واهميته، وعملية تقييم الاداء ومعدلاته وفوائده واهدافه ، وما هي الاساليب التي يمكن ان تفعل نظام تقييم الاداء. ولقد توصلت الدراسة الى أن هناك عدة انماط قيادية تمارس في المديرية العامة للجوازات في مقدمتها النمط الديمقراطي، يليه النمط المتسلط ويليهِ النمط الحر، كما ان عناصر الابداع تمارس بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

*دراسة (عبد الله ، 2000)، بعنوان القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية للمديرين وعلاقتها بأداء الوظيفة، وأجريت على عينة مكونة من "340" من المديرين و شاغلي الوظائف القيادية في الجهاز الحكومي القطري. ولقد توصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي، وكما توصلت الى ضرورة تعزيز القيم التنظيمية الايجابية، وإعادة النظر في أساليب تحفيز العاملين، والاهتمام بفرق العمل، والبيئة الخارجية للمنظمات.

*دراسة دويكات (2000) ، بعنوان العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية.

ولقد هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية. ولقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج تتعلق بموضوع تفويض السلطة وحيث ظهر مستوى تفويض السلطة في مجال الواجبات الفنية، والواجبات التربوية، والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الإدارية والدرجة الكلية للتفويض فقد كان مستوى التفويض فيها قليل.

*دراسة القحطاني (2003)، بعنوان " برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية " ، دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية

ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الصفات والمهارات القيادية التي يفترض أن تستهدفها برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية، والتعرف على مدى نجاح البرامج الحالية في بناء الصفات والمهارات القيادية لدى المتدربين من وجهة نظر المدربين والمتدربين، والتعرف بوجه عام على درجة الرضا عن تلك البرامج من وجهة نظر المدربين والمتدربين، وكانت عين الدراسة ٢٨٧ ضابطاً و ١٥٠. ولقد توصلت الدراسة الى أن كلاً من المدربين والمتدربين يرون أن البرامج الحالية تسهم بدرجة عالية في بناء الصفات القيادية، كما أن المتدربين يرون أن البرامج الحالية تسهم في اكتساب المتدربين للصفات القيادية بدرجة أكبر مما يراها المدربين، كما أن المدربين يرون أن البرامج الحالية تسهم بدرجة متوسطة في بناء المهارات القيادية .

*دراسة النعيمي، وآخرون (1994)، بعنوان قياس السمات القيادية للمدراء في المنظمات الصناعية

ولقد هدفت الدراسة إلى تقديم حلول مقترحة لمشكلة البحث التي يمكن حصرها بقوة تماسك وتركز السمات القيادية عند مديري الإدارة العليا مقارنة بمديري الإدارة الوسطى والدنيا والعاملين، واستخدم الباحث أداة الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي. ولقد توصلت الدراسة الى أن القدرة الإشرافية تقاس بعمليات النشاط، والتفكير، واللباقة، وتحمل المسؤولية، كما أن الذكاء يقاس بالإبداع، والحزم، والعمل، وقوة الحجة، وتوقد الذهن، والعطف، والعقلانية. والمبادأة، تم تحديدها بمبدع، ومجد، ومنتبه، وصريح، وهادئ. والثقة بالنفس يمكن قياسها، بالتمكن، والجدارة، والانتباه، وتوقد الذهن، والعطف، والعقلانية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

* دراسة جيزيكي، أندرو (1997) بعنوان تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو:

Jezycki, Andrew (1997): An Analysis Of the Relationship Between

Creativity Style And leader Behavior in Elementary, Middle And Secondary Schools

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن معدل الدرجة الإبداعية للمديرين (95.4) مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ (٩٦). وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقني. و أن مديري المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة. و أن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآتية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل، وقد أوصت الدراسة إلى عقد برامج تدريبية تهدف إلى تدريب أفراد العينة على التفكير الإبداعي. و ضرورة توفير جو من الراحة النفسية والاستقرار لدى مجتمع الدراسة الأمر الذي يدفع إلى جودة الأداء. و اختيار قيادات للمؤسسات التعليمية مؤهلة وتتمتع بالتفكير الإبداعي تكون قادرة على التنبؤ بمشاكل العمل وحلها

* دراسة سكوت (1994)، بعنوان "تحديد السلوك الإبداعي : مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل"

Scott (1994): Determinants of Innovative Behavior: a path model of

Individual innovation in the workplace

ولقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن السلوك الإبداعي لدى العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة ولقد توصلت الدراسة إلى أن درجة السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة مرتفع، وأن نوعية العلاقة بين المشرف والمرووس تؤثر على السلوك الإبداعي. و أن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير

بالسلوك الإبداعي، و لقد أوصت الدراسة الى مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وخاصة التي ترتبط بأعمالهم و تنمية روح التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنها أوصت على العمل على دعم العاملين في الوحدات الصناعية ومنحهم الثقة والحرية في التصرف، و أوصت على العمل على تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى العاملين في الوحدات الصناعية من خلال برامج التدريب الهادفة.

***دراسة (مارتنز و تريبلانش - 2003)، بعنوان " Building Organizational Culture That Stimulates Creativity And Innovation)**

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الداعم أو المانع الذي تلعبه القيم الإدارية في الإبداع والابتكار، وتأثير ذلك على السلوك الفردي والجماعي في المنظمات في جنوب إفريقيا. وتوصلت الدراسة إلى أن منهج النظام المفتوح من أفضل الأساليب الذي يساعد المنظمات في محاولاتها لخلق الدعم الثقافي للإبداع والابتكار، وأن هناك ارتباط بين الإبداع ومفهوم مكافأة السلوك، فالسلوك الذي تتم مكافأته يعكس قيم المنظمة فإذا تمت مكافأة السلوك الإبداعي فهذا دليل على أن هناك اهتمام بالإبداع، وأن المنظمات تحاول العمل من أجل إيجاد وخلق إطار مؤسسي حيث يتم قبول الإبداع والابتكار كمعايير تنظيمية أساسية في غمرة تغييرات التكنولوجيا.

***دراسة (كابانوف ودالي - 2000)، بعنوان "Valued Espoused"**

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الاختلاف بين القيم السائدة في المنظمات الاسترالية والأمريكية. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من سبع و سبعون منظمة استرالية و خمس وخمسون منظمة أمريكية في القطاع الصناعي في كلا الدولتين ووجدت الدراسة أن المنظمات المتشابهة في طبيعة العمل تميل إلى الاشتراك في نفس القيم والاهتمامات و أن هناك اختلاف في القيم السائدة وفروق هامة بين الثقافات التنظيمية في كل من المنظمات الاسترالية و الأمريكية، وكانت قيم المساواة والانجاز من أهم القيم الجوهرية السائدة في المنظمات الأمريكية في حين كانت قيم السلطة و المشاركة هي القيم السائدة في المنظمات الاسترالية .

***دراسة (برلنتسكي - 2000)، بعنوان " Value based "**

ولقد هدفت هذه الدراسة النظرية إلى تقديم نموذج للقيادة فحص القائمة على اساس القيم "القيادة بالقيم" ، يصف القوى التي تلعب في تشجيع أجل تحريز القيم القوية ، وذلك لدورهم في القيام بمساعدة المنظمة في توضيح قيمها من خلال ايجاد و تبني القيم المشتركة ، ووضع الية تحقيق التوازن بين قيم المصلحة الشخصية مع قيم المصلحة العامة ، ولقد أوصت الدراسة الى أن يؤخذ بالاعتبار عند تطبيق القيادة بالقيم سلسلة من التصرفات المتوازنة ، أهمها تحقيق التوازن بين المصلحة الشخصية و مصلحة الجماعة ، و تحقيق ذلك يتطلب وجود منظمات لا تقوم على التسلسل الهرمي ، و يتوفر فيها أجواء أمانة ، و يسودها الحوار و المشاركة الهادفة.

***دراسة (فاندينبرغ وبيرو _1999)، بعنوان الاثار الرئيسية للقيم الفردية و التنظيمية على الالتزام التنظيمي**

والعدالة الاجرائية في الشركات الصناعية في بلجيكا.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص و بيان الاثار الرئيسية للقيم الفردية والتنظيمية على الالتزام التنظيمي والعدالة الاجرائية في الشركات الصناعية في بلجيكا. ولقد توصلت الى أنه ينظر للثقافة التنظيمية كنظام قيم يحمي و يساند من قبل أعضاء المنظمة، و وان القيم يمكن أن تكون دليلا ومرشدا يدل على سلوك الافراد في العمل . وأن ردود أفعال الموظفين تم تفسيرها بشكل أساسي من خلال القيم التنظيمية السائدة في المنظمة

- جدول المقارنات(1)

وجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
مكان الدراسة	يقوم الباحثون باجراء هذه الدراسة على البنوك في مدينة الخليل في الضفة الغربية.	تتوعد المناطق التي تمت فيها الدراسات السابقة بين عدة مناطق من العالم
السنة	تقام هذه الدراسة خلال عام 2013	تتوعد سنوات القيام بالدراسات السابقة خلال السنوات القليلة الماضية
العينة	المديرين و نائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل	عينات مختلفة
القطاع	القطاع المصرفي	قطاعات مختلفة من الدولة منها القطاع العام ومنها ما هو في

القطاع الخاص		موجز الدراسة
بحثت في الغالب في موضوع نظام القيادة السائد في المنظمات المختلفة	تبحث الدراسة في واقع تنمية المهارات القيادية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء و نائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل	

النقاط المشتركة في الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

1. تم دراسة جوانب مختلفة في مجال أنماط القادة وأثرها على الاداء الوظيفي في قطاعات مختلفة من حيث مفهوم انماط القادة وانواعها ومميزاتها، ومن ثم التعرف على مفهوم الاداء الوظيفي وطرق قياسه وتقديره وكذلك النظر الى العلاقة ما انماط القيادة والاداء الوظيفي
2. معظم الدراسات السابقة تمثلت أدواتها في استخدام الاستبانة، بينما انقسمت الدراسات في عيناتها إلى مديرين وموظفين وعاملين في قطاعات ومجالات مختلفة.
3. أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة منها البيئة الفلسطينية والعربية والعالمية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تحديد قطاع البنوك التجارية في مدينة الخليل.
2. تم دراسة وجهة نظر المدراء و نائبيهم في البنوك التجارية، بينما أضافت أو ركزت الدراسات السابقة على العاملين.
3. لاحظ فريق البحث مما تم استعراضه قلة الدراسات التي تناولت موضوع أنماط القيادة وعلاقته مع تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء في البنوك التجارية في مدينة الخليل.
4. تأتي هذه الدراسة لتسد جزء ولو بسيط في هذا المجال من الدراسة في البيئة الفلسطينية.

ما استفادت منه الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

1. بناء أداة الدراسة، وتعرف المجالات والفقرات الممكن استخدامها في أداة الدراسة، بحيث أصبح لدى الباحثون بيانات شاملة ووافية عن بناء أداة الدراسة.
2. تعرف العناوين التي يمكن أن تكون مفيدة عند كتابة الإطار النظري لهذه الدراسة.
3. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث تناولها لموضوع الدراسة وأداة البحث، كما اتفقت مع بعضها في عينة الدراسة، وفي منهج الدراسة.
4. استفاد الباحثون من موضوع البحث الوارد في الدراسات السابقة جميعها، ومن المنهج الوارد في بعضها، ومن الاستبانات، كما استفادوا من الدراسات السابقة في تحديد مواضيع الدراسة.

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً طريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها فريق البحث لتنفيذ هذه الدراسة ويشمل وصف منهج الدراسة، و مجتمع الدراسة، و أداة الدراسة، و صدق الأداة، و ثبات الأداة، وإجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة:

استخدم فريق البحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل من العام 2013، و قد تم الحصول على أسماء البنوك التجارية المحلية في مدينة الخليل من خلال موقع سلطة النقد، و تم استثناء البنك العربي فرع شارع الشلالة بسبب سياسة عدم تعبئة الاستبانات لدى إدارة البنك، كما أنه لا يوجد نائب مدير لدى بنك القاهرة عمان فرع شارع الشلالة، وفيما يلي قائمة أسماء البنوك التجارية في مدينة الخليل كما هو موضح في الجدول رقم (2) :

جدول رقم (2)

عدد الفروع	أسماء البنوك التجارية في مدينة الخليل
2	1. بنك فلسطين

1	2. بنك الاستثمار الفلسطيني
1	3. بنك القدس
1	4. بنك الوطني
3	5. بنك القاهرة عمان
2	6. البنك العربي
2	7. البنك الاهلي الاردني
1	8. بنك الاردن
1	9. بنك الاسكان

4.3 أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة، وقد كانت الاستبانة مكونة من خمسة أقسام، حيث شمل القسم الأول المعلومات العامة، والثاني تناول الصفات الواجب توفرها في المدير وتكون من (13) فقرة، والثالث يقيس المهارات الواجب توفرها في المدير وتكون من (16) فقرة، والرابع يقيس أنماط القيادة الواجب توفرها في الخليل وتكون من (31) فقرة، قسمة إلى ثلاثة محاور حيث تناول المحور الأول النمط الديمقراطي وتكون من (10) فقرة، والمحور الثاني النمط الأوتوقراطي وتكون من (10) فقرة، والمحور الثالث النمط الحر وتكون من (11) فقرة، وجاء القسم الخامس ليتناول انعكاس تنمية المهارات القيادية على الأداء الوظيفي في البنك، وتكون من (6) فقرات، وبذلك يكون عدد فقرات الاستبانة (66) فقرة تشترك جميعها في قياس واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل، وبعد عرضها وإجراء التعديلات اللازمة من إضافة و حذف تم اعتمادها بصيغتها النهائية بناء على طلب المحكمين.

5.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بمناقشتها مع المشرفة أولاً و من ثم عرضها على المحكمين من ذوي الاختصاص، وهم د. مروان جلعود، و أ. أمجد الننتشة، و أ. دينا القدسي والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة الثبات (0.941)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات في جميع مجالات الدراسة وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول (3).

جدول رقم (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
ثبات أداة الدراسة	25	66	0.941

7.3 خطوات تطبيق الدراسة:

و فيما يلي خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام فريق البحث بتوزيع (25) استبانة على مدراء البنوك التجارية

ونائبهم في مدينة الخليل.

2. قام المدراء ونائبهم في البنوك بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام فريق البحث بجمعها

منهم وقد بلغت الاستبانات المسترجعة (25) استبانة.

3. لم يتم إهمال أية استبانة مسترجعة.

4. تم استبعاد المستوى الرابع من متغير الفئة العمرية ومن متغير المؤهل العلمي لقلة عدد المشاهدات الاختبار المتعلقة بمتغير الجنس بسبب قلة المشاهدات في مستواه الثاني، تم استبعاد المستوى الرابع من متغير المؤهل العلمي وذلك لقلة تمثيلها النسبي في عينة الدراسة.

8.3 متغيرات الدراسة:

تتكون متغيرات الدراسة من المتغيرات التالية:

1. المتغيرات المستقلة: وتشمل الفئة العمرية، و المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة.
2. المتغيرات التابعة: و تشمل الانماط القيادية، والصفات القيادية، والمهارات القيادية، وتنمية المهارات القيادية للمدراء في البنوك التجارية في مدينة الخليل.

9.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام فريق البحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت، مهم جداً 5 درجات، ومهم درجة واحدة، ، درجات ومتوسطة الأهمية 3 درجات، وقليلة الأهمية درجتان، و عديم الأهمية درجة واحدة، وذلك في القسم الثاني والثالث، وأعطيت موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 غير موافق درجتان، غير موافق بشدة درجة و احده في القسم الرابع والخامس.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون (Person correlation)، واختبار ت (t-test)، واختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية

.SPSS

10.3 تصحيح المقياس:

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبانات وبخاصة في مجال الإحصاء. ويعتمد المقياس على ردود الفعل نحو واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل، معتمداً على المتوسط الحسابي في التعبير عن ذلك، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4):

جدول (4): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	1.67 – 1.00
منخفضة	32.34 – 1.68
مرتفعة	5.00 – 2.34

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

البيانات الأولية			
المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى
المتغير 1	4.25	0.857	0.000
المتغير 2	3.04	0.857	0.000
المتغير 3	2.81	0.871	0.000

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.4 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلتها وفرضياتها.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما أهم أنماط القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم أنماط القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم أنماط القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في

البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	0.327	4.26	الديمقراطي
متوسطة	0.857	3.04	الأوتوقراطي
متوسطة	0.971	2.84	الحر

يلاحظ من الجدول رقم(5) أن أهم الأنماط القيادية المتبعة من قبل المدراء في البنوك التجارية في مدينة الخليل كانت النمط الديمقراطي بتقدير مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.26 مع انحراف معياري 0.33، تلاه النمط الأوتوقراطي بتقدير متوسط بمتوسط حسابي 3.04 مع انحراف معياري 0.86، وكان أقلها أهمية النمط الحر وحصل على تقدير متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.84 مع انحراف معياري 0.97. وبهذا يتم نفي الفرضية القائلة ان النمط الاوتوقراطي من اكثر الانماط المتبعة في البنوك التجارية في مدينة الخليل.

و يرى فريق البحث أن طبيعة عمل البنوك تجعل من الصعب إتباع النمط الاوتوقراطي في الادارة أو النمط الحر حيث ان النمط الديمقراطي من اهم الانماط المتبعة في البنوك .

و تبين الجداول رقم(6)، ورقم(7)، ورقم(8) أهم مظاهر هذه الأنماط:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأنماط الديمقراطية من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	0.510	4.52	احرص على تسهيل انجاز العاملين لأعمالهم.
مرتفعة	0.510	4.52	اشجع العاملين على تقديم اقتراحاتهم وتصوراتهم في مجال العمل.
مرتفعة	0.507	4.44	ابقى على تواصل مع العاملين للعمل على تحديد مشكلاتهم و ايجاد الحلول المناسبة لها.
مرتفعة	0.490	4.36	اتبني الاقتراحات الهادفة المطروحة من العاملين.
مرتفعة	0.569	4.36	اشجع العاملين على المشاركة في التخطيط للعمل وتنفيذه.
مرتفعة	0.627	4.32	اشجع على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.

مرتفعة	0.557	4.32	اعمد إلى تغيير موقفي اذا اكتشفت انه خاطئ.
مرتفعة	0.542	4.28	اناقش الآراء والافكار مع العاملين.
مرتفعة	0.500	4.20	اشارك العاملين في اتخاذ القرارات.
مرتفعة	0.640	3.92	اتواصل مع العاملين قبل احداث التغيير.

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن أهم نمط من الانماط الديمقراطية الذي يجب توافره لدى المدراء في البنوك التجارية في مدينة الخليل كان (أحرص على تسهيل انجاز العاملين لأعمالهم) بمتوسط حسابي 4.52 مع انحراف معياري 0.51 ، و (اشجع العاملين على تقديم اقتراحاتهم وتصوراتهم في مجال العمل) بمتوسط حسابي 4.52 مع انحراف معياري 0.51 بنفس التقدير، وتلاه (ابقى على تواصل مع العاملين للعمل على تحديد مشكلاتهم و ايجاد الحلول المناسبة لها) بمتوسط حسابي 4.44 مع انحراف معياري 0.507 . وكان اقل نمط (اتواصل مع العاملين قبل احداث التغيير) بمتوسط حسابي 3.92 مع انحراف معياري 0.64 و كذلك (اشارك العاملين في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي 4.20 مع انحراف معياري 0.5.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأنماط الأوتوقراطية من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	0.909	4.08	ألتزم بتطبيق القواعد والقوانين بصورة حرفية.
مرتفعة	0.707	4.00	ألزم الموظفين بمستويات متعددة من الاداء الوظيفي.
متوسطة	0.816	3.60	أتجنب تغيير اسلوب العمل في البنك.
متوسطة	1.108	3.32	أفرض سياسة موحدة وواحدة لتنفيذ سير العمل.

أعمل على التمسك بكافة الصلاحيات لنفسى.	3.08	1.187	متوسطة
أرغب أن أكون المتحدث الرسمي الوحيد للبنك.	3.04	0.978	متوسطة
أصدر الأوامر بدون الرجوع أو النقاش مع أحد.	2.88	1.092	متوسطة
أنفرد باتخاذ القرارات لوحدي.	2.76	1.332	متوسطة
أتردد في منح اية صلاحيات للموظفين.	2.64	1.254	متوسطة
أعتقد أن عملية تبادل الافكار تعتبر مضيعة للوقت.	2.44	1.387	متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن أهم نمط من الانماط الاوتقراطي الذي يجب توافره لدى المدراء في البنوك التجارية في مدينة الخليل كان (التردد بتطبيق القواعد والقوانين بصورة حرفية) بمتوسط حسابي 4.08 مع انحراف معياري 0.909 ، تلاه (ألزم الموظفين بمستويات متعددة من الاداء الوظيفي) بمتوسط حسابي 4.0 مع انحراف معياري 0.707 وكان اقل نمط (أعتقد أن عملية تبادل الافكار تعتبر مضيعة للوقت) بمتوسط حسابي 2.44 مع انحراف معياري 1.387 و كذلك (أتردد في منح اية صلاحيات للموظفين) بمتوسط حسابي 2.64 مع انحراف معياري 1.254 .

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأنماط الحرة من وجهة نظر المدراء ونائبهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	0.943	3.84	أسمح للموظفين بالاجتهاد في حل المشكلات.
متوسطة	1.003	3.56	أترك للموظفين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم.

متوسطة	1.145	3.32	أوافق على الاساليب التي يختارها الموظفون لإنجاز أعمالهم.
متوسطة	1.242	3.28	أقبل أي تغيير يقترحه الموظفون في البنك.
متوسطة	1.068	3.16	أناثر عادة برغبات العاملين تجاه تحقيق غرض معين.
متوسطة	1.159	2.48	أغفل على ميول الموظفين واتجاهاتهم.
منخفضة	1.406	2.32	أترك الأمور تسير كما هي فالحلول تأتي تلقائياً.
منخفضة	1.308	2.28	أتهرب من مواجهة مشكلات العمل.
منخفضة	1.354	2.20	أتساهل مع الموظفين المقصرين في عملهم وواجباتهم.
منخفضة	1.269	2.12	أتجنب حل المشكلات بين الموظفين.
منخفضة	1.225	2.00	أفوض كل صلاحياتي الادارية للموظفين.

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن أهم نمط من الانماط الحرة الذي يجب توافره لدى المدراء في البنوك التجارية في مدينة الخليل كان (أسمح للموظفين بالاجتهاد في حل المشكلات) بمتوسط حسابي 3.84 مع انحراف معياري 0.943، تلاه (أترك للموظفين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم) بمتوسط حسابي 3.56 مع انحراف معياري 1.003. و كان اقل نمط (أفوض كل صلاحياتي الادارية للموظفين) بمتوسط حسابي 2.0 مع انحراف معياري 1.225، و كذلك (أتجنب حل المشكلات بين الموظفين) بمتوسط حسابي 2.12 مع انحراف معياري 1.269 .

السؤال الثاني: ما هي أهم الصفات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء، ونائبهم في

البنوك التجارية في مدينة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الصفات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء لزيادة الأداء الوظيفي لديهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الصفات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء ونائبهم في

البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.200	4.96	الاخلاق الحميدة.
مرتفع	0.332	4.88	الصدق في الوعود.
مرتفع	0.332	4.88	الاخلاص والاجتهاد.
مرتفع	0.374	4.84	المعرفة بالهدف والسير نحو تحقيقه.
مرتفع	0.374	4.84	الثقة بالنفس وبالأخرين.
مرتفع	0.408	4.80	الوضوح في الرأي.
مرتفع	0.436	4.76	تنظيم الوقت.
مرتفع	0.436	4.76	القدرة على الاتصال.
مرتفع	0.458	4.72	ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة.

الواقعية.	4.60	0.500	مرتفع
استقرار الرأي.	4.44	0.651	مرتفع
الابتكار.	4.40	0.645	مرتفع
روح الفكاهة.	3.92	0.759	مرتفع

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن أهم الصفات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء لزيادة الأداء الوظيفي لديهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل كانت (الأخلاق الحميدة) بمتوسط حسابي 4.96 مع انحراف معياري 0.20 ، تلاها (الصدق في الوعود) بمتوسط 4.88 مع انحراف معياري 0.33، تلاها (الإخلاص والاجتهاد) بمتوسط حسابي 4.88 مع انحراف معياري 0.33، وكان أقلها (روح الفكاهة) بمتوسط حسابي 3.92 مع انحراف معياري 0.759 تليها (الابتكار) بمتوسط حسابي 4.40 مع انحراف معياري 0.645 وبهذا يتم نفي الفرضية القائلة ان صفة التحكم بالنفس من أهم الصفات التي يجب توافرها لدى المدراء و نائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل.

و يرى فريق البحث أن ذلك يعود الى طبيعة المجتمع و أساس اختيار العاملين لدى البنوك، فان لم يتمتع المدير، أو النائب، أو الموظف بالأخلاق الحميدة، أو الصدق في الوعود فلن يتم توظيفه في البنك من الأساس.

السؤال الثالث: ما هي أهم المهارات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء لزيادة الأداء

الوظيفي لديهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم المهارات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء لزيادة الأداء الوظيفي لديهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل ، وذلك كما هو موضح

في الجدول رقم (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم المهارات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء لزيادة الأداء الوظيفي لديهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	0.408	4.80	العمل بروح الفريق الواحد.
مرتفعة	0.408	4.80	القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية وصحيحة.
مرتفعة	0.436	4.76	القدرة على تشجيع وتحفيز المرؤوسين على الانجاز في العمل.
مرتفعة	0.436	4.76	وضع الأهداف التشغيلية بصورة واضحة ومحددة.
مرتفعة	0.436	4.76	القدرة على حل الخلافات التي تقع بين الموظفين.
مرتفعة	0.542	4.72	حسن التعامل مع الآخرين.
مرتفعة	0.476	4.68	القدرة على إدارة الوقت بفاعلية وكفاءة.
مرتفعة	0.476	4.68	القدرة على الاستماع والإنصات للآخرين بدقة.
مرتفعة	0.569	4.64	التعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل.
مرتفعة	0.500	4.60	القدرة على إقناع الآخرين بما يجب عمله أو قبولهم للتغيير.
مرتفعة	0.577	4.60	القدرة على وضع الخطط الموقفية استجابة للظروف والطوارئ والازمات.
مرتفعة	0.714	4.52	معالجة شكاوى المراجعين.
مرتفعة	0.586	4.48	توجيه وإرشاد الآخرين.
مرتفعة	0.852	4.32	تفويض الصلاحيات للمرؤوسين.

القدرة على تطوير الآخرين.	4.24	0.723	مرتفعة
التفاعل مع انتقادات الآخرين.	4.16	0.688	مرتفعة

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن أهم المهارات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء لزيادة الأداء الوظيفي لديهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل كانت (العمل بروح الفريق الواحد) بمتوسط حسابي 4.80 مع انحراف معياري 0.40، و (القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية وصحيحة) بمتوسط 4.80 مع انحراف معياري 0.40 بنفس التقدير، وتلاها (القدرة على تشجيع وتحفيز المرؤوسين على الانجاز في العمل) بمتوسط حسابي 4.76 مع انحراف معياري 0.43، وكان أقلها (التفاعل مع انتقادات الآخرين) بمتوسط حسابي 4.16 مع انحراف معياري 0.68 تلاها (القدرة على تطوير الآخرين) بمتوسط حسابي 4.24 مع انحراف معياري 0.723. وبهذا يتم نفي الفرضية القائلة ان مهارة القدرة على أداء الوقت من أهم المهارات المتبعة في البنوك التجارية في مدينة الخليل.

و لذلك يرى فريق البحث أن ذلك يعود الى طبيعة العمل في البنوك حيث أنه يعتمد على أساس المشاركة في العمل و العمل بروح الفريق الواحد و كذلك القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية و صحيحة، و بذل كل الجهد لإنجاح العمل عن طريق اتخاذ القرارات السليمة غير الأنانية أو المتبعة فردياً بلا تشجيع و مشاركة الآخرين في الفريق.

السؤال الرابع: ما علاقة تنمية المهارات القيادية للمدراء، ونائبهم بالأداء الوظيفي في البنوك

التجارية في مدينة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم انعكاسات تنمية المهارات القيادية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في مدينة الخليل ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم انعكاسات تنمية المهارات القيادية على الأداء

الوظيفي في البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	0.507	4.56	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في رفع جودة اداء العاملين.
مرتفعة	0.510	4.52	ان تنمية مهاراتي القيادية تزيد من كفاءتي الادارية في اتخاذ القرارات.
مرتفعة	0.653	4.52	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في انجاز الاعمال في اسرع وقت.
مرتفعة	0.507	4.44	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في زيادة دافعتي للعمل.
مرتفعة	0.569	4.36	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في حل المشكلات بأفضل الطرق واسرعها.
مرتفعة	0.702	4.08	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في زيادة دافعية العاملين للعمل.

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن أهم انعكاسات تنمية المهارات القيادية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في مدينة الخليل كانت (أن تنمية مهاراتي القيادية تسهم في رفع جودة أداء العاملين) بمتوسط حسابي 4.56 مع انحراف معياري 0.50، و (أن تنمية مهاراتي القيادية تزيد من كفاءتي الإدارية في اتخاذ القرارات) بمتوسط 4.52 مع انحراف معياري 0.51 بنفس التقدير، وتلاها (أن تنمية مهاراتي القيادية تسهم في انجاز الأعمال في أسرع وقت) بمتوسط حسابي 4.52 مع انحراف معياري 0.65، وكان أقلها (أن تنمية مهاراتي القيادية تسهم في زيادة دافعية العاملين للعمل) بمتوسط حسابي 4.08 مع انحراف معياري 0.70.

و يرى فريق البحث أن تنمية المهارات القيادية تساهم في رفع جودة أداء العاملين، و تزيد من الكفاءة الادارية، و تساهم في انجاز العمل.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم انعكاسات تنمية المهارات القيادية على الأداء

الوظيفي في البنوك التجارية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	0.507	4.56	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في رفع جودة اداء العاملين.
مرتفعة	0.510	4.52	ان تنمية مهاراتي القيادية تزيد من كفاءتي الادارية في اتخاذ القرارات.
مرتفعة	0.653	4.52	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في انجاز الاعمال في اسرع وقت.
مرتفعة	0.507	4.44	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في زيادة دافعتي للعمل.
مرتفعة	0.569	4.36	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في حل المشكلات بأفضل الطرق واسرعها.
مرتفعة	0.702	4.08	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في زيادة دافعية العاملين للعمل.

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن أهم انعكاسات تنمية المهارات القيادية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في مدينة الخليل كانت (أن تنمية مهاراتي القيادية تسهم في رفع جودة أداء العاملين) بمتوسط حسابي 4.56 مع انحراف معياري 0.50، و (أن تنمية مهاراتي القيادية تزيد من كفاءتي الإدارية في اتخاذ القرارات) بمتوسط 4.52 مع انحراف معياري 0.51 بنفس التقدير، وتلاها (أن تنمية مهاراتي القيادية تسهم في انجاز الأعمال في أسرع وقت) بمتوسط حسابي 4.52 مع انحراف معياري 0.65، وكان أقلها (أن تنمية مهاراتي القيادية تسهم في زيادة دافعية العاملين للعمل) بمتوسط حسابي 4.08 مع انحراف معياري 0.70.

و يرى فريق البحث أن تنمية المهارات القيادية تساهم في رفع جودة أداء العاملين، و تزيد من الكفاءة الادارية، و تساهم في انجاز العمل.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين نحو واقع القيادة التي تعزى إلى (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

جدول (12): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %	القيم الناقصة
الفئة العمرية	30 سنة فما دون	2	8.0	-
	31 - 39 سنة	7	28.0	
	40 - 49 سنة	13	52.0	
	50 سنة فأكثر	3	12.0	
المؤهل العلمي	دبلوم فأدني	4	16.0	-
	بكالوريوس	14	56.0	
	دراسات عليا	6	24.0	
	غير ذلك	1	4.0	
عدد سنوات الخبرة	6 - 10 سنوات	5	20.8	1
	11 - 15 سنة	8	33.3	
	أكثر من 16 سنة	11	45.8	

يلاحظ من الجدول رقم (12) ان اغلبية المدراء في البنك تتراوح اعمارهم 40-49 أي ان البنوك تركز على الفئة الأكثر وعياً وأكثر خبرة، كما ونلاحظ ان اغلبية المدراء و نائبيهم حاصلين على درجة البكالوريوس أي انها اكثر درجة ملائمة لطبيعة عمل مدراء البنوك حيث حصلت على نسبة 56%، و كذلك نلاحظ أن أغلبية المدراء و نائبيهم

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين نحو واقع القيادة التي تغزى إلى (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

جدول (12): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %	القيم الناقصة
الفئة العمرية	30 سنة فما دون	2	8.0	-
	31 - 39 سنة	7	28.0	
	40 - 49 سنة	13	52.0	
	50 سنة فأكثر	3	12.0	
المؤهل العلمي	دبلوم فأدني	4	16.0	-
	بكالوريوس	14	56.0	
	دراسات عليا	6	24.0	
	غير ذلك	1	4.0	
عدد سنوات الخبرة	6 - 10 سنوات	5	20.8	1
	11 - 15 سنة	8	33.3	
	أكثر من 16 سنة	11	45.8	

يلاحظ من الجدول رقم (12) ان اغلبية المدراء في البنك تتراوح اعمارهم 40-49 أي ان البنوك تركز على الفئة الأكثر وعياً وأكثر خبرة، كما ونلاحظ ان اغلبية المدراء و نائبيهم حاصلين على درجة الكالوريوس أي انها أكثر درجة ملائمة لطبيعة عمل مدراء البنوك حيث حصلت على نسبة 56%، وكذلك نلاحظ أن أغلبية المدراء و نائبيهم

تراوحت سنوات خبرتهم من 11-15 سنة و هذه نتيجة منطقية فهذا الموقع (المنصب) يتطلب أشخاص لديهم خبرة و معرفة.

• حسب متغير العمر:

للإجابة عن الفرضية السابقة فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير العمر، وقد توصل فريق البحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (13)

جدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في

البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير العمر

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.628	0.590	0.080	3	0.241	بين المجموعات
		0.136	21	2.862	داخل المجموعات
			24	3.103	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير العمر، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.628) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (14) و الذي يوضح الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (14) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر

المدرء ونائبهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30 سنة فما دون	2	4.23	0.76
31 - 39 سنة	7	3.94	0.38
40 - 39 سنة	13	4.09	0.33
50 سنة فأكثر	3	3.89	0.20

• حسب متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن السؤال السابق فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر المدرء ونائبهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد توصل فريق البحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (15)

جدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر المدرء ونائبهم في

البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.481	0.757	0.103	2	0.207	بين المجموعات
		0.136	21	2.864	داخل المجموعات
			23	3.071	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.481) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (16) و الذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية:

جدول (16) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	70	2.72	0.72
5 - أقل من 10 سنوات	85	2.98	0.62
10 - أقل من 15 سنة	30	2.88	0.58
15 سنة فأكثر	20	2.14	0.39

• حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

للإجابة عن الفرضية السابقة فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وقد توصل فريق البحث إلى

النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (17)

جدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.696	0.368	0.051	2	0.103	بين المجموعات
		0.140	21	2.935	داخل المجموعات
			23	3.038	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.696) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (18) و الذي يوضح الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (18) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6 - 10 سنوات	5	4.05	0.48
11 - 15 سنة	8	4.13	0.31
أكثر من 16 سنة	11	3.98	0.36

فقد تبين لفريق البحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابة المدراء و النائبين نحو واقع القيادة، تعزى الى العمر، أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، وبالتالي تثبت الفرضيه القائله لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للاستجابة المبحوثين نحو واقع القيادة تعزى الى العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل، فإن فريق البحث قد توصل إلى النتائج التالية:

1. أن أهم الأنماط القيادية المتبعة من قبل المدراء في البنوك التجارية في مدينة الخليل كان النمط الديمقراطي، ثم الأوتوقراطي، ثم النمط الحر.

2. أن أهم نمط من الانماط الديمقراطية الذي يجب توافره لدى المدراء في البنوك التجارية في مدينة الخليل كانت (أحرص على تسهيل انجاز العاملين لأعمالهم) بمتوسط حسابي 4.52 مع انحراف معياري 0.51، وكذلك (اشجع العاملين على تقديم اقتراحاتهم وتصوراتهم في مجال العمل) بمتوسط حسابي 4.52 مع انحراف معياري 0.51 بنفس التقدير، وتلاه (ابقى على تواصل مع العاملين للعمل على تحديد مشكلاتهم و إيجاد الحلول المناسبة لها) بمتوسط حسابي 4.44 مع انحراف معياري 0.507. وكان اقل نمط (اتواصل مع العاملين قبل احداث التغيير) بمتوسط حسابي 3.92 مع انحراف معياري 0.64، وكذلك (اشرك العاملين في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي 4.20 مع انحراف معياري 0.5.

3. أن أهم نمط من الانماط الاوتوقراطية الذي يجب توافرها لدى المدراء في البنوك التجارية في مدينة الخليل كان (الترحم بتطبيق القواعد والقوانين بصورة حرفية) بمتوسط حسابي 4.08 مع انحراف معياري 0.909، تلاه (الترحم الموظفين بمستويات متعددة من الاداء الوظيفي) بمتوسط حسابي 4.0 مع انحراف معياري 0.707، وكان اقل نمط (أعتقد أن عملية تبادل الافكار تعتبر مضيعة للوقت) بمتوسط حسابي 2.44 مع انحراف معياري 1.387، تلاه (أتردد في منح اية صلاحيات للموظفين) بمتوسط حسابي 2.64 مع انحراف معياري 1.254.

4. أن أهم نمط من الانماط الحرة الذي يجب توافره لدى المدراء في البنوك التجارية في مدينة الخليل كان (أسمح للموظفين بالاجتهاد في حل المشكلات) بمتوسط حسابي 3.84 مع انحراف معياري 0.943، تلاه (أترك للموظفين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم) بمتوسط حسابي 3.56 مع انحراف معياري 1.003 ، وكان اقل نمط (أفوض كل صلاحياتي الادارية للموظفين) بمتوسط حسابي 2.0 مع انحراف معياري 1.225 ، تلاه (أتجنب حل المشكلات بين الموظفين) بمتوسط حسابي 2.12 مع انحراف معياري 1.269.

5. أن أهم الصفات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء لزيادة الأداء الوظيفي لديهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل كانت على التوالي (الأخلاق الحميدة، ثم الصدق في الوعود، ثم الإخلاص والاجتهاد)

6. أن أهم المهارات القيادية التي يجب توافرها لدى المدراء لزيادة الأداء الوظيفي لديهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل كانت (العمل بروح الفريق الواحد، والقدرة على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية وصحيحة، والقدرة على تشجيع وتحفيز المرؤوسين على الانجاز في العمل).

7. أن من أهم انعكاسات تنمية المهارات القيادية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في مدينة الخليل كانت (أن تنمية مهاراتي القيادية تسهم في رفع جودة أداء العاملين، و أن تنمية مهاراتي القيادية تزيد من كفاءتي الإدارية في اتخاذ القرارات، وأن تنمية مهاراتي القيادية تسهم في انجاز الأعمال في أسرع وقت).

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير العمر.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

10. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

11. أن أغلبية مدراء البنوك و نائبيهم تراوحت أعمارهم من 40-49 سنة، و أن غالبيتهم حاصلين على درجة البكالوريوس، و معظمهم تراوحت سنوات خبرتهم من 11-15

12. تم نفي الفرضية القائلة أن النمط الأوتوقراطي من أكثر الأنماط المتبعة في البنوك التجارية في مدينة الخليل.

13. تم نفي الفرضية القائلة أن صفة التحكم بالنفس من أهم الصفات المتبعة في البنوك التجارية في مدينة الخليل.

14. تم نفي الفرضية القائلة أن مهارة القدرة على أداء الوقت من أهم المهارات المتبعة في البنوك التجارية في مدينة الخليل.

2.5 التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة فإن فريق البحث يقترح و يوصي بما يلي:

1. تشجيع ودعم القيادة الديمقراطية في البنوك التجارية لما لها من آثار ايجابية على العمل والإنجاز.
2. الاهتمام المستمر بتسهيل انجاز العاملين لأعمالهم، و تشجيع العاملين على تقديم اقتراحاتهم و تصوراتهم، و كذلك الاهتمام بالتواصل مع العاملين للعمل على تحديد مشكلاتهم و ايجاد الحلول المناسبة لها.
3. الاهتمام بتطبيق القوانين و الأنظمة بدقة عند اختيار الموظفين.
4. تعزيز وتنمية الصفات الايجابية التي يتمتع بها المدراء ونوابهم في البنوك.
5. يجب الاهتمام بالصفات التالية (الأخلاق الحميدة، والصدق في الوعود، والإخلاص والاجتهاد) عند عملية اختيار مدراء البنوك لما لديها من أهمية في زيادة الأداء الوظيفي.
6. اختيار المدراء و النائبيين الذين يتمتعون بمهارات تؤهلهم للعمل الاداري الناجح.
7. تعزيز و تنمية المهارات القيادية للعاملين في البنوك لما لها من انعكاسات على كفاءة العمل و الأداء.
8. عمل المزيد من الدراسات حول واقع القيادة في البنوك والشركات العاملة في فلسطين.

قائمة المصادر والمراجع

- الاغا، وفيق حلمي (2003) دور القيادات الادارية في تطوير والتنمية الادارية دراسة قسم ادارة الاعمال جامعة الازهر، غزة
- آل علي، رضا والموسوي، سنان (2001) وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، عمان مؤسسة الوراق للنشر.
- جبر، هشام 2006، إدارة المصارف، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الجبوسي، محمد رسلان (2000)، الادارة علم وتطبيق.
- حوامدة، نضال صالح، والفهداوي، فهمي خليفة (2002). "أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني.
- رضوان، شفيق (1994م) السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- زبارة، فريد فهمي (2009)، وظائف الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون (1994م) (المفاهيم الإدارية الحديثة)، مركز الكتب الأردني.
- سكارنة ، بلال خلف (2009) القيادة الادارية الفعالة ، دار الميسرة ، الأردن .
- السديري، احمد محمد (2010)، اراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل. رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة.
- الصامل، ناصر علي محمد (2011) "تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي " ، قسم العلوم الإدارية ، السعودية .
- صرن، رعد حسن (2002) صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دمشق، دار الرضا للنشر.
- صيرفي، محمد عبد الفتاح (2006) الإدارة الرائدة، عمان، دار صف للنشر والتوزيع.
- عباس، سميرة، علي، حسين (1999). إدارة الموارد البشرية، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر.

- دراسة الشريف، طلال عبد الملك (العلاقة بين النمط القيادي ومستوى فعالية الاداء الوظيفي للعاملين في وزارة الدفاع والطيران)، (2003).
- دراسة عبد الله، نجلاء محمود (القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي)، (2000).
- دراسة فاندنبرغ وبيرو، (الاثار الرئيسية للقيم الفردية و التنظيمية على الالتزام التنظيمي والعدالة الاجرائية في الشركات الصناعية في بلجيكا)، (1999).
- دراسة الفراء، ماجد بعنوان ("مستوى الابتكار لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية")، (2008)
- دراسة قحطاني، (برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية " ، دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية) ، (2003) .
- دراسة القحطاني، مسفر ظافر عايش (بعنوان " برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية " ، دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية)، (2003).
- دراسة الكردي، محمد عبدالله، ال ناجي محمد كامل (دراسة وتحليل القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة)، (1996).
- دراسة نعيمة، (بعنوان "قياس السمات القيادية للمدراء في المنظمات الصناعية)، 1994.

المراجع الأجنبية:

- Barletisky, (Value Based) (2000).
- Boris kabanoff, Valued Espoused (2000).
- Jezycki, Andrew (1997): An Analysis of the Relationship between Creativity Style And leader Behavior in Elementary, Middle And Secondary Schools.
- Martins, F. Terblanche, (2003) "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation", European Journal of Innovation
- Scott (1994): Determinants of Innovative Behavior: a path model of individual innovation in the workplace.

المواقع الالكترونية:

- موقع سلطة النقد (<http://www.pma.ps/>)

ملحق رقم (1)

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات



استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استمارة بحث بعنوان " واقع القيادة من وجهة نظر المدراء ونائبيهم في البنوك التجارية في مدينة الخليل"، راجين ومتمنين الإجابة عن فقراتها جميعاً بوضع علامة (✓) في المكان الذي يعكس رأيكم، ونود إعلامكم إن آراءكم ستكون موضع ثقة إذ سيتم التعامل معها بسرية وكتمان وان البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً لذا يرجى عدم ترك أي فقرة من دون إجابة.

شاكرين مقدماً تعاونكم معنا، مع فائق التقدير والاحترام.

فريق البحث

بلال صوالحة

معتصم حلواني

محمد حميدان

إشراف

أ. لينه المحتسب

• القسم الأول: معلومات عامة

يرجى وضع اشارة (✓) في المربع المناسب

1. الفئة العمرية:

- ☐ 30 سنة فما دون
☐ من 40 سنة الى 49 سنة
☐ من 31 سنة إلى 39 سنة
☐ 50 سنة فأكثر

2. المؤهل العلمي:

- ☐ دبلوم فأدنى
☐ دراسات عليا
☐ بكالوريوس
☐ غير ذلك ، حدد

3. عدد سنوات الخبرة:

- ☐ 5 سنوات فما دون
☐ من 6 الى 10 سنوات
☐ من 11 إلى 15 سنة
☐ أكثر من 16 سنة

• القسم الثاني: الصفات الواجب توفرها في المدير

عبر عن مدى اهمية كل من الصفات التالية وذلك بوضع اشارة (✓) في المكان الاكثر ملائمة.

البند	العبارة	مهم جدا	مهم	متوسطة الاهمية	قليل الاهمية	عديم الاهمية
1	الثقة بالنفس وبالآخرين.					
2	الواقعية .					
3	القدرة على الاتصال .					
4	الوضوح في الرأي.					
5	المعرفة بالهدف والسير نحو تحقيقه.					
6	ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف					
7	تنظيم الوقت.					
8	استقرار الرأي.					
9	الاخلاق الحميدة .					
10	الاخلاص والاجتهاد.					
11	روح الفكاهة.					
12	الابتكار.					
13	الصدق في الوعود.					

*أي صفات اخرى تنوي ذكرها:

.....

• القسم الثالث: المهارات الواجب توفرها في المدير

عبر عن مدى اهمية كل من المهارات التالي وذلك بوضع اشارة (✓) في المكان الاكثر ملائمة.

البند	العبارة	مهم جدا	مهم	متوسطة الاهمية	قليل الاهمية	عديم الاهمية
1.	القدرة على حل الخلافات التي تقع بين					
2.	القدرة على إقناع الآخرين بما يجب عمله أو قبولهم					
3.	القدرة على الاستماع والإنصات للآخرين					
4.	القدرة على تشجيع وتحفيز المرؤوسين على					
5.	حسن التعامل مع الآخرين.					
6.	التفاعل مع انتقادات الآخرين.					
7.	معالجة شكاوى المراجعين.					
8.	العمل بروح الفريق الواحد.					
9.	توجيه وإرشاد الآخرين.					
10.	تفويض الصلاحيات للمرؤوسين.					
11.	التعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل.					
12.	القدرة على إدارة الوقت بفاعلية وكفاءة.					
13.	وضع الأهداف التشغيلية بصورة واضحة					
14.	القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية					
15.	القدرة على وضع الخطط الموقفية استجابة للظروف					
16.	القدرة على تطوير الآخرين.					

*أي مهارات أخرى تنوي ذكرها:

.....

• القسم الرابع: أنماط القيادة.

عبر عن درجة موافقتك عن كل من العبارات التالية بوضع إشارة (✓) في المكان الأكثر ملائمة.

البند	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشارك العاملين في اتخاذ القرارات.					
2	أعتمد إلى تغيير موقفي إذا اكتشفت أنه خاطئ.					
3	أحرص على تسهيل إنجاز العاملين لأعمالهم.					
4	أشجع العاملين على المشاركة في التخطيط للعمل وتنفيذه.					
5	أشجع على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.					
6	أبني الاقتراحات الهادفة المطروحة من العاملين.					
7	أناقش الآراء والأفكار مع العاملين.					
8	أشجع العاملين على تقديم اقتراحاتهم وتصوراتهم في مجال العمل.					
9	أبقى على تواصل مع العاملين للعمل على تحديد مشكلاتهم وإيجاد الحلول المناسبة لها.					
10	أتواصل مع العاملين قبل أحداث التغيير.					
11	أتجنب تغيير أسلوب العمل في البنك.					
12	ألتزم بتطبيق القواعد والقوانين بصورة حرفية.					
13	ألزم الموظفين بمستويات متعددة من الأداء الوظيفي.					
14	أعمل على التمسك بكافة الصلاحيات لنفسي.					
15	أرغب أن أكون المتحدث الرسمي الوحيد للبنك.					
16	أفرض سياسة موحدة وواحدة لتنفيذ سير العمل.					
17	أعتقد أن عملية تبادل الأفكار تعتبر مضيعة للوقت.					
18	أنفرد باتخاذ القرارات لوحدي.					
19	أتردد في منح أية صلاحيات للموظفين.					
20	أصدر الأوامر بدون الرجوع أو النقاش مع أحد.					
21	أتمسك مع الموظفين المقصرين في عملهم وواجباتهم.					
22	أفوض كل صلاحياتي الإدارية للموظفين.					
23	أوافق على الأساليب التي يختارها الموظفون لإنجاز أعمالهم.					
24	أقبل أي تغيير يقترحه الموظفون في البنك.					
25	أسمح للموظفين بالاجتهاد في حل المشكلات.					

26	أترك للموظفين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم.				
27	أتهرب من مواجهة مشكلات العمل.				
28	أغفل على ميول الموظفين واتجاهاتهم .				
29	أناثر عادة برغبات العاملين تجاه تحقيق غرض معين.				
30	أتجنب حل المشكلات بين الموظفين.				
31	أترك الأمور تسير كما هي فالحلول تأتي تلقائياً.				

القسم الخامس: انعكاس تنمية المهارات القيادية على الأداء الوظيفي في البنك.

عبر عن درجة تأثير تنمية المهارات القيادية على الاداء الوظيفي وذلك عن طريق وضع اشارة (✓) في المكان الأكثر ملائمة.

البند	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في رفع جودة اداء العاملين .					
2.	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في انجاز الاعمال في اسرع وقت.					
3.	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في حل المشكلات بأفضل الطرق واسرعها.					
4.	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في زيادة دافعي للعمل .					
5.	ان تنمية مهاراتي القيادية تزيد من كفايتي الادارية في اتخاذ القرارات.					
6.	ان تنمية مهاراتي القيادية تسهم في زيادة دافعية العاملين للعمل .					