



جامعة إفريقيا العالمية

عمادة الدراسات العليا

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية

قسم الإدارة



بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بعنوان :

دور القيادة الإدارية على تنمية الولاء المؤسسي للعاملين

(دراسة حالة بنك أم درمان الوطني)

(في الفترة من ٢٠٠٩ – ٢٠١٣ م)

إشراف الدكتور :

إبراهيم الأمين محمد العشاري

إعداد الطالب :

حامد عبد الله أحمد فضل المولى

الخرطوم

١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م

إِسْتِهْلَال

قَالَ تَعَالَى:

﴿ فِيمَا رَحِمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ
حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى
اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

صدق الله العظيم

□ آل عمران الآية ١٥٩

إهداء

إلى

هادي البشرية ..الذي أوصى أحبابه وأمنته بان تعُبد الله كإنها تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراها
إليك يا رسول الله (ص) أرجو أن يكون هذا العمل باباً أنال به شفاعتك يوم القيام .

إلى

القلب الكبير نعم العطاء الوافي يامن كان رضاك سر نجاحي وعطفك وحنانك كان سبب تقدمي وأني أمل أن
أحظى منها شهادة الرضا مدى الحياة
سهرت لأنام وقاست لأنعم ..أمي .. ثم أمي حتى آخر يوم لي في عمري "حفظها الله "

إلى

والدي الذي أراه دائماً في داخلي ولم تراه عيني حيا " عليه رحمة الله " وقفت كلماتي عاجزة عن إعطائك حقك..
وليكن صمتي إحتراماً أبلغ من الكلمات...

إلى

إبن عمي الذي إشتاقت له نفسي وروحه تحت التراب .. حامدين عبد الله أحمد " أبو شيبه " عليه رحمة الله

إلى

إخواني : " مالك ، عبد الله ، أحمد ، إبراهيم ومحمد " الذين تعلمت منهم أن إقتسام الذبقة شئ ممكن.
هاهي الكلمات تبحر وتحدثنا عن رفقاء درب قل مايجود الزمان بمثلهم وتخبرنا باننا مهما كتبنا فلن تكتمل
الصورة " محمد أحمد عبد الله أحمد " و " عمر محمد أحمد النعيم " و " مبارك إسحق " إليكم يامن تفتحون
في صحرائنا نوافذ الربيع إليكم مني أسمى آيات الشكر والعرفان

إلى

أصدقائي رفقاء الدرب في العلم والمعرفة ... أهدي إليكم نصيحة من بالحق لا يخشى العواقب يجهر
لا تتركوا سيف القلم يفارق غمده لا تتركوا روح العلم تغبركنتم ولا زلتم تلكم الطيور التي تحلق معي في بحر
العلم معاً نشكل ذلك الألق الناجح لنرى ثمرة جهدنا

إلى

اللاتي تقاسمتُ معهن حنان الأم وصبرنّ عليّ وأحبهن قلبي " أخواتي "
كما أهدي هذا البحث إلى من علمني وأدبني في مدارس السودان العريقة عرفاناً بكل ما قدموه وعربوناً لعطاء
ممتد ياذن الله وتحية مني لهم جميعاً .

شكر و عرفان

الشكر من قبل ومن بعد لله العليم القدير ، الحنان المنان الذي منّ على باكمال هذه الدراسة وعلمني ما لا أعلم وأسأله أن يزيدني علماً.

وأجل آيات الثناء والتقدير لجامعة إفريقيا العالمية منارة العلم والمعرفة ، وأخص بالشكر كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية وأساتذتها الذين منحوني هذه الفرصة ، والعرفان والتقدير والثناء لأستاذي الدكتور إبراهيم الأمين محمد العشاري الذي أشرف على هذا البحث دون تردد فقدم السهل الممتنع ، فاسلوبه فيه تواضع العلماء وبلاغة الحكماء ، فكانت الموجهات العلمية الثرة التي رتبت ونظمت هذه الدراسة بعد أن كانت مبعثرة .

والعرفان موصول إلى اسرة بنك أم درمان الوطني وأسرة المكتبة المركزية بالجامعة وأسرة المكتبة الوطنية والقائمين على أمرها الذين كان لهم الفضل الكبير في إكمال هذا البحث ، والشكر والعرفان موصول إلى أسرة مدرسة الخرطوم العالمية الإعدادية (K.I.P.S) إدارة وعاملين ومعلمين وأخص بالشكر سكرتارية الإمتحانات وعلى رأسها الأستاذة محاسن الضو التي فضلها على لا يحصى ولا يُعد.

عفواً إليكم يتوقف القلم عن الرسم على الورق خجلاً من أن يخط بضع حريفات لا نفيكم حقكم كاملاً .عذراً فإن مفرداتي تعجز عن قول ما أجيش به إليكم ، لكم ودي ولا أقول شكري لأنكم فوق كل الشكر مصعب ابو القاسم الجبلي ، إسماعيل محمد موسى السيد ، أحمد عبد الرحمن محمد أحمد " كدوك " ، محمد على جلي ، على عبود الشايقي .

دوماً أحت خطاي أن تمضي خلف تلك الاستاذة .. فريدة في عصرها لا تتناول إلا الأشياء الجميلة ولا تكتفي بذلك بل تضع عليها بصماتها لتخرج لنا هذا الشكل الذي أحسبه جميلاً اسعدتني كثيراً حينما كان لها الفضل بعون الموالى عز وجل في طباعة بحثي هذا الأخت عسجد مزمل محمد عبد الله

والعرفان موصول للأهل والإخوة والأحباب وزملاء الدراسة الذين وقفوا بجاني يشدون من أزري .

مستخلص البحث

تناول هذا البحث دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء المؤسسي للعاملين بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني الذي يمثل أحد أكبر البنوك السودانية قامت هذه الدراسة بتحليل أثر نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على تنمية وإعداد العاملين لإستقبال التحديات البيئية التي تواجه المنظمات ، خاصة في ظل العولمة وتم التركيز على مجالين وهما مجال تنمية الولاء المؤسسي ومجال تنمية الرضا الوظيفي للعاملين كمتغيرات تابعة

تناول الباحث في الجزء النظري من الدراسة مفاهيم ونظريات وأنماط القيادة الإدارية ، كما تناول مفاهيم تنمية العاملين المتعلقة بالولاء المؤسسي والرضا الوظيفي للعاملين ، ثم خلص إلى بيان أثر الأنماط القيادية في تنمية الولاء المؤسسي للعاملين وتقييم الأداء المؤسسي . ثم تطرق الباحث في الدراسة الميدانية إلى البنوك مفاهيم وأهداف ، وبنك ام درمان الوطني نشأة وتطور ، وإنتهى بتحليل نتائج دراسة العينة التي جمعها من البنك.

قام هذا البحث من التحقق الميداني من الفروض التالية : نمط السلطة القيادي المتبع في بنك أم درمان الوطني تحولي وتبادلي ، ويوجد قدر من الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للعاملين ببنك أم درمان الوطني، و هناك علاقة بين نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ودرجة الولاء المؤسسي للعاملين ، وهناك علاقة بين نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين .

توصل البحث إلى وجود قدر من أنماط السلوك القيادي التحويلي والتبادلي لدى المديرين بنك أم درمان الوطني كما توصلت إلى أن هناك قدر من الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين بالبنك وأن هناك علاقة إرتباطية بين أنماط السلوك القيادي المتبع في البنك وكل من درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين .

وعكس نتائج الدراسات السابقة وجد الباحث أن الرضا الوظيفي للعاملين تآثر بالسلوك القيادي التبادلي بصورة أكبر من تآثره بالسلوك القيادي التحويلي مما يحتم مراجعة السياسات المتبعة بالبنك لأن إرتباط الرضا الوظيفي للعاملين بتقديم المكافآت والحوافز المادية والمنافع الإجتماعية فقط فيه خطورة على مستقبل البنك

وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بتدعيم السلوك القيادي التحويلي لدى القيادة الإدارية في كل المستويات من خلال برامج ودورات التدريب القيادي المتقدم مع الأخذ ببعض أنماط السلوك القيادي التبادلي لزيادة التأثير على العاملين كما أوصى بزيادة الحوافز المعنوية والدعم والتقدير الشخصي الذي يجده العامل من قائده ومحاولة ربط ذلك بدرجة الرضا الوظيفي الذي يشعر به العامل.

أخيراً أوصى الباحث باختبار فروض هذه الدراسة على منظمة أعمال غير مالية للتأكد من تأثير نمطي القيادة التحويلية والتبادلية على الرضا الوظيفي للعاملين

Abstract

This Study aims at showing administration leadership's role in increasing of institutional loyalty for employee , Omdurman National Bank as case study one of the biggest Sudanese banks.

This study has analyzed influence of the changeful leadership and the exchange leadership in development and preparation the workers to be able to face environmental challenges which face the organizations, specially in globalization time, the focus has been upon the both increasing of institutional loyalty' field and increasing of functional satisfaction' field as following changing for workers.

The Researcher discussed in theoretical part of the study the concept, theories and manner of administration leadership, also has took concepts of development' s workers related to institutional loyalty and functional satisfaction for workers, He ended to show the in bact of leadership' s manners in increasing institutional loyalty for workers in addition to evaluation to institutional performance.

In field study Researcher has pointed to the banks, it's concepts and goals, and Omdurman National Bank his establishment and improvement, He concluded to analysis the results of sample study that collected from the bank.

The stating the following hypotheses :

- 1/ current manner of leadership power in Omdurman National Bank is changeful and exchanging.
- 2/ there are a lot of functional satisfaction and institutional loyalty for workers in the bank.
- 3/ there is relationship between manner of changeful and exchanging' leadership and degree of institutional loyalty for workers.
- 4/ there is relationship between manner of changeful and exchanging' s leadership and degree of functional satisfaction for workers.

Study has found out that there is a lot of leader changeful and exchanging

behavior's manners for the managers in bank, too found out that much of functional satisfaction and institutional loyalty for bank's workers, and there is connected relation between current leader behavior's manners and each of arranging loyalty and functional satisfaction degree for workers in the bank.

The Researcher found on contrary to previous studies that functional satisfaction for worker effected with leader exchanging behavior most than it's effect with leader changeful behavior. Hence current policies of bank must review for there is danger in connection of functional satisfaction and given rewards, material stimulus and social benefits upon bank future.

Recommendations of Researcher come according to these results as supporting to exchanging leader's behavior for administration leadership on all levels, through out programs and circles of progress leader training, concerning some exchanging leader behavior's manners to increase the effect, too has recommended with material stimulus, support and personal appreciate which worker feels from his boss, also bend that with functional satisfaction degree that worker feels it.

At last researcher recommended by choose supposes of this study on non-financial business organization to make sure of effect of two changeful and exchanging leadership's manners upon functional satisfaction for workers.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر و التقدير
د	مستخلص البحث
ز	مستلخص البحث باللغة الأنجليزية
ح	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الاشكال
الفصل الأول : الإطار المنهجي	
١	المبحث الأول : أساسيات البحث
٦	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : القيادة الإدارية	
١٤	المبحث الأول : مفهوم وأهمية القيادة الإدارية
٢٨	المبحث الثاني : نظريات القيادة وأنواعها
الفصل الثالث : القيادة وتنمية الولاء المؤسسي	
٤٥	المبحث الأول : أنماط القيادة الإدارية
٥٤	المبحث الثاني :تقييم الأداء المؤسسي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
٦٠	المبحث الأول : الإطار النظري للمصارف
٦٩	المبحث الثاني : نبذه عن بنك أم درمان الوطني
الفصل الخامس : تحليل بيانات الدراسة	
٨٢	المبحث الأول : تنظيم الدراسة
٨٤	المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفروض
الخاتمة	
٩٩	النتائج
١٠٠	التوصيات
١٠١	المصادر والمراجع والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٥	القادة مقابل المدراء	جدول رقم (١/٢)
٣٢	مدخل قياس سلوك القادة	جدول رقم (٢/٢)
٤١	الفروق بين القيادة الكارزمية والقيادة التقليدية	جدول رقم (٣/٢)
٤٢	خصائص القائد التحويلي والقائد التبادلي	جدول رقم (٤/٢)
٤٣	ملخص لأهم مناهج ومداخل القيادة	جدول رقم (٥/٢)
٤٤	تطور نظريات القيادة	جدول رقم (٦/٢)
٤٦	مقارنة بين إفتراضات نظرية (X) ونظرية (Y) لماكجريجوز	جدول رقم (١/٣)
٥٠	الأنماط القيادية وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية	جدول رقم (٢/٣)
٥١	الأنماط القيادية وفقاً لنظرية الفاعلية والكفاءة	جدول رقم (٣/٣)
٧٢	الفروع العاملة لبنك امدرمان الوطني	جدول رقم (١/٤)
٧٤	النمو في عدد المراسلين لبنك ام درمان الوطني	جدول رقم (٢/٤)
٧٥	خريطة إنتشار المراسلين بالبنك	جدول رقم (٣/٤)
٧٥	إحصاء العاملين بالبنك	جدول رقم (٤/٤)
٧٦	المؤهلات العلمية للموظفين بالبنك	جدول رقم (٥/٤)
٧٧	التدريب العملي للموظفين بالبنك	جدول رقم (٦/٤)
٧٧	نسبة تعديل الهيكل الراتبى بالبنك	جدول رقم (٧/٤)
٧٨	سلفيات المباني للعاملين بالبنك	جدول رقم (٨/٤)

٧٨	سلفيات السيارات للعاملين بالبنك	جدول رقم (٩/٤)
٧٩	سلفيات الدراجات البخارية للعاملين بالبنك	جدول رقم (١٠/٤)
٨٤	توزيع أفراد العينة حسب النوع	جدول رقم (١/٥)
٨٥	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	جدول رقم (٢/٥)
٨٦	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	جدول رقم (٣/٥)
٨٧	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	جدول رقم (٤/٥)
٨٨	توزيع افراد العينة حسب التدريب	جدول رقم (٥/٥)
٩٠	توضيح مقياس ليكرت الخماسي	جدول رقم (٦/٥)
٩١	نمط القيادة التبادلي	جدول رقم (٧/٥)
٩٢	نمط القيادة التحويلي	جدول رقم (٨/٥)
٩٣	يبين المقاييس الوسيطة "الوسط الحسابي - الانحراف المعياري" واختبار "ت" للمقارنة بين متوسطين لعبارات الرضا الوظيفي	جدول رقم (٩/٥)
٩٥	يبين المقاييس الوسطية "الوسط الحسابي - الانحراف المعياري: واختبار "ت" للمقارنة بين متوسطين لعبارات الولاء التنظيمي	جدول رقم (١٠/٥)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٢٢	القيادة والإدارة	شكل رقم (١/٢)
٢٧	مصفوفة القيادة الإدارية	شكل رقم (٢/٢)
٣٣	المدخل الموقفي للقيادة الفاعلة	شكل رقم (٣/٢)
٤٩	شبكة روبرت بلاك وجين موتور الأدارية	شكل رقم (١/٣)
٧١	الهيكل الإداري لبنك ام درمان الوطني	شكل رقم (١/٤)
٨٤	توزيع أفراد العينة حسب النوع	شكل رقم (١/٥)
٨٥	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	شكل رقم (٢/٥)
٨٦	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	شكل رقم (٣/٥)
٨٧	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	شكل رقم (٤/٥)
٨٨	توزيع افراد العينة حسب التدريب .	شكل رقم (٥/٥)

□

الفصل الأول

الإطار المنهجي

المبحث الأول : أساسيات البحث

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار المنهجي

المبحث الأول : أساسيات البحث

تمهيد :

للعنصر البشري دور فاعل في نجاح المنظمات أو فشلها والعبء الأكبر يقع على القيادة ، وإدراكاً لأهمية الدور القيادي وتأثيره أنشئت الكثير من مراكز إعداد القادة ، وصممت الجامعات ومراكز البحوث والدراسات الكثير من البرامج لتنمية وتطوير القيادات الإدارية .

الأسلوب القيادي المتبع في التعامل مع العاملين له أثر عظيم في سلوكياتهم ومن ثم يؤثر بصورة كلية على فعالية الاداء وكفاءته وخاصة في المنظمات الخدمية التي يمثل العنصر البشري فيها أحد أهم عناصر إنتاج الخدمة المقدمة . هناك فرق جوهري بين الإدارة والقيادة ، حيث تعتمد الإدارة على مهارات عامة مثل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة وهي تمثل مجموعة أدوات وأساليب تقوم على علاقة السبب والنتيجة ، أما القيادة فتقوم على رؤيا وتخيل وتبصر لما يمكن أن تكون عليه الوحدة التنظيمية (قطاع / إدارة / قسم) أو المنظمة ككل ، وتتطلب القيادة توليد وتشجيع التعاون وروح الفريق بين مجموعة من العاملين وتحفيزهم لاسيما الاشخاص الرئيسيين فهم بإستخدام كافة سبل التأثير والإقناع¹

للقيادة نظريات مختلفة مثل نظرية الرجل العظيم ونظرية سمات القائد ونظرية سلوك القائد ونظرية القيادة الموقفية والقيادة الوظيفية والقيادة التحويلية ، ويختلف نمط القيادة أو النمط القيادي باختلاف السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وتقوم هذه الدراسة على تحليل أثر نمط

1 أحمد سيد مصطفى ، المدير العربي في عالم متغير، (ب ن : القاهرة ، 2004م) ص27

القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في تنمية وإعداد العاملين لمواجهة التحديات البيئية التي تواجه المنظمات خاصة في ظل العولمة والتركيز هنا على مجالين وهما مجال تنمية الإلتناء المؤسسي ومجال رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين كمتغيرات تابعة. ويرجع السبب في اختيار نمط القيادة التحويلية في مقابل نمط القيادة التبادلية لما تمثله من إشارة إلى القادة الجدد الذين تحتاجهم منظمات الاعمال في القرن الحادي والعشرون اضافة إلى تعدد الابعاد الفرعية المكونة لهما وطبيعة الإرتباط المحتملة بين كل مكون لتلك المكونات الفرعية وبين المتغيرات التابعة موضع الدراسة ، فالقائد التحويلي " هو ذلك الذي يملك قدرة على إحداث تغيير في الأفراد وفي المؤسسة ككل " ¹ ويتميز بالقيادة الكارزمية وقدرته على الرعاية الشخصية للمرؤوسين والإستمالة الذهنية لهم بمعنى مساعدتهم على إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها ، وتقاس القيادة التحويلية من خلال هذه المكونات الثلاثة.

أما القيادة التبادلية " فتقوم على أساس عملية تبادل أو مبادلة بين القائد والاتباع ² ، حيث تنصب جهود القائد في هذه الحالة على تحفيز المرؤوسين عن طريق الربط بين الجهود التي يبذلونها وبين العائد الذي يحصلون عليه وتقاس القيادة التبادلية من خلال مكونين هما العائد الشرطي وهو مقدار الدعم المادي الذي يحظى به المرؤوس من القائد في حالة اداء سلوك وظيفي مناسب ، والإدارة بالاستثناء ويقصد بها عدم تدخل المدير في أعمال المرؤوسين إلا في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشاكل خاصة بالعمل . وهذا البحث عبارة عن

¹ /اليزابيث أوليري ، قيادة الأعمال خطوة خطوة ، ترجمة أمين الايوي ، (أكاديميا إنترناشونال للنشر : ، لبنان ،

بيروت ، 2001م) ، ص22

2 محمد أكرم العدلوني وطارق السويدان - القيادة في القرن الحادي والعشرون ، (قرطبه للانتاج الفني : الرياض ،

السعودية ، 2000م) ، ص 35

دراسة ميدانية على بنك أم درمان الوطني وهو احد اكبر البنوك السودانية للوقوف على اثر القيادة الإدارية في تنمية ولاء العاملين .

مشكلة البحث :

تكمن مشكلة الدراسة في أن هناك نقص أو شح في القيادات الإدارية ذات القدرة على إدارة العنصر البشري في المنظمات بشكل يؤدي إلى سعادته وتحقيق رضاه الوظيفي وقد اضحت طبيعة الحياة التي تعيشها منظمات اليوم تتسم بالاسلوب الرسمي الذي يتمثل في إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين وتنفيذها وإلا تعرضوا للمساءلة والعقاب ، وإهمال العنصر الإنساني في الإدارة وإتخاذ القرارات دون إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين ، وبذلك تفتقر تلك المنظمات إلى أهم مقومات نجاحها ألا وهو الكائن البشري ، الأمر الذي قد يولد في النهاية عدم الولاء المؤسسي لأولئك العاملين وعليه فإن هناك حاجة ملحة إلى قيادات إدارية لديها من الفن والحنكة القيادية ما يمكنها من قيادة تلك المنظمات من خلال إعتمادها على اساليب تؤدي في النهاية إلى ولاء العاملين المؤسسي وإستقرارهم الوظيفي .

ومن ثم يطرح البحث الاسئلة الآتية :

1/ ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء المؤسسي لدى العاملين ؟

2/ مامدى إيمان ووعي القيادة الإدارية بتنمية الولاء المؤسسي لدى العاملين والالتزام به ؟

3/ ماهو نمط السلوك القيادي المتبع في المؤسسات ؟

4/ هل هنالك علاقة بين نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ودرجة الولاء المؤسسي لدى العاملين ؟

أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذا البحث في ندرة البحوث والدراسات التي تناولت تأثير نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في تنمية الولاء المؤسسي لدى العاملين وخاصة في السودان وتزيد من أهمية البحث تناوله لدور العنصر البشري في منظمة خدمية ، إذ يشكل هذا العنصر أهمية خاصة في المنظمات الخدمية لأنه المحدد الأساسي لمدى فعالية الأداء وكفاءته في مثل هذه المنظمات، وسيكون هذا البحث إضافة للمكتبة يستفيد منه الطلاب والباحثون والإداريون .

أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1/ التعرف على أنماط القيادة المطلوبة لمواجهة تحديات العولمة .
- 2/ الكشف عن مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين (بنك أم درمان الوطني) .
- 3/ بيان طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وبين الولاء المؤسسي لدى العاملين .
- 4/ دراسة طبيعته العلاقة بين نمطي القيادة والرضا الوظيفي للعاملين .
- 5/ دراسة نوع الارتباط بين الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي للعاملين .

فروض البحث :

يسعى هذا البحث إلى التحقق الميداني من الفروض التالية :

- 1/ نمط السلطة القيادي المتبع في بنك أم درمان الوطني تحويلي وتبادلي .
- 2/ يوجد قدر من الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين ببنك أم درمان الوطني .
- 3/ هنالك علاقة بين نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ودرجة الولاء المؤسسي لدى العاملين .

4/ هناك علاقة بين نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين .

منهج البحث :

إستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي.

المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظواهر والاحداث وتحديد خصائصها ، كما يقوم بإستخدام منهج دراسة الحالة للتحقق من صدق البيانات التي تم جمعها بالأداة الرئيسية ثم تحليل البيانات التي تم جمعها بالعينة من مجتمع البحث .

أدوات البحث :

إستخدم البحث الإستبانة التي تتضمن مجموعة من الاسئلة ثم صياغتها لتخدم فروض البحث ، وإستخدم البحث في ذلك مقياس ليكارت الخماسي لقياس إتجاه العاملين بالبنك لهذه المتغيرات . كما قام البحث بالإستعانة بالكتب والمراجع العلمية والتقارير والدوريات التي أصدرها بنك أم درمان الوطني وبنك السودان كأدوات لجمع البيانات الثانوية اللازمة للبناء النظري للبحث.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : بنك أم درمان الوطني فرعه الرئيسي بولاية الخرطوم ، لتحقيق هدف البحث .

الحدود الزمانية : للفترة من 2009 – 2013م

الحدود البشرية : العاملون بالبنك بولاية الخرطوم .

هيكل البحث :

يقع البحث في خمسة فصول وخاتمة تحوي النتائج والتوصيات . الفصل الأول : أساسيات البحث والدراسات السابقة في مبحثين ، أما الفصل الثاني : وهو عبارة عن القيادة الإدارية ويحتوي على مبحثين ، المبحث الأول : عن مفهوم وأهمية

القيادة الإدارية ، والمبحث الثاني : عن نظريات القيادة وأنواعها، أما الفصل الثالث عن القيادة وتنمية الولاء المؤسسي ويحتوي على مبحثين ، المبحث الأول :يتمثل في أنماط القيادة الإدارية ، والمبحث الثاني : عن تقييم الأداء المؤسسي ، ويتضمن الفصل الرابع الدراسة الميدانية (الإطار النظري للمصارف) ، وبه مبحثين المبحث الأول : عن البنوك : المفاهيم والأهداف ، والمبحث الثاني : عن بنك أم درمان الوطني (النشأة والتطور) ، والفصل الأخير عن تحليل بيانات الدراسة وبه مبحثين .المبحث الأول: تنظيم الدراسة ، المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفروض . واخيراً الخاتمة تشمل النتائج والتوصيات . المصادر والمراجع والملاحق .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

رغماً عن توفر عدد كبير من الكتب والدراسات التي تناولت موضوع القيادة إلا أن هنالك ندرة في البحوث عن أنماط القيادة التحويلية والتبادلية في المكتبة العربية ، كما أن هنالك قلة من الدراسات التي تناولت أثر هذه الانماط على الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين ، وقد وجد البحث عدد كبير من الدراسات التي تناولت موضوعات الولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي ولكنها إما تدرس أثرها على بعضها البعض أو أنها تربطها بمتغيرات اخرى غير القيادة الادارية .

وأهم الدراسات التي تم الإطلاع عليها هي :
دراسة الفاتح مالك آدم عمارة 2006م¹

تناولت الدراسة دور القيادة الإدارية في فاعلية عملية التخطيط الإستراتيجي
بوزارة التربية والتعليم ولاية شمال كردفان ، وتتلخص مشكلة الدراسة في ماهو
دور القيادة الإدارية في فاعلية عملية التخطيط الإستراتيجي ؟
وهدفت هذه الدراسة في التعرف على المشاكل والسلبيات التي تصاحب التخطيط
الإستراتيجي ، تقديم توصيات ومقترحات قد تؤدي إلى فاعلية عملية التخطيط
الإستراتيجي بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف الوزارة . ومن فروض هذه الدراسة
هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء ، هنالك علاقة بين سلامة
الخطط وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي .
وقد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لعرض المعلومات ، والمنهج الإحصائي
للتحليل وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها يشارك العاملون في وضع الخطط
بالوزارة ، ولكن هذه الخطط فاعلة نسبياً وعدم رضا العاملون بعملية التخطيط
الإستراتيجي بالوزارة كما أن الوزارة تعاني من مشاكل مالية وإدارية في عملية
التخطيط ، التخطيط السليم يساعد في حل المشاكل المالية والإدارية التي تواجه
عملية التخطيط الإستراتيجي بالوزارة وقد خرجت الدراسة بتوصيات نذكر منها
على سبيل المثال الآتي :
على القيادة الإدارية بالوزارة العمل على حل المشاكل بالوزارة ، الإهتمام
بالعاملين وتحفيزهم في عملية التخطيط الإستراتيجي ، ولا بد أن يكون للقيادة
الإدارية دور واضح في تطوير العمل الإداري بالوزارة .

¹ الفاتح مالك آدم عمارة ، دور القيادة الإدارية في فاعلية عملية التخطيط الإستراتيجي ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية التجارة ، 2006م

دراسة يوسف عبد عطية بحر 2005م¹

تناولت الدراسة موضوع مشكلات السلوك التنظيمي وهي دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي تطبيقاً على البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية في قطاع غزة ، وسعى الباحث إلى تسليط الضوء على السلوك التنظيمي الذي تعاني منه المنظمات بشكل عام وقطاع البنوك بشكل خاص .
تتلخص مشكلة البحث في ماهية الوضع القائم في المنظمات والسلوك التنظيمي السائد فيها مثل الحرص على القيادة والسيطرة والإنفراد بالرأي وعدم تطبيق الشورى في إتخاذ القرار . ومن هنا يمكن تلخيص المشكلة في عدم قدرة تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة بسبب عدم تحقيق فاعلية السلوك التنظيمي .
هدف البحث إلى دراسة ومعرفة مايلي :

توجيه وضبط السلوك من خلال معرفة العمليات النفسية التي تسبق السلوك وتحليلها ومعرفة وسائل إشباعها ، إمكانية إستخلاص النموذج الإسلامي لتوجيه السلوك التنظيمي في المنظمات كما وجهتنا إليه الشريعة الإسلامية حتى نضمن إنضباط السلوك التنظيمي لأفراد التنظيم .

إستخدمت الدراسة المنهج التاريخي وذلك بدراسة الآيات والأحاديث الدالة على النفس والسلوك مع الإستعانة بكتب التفسير والحديث والسيرة ، وكذلك المنهج الوضعي في دراسة الحالة التطبيقية ، والمنهج المسحي لمراجعة الإدارة في الفكر الإداري المعاصر ، ومن فروض الدراسة هنالك علاقة بين إهتمام الإسلام بالعمليات التي تسبق السلوك والتي تؤثر وتضمن توجيه السلوك وبين إنضباط السلوك ، هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة والأداء ، إهتمام

¹ يوسف عبد عطية بحر ، مشكلات السلوك التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين 2005م

المنهج الإسلامي بجميع عناصر السلوك التنظيمي بشكل متوازي يؤدي إلى توجيه السلوك التنظيمي بشكل فعال نضمن من خلاله تحقيق أهداف المجتمع . أظهرت نتائج الدراسة عدم إهتمام الإدارة في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية بالعمليات التي تسبق السلوك وتؤدي إلى إنضباطه ، إهتمام المنهج الإسلامي بالقيادة لما لها من تأثير على الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع وهذا ما تم توضيحه من خلال الإستبيان حيث تبين أن القيادة في البنوك الإسلامية تأخذ بمبدأ الشورى والمشاركة مما جعلها أكثر فاعلية من القيادة في البنوك التقليدية ويعود الفضل هنا للدين الإسلامي .

أوصت الدراسة جميع المنظمات بشكل عام والبنوك بشكل خاص أن تستمد سياستها وأنظمتها من الشريعة الإسلامية ، ضرورة إيجاد القادة الفعالين الذين يعملون على تطبيق مبدأ الشورى والمشاركة ، ضرورة إهتمام قادة المنظمات بالعمليات التي تسبق السلوك إذا ما أرادت أن يكون هذا السلوك منضبط ويسير في الإتجاه السليم ، ضرورة تطبيق النموذج الإسلامي للسلوك التنظيمي داخل المنظمات إذا ما أرادت تلك المنظمات تحقيق أهداف المجتمع .

دراسة أسامة زين العابدين سيد أحمد 2004م¹

تناولت الدراسة أثر أسلوب القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة النيل الأزرق للألبان بمنطقة الخرطوم - سوبا بجمهورية السودان وتتخلص مشكلة الدراسة في نقص أو شح في القيادات الإدارية ذات القدرة على إدارة العنصر البشري في المنظمات بشكل يؤدي إلى سعادته وتحقيق رضاه الوظيفي - وبالتالي يبدو أن عدم الإلمام بواقع أثر أسلوب القيادة الإدارية على

1 / أسامة زين العابدين سيد أحمد ، اثر أسلوب القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية التجارة ، 2004 م

الرضا الوظيفي للعاملين يُعد مشكلة ذات أهمية تستوجب التعرف على الأساليب القيادية المختلفة .

تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على أثر أسلوب القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين ، والتعرف على مدى إهتمام القيادة الإدارية بالروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على رضاهم الوظيفي والتعرف على مدى إهتمام القيادة الإدارية بالروح المعنوية لمؤسسيهم في إتخاذ القرارات ومن فروض الدراسة أسلوب القيادة الإدارية الفعال يؤثر على إرتفاع الروح المعنوية للعاملين ، أسلوب القيادة الإدارية الفعال يؤثر في تقبل العاملين للقرارات وتنفيذها بصورة مقبولة ، نظام الحوافز الفعال يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، عدم إهتمام القيادة الإدارية بالجوانب الإنسانية يؤثر على إنخفاض الكفاءة الإنتاجية للعاملين .

وقد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وإضافة إلى عدد من المناهج الأخرى مثل المنهج التاريخي .

وقد أظهرت نتائج الدراسة من خلال إستعراض الفرضيات الرئيسية للدراسة إرتفاع الرضا الوظيفي للعاملين في شركة النيل الأزرق للألبان المحدودة من خلال أسلوب القيادة الإدارية المتبع مما يدل على فاعلية أسلوب القيادة المتبع في مجتمع الدراسة. كما تقدمت الدراسة بتوصيات من الممكن أن تسهم في تفعيل أسلوب القيادات الإدارية في مجتمع الدراسة بصفة خاصة وفي منظمات الأعمال بصفة عامة وتُوجد المناخ الملائم الذي قد يحقق الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المنظمات .

دراسة محمد نشوان الواكي 2003م¹

تناولت الدراسة القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وهي دراسة ميدانية تحليلية وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المؤسسات التي أجريت فيها الدراسة ، وكذلك التعرف على أثر أنماط القيادة السائدة على الإبداع لدى هذه المؤسسات والتعرف على فاعلية القيادة الإدارية ومدى مساهمتها في وضع القرارات الإدارية الرشيدة ، والتعرف على طرق إختيار وتعيين القيادة الإدارية . والتعرف على مدى كفاءة القيادة الإدارية في الوصول إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة .

تتلخص مشكلة الدراسة في ماهو أثر نمط القيادة الإدارية على كفاءة الاداء وأهم فروض هذه الدراسة هنالك علاقة طردية بين إهتمام القيادة الإدارية بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن العمل الذي يقوم به العاملون لا يحقق طموحهم ولا يتفق مع قدراتهم وكفاءتهم ، وبالتالي فهو لا يشبع الطموح الذي يسعى الفرد من خلال العمل لأجل تحقيق النجاح ، مما يؤدي إلى التأثير في الروح المعنوية لدى العاملين ، عدم ملائمة العمل لميول ورغبات العاملين مما يولد شعور بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به العاملون ، وهذا يؤثر على كفاءة أداء العامل لعمله وبالتالي ينعكس سلباً على إنتاجية المنظمة ، إضافة إلى تقصير القيادات في مخاطبة ومحاوره مجموعات العمل المختلفة ، وعدم إستخدام وسائل الإقناع اللازمة لإستمالة العاملين وحثهم على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة وخلصت الدراسة بالتوصيات التالية :

تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين والإستقامة في العمل وتطبيق قواعد الجدارة والإستحقاق ومبدأ التكافؤ والفرص وتوسيع قاعدة المشاركة بين القيادات الإدارية والمرؤوسيين وإتاحة المجال للمرؤوسين عن آرائهم ومقترحاتهم وفعالية المنظمات

¹ محمد نشوان الواكي ، القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء ، رسالة دكتوراة ، غير منشورة جامعة النيلين ، كلية التجارة ، 2003م .

تتبع من قدرة القيادات الإدارية في معرفة أهداف العاملين وأهداف المنظمة ذاتها ، لذلك يتوجب على القائد الإداري التعرف على هذه الأهداف .

دراسة راشد شبيب العجمي 2002م¹

تناولت الدراسة تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، إستهدفت هذه الدراسة تحليل تلك العلاقة عن طريق إختيار العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي وبين ثلاثة مكونات أساسية من مكونات العدالة التنظيمية هي عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات ، وعدالة التعاملات ، وقد إختار الباحث عينه من خمس منظمات حكومية في دولة الكويت ، ودلت النتائج على أن إحساس العاملين بعدالة التعاملات كان أعلى من إحساسهم بكل من عدالة الإجراءات أو عدالة التوزيع على التوالي ، ويرجع السبب في إنخفاض إحساسهم بكل من عدالة الإجراءات أو عدالة التوزيع على التوالي ويرجع السبب في إنخفاض إحساس العاملين بعدالة الإجراءات إلى أن المدير لا يسمح للعاملين بقدر كافي من حرية المعارضة للقرارات التي يصدرها بالرغم من حاجتهم إلى إبداء الرأي فيما يتعلق بالقرارات المنظمة للعمل ، ومن ناحية أخرى أوضحت نتائج الدراسة ان السبب وراء إنخفاض إحساس العاملين بعدالة التوزيع يرجع إلى إحساس العاملين بعدم تناسب مستويات الاجور والحوافز المالية مع الجهود الوظيفية المبذولة في العمل وقد أشارت نتائج البحث على وجود إرتباط موجب قوي بين كل من الولاء التنظيمي وبين إحساس العاملين بعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات في حين أن الإرتباط بين الولاء التنظيمي وبين الإحساس بعدالة التوزيع كان موجباً ولكنه ضعيف .

¹ / راشد شبيب العجمي ، " تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية " ورقة بحثية في المجلة العربية للعلوم الإدارية (جامعة عين شمس : القاهرة ، العدد الأول ، يناير 2002م) ص ص 19 - 39

مقارنة بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة :

إنّ ما يجمع هذه الدراسة والدراسات السابقة أنها جميعاً تناقش موضوع العنصر البشري باعتباره كائناً له خصوصيته ويعدّ الثروة الحقيقية والدعامة الأساسية للعملية الإنتاجية ، ومعرفة الأسلوب القيادي الذي يمكن أن يساهم في تطوير أساليب وطرق التحفيز والدافعية للعاملين ، وذلك من خلال الإهتمام بحاجاتهم ورغباتهم المختلفة ؛ حيث إنّ ذلك يرفع من روحهم المعنوية وينعكس إيجاباً على حياتهم الوظيفية . وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يتعلق بالقطاع الذي تناولته بالدراسة والبيئة والحدود الزمنية التي تمت فيها . ومن الملاحظ أنّ ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنّ تلك الدراسات رغم ندرتها اختلفت في الأهداف التي سعت إلى تحقيقها ؛ فمن هذه الدراسات ما سعى إلى التركيز على مدى العلاقة بين بُعدّي الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي في مجال العمل التربوي ، وبعضها تناول إهتمام المنهج الإسلامي بالقيادة الإدارية من ناحية تأصيلية في مجال البنوك التقليدية والإسلامية ، وبعضها ركّز على السلوك التنظيمي ، والبعض الآخر ركز على الرضا الوظيفي دون التطرق إلى الولاء المؤسسي للعاملين . أما الدراسة الحالية فيلاحظ أنها دراسة وصفية تحليلية تستهدف المستويات الوظيفية المختلفة للبنك محل الدراسة ، وذلك لمعرفة نمط السلطة القيادي والرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للعاملين وهذا من شأنه قد يجعل من هذه الدراسة غير مسبوقه في قطاع إدارة الأعمال لا سيما في البيئة السودانية على الأقل في حدود علم الدارس .

هكذا يبدو من الجليّ أنه قد وُجدت حيثيات للقيام بهذه الدراسة ، وذلك

مدعاة لإثراء الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة .

الفصل الثاني

القيادة الإدارية

المبحث الأول : مفهوم وأهمية القيادة الإدارية

المبحث الثاني : نظريات القيادة وأنواعها

الفصل الثاني

مفاهيم ونظريات القيادة

المبحث الأول : القيادة الإدارية المفهوم والأهمية

مفهوم القيادة الإدارية :

الحديث عن القيادة والقادة متشعب وطويل لإختلاف مجالات القيادة فهناك القادة السياسيون والعسكريون وهناك قادة الفرق الرياضية والموسيقية وهناك قادة منشآت الأعمال وقادة الفكر والرأى ، وما يجمع بين جميع هذه الأشكال من القيادة هو الفكر القيادي والسلوكيات القيادية التي يتمتع بها القائد الفعال ، ويركز هذا البحث على مفهوم القيادة الإدارية .

تعريف القائد والقيادة :

أ.تعريفها في اللغة : قاد يقود قوداً : قاد الدابة : مشى أمامها آخذاً بمقودها وهو نقيض ساق : ساق يسوق سوقاً : ساق الدابة حثها من خلفها على السير¹ "ونسوق المجرمين إلى جهنم ورداً" قرآن كريم
فمكان القائد دائماً هو المقدمة كالدليل والمرشد والقوة .
ب. تعريف القيادة في الفكر الإداري : وتعرف القيادة في الفكر الإداري بأنها عملية تأثير شخص على مجموعة معينة في موقف معين توجيهاً لسلوكهم نحو إنجاز هدف معين² .

وعرفها عشاوي بأنها " تنسيق جهود الأشخاص والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول إلى أهداف معينة³ .

1 المعجم العربي الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها ، (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم :لاروس ، 1989 م)، ص ص 655 - 1012 .

2 أحمد إبراهيم عبد الهادي ، الإدارة : الأساس والمبادئ العلمية ، (دار النهضة العربية : القاهرة ، 2001م) ، ص 345 .

3 سعد الدين عشاوي ، أسس الإدارة ، (مكتبة عين شمس : القاهرة ، 1992 م) ، ص 233.

وعرفها خميس إسماعيل بقوله " القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعماله السلطة الرسمية عند الإقتضاء والضرورة¹ وعرفها الصيرفي بأنها " تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة".

وعرف القائد بأنه ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم² . وعرف فاروق السيد القيادة بأنها " عملية إستثارة الجهود المشتركة التي تتم من خلال التفاعل الإيجابي بين الأفراد ، بحيث يمكن متابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف " .

كما عرف القائد بأنه الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين في موقف معين³ .

وعرف أحمد سيد مصطفى ، "القيادة الفاعلة بأنها القدرة على التأثير في آخرين من خلال الإتصال ليسعوا بحماس وإلتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة⁴ والقيادة عند محمد شفيق هي "فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم ، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما ينمي إنتمائهم وولاءهم وطاعتهم ويدعم تعاونهم وثقتهم وإحترامهم ، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة"⁵ .

وأشار كاتل Cattel R.B⁶ إلى أن "القائد هو الشخص الذي يكون له تأثير واضح على أداء الجماعة ، وأن جوهر دور القيادة يتركز فيما يمنحه الأتباع من تأييد لسلطان القائد عن طواعية فهم ، وأن الجماعة لا تخلع هذا الدور على أي

1 خميس أسمايل ، القيادة الإدارية : دراسة نظرية مقارنة ، (عالم الكتب : القاهرة ، 1986م) ، ص 38 .

2 محمد الصيرفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ، (دار الفكر الجامعي : الاسكندرية ، 2006 م) ، ص ص 123 – 130 .

3 فاروق السيد عثمان ، استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين (دار المعارف : القاهرة ، 1997م) ، ص 117 .

4 أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، (الناشر المؤلف : القاهرة ، 2000م) ، ص 262 .

5 محمد شفيق ، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، سلسلة العلوم السلوكية والادارة (1) (مركز تطوير الأداء

والتنمية : القاهرة ، 2005 م) ، ص 9 .

6 محمد شفيق – مبادئ السلوك الإداري والتنظيمي ، (الدقهلية للطباعة والنشر : المنصورة ، 2002م) ، ص 99 .

فرد من أفرادها إلا إذا تبين لها أن هذا الفرد يساهم في تقدم الجماعة ويزيد إنتاجها ويكون موثوقاً في قدراته وإمكاناته المختلفة" .

تعريف القيادة الإدارية :

يشترك تعريف القيادة الإدارية من المفهوم الأصلي للقيادة ولكنه يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية - فالقيادة الإدارية تتمحور حول النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري.

وتُعرف القيادة الإدارية بأنها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" ¹ وعرف نواف كنعان القيادة الإدارية بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني " ² ويشير مفهوم القيادة الإدارية كذلك " محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد وخصائص الأتباع وطبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة" .

عند الهواري مفهوم القيادة الإدارية " يتمثل في القدرة على إستثارة العاملين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم " ³ ويرى على السلمي: "أن القيادة الإدارية هي التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها" ⁴ ومن التعريفات السابقة لكل من القادة والقيادة الإدارية يتضح الآتي :

1 عبد الكريم درويش ووليلي تكلا ، أصول الإدارة العامة ، (مكتبة الأنجلو المصرية : القاهرة ، 1980م) ، ص 386.

2 نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، (مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع : عمان ، 1995م) ، ص 98.

3 طريق شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، (مكتبة غريب : القاهرة ، 1992م) ، ص 72 .

4 سيد الهواري ، المدير العالمي ومهارات حديثة ومتعددة (مكتبة عين شمس : القاهرة ، 1997م) ، ص 72 .

1/ تتفق تعريفات القيادة على مايلي :

أ- وجود تابعين

ب- التأثير الإيجابي عليهم

ج- الوصول إلى الأهداف المحددة

2/ أما القيادة الإدارية فقد إتفقت التعريفات إضافة إلى ما سبق في تعريفات القيادة

إلى وجود التنظيم الإداري بمعنى آخر وجود جماعة منظمة بين الأفراد وعملية التنسيق بينهم للوصول إلى الأهداف المحددة .

وتعتمد القيادة على الصفات والسمات الشخصية التي يتمتع بها القائد وما له من قدرة على التأثير الإيجابي على الآخرين رافعا لروحهم المعنوية ، شاحداً لحماسهم

مما يمكن من الوصول إلى الأهداف الموضوعية أيا ما كانت أو كان مجالها سياسياً أو عسكرياً أو فنياً أو إعلامياً أو إدارياً ... الخ ، أما القيادة الإدارية فتعتمد

أولاً على السلطة الرسمية التي يمنحها التنظيم الإداري للرئيس أو القائد ثم على

السمات والصفات الشخصية له ، أما من حيث المجال فالقيادة الإدارية تمارس

التأثير على الأفراد في إطار كيان تنظيمي إداري محدد المعالم .

أهمية القيادة الإدارية :

يمكن تخيل مجموعة من الافراد في مؤسسة دون مدير ، فريق رياضي

دون كابتن ، فرقة موسيقية دون مايسترو ، جيش دون قائد ، طاقم بحار دون

ريس أو حتى مجموعة تؤدي صلواتها جماعة دون إمام ، لعرفنا مدى الإرباك

والفوضى التي تحدث في غياب القائد- بمسمياته المختلفة - ومن هنا تتبع أهمية

القيادة في دورها المفتاحي في تنسيق جهود أفراد الجماعة وحفزهم والتأثير عليهم

للوصول إلى الأهداف المحددة . وينسحب مفهوم القيادة بشكلها المطلق على القيادة

الإدارية التي يجب أن تتمتع بالسلوك القيادي والفكري الإداري الذي يعين على

أداء وظائف المدير القائد في المنظمات .

وقد ذكر درويش " ان قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده"¹

وذكر نوربرت هرمان² " أن القيادة هي القوة الحاسمة خلف المنظمات الناجحة ، وهي ضرورية للحفاظ على حيوية هذه المنظمات والمؤسسات وقدرتها على الإستمرار يجب أن تكون القيادة نابعة من الإدارة الشخصية ولا يجوز أن ينظر إليها على أنها جزء من مهمة ، ولا تعني القيادة الإرشاد والتوجيه فقط بل تعني أيضاً تحمل المسؤولية ، وقد ذكر بينس ونانوس هول ذلك في كتابهما (القوى القيادية) مايلي :

"القيادة تلزم الإنسان بالتصرف ويمكن أن يكون القياديون رواد التغيير والتطور إذا تمكنوا من إيقاظ كوامن المشاعر والإنفعالات " عبر التاريخ وفي الثقافات في كل مكان ، كان القائد في أي مجموعة بشرية هو الشخص الذي يرجع إليه الآخرين بحثاً عن الطمأنينة (طمأنينة النفس) والوضوح (وضوح الرؤيا) عندما يواجهون عدم تأكد أو تهديد ، أو عندما يكون هنالك عمل يجب القيام به فالقائد يعمل كالدليل العاطفي للجماعة³

وقد ذكر عن نابليون بونابرت أنه قال في أهمية القيادة⁴

إنني افضل جيشا من الأرانب يقوده أسد عن جيش من الأسود يقوده أرنب .

1 عبد الكريم درويش وليلي تكلا ، أصول الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص220.

2 نوربرت هارمان ، الإدارة بالتوافق ، الخيط الواصل بين السلطة والتبعية ، تعريب هاني صالح (مكتبة العبيكان : الرياض ، 2003م) ص68 .

3 دنيال جوامان وآخرون ، القادة الجدد ، تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج ، تعريب عقمان الجبالي وبشير أحمد سعيد ، (دار المريخ للنشر : الملكة العربية السعودية ، الرياض ، 2004م) ، ص31 .

4 سيد الهواري ، القائد التحولي وتغيير المستقبل ، (الناشر المؤلف : القاهرة ، 2005م) ، ص44.

وقد ذكر محمود المساد إن مضمون القيادة الفعالة يتطلب من القائد بطريقة أو أخرى أن يباشر أو يبادر إلى صياغة الرؤيا والقيم والرسالة وبعدها يقود الآخرين إلى الأمام ابتداءً من قيادة المؤسسة والمستوى الأول فيها بحسب هيكلها التنظيمي وحتى القواعد فيها والمتعاملين معها والمتأثرين بها والمؤثرين فيها ، إن القائد كمهندس إجتماعي ، معني ببناء وتشبيد العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسة والمتعاملين معها يجب أن يكون في جزء من شخصيته فناناً Artist وفي جزء آخر مصمماً Designer وفي جزء معلماً حرفياً Master Crafts Man ، يواجه التحديات في سبيل صف الأجزاء في البناء الإجتماعي بمثالية التعمير لتصبح مركباً منفرداً مبدعاً ، يقف شاهداً دالاً على رؤية القائد ودليلاً مادياً يجذب المدركين له من المتعاملين مع المؤسسة ، وذكر العدلوني ، أن أهمية القيادة تكمن في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية ، كما أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات ، وتساعد القيادة في تدعيم القوى الإيجابية في المنطقة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان ، كما تمكن من السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها ، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد ، إضافة إلى مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة وختاماً فهي قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

ومما سبق يتضح أن أهمية القيادة الإدارية تنبع من دور القائد المحوري في المنظمة في عملية توليد الأفكار ووضع الرؤيا وتحديد الرسالة ثم حفز العاملين وتنسيق جهودهم وترقية أدائهم للوصول إلى أهداف المنظمة بما يمكن تحقيق رسالتها .

الفرق بين القيادة والإدارة :

نشأت القيادة (leadership) مع نشأة الإنسانية فحيث كانت هنالك جماعة كانت هنالك حاجة لوجود قائد يتولى زمام أمرها ويقودها لتحقيق أهدافها وقد أوردت كتب التاريخ والسير نماذج متعددة لقادة ألهموا جماعتهم وشعوبهم وأثروا فيهم تأثيراً بالغاً مما جعلهم يصفونهم بالزعامة والبطولة وأحياناً يضعونهم في مرتبة أعلى من ذلك لما إستطاعوا أن يحققوه من تغيير في مجتمعاتهم .

ماهي الصفات التي تميز القائد عن غيره ؟ وماهي صفات القائد في المنظمات الحديثة ؟ وهل تحتاج هذه المنظمات إلى قادة أم إلى مدراء ؟ وماهو الفرق بين القيادة والإدارة ؟ هذه الاسئلة والإجابة عليها أصبحت تشكل جزءاً أساسياً في كتب الإدارة الحديثة ، وأصبحت المادة الأولى في مراكز إعداد القادة ، وأصبح البحث عن المدير القائد هو الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال وقد إقترن نجاح العديد من الشركات الكبرى بوجود قادة عظام إستطاعوا أن يحدثوا تغييراً جذرياً في مؤسساتهم .

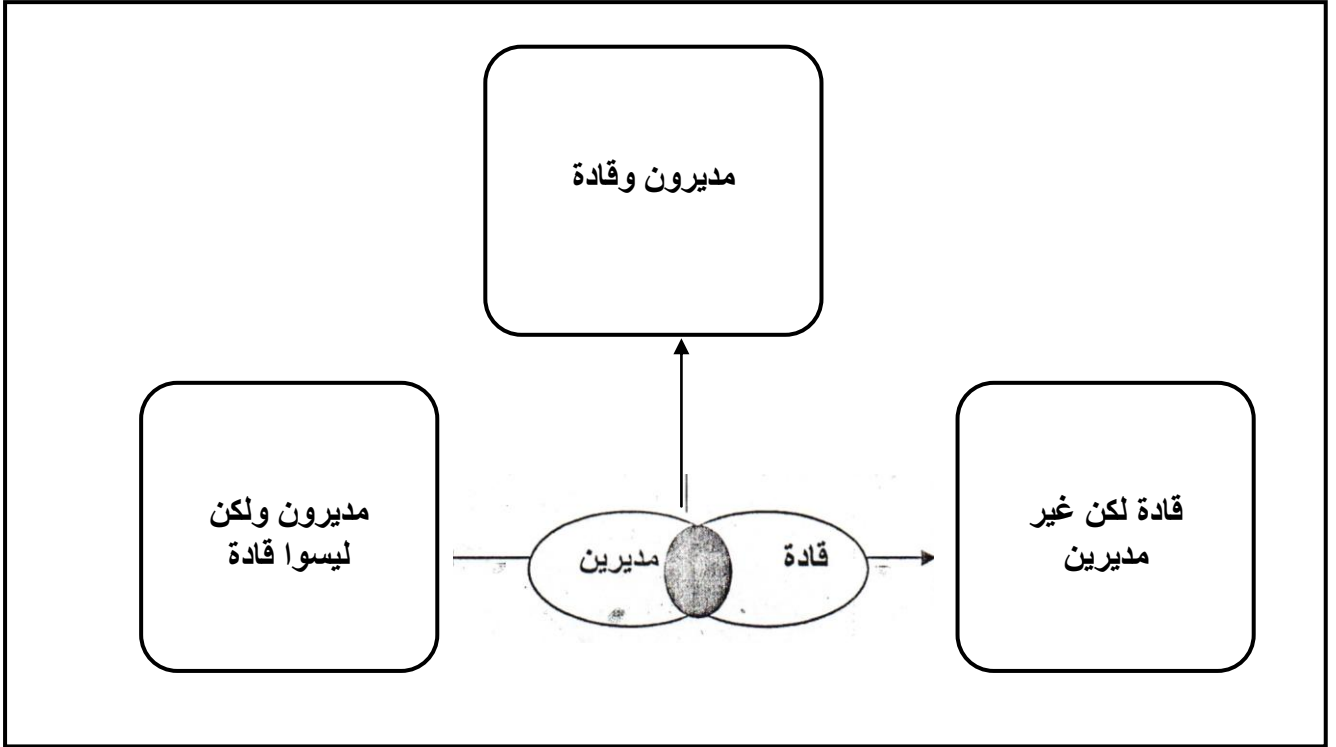
أما الإدارة (Management) بمفهومها العلمي فهي حديثة نسبياً ، وقد أورد علماء الإدارة فروقا جوهرية بين القيادة والإدارة وبين القائد والمدير يقول وارين بينس Warren Bennis وهو من أعظم مفكري الإدارة المعاصرين " بقاؤنا في القرن الحادي والعشرين رهن بإيجاد جيل جديد من القادة وليس المديرين والفرق بينهم مهم ، فالقادة يقهرون العوامل المحيطة المتقلبة والمضطربة أو الغامضة التي تبدو احياناً وكأنها تتآمر علينا وسوف تخنقنا بالتأكيد إذا منحناها الفرصة للقيام بذلك ، بينما يستسلم لها المديرون"¹ .

1 عبد الرحمن توفيق وليلي حسن القرشي ، كلنا مبدعون ولكن ، (مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك :القاهرة ، 2006م) ، ص86 .

وذكر أحمد سيد مصطفى أن هنالك تشابهاً بين الإدارة والقيادة في بعض النواحي ، ولكنهما تختلفان في معظمهما¹ . ويوضح الشكل (2-1) العلاقة بينهما ، فالفرد يمكن أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً فليس كل القادة مديرين أو أن يكون مديراً دون أن يكون قائداً ، أو يكون مديراً وقائداً في آن واحد فالمدیر الذي لا يتمتع بسمات القيادة يمكن أن يوجه جهود مرؤوسيه لمجرد أنه يشغل منصباً رسمياً ضمن التدرج التنظيمي وأن له قوة تنظيمية يستخدمها من سلطته الرسمية ، بينما تعوزه المقدرة القيادية ، أي قدرة التأثير إعتماًداً على سماته الشخصية حتى ينجح في حفز مرؤوسيه ، إرشادهم ، وحثهم على الأداء المثمر تجاه تحقيق الأهداف المخططة .

1 أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، إدارة جديدة لعالم جديد (الناشر المؤلف : القاهرة 2001 م) ، ص 301 .

شكل 1-2 القيادة والإدارة



المصدر : أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة ، إدارة جديدة لعالم جديد ،(الناشر المؤلف : القاهرة ، 2001م)، ص302.

الإدارة تعمل لان تكون أكثر رسمية من القيادة وتعتمد على مهارات عامة مثل التخطيط ، والتنظيم والرقابة وهي تمثل مجموعة أدوات وأساليب تقوم على علاقة السبب والنتيجة .

أما القيادة ، فتقوم على رؤيا و تخيل ، وتبصر لما يمكن أن تكون عليه الوحدة التنظيمية (قطاع / إدارة / قسم) أو المنظمة ككل وتتطلب القيادة توليد وتشجيع التعاون وروح الفريق بين مجموعة من العاملين ، وتحفيزهم لا سيما الأشخاص الرئيسيين منهم ، بإستخدام كافة سبل التأثير والإقناع .

فالمدير هو الشخص الذي يمارس وظائف الإدارة في المنظمة بصورة رسمية والتي تتمثل في التخطيط و التوجيه والتنسيق والتشكيل و التقييم والرقابة

وإتخاذ القرارات . والإدارة هي توجيه النشاط التنفيذي بالأساليب الإدارية التي توصلنا إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأوفر قدر ، وأكثر دقة وأقل تكلفة ، وأسرع وقت ، وأقل جهد وذلك مع مراعاة ظروف البيئة السياسية والاجتماعية والإقتصادية ومن هنا فإن إهم خصائص الإدارة هي ¹ :

1/ أنها ترتبط بمنظمات أو تنظيمات من الأفراد فهي بالطبع الإنساني .
2/ أنها تعمل على توجيه سلوك الأفراد وتعاونهم وتنظيم جهودهم لأن القوى البشرية هي العنصر الفعال في النشاط وهو الذي يسيطر على استخدام المال والمهمات .

3/ أنها تسعى إلى تحقيق أهداف معينة .

4/ أنها ترتبط بالمنظمة ، والمنظمة لا توجد في فراغ ، ولذا ترتبط الإدارة بظروف البيئة السياسية والاجتماعية والإقتصادية .

يتوقف نجاح المدير على المهارات الإدارية التي يمتلكها وأشار كاتز Daniel Katz ² إلى ثلاثة أنواع رئيسية من المهارات الضرورية لنجاح المدراء وهي:

1/ المهارات الفنية Technical Skills

وتعني القدرة على إستخدام المعرفة الفنية في تنفيذ العمل والإلمام بالجوانب الفنية للأساليب والإجراءات وتتمثل هذه المعرفة أو المعارف الفنية في النواحي الهندسية وبرمجة الحاسبات والمحاسبة .

2/ المهارات الإنسانية Human Skills

وهي تلك المهارة التي تؤدي إلى خلق التعاون بين أفراد الجماعة أو بمعنى آخر هي المقدرة على التعامل مع الأفراد من مختلف الإتجاهات والتفاعل معهم .

3/ المهارات الذهنية Conceptual :

وتعني المقدرة أو المهارة في النظر إلى التنظيم ككل حيث يستطيع من يمتلك هذه المهارة من المدراء تفهم أثر مختلف الوظائف في التنظيم على بعضها البعض

1 إبراهيم عبد الهادي المليجي ، الادارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها ، (دار المعرفة الجامعية : الاسكندرية ، 2000م) ، ص 62 .
2 عبد الغفار حنفي ، اساسيات إدارة المنظمات ، (المكتب العربي الحديث : الاسكندرية ، بدون سنة نشر) ، ص 79- 80 .

وإعتبار كل منها مكمل للآخر ، وتفهم العلاقات المتبادلة بين التنظيم وبيئته وأثر التغيرات أو التعديلات في أي جزء من أجزاء التنظيم على بقية التنظيم .

أما القائد فهو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته الشخصية (وأحياناً الرسمية) للتأثير على سلوك وتوجيهات العاملين ورفع روحهم المعنوية ليسعوا بإرادتهم لتحقيق أهداف محددة . ولعملية القيادة أربعة عناصر أساسية هي:

1/ عملية التأثير التي تحدث بين فرد وفرد ، أو فرد وجماعة ، أو جماعة وجماعة أخرى .

2/ أن عملية التأثير هذه تقع على أنشطة الأفراد والجماعات .

3/ أن ماتحدثه هذه العملية من أثر هو تحريك الأفراد أو الجماعات لتحقيق هدف مشترك بطريقة إرادية وعن إقتناع وبحماس وثقة .

4/ فإن تحقيق الهدف المشترك يتم في إطار الظروف الحاكمة للموقف القيادي .

وأهم السمات التي يجب أن يتصف بها القائد الناجح هي الإلهام (Inspiration) ويعني الجاذبية والقوة والإقناع (Persuasion) وهو القدرة على تغيير أفكار العاملين ، والتأثير (Influence) ويشير إلى القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة ، والتحفيز motivation ويعني تقديم حافز (معنوي أو مادي) للعاملين لتحسين معدلات الأداء .¹

وتوصل وارن بينيس Warren Bennis بعد دراسة لمجموعة منقاة من القادة إلى أربع قدرات حيوية تميز القادة وهي:²

1 سعيد محمد المصري ، التنظيم الإداري ، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، (الدار الجامعية: الإسكندرية ، 2002م) ، ص 247 .

2 عبد الرحمن توفيق ، مفكرون وأفكار صنعوا مجد الإدارة ، (مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك: القاهرة ، م 2007) ، ص326 .

- 1/ إدارة المعنى : كان القادة ماهرين في الإتصال وقادرين على التغلب على التعقيد من خلال صياغة القضايا والموضوعات بصورة ولغة بسيطة .
- 2/ إدارة المعنى : كان القادة ماهرين في الإتصال وقادرين على التغلب على التعقيد من خلال صياغة القضايا والموضوعات بصور ولغة بسيطة .
- 3/ إدارة الثقة : يقول بينيس " الثقة جوهرية لكل المنظمات " وفيما يتعلق بالقادة فقد تم التعبير عن الثقة من خلال ثبات الغاية وتعاملاتهم مع الزملاء وآخرين وبرغم عدم موافقة الأفراد أحياناً على ما قالوه أو فعلوه إلا أن القادة كانوا على إعجاب بسبب ثباتهم على الهدف .
- 4/ إدارة الذات : كان القادة بارعين في التعرف على مواطن قوتهم وإستغلالها بالكامل وكذا تقبل نواحي ضعفهم والسعي لتتميتها وتطويرها .
- وقد أورد السويدان¹ الفروق بين ما يركز عليه القادة مقابل ما يركز عليه المدراء كما في الجدول رقم (1-2) :

جدول رقم (1-2)

القادة مقابل المدراء

القائد leader	المدير manager
* يفعل الشيء الصواب	* ينجز الأشياء بطريقة صحيحة
* مهتم بالتأثير	* مهتم بالكفاءة
* يبدع	* يدير
* يطور	* يصون ويحافظ
* يركز على الناس	* يركز على النظام والبنية
* يعول على الثقة	* يعول على السيطرة

1 محمد أكرم العدولوني وطارق السوداني ، مرجع سابق ، ص ص 109 - 110 .

* ينظم ويوظف	* يرص الناس في إتجاه واضح
* يركز على التكتيك والبنية والأنظمة	* يركز على فلسفة وجوهر القيم والأهداف المشتركة
* لديه رؤيا قصيرة الأجل	* لديه رؤيا طويلة الأجل
* يسأل كيف ومتى	* يسأل ماذا ولماذا
يقبل الوضع الراهن	* يتحدى الوضع الراهن
* يركز على الحاضر	* يركز على المستقبل
* يوجه أنظاره نحو العمل الحالي	* يوجه أنظاره للأفق
* يطور الخطى والجداول المفصلة	* يطور الرؤى والاستراتيجيات
* يسعى للحسابات والنظام	* يسعى للتغيير
* يتجنب المخاطر	* يواجه المخاطر
* يحث الناس على الالتزام بالمعايير	* يلهم الناس نحو التغيير
* إستخدام سلطة المنصب والتسلسل التنظيمي	* يستفيد من تأثير الإنسان في الإنسان الآخر
* يطالب الآخرين بالالتزام	* يلهم الآخرين على إتباعه
* يعمل ضمن الأحكام التنظيمية والقوانين والسياسات والإجراءات	* يعمل خارج الأحكام التنظيمية والقوانين والسياسات والإجراءات
* يعطيه الآخرون منصباً	* يأخذ زمام المبادرة للقيادة

المصدر : سيد الهواري ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل ، الناشر المؤلف : القاهرة ، 2005م ، ، ص37.

هذا وقد وضع (جون كوتلر) مصفوفة القيادة / الإدارة بالشكل التالي :

شكل رقم (2-2)

مصفوفة القيادة / الإدارية / Leader / Manager Matrix.



المصدر : سيد الهواري ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل ، الناشر المؤلف : القاهرة ، 2005م، ص 39 .

عموماً تحتاج المنظمات في القرن الواحد والعشرين وفي ظل المنافسة

الشرسة التي خلقتها العولمة والتحديات الكبيرة التي أفرزتها المعلومات

والإتصالات إلى افراد يمتلكون خصائص القادة ومهارات المديرين ليقودوا

زامها.

المبحث الثاني : نظريات القيادة وأنواعها

تتعد النظريات التي يتم من خلالها دراسة القيادة الإدارية وذلك بتعدد المداخل التي ينظر من خلالها للقيادة الإدارية وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات كما تطرق لها الكثير من علماء الإدارة :

نظرية الرجل : الانسان العظيم¹ : Great Man Theory

تفترض هذه النظرية بأن القائد هو إنسان وأن هذه العظمة هي موهبة ، وهذه النظرية هي من أولى وأقدم النظريات لتفسير القيادة وتركز على القيادات العسكرية وقيادات الدول .

فقد إعتبر المفكرين الأوائل القائد هو شخص يملك تأثيراً قوياً وإيجابياً على الآخرين ، وإستخدموا ، كمثال القادة العسكريين والسياسيين الذين حظوا بحب وولاء أعداد كبيرة من الناس ، وحققوا أعمال عظيمة ، وبرزوا كأشخاص عظام . وعندما حاول المفكرون تحديد كيف وصل هؤلاء القادة إلى هذه المكانة ، إفترضوا بأن ذلك حصل نتيجة موهبة نادرة منحها الله لهؤلاء القادة ، أي أنهم أفترضوا بان " القيادة " هي سمة وموهبة أما أن يملكها الفرد أو لا يملكها ، فكما قد يملك البعض موهبة الصوت الرخم أو الجمال الباهر .. الخ ، يملك آخرون هذه الموهبة المهمة .

هذه النظرية لا تصلح كثيراً للإدارة كعلم لأنها تعني بأننا نحتاج أن نبحث عن هؤلاء القلة الموهوبين ونعطيهم المسؤوليات الإدارية ، وتعني بأننا لن نستطيع أن نهيب قادة لتغطية حاجة الأعداد الهائلة من الإداريين الذي تحتاجهم منظمات الأعمال لأن هذه الموهبة هي حاجة الاعداد الهائلة من الإداريين الذين تحتاجهم منظمات الأعمال لأن هذه الموهبة هي نادرة .

1 سعاد نائف برنوطي ، الادارة ، اساسيات إدارة الأعمال ، ط 2 ، (دار وائل للنشر والتوزيع :الأردن ، عمان ، 2003م) ص365.

نظرية سمات القائد¹ Trait Theory

يفترض هذا المدخل أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن القيادة تتكون من خصائص موروثية أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين ، ويكيز مدخل السمات على الرجل أو المرأة في العمل وليس على العمل نفسه وأن الإهتمام يجب أن يركز على حسن إختيار القادة أكثر من تدريبهم على العمل . وقد أجريت دراسات متعددة عن السمات المشتركة في السلوك القيادي ولم تتفق تماماً على هيكل موحد للسمات القيادية ومع ذلك أمكن تحديد سمات شخصية مشتركة جسمية وعقلية لقادة ناجحين كما يلي :

أ- سمات جسمية : مثل السن والطول والعرض والوزن وشكل الجسم والحيوية والقوة الجسدية .

ب- سمات الخلفية الإجتماعية : مثل التعليم والطبقة الإجتماعية أو المركز الإجتماعي والخلفية الوظيفية والخبرة .

ج- الذكاء : وهو محصلة قدرات عقلية مثل القدرات اللفظية والحسابية والتحليلية والتخيلية وقوة الذاكرة وسرعة رد الفعل .

د- سمات للشخصية : مثل الحماس والإستقلالية والثقة بالنفس والطموح وروح التحدي وحب الإنجاز وحب التأثير والسيطرة والأمانة والمصادقية والإحساس بمشاعر وحاجات الناس ، وروح الدعابة .

هـ- خصائص مرتبطة بالاداء : مثل الدافعية للإنجاز والمسئولية والمبادأة والمثابرة

و- خصائص إجتماعية : مثل القدرة الإشرافية والتعاون والشعبية واللباقة والكياسة .

1 أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص ص 277 - 279 .

وقد توصلت دراسات حديثة إلى علاقة بين القيادة وبعض السمات الشخصية ، فمثلا وجدت علاقة معنوية بين فاعلية القيادة وكل من سمات الذكاء والقدرة على الإشراف و المباداة و الثقة بالنفس و وقد أكتشف ستوجل Stogdill أن الشخص المتوسط أو العادي الذي يشغل مركزاً قيادياً يفوق العضو المتوسط بمجموعة عمل في خصائص مثل الذكاء و المعرفة و الإعتماد على النفس و ممارسة المسؤولية و الإبتكار و الإسهام الإجتماعي و والمرتبة الإجتماعية وربما يكون من الممكن - في ضوء ذلك - تحديد سمات عامة لقدرة القيادة مثل الثقة بالنفس ، المباداة ، والاحساس بالآخرين (حاجاتهم ، إتجاهاتهم ومشكلاتهم ..)

لم تستمر هذه النظرية لعدة أسباب اهمها ظهور تأثير المدرسة السلوكية في علم النفس والتي كانت تنادي بأن سمات الشخصية لا تولد مع الفرد ، فالجزء الأكبر فيها قد يكتسب من تجارب الفرد في الحياة ومن تفاعله مع حركة البيئة المحيطة وخصائصها ، وكذلك وجود سمات للشخصية القيادية توصلت إليها دراسات هذه النظرية في غير القادة ، وعدم وجود سمات هذه الشخصية في كل القادة ، ولم تنجح النظرية أيضا في تحديد القدر من كل سمة من سمات الشخصية القيادية التي يجب أن تتوافر في القائد ، كما أنها فشلت في تحديد على الأقل سمة واحدة يمكن إستخدامها كاساس للتمييز بين القادة وغير القادة¹ .

وقد كانت هذه النظرية تفترض أيضا أن تلك السمات الموروثة يمكن إنتقالها من موقف إلى آخر بمعنى أن من تتوافر فيه تلك السمات يظل قائداً فعلاً مهما أختلفت المواقف القيادية التي يوجد فيها ، إلا أن الدراسات التطبيقية لهذه الفرضية لم تثبت صحتها فقد وجد أن هنالك تراكيب مختلفة من هذه السمات تتناسب كل تركيبة منها مع مواقف قيادية مميزة دون غيرها.

1 سعيد محمد المصري ، مرجع سابق ، ص253 .

نظرية سلوك القائد¹ : Behavioral Leadership Theory

إتجه العلماء بعد أن خف حماسهم إلى نظرية السمات ، إلى التركيز على سلوك القائد أي ما الذي يفعله القائد الفاعل ولا يفعله غير الفاعل ؟ فمثلا هل القائد الفاعل الديمقراطي الذي يشاور تابعيه أم هو الاوتقراطي المستبد وهل هو المتسامح المتساهل أم مصدر التعليمات والقواعد المحددة ؟ عموما هل يهتم بالعمل أكثر (تصميم العمل ، تقسيم المهام ، تحديد المعايير ، وتقييم الأداء) أم يهتم بالفرد أكثر (حاجات المرؤوسين والعلاقات الإنسانية معهم) ؟ وهل يجمع ويوازن القائد الفاعل بين الإهتمام بالعمل وبالأفراد العاملين ؟ وكلها استفسارات كانت موضع دراسات متعددة .

وقد ذكر المساد أن الأبحاث التي أجريت في هذا المجال أخذت تنظيم باتجاهين وأضحى أولها يدور حول تبين الكيفية التي يتصرف بها وعليها القادة وكيف يصرفون أوقاتهم ، ومانوع الانشطة التي يزاولونها ، ومسؤولياتهم نحوها ، ووظائفهم في الأعمال الإدارية أما ثاني إتجاهات الأبحاث فيدور حول تحديد السلوك القيادي الفعال².

وهناك ثلاثة مداخل فرعية إستخدمت لقياس السلوك الحقيقي للقادة هي:³

1/ المدخل الذي إستخدمه كلا من بيلز وسلاتر Bales And Slater في دراسات جامعة هارفارد .

2/ المدخل الذي إستخدمه ستوجديل وزملاؤه في دراسات جامعة أوهايو .

3/ المدخل الذي إستخدمه كاتز وكان وليكرت في دراسات جامعة متشيجان .

1 أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ص280.

2 محمود المساد ، القيادة ، مرجع سابق ، ص58 .

3 سعيد محمد المصري ، مرجع سابق ، ص 255-256 .

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين هذه المداخل الثلاثة من حيث طبيعة التصميم
واسلوب جمع البيانات

جدول 2-2

مدخل قياس سلوك القادة

المدخل	التصميم	أسلوب جمع المعلومات
الأول (جامعة هارفارد)	معملي	قياسات يقوم بها ملاحظين أو مراقبين للسلوك
الثاني (جامعة أوهايو)	ميداني	قائمة أسئلة للتابعين
الثالث (جامعة ميتشيجان)	ميداني	قائمة أسئلة للقادة

المصدر : سعيد محمد المصري ، التنظيم والإدارة :مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة
والرقابة ، (الدار الجامعية : الأسكندرية ، 2002م) ، ص 258 .

وعلى الرغم من إختلاف هذه المداخل من حيث التصميم وأسلوب جمع المعلومات
إلا أنها جميعاً إنتهت إلى أن هنالك نمطان متميزان للسلوك القيادي ، النمط الأول
ويركز فيه القائد إهتمامه على جانب النتائج المادية للعمل Job Oriented ،
والنمط الثاني يركز فيه القائد إهتمامه على جانب العلاقات الإنسانية في العمل
Human Relation Oriented كما أنها جميعاً فشلت في ربط تلك الانماط
السلوكية بفاعلية القيادة ، بمعنى أن نتائج تلك الدراسات لم تستطع أن تحدد لنا أي
تلك الأنماط هو الأكثر فعالية ، وعند محاولة ربط معياري الإنتاجية
Productivity والرضا Satisfaction بهذين النمطين ، لم تستطع تلك
الدراسات أن تمدنا بأي نتائج قاطعة فبالنسبة " للإنتاجية " كان الإرتباط موجب
متساوياً في النمطين ، أما بالنسبة " للرضا " فعلى الرغم من وجود إرتباط موجب
في حالة النمط الثاني ، إلا أن هذا الإرتباط كان ضعيفاً وغير معنوي .
والخلاصة أن هذا المدخل لم يستطع أن يصل بنا كسابقه إلى نتائج محددة ومؤكدة
عن إمكانية تفسير القادة عن طريق السلوك والملاحظة للقادة .

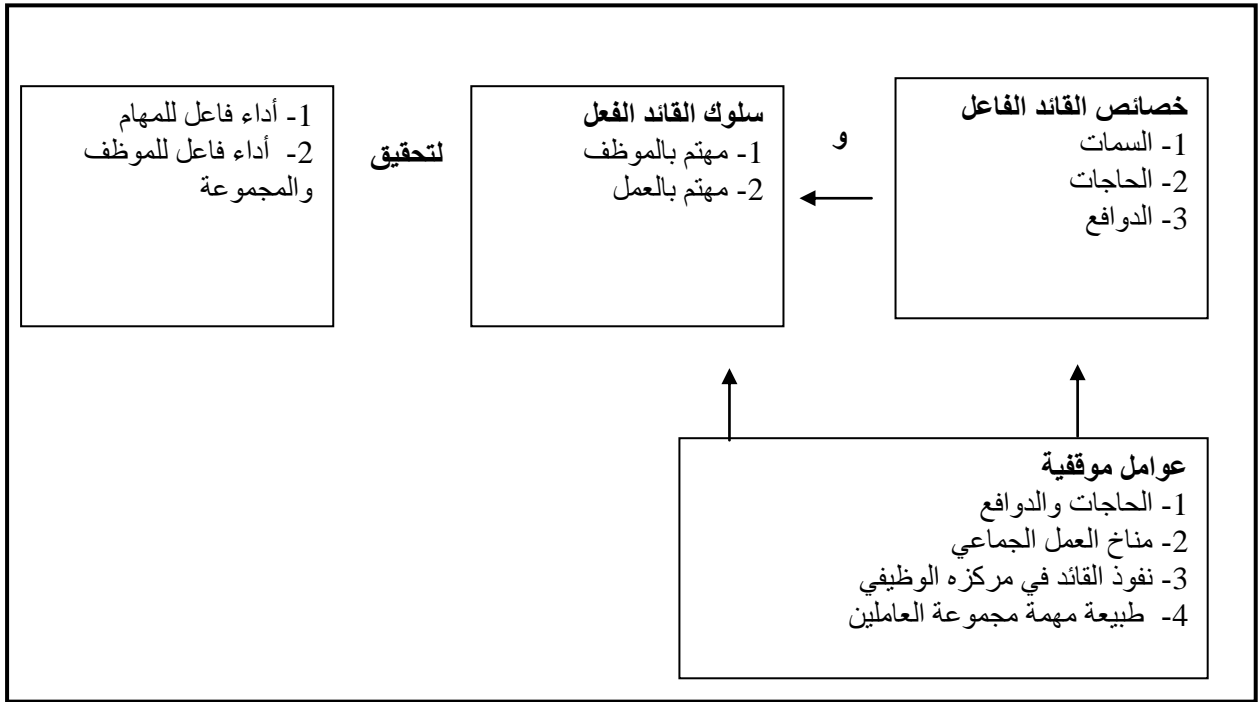
نظرية القيادة الموقفية : Situational Leadership

يتزايد عدد المديرين الذين يعتقدون بأن القيادة عملية معقدة بحيث لا يمكن ممارستها من خلال سمات أو سلوكيات محددة متميزة بل إن السلوك القيادي الفاعل هو رهن بالموقف الذي يعايشه القائد وأن القادة يجب أن يغيروا سلوكياتهم لمقابلة أو معالجة مواقف متنوعة .

ويوضح النموذج (2-3) إن القيادة الفاعلة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد .

شكل رقم (2-3)

المدخل الموقفى للقيادة الفاعلة



المصدر أحمد سيد مصطفى ، المدير العربي في عالم متغير ، الناشر المؤلف : القاهرة ، 2004 ، ص 205 .

والقائد الفاعل في هذه النظرية يجب أن يكون مرناً بمعنى أنه يغير نمط قيادته كلما تطاب المواقف ذلك ، ويعتمد الأمر على عوامل مرتبطة بالموقف أو المشكلة وعوامل مرتبطة بالمرؤوسين أما العوامل المرتبطة بالموقف أو المشكلة فهي مدى احتمال أن يكون بديلاً معيناً لمعالجة الموقف أو المشكلة أفعال من غيره

، ومدى كفاية معلومات القائد لصنع قرار عالي الجودة ، ومدى توافر بدائل للمعالجة يمكن من فاعليتها .

أما العوامل المرتبطة بالمرؤوسين فهي مدى إحتمال قبول المرؤوسين للقرار كشرط لفاعلية تنفيذه ، ومدى إدراك المرؤوسين وقبولهم للأهداف التنظيمية التي يمكن تحقيقها من خلال القرار ، وأخيراً مدى إحتمال ظهور صراع بين المرؤوسين عند إختيار البديل الأنسب إن مزج هذه العناصر - في الواقع - سيفرز مواقف مختلفة .

وقد ظهرت عدة نظريات للقيادة الموقفية هي :-

1/ نموذج هيرسي " وبلانشادر " Hersey & Blanchard للقيادة الموقفية .

2/ نموذج فيدلر " fiesler " للقيادة التفاعلية .

3/ نموذج هاوس (Robert House) الذي يجسد نظرية المسار والهدف The Path Goal Model

4/ نموذج " فروم " ويتون " Victor Varoom & Philip Yetton لصنع القرار .

وقد ذكر المساد أن منحنى الموقف يشتمل على إتجاهين فرعيين هما¹ :
إتجاه من الدراسات يهتم ويتصدى للكشف عن نطاق عمليات القيادة ذات أوجه التشابه العالية أو الخصائص المتفردة عبر الأنواع المختلفة من التنظيمات ، ومستويات الإدارة ، والثقافات وإن أساليب البحث الأولية المتبعة به هي الدراسات المقارنة بين موقفين أو أكثر ، وقد تكون وجهات نظر الإداريين وإتجاهاتهم وأنشطتهم ، وسلوكهم ، وعمليات تأثيرهم وخططها ، متغيرات تابعة في هذه الدراسات . بينما الإتجاه الثاني من الدراسات فيحاول الإهتمام والتصدي لتحديد المجالات والمظاهر التي تتوسط بين علاقات القائد المرتبطة بصفاته مثل سماته

¹ محمود المساد ، مرجع سابق ، ص60 .

ومهاراته وسلوكه وبين فاعلية القيادة . وهذا يقوم على إفتراض أن الإختلافات في السمات والمهارات والسلوك يؤثر في المواقف المختلفة وأن السمات والسلوك المتشابه لن يكون الأفضل في كل المواقف .

نظرية القيادة الوظيفية¹ : Functional Leader Ship

ينادي أصحاب الدخل الوظيفي بفكرة أن هناك مجموعة من الوظائف التي تتطور عليها العملية القيادية مثل تحديد الأهداف ، الحفاظ على وجهة الهدف، وتسهيل التفاعل بين أفراد الجماعة ، والحفاظ على الروح المعنوية وغيرها ، والتي لا تتغير مهما إختلفت المواقف وقد أمكن تجميع تلك الوظائف في ثلاثة مجموعات متميزة تختلف كثافة كل منها من نمط قيادي إلى آخر ، وهذه المجموعات يمكن تلخيصها في مجموعة الوظائف الإجرائية ، وهي التي تتعلق بمدى الدقة في تحديد الهدف وفي تخصيص المهام والأعمال وتنظيمها ، ومجموعة الوظائف المرتبطة بالهدف المادي وتعلق بمدى كفاءة التابعين وقدرتهم على التحرك تجاه تحقيق الهدف ، ومجموعة الوظائف المرتبطة بالحفاظ على وصيانة وحدة الجماعة ، وهذه تتعلق بكيفية تحقيق التآلف والمعاشية المشتركة بين أعضاء الجماعة .

وتتلخص مشكلة هذا المدخل في أنه من الصعوبة بمكان أن نجد في الواقع العملي ذلك القائد الذي يستطيع أن يؤدي هذه الوظائف في آن واحد ، فالمجموعتان الأولى والثانية تستلزمان قائدا إهتمامه الأساسي منحاز تجاه نتائج العمل أو الهدف المادي ، بينما المجموعة الثالثة تستلزم قائداً محايداً بالإضافة إلى تمتعه بمهارات متميزة في مجال العلاقات الإنسانية فكيف يمكن لنفس الفرد أن يكون محايداً وغير محايد في نفس الوقت ، وأن يكون ميالاً بإهتمام بالعمل وبالعلاقات الإنسانية بنفس الدرجة .

¹ سعيد محمد المصري ، مرجع سابق ، ص ص257-258 .

نظرية القيادة التحويلية :

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخل جديد للقيادة مقابلاً للقيادة التبادلية ، فالقيادة التحويلية نمط قيادة يستخدمه المدير عندما يرغب في توسيع أفق عمل مجتمعه والرقى بمستوى الأداء بما يتعدى المستوى الحالي أو تحقيق أهداف تنظيمية جديدة . والقائد التحويلي هو قائد قادر على إحداث تغيير في الأفراد والمؤسسات ككل وغالباً ما يساعد المؤسسات المتعثرة على تحسين أدائها¹ عرف الهواري " القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية ، والذي يروج - في نفس الوقت - عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"².

عناصر القيادة التحويلية:

القادة التحويليون يعملون كثيراً مع زملائهم والتابعين أكثر من أن يضعوا تبادلات أو إتفاقات ، حيث أنهم يتصرفون بطريقة لتحقيق نتائج أفضل من خلال توظيف واحد أو أكثر من العناصر الأربعة للقيادة التحويلية³ .

1/ القيادة الكاريزمية : Charismatic Leadership

أن القادة التحويليين يتصرفون بطريقة تتسبب في أن يكونوا نماذج لمرؤوسيهم ويتم إحترامهم والثقة فيهم والإعجاب بهم ، والتابعين يحاولون تقليد القادة الذين يظهرون أمام المرؤوسين كما لو كانوا يمتلكون قدرات غير عادية وأن القادة لديهم القدرة على تخطي المخاطر وينظر إليهم على أنهم يفضلون الأشياء الصحيحة ولديهم أعلى المعايير الأخلاقية .

¹ اليزابيث أوليري ، مرجع سابق ، ص79 .

² سيد الهواري ، ملامح مدير المستقبل من الإدارة التبادلية إلى التحويلية ط4 (الناشر : المؤلف : القاهرة ،

2006م) ، ص75 .

³ على محمود المبيض ، مرجع سابق ، ص ص 5-6 .

2/ الحوافز (الإثارة) الإلهامية Inspirational Motivation

القادة التحليليون يتصرفون بطريقة تحفز وتلهم من حولهم من خلال تقديم المعاني والتحديات إلى أعمال المرؤوسين .

وهنا تظهر روح الفريق في العمل ويظهر التفاؤل فالقادة يجعلون المرؤوسين في حالات رؤية جذابة للمستقبل فهم دائماً ما يقومون بعمل التوقعات التي يريد المرؤوسين الوصول إليها وبالتالي يكون هنالك رؤية مشتركة لتحقيق الأهداف المنشودة .

إن القيادة الكارزمية والحوافز الإلهامية عادة ما تكون عامل مشترك منفرد للقيادة الكاريزمية الإلهامية .

3/ الإستمالة الذهنية : Intellectual Stimulation

القادة التحويليون يحفزون جهود المرؤوسين لتكون جهود إبداعية من خلال إفتراضات تساؤلية ومن خلال إعادة صياغة المشاكل وتناول الأوضاع القديمة بطرق جديدة ، وبالتالي فإنها تشجع الإبداع ولا يوجد هناك نقد عام لاختفاء الأفراد الاعضاء . ويمكن الحصول على أفكار جديدة ولحل المشاكل من خلال المرؤوسين الذين يكونون على إحاطة ودراية بالمشكلة ويحاولون إيجاد الحلول لها ويتم تشجيع المرؤوسين (التابعين) ليجربوا طرقاً جديدة ويعطوا أفكارهم حتى لن تكون قابلة للنقد بسبب أنها مختلفة مع أفكار القادة .

4/ الاعتبار الفردية : Individualized Consideration

القادة التحويليون يبدون إهتماماً خاصاً للاحتياجات الفردية لكل المرؤوسين وذلك للوصول للإنجازات والتطور من خلال قيامهم بالعمل كمدربين والمرؤوسين وزملاؤهم يخطون خطوات ناجحة أكثر من المتوقع نحو النجاح ، وعادة فإن الإعتبارات الفردية يتم التعامل معها عند وجود فرص تعلم جديدة وذلك في إطار مناخ الدعم من الافراد .

خصائص القائد التحويلي:

تتضمن خصائص القائد التحويلي مايلي¹ :

1/ الكاريزما (Charisma) : القائد التحويلي صاحب رسالة (Mission) ويلهم الآخرين على أتباعه بطريقة مثيرة للعواطف .

2/ الثقة بالنفس (Self Confidence) القائد التحويلي عليه ثقة عالية بقدراته وآرائه مما يمكن الآخرين من الإطلاع عليها بسهولة ويسر .

3/ الرؤيا (Vision) القائد التحويلي يملك رؤيا للتطوير ويفعل الأشياء التي تغير الأوضاع إلى الأفضل حتى ولو أدى ذلك إلى التضحية بنفسه .

4/ الحساسية البيئية : Environmental Senility القائد التحويلي شديد الواقعية تجاه القيود التي تفرض عليه وعلى الأماكن المطلوبة لتغيير الأشياء ، وهو يعرف ما يستطيع فعله وما لا يستطيع فعله .

5/ الاستمالة الذهنية (Intellectual Stimulation) القائد التحويلي يساعد التابعين على التعرف على المشاكل ويدلهم على طرق حلها .

6/ الاعتبار الشخصية Interpersonal Consideration : القائد التحويلي يعطي التابعين الدعم ، التشجيع ، الإهتمام الذي يحتاجونه لإنجاز أعمالهم على الوجه الأفضل .

7/ الإلهام (Inspiration) القائد التحويلي ينقل للآخرين بوضوح أهمية رسالة الشركة ويعتمد في ذلك على إستخدام الرموز والشعارات .

8/ المبادئ الأخلاقية (Morality) : القائد التحويلي يتجه لإتخاذ القرارات بطريقة تظهر مستويات متقدمة من التفكير الإخلاقي . وقد ذكر Bass² إن القادة يكونوا تحويليين حقاً عندما يزيدوا الإدراك والوعي بما هو صحيح و جيد و مهم

¹ على محمود المبيض ، مرجع سابق ، ص364 .

² سيد الهواري ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل ، مرجع سابق ، ص171 .

وجميل وعندما يساعدوا على رفع حاجات التابعين للإنجاز وتحقيق الذات ،
وعندما يغرسوا في التابعين القيم العالية ، وعندما يحركوا التابعين للذهاب أبعد من
مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الجماعة و المنظمة والمجتمع ككل .

عملية تأثير القيادة الكاريزمية:

هنالك عمليتان أو طريقتان أساسيتان يمتلكهما القادة الكاريزميون للتأثير في
أتباعهم وهما عمليات التأثير التبادلي ، وعمليات التأثير التحولي¹ .
عند عمليات التأثير التبادلي يتأكد القائد من قيام الإلتباع بالسلوك المطلوب عن
طريق إستخدام سياسة الثواب والعقاب مثل منح مكافآت مالية مجزية أو ترقية
في العمل أو العقاب بالفصل من العمل أو عدم صرف العلاوات ، ويظهر
بوضوح أن نجاح نموذج التأثير التبادلي مقصور على فاعلية العمل الإفتراضي
للمزايا التي تمنح في مقابل الإلتزام بالسلوك المطلوب ، بعبارة أخرى في نمط
التأثير التبادلي يكون إمتثال التابعين محكوماً بالقيمة المقدمة في المقابل من مزايا
الثواب ووسائل العقاب وعندما يكون الشاغل للمشرفين والمديرين هو تلبية
المتطلبات اليومية الإدارية والشتغلية في مؤسساتهم - أي الحفاظ على الوضع
القائم - فإن المرجح بدرجة أكبر أن يستخدموا التأثير التبادلي لغرس الإمتثال في
نفوس تابعيهم وتوجد هذه الطريقة التبادلية لممارسة التأثير القيادي بشكل ضمني
في الأدوات الإشرافية التقليدية .

يمكن إخضاع شرح الآليات النفسية والقوى المحركة لعملية التأثير التبادلي
من حيث الموارد الموجودة تحت سيطرة المشرفين والمديرين ذات القيمة الكبيرة
في أعين التابعين ، نظراً لضرورتها كوسيلة لسد حاجات هؤلاء التابعين ، إذ
تقتصر هذه الموارد عموماً على الثواب والعقاب اللذين يتقرران بشكل طارئ أو

¹ جاي كونجر ، القيادة والإدارة في عصر المعلومات ، الطريقة إلى الزعامة ، الكفاءة أم الكاريزما ؟ (مركز
الامارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية : ابو ظبي ، 2001 م) ص ص 71 - 72 .

غير طارئ ، كما تقتصر على السلطة التي يتمتع بها منصب ما أو مركز قوة معين ويستطيع المديرون أثناء ممارسة أدوارهم الإشرافية التقليدية أن يقدموا هذه الموارد للمرؤوسين مقابل إمتثال لطلبات المديرين أو توجيهاتهم بالإضافة إلى التزام هؤلاء المرؤوسين بطاعة المديرين وولائهم لهم بعبارة أخرى تتم مكافأة الاداء الجيد بالترقية ، ويتم حث المرؤوسين على القيام بالسلوكيات التي يرغب فيها المديرون المسئولون عنهم عندما يتاح لهؤلاء المرؤوسين أن يتوقعوا بصورة منظمة بعض النتائج القيمة عقب قيامهم بهذه السلوكيات .

أما النمط التحويلي في ممارسة النفوذ والتاثير في الأتباع فهو يتجلى في دور القيادة الكاريزمية ، حيث يبتعد المديرون - بصياغتهم لرؤية مثالية مخالفة للوضع القائم يشاركون فيها المرؤوسون - عن القيام بدور الإدارة والإشراف وإنما يؤدون وظيفتهم بوصفهم قادة يعملون على إحداث التحول المطلوب ، وفي هذه الحالة يعمل القادة على إحداث تغييرات في مواقف المرؤوسين التابعين وقيمهم وذلك بالانتقال بالمؤسسة نحو أهدافها المستقبلية ، ويتحقق هذا التغيير في مواقف التابعين وقيمهم بالضرورة من خلال أساليب التقوية والتمكين التي تزيد من ترسيخ إعتقادات التابعين في كفاءاتهم الذاتية وتؤكد قدرتهم على تحقيق الأهداف المستقبلية ، وهكذا يكون إلتزام التابعين نتيجة لعاملين مهمين :

أولهما إستيعابهم للرؤيا التي يطرحها قائدهم وثانيهما ترسيخ اعتقادهم في كفاءاتهم الذاتية ، ولذلك تدوم آثار التأثير التحويلي في التابعين فترة أطول وربما إلى الأبد .

جدول رقم (2-3)

الفروق بين القيادة الكاريزمية والقيادة التقليدية

وجه المقارنة	القائد الكاريزمي	القائد التقليدي
1.العلاقة مع الوضع الراهن .	يعترض بشدة على الوضع الراهن ويكافح من أجل تغييره .	يوافق على الوضع الراهن ويعمل من أجل الإبقاء عليه واستمراره .
2- الهدف المستقبلي	يمثل رؤيا مثالية تتعارض بشدة مع الوضع الراهن .	لا يختلف الهدف المستقبلي كثيراً عن الوضع الراهن .
3- الجدارة للحب (حب التابعون)	تشكل المنظور المشترك بينه وبين التابعين كما أن رؤية المثالية تجعله جدير بحبهم له كما تصوره بطل جدير باحترامهم وهو ما يدفعهم إلى التماثل معه أو محاكاته.	قد يكون القائد محبوب من جانب مرؤوسيه وقد لا يكون كذلك.
4-الثقة	ثقة التابعين في القائد تأتي من خلال تحمله بإختياره لقدرة كبير من المخاطر الشخصية .	ثقة التابعين في القائد غالباً ما تكون ضعيفة وذلك لاعتقادهم أن القائد ماهو إلا ممثل للإدارة تستخدمه المنظمة لتحقيق أهدافها .
5- الخبرة	لديه الخبرة في استخدام الأدوات والوسائل غير التقليدية ليتحول إلى النظام المثالي المستهدف	يتوافر لديه الخبرة في استخدام الأدوات والوسائل التقليدية لتحقيق أهداف النظام الحالي.
6- السلوكيات	سلوكيات حديثة مبتكرة تجعله مثلاً اعلى لتابعيه .	سلوكيات تقليدية بمعنى أن القائد يعمل في ضوء المعايير الموضوعية.
7- الحساسية البيئية	قدرة مرتفعة على التنبؤ بالظروف البيئية التي تتطلب التغيير .	قدرة منخفضة على التنبؤ بالظروف البيئية التي تتطلب التغيير .
8- القدرة على التغيير والإقناع	قدرة قوية على التعبير والإقناع لتحديد الأهداف ودفع التابعين .	قدرة ضعيفة على التعبير والإقناع لتحديد الأهداف ودفع التابعين .
9- اساس القوة	قوة شخصية تعتمد على الخبرة والإحترام والإعجاب بالبطل الفذ الوحيد .	القوة الوظيفية بجانب العرف والتقاليد.
10- علاقة القائد بالتابعين	متساوي مع التابعين . موجهه ومعلم لتابعيه . مثل اعلى يحتذى به التابعين. يضغط على تابعيه لتحقيق أهداف المنظمة .	متفوق أو مميز عن التابعين . يخشاه التابعين . يغير تابعيه لكي يشاركوا في إحداث التغييرات الحرجة التي يدافع عنها .

المصدر : على محمود المبيض ، مدى توافر ابعاد القيادة الكاريزمية ، ص ص 837- 838

وظيفة ومهام القائد التحويلي¹ :

- 1- إدراك الحاجة للتغيير .
- 2- صياغة الرؤيا والرسالة .
- 3- إختيار نموذج التغيير ومساراته .
- 4- تكوين الإستراتيجية الجديدة .
- 5- تعبئة الإلتزام من خلال حضارة المنظمة .
- 6- إدارة الفترة الإنتقالية .

الجدول التالي يوضح خصائص كل من القائد التحويلي والقائد التبادلي

جدول رقم (2-4)

خصائص القائد التحويلي والقائد التبادلي

القائد التبادلي	القائد التحويلي
- المكافآت تقدم في مقابل الإنجاز .	- يظهر جاذبية (كاريزما ويقدم رؤيا ، يزرع الثقة والفخر والاحترام في التابعين
- يركز على الإنحرافات عن المعايير.	- يلهم الآخرين وينقل لهم توقعاته ويستخدم الرموز والشعارات
- يتدخل فقط عند عدم الإنجاز وفقاً للمعايير	- يزيد القدرة على التفكير والإدراك يساعد على خلق طرق مبتكرة لحل المشاكل
- يتجنب القرارات والمسئوليات الصعبة	- يهتم بالتابعين ، يعامل كل فرد بشكل شخصي ويعلم ويدرب

المصدر : أحمد سيد مصطفى ، المدير العربي في عالم متغير ، الناشر المؤلف : القاهرة 2004م ،

ص168.

¹ سيد الهواري ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل ، مرجع سابق ، ص76 .

ملخص لأهم مناهج ومداخل القيادة¹:

طور كل من كومفيس لوكاس Komvies Lucas وماكمان Mc Mahon)

(1998، ص 70- 82) خريطة إرشادية توضح العديد من نظريات القيادة وأهم

الإفتراضات التي قامت عليها وأيضا أهم أوجه النقد التي وجهت إليها .

ويوضح الجدول التالي هذه النظريات :

جدول رقم (2-5)

ملخص لأهم مناهج ومداخل القيادة

أسلوب فهم الموضوع	الفترة الزمنية	الفرضيات الأساسية	أوجه النقد الجوهرية
الرجل العظيم great man	منذ منتصف القرن الثامن عشر وحتى بداية القرن التاسع عشر	-تطور القيادة على أساس مبادئ نظرية داروين . -القادة يولدون ولا يصنعون . -للقيادة قدرات طبيعية تمكن في قوتهم ونفوذهم وقدرتهم على التأثير .	-لم تبرهن البحوث العلمية على أن القيادة أساسها عوامل وراثية. -يعتقد أن القيادة تتواجد فقط في قلة مختارة من الافراد .
القسمات والسمات traits	منذ 1907 وحتى 1947م	- للقيادة صفات نوعية وسامية ورفعية وعالية ووفيرة . - افرادا معينين يملكون قدرات طبيعية تؤهلهم للقيادة . - للقيادة سمات وقسمات تميزهم عن من يتبعونهم .	-المواقف غير واضحة وغير مأخوذة بعين الاعتبار ولا يتم مراعاتها في هذا المنهج . -هناك سمات عديدة مبهمه وغامضة جدا وغير واضحة أو مجردة ومن الصعب قياسها وملاحظتها . -الدراسات لا ترتبط تماما بالقسمات والسمات بفعالية القيادة . -معظم الدراسات التي إهتمت بالسمات الشخصية تسقط أو تحذف أو تتجاهل سلوكيات القيادة وتحفيز المرؤوسين والتابعين كمتغيرات غير مباشرة.
المنهج السلوكي	منذ 1950م وحتى 1960م	-هناك طريقة واحدة مثلى للقيادة القادة الذين يظهرون ويعبرون عن إهتمام كبير لكل من الأفراد .	المتغيرات المواقفية وأنشطة عمليات وتفاعلات الجماعة يتم تجاهلها في هذا المنهج ويقال أن الدراسات فشلت في

¹ عبد الرحمن توفيق ،وليلي حسن القرشي ، كلنا مبدعون ولكن ، مرجع سابق ، ص ص 93- 95 .

تحديد نوعية المواقف والظروف التي يكون فيها نمطا معيناً ومحدداً من سلوكيات القادة أكثر وثاقة وارتباطاً	والإنتاج والمواقف والإعتبرات والرؤى ، ومشاعر الآخرين والهيكل التنظيمي ، سوف يكونوا أكفاء ومؤثرين .		
-معظم النظريات الشرطية مبهمة وغير واضحة ، مما يجعلها عديمة الجدوى في صياغة مقترحات وفرضيات معينة قابلة للاختبار . -تفتقد النظريات للدقة ، ومن ثم للمقاييس والمعايير الدقيقة .	-يتصرف القائد على نحو مختلف اعتماداً على نوع وظروف الموقف . -يحدد الموقف من الذي يظهر للعيان كقائد . -سلوكيات مختلفة للقيادة مطلوبة من أجل مواقف مختلفة أي يتشكل القائد الموقف .	من 1950 حتى بدايات 1980	المصادفة الموقفية أو الموافقة الشرطية
- بحوث عديدة جرت للوقوف على أثر الهالة والسحر الكامن في شخص القائد وجاذبيته كما إنصبت على تفاعل تابعي القائد معه وليس نظرته له ولذلك سقطت النظرية الكارزمية .	-القيادة هي عملية تأثير ونفوذ وسطوة او ممارسة وتبادل إجتماعي .	منصف 1920 حتى 1977م	التأثير
-تفتقد للبحث . -هناك حاجة للمزيد من الايضاح على أوجه التماثل والتشابه والاختلاف والفروق بين الكارزمية والقيادة التحويلية . -عمليات التعاون تتغير ، ومن الصعب إنجاز عمليات التمكين والتعزيز والتفويض ، وايضا من الصعب قياس ذلك .	-القيادة هي عملية راشدة قائمة على رشد القائد وقدرته على ترشيد الموقف . -القيادة هي عملية مشاركة تؤكد على التبعية والتابعين .	1978 وحتى الان	التبادلية

المصدر : عبد الرحمن توفيق وليلي حسن قرشي ، كلنا مبدعون ولكن ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ديميك ، القاهرة ، ص 98 .

توضح الخريطة التالية تطور نظريات القيادة

جدول رقم (2-6) تطور نظريات القيادة

المستقبلي	المعاصر	القليدي		القديم
العلاقات المتبادلة	الاهداف المشتركة	التاثير	السيطرة	الفكرة
تفعيل المعاني	التزام داخلي	تحفيز التابعين	الأمر	الفعل
تفاعلات الجماعة في العمل	المعرفة الذاتية	المهارات فيما بين الافراد	القوة	التركيز

المصدر : عبد الرحمن توفيق وليلي حسن قرشي ، كلنا مبدعون ولكن ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ديميك ، القاهرة ، ص 102 .

الفصل الثالث

القيادة وتنمية الولاء المؤسسي

المبحث الأول : أنماط القيادة الإدارية

المبحث الثاني : تقييم الأداء المؤسسي

الفصل الثالث

القيادة وتنمية الولاء المؤسسي

المبحث الأول : أنماط القيادة الإدارية

نمط القيادة أو النمط القيادي هو ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه قائد مع مرؤوسية ليؤثر فيهم ليحققوا الأهداف التنظيمية . وقد حدد العلماء عدة أبعاد للسلوك القيادي ، كل بعد يعطي أنواع وأنماط (types) مختلفة وفيما يلي نتعرف على أهم الأنماط التي أوردها علماء الإدارة¹

نظرية القائد الإداري حول الآخرين : (x/y)

يرى العالم ماكجريجور (Douglas McGregor) ، بأن أحد الأبعاد المهمة في سلوك أي قائد إداري هو " نظريته حول الإنسان الذي يعمل لديه " خاصة من حيث حب هذا الإنسان للعمل والمسؤولية ، هذه النظرية للقائد الإداري قد تكون ضمنية ، أي أنه لا يعيها ، ولكنها توجه سلوكه وتعامله معهم . وهو يصنف القادة الإداريين على هذا الأساس إلى نوعين من حيث نظريتهم هذه : القائد X (أو القائد صاحب نظرية X عن العاملين) والقائد y (أو القائد صاحب النظرية y حول العاملين) والجدول التالي يبين الإفتراضات المتعارضة بين التقليديين في الإدارة (x) والسلوكيين (y)²

¹ أنظر : سعاد نائف برنوطي ، مرجع سابق ، ص372 – 381

² محمود المساد ، مرجع سابق ، ص39

جدول رقم (3-1)

مقارنة بين إفتراضات نظرية (x) ونظرية (y) لماكجرجور

الرقم	إفتراضات نظرية (x)	إفتراضات نظرية (y)
1	العمل مهمة شاقة على النفس ، وبغيضة ، ومرهقة ، وينبغي على الفرد أن يؤديها حتى يستمر في الحياة .	الفرد لا يكره العمل وليس شاقاً عليه إلا حينما يشعر بتصرف سلبي يضايقه من المنظمة .
2	كراهية العمل موروثه .	كراهية العمل مكتسبة .
3	ينبغي إجبار الافراد على العمل وتهديدهم بالعقاب إن تهربوا منه أو لم يحققوا أهدافه.	يندفع الأفراد إلى العمل دون تهديد أو رقابة خارجية وينغمسون بالعمل ويستمتعون به أن شاركوا في وضع أهدافه .
4	يميل الأفراد إلى التوجيه من الآخرين ولا يتحملون المسؤولية.	يميل الأفراد إلى الإستقلالية وإثبات الذات لذلك يهتم الاعتراف بالإنجاز لأن الإنجازات هي التي تحفزهم للعمل والإلتزام به .
5	طموح الأفراد محدود ومطلبهم الرئيسي هو الأمن .	يتمتع الأفراد بممارسة الإبداع وحل المشكلات ، وإذكاء روح المغامرة .
6	الإدارة والتوجيه مهمان في إنجاز العاملين لأعمالهم .	الإندفاع الذاتي للعمل والإبداع فيه والضبط الذاتي ، أمور ممكنة إذا عرفت المنظمة كيف تفجرها لدى العاملين .

المصدر : محمود المساد ، القيادة : سلسلة الإدارة العملية ، (مكتبة لبنان ناشرون : بيروت ، 2005م) ص 109 .

المشاركة أو الإشراف في صنع القرارات¹ :

البعد الآخر المهم في سلوك أي قائد إداري هو مدى إستشارته للعاملين وإشراكه لهم في إتخاذ القرارات التي قد تمسهم . وقد إهتم علماء الإدارة منذ

¹ سعاد نايف برنوطي ، مرجع سابق ، ص 373 - 374 .

الثلاثيات من القرن العشرين بدراسة مدى إشراك القائد الإداري لمرووسية بإتخاذ القرارات ، واستخدموا نفس المصطلحات التي يستخدمها علماء السياسة في تحديد نوع النظام السياسي ومدى كونه ديمقراطي أو أوتوقراطي ودكتاتوري ، فصنفوا القادة الإداريين إلى :

1/ القائد الديمقراطي : وهو الذي يستشير الآخرين قبل إتخاذ قراراته بل قد يشركهم في إتخاذها .

2/ القائد الأوتوقراطي : وهو الذي ينفرد في إتخاذ القرارات ولا يستشير العاملين أو يشركهم في ذلك . وفي الخمسينات قام العالم (تانبوم TANNENBAUM) بتمييز سبعة درجات من المشاركة تمتد من الأفراد في إتخاذ القرارات إلى إشراكهم في كل القرارات المهمة ، أي أنه أظهر بأن مدى إشراك العاملين هو إمتدد كامل ودرجات وليس نوعين فقط .

وفي الستينات قدم العالم ليكارت وزملاءه مقياساً لتحديد ليس فقط درجة المشاركة بل المواضيع التي تتم المشاركة فيها ، وكذلك إنتشار المشاركة كسلوك مجموع القادة الإداريين في منظمة ما وليس سلوك إداري واحد . وحدد ليكارت نمطان سلوكيان للقيادة هما القيادة المهمة بالعمل ، والقيادة المهمة بالموظف وإقترح وفقاً للمشاركة أربعة أنماط للقيادة الإدارية هي¹ :

1/ القيادة المستقلة المتسلطة : وأهم خصائصها إنخفاض درجة الثقة في المرؤوسين لدرجة كبيرة ، وإنخفاض درجة التداخل بين الرؤساء والمرؤوسين والتركيز على إستخدام أساليب الترهيب والترغيب ، والأساليب الرقابية البوليسية من جانب القيادات ، إضافة إلى أسلوب الإتصال من أعلى إلى أسفل (أوامر من القيادة وتقارير من المرؤوسين) كما أن أغلب القرارات تتخذ في قمة التنظيم وتفرض عن طريق الأفراد .

¹ محمد أكرم العدلوني وطارق السويدان ، مرجع سابق ، ص ص41-42 .

2 / القيادة الجماعية المشاركة : وتتميز بتوافر درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم ودرجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد والجماعات ، إضافة إلى سيادة روح الثقة والتعاون والصداقة بين المجموعة مع وجود درجة عالية من الإتصالات بجميع أنواعها (من أعلى إلى أسفل / من أسفل إلى أعلى / إتصالات جانبية) ، ودرجة عالية من ممارسة عملية الرقابة على المستويات الدنيا من التنظيم ، ويشترك المرؤوسين في تحديد الأهداف وتحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه ، ويتم إستخدام نظم الحوافز المبنية على درجة مشاركة العاملين الفعالة .

3 / القيادة المتسلطة العادلة : ويميزها قلة درجة الثقة في المرؤوسين ، كما تضع إعتبرات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين المرؤوسين وتتنظر للصالح العام للمؤسسة ، ويشبه القائد إلى درجة كبيرة الوالد الذي يؤمن بإستخدام سلطته الأبوية.

4 / القيادة الإستشارية : وتختص بوجود درجة أكبر من الثقة في المرؤوسين ، ودرجة أقل نسبياً للمشاركة ، ويسمح للمرؤوسين بإبداء آرائهم إلا أن القرار النهائي من إختصاص القائد .

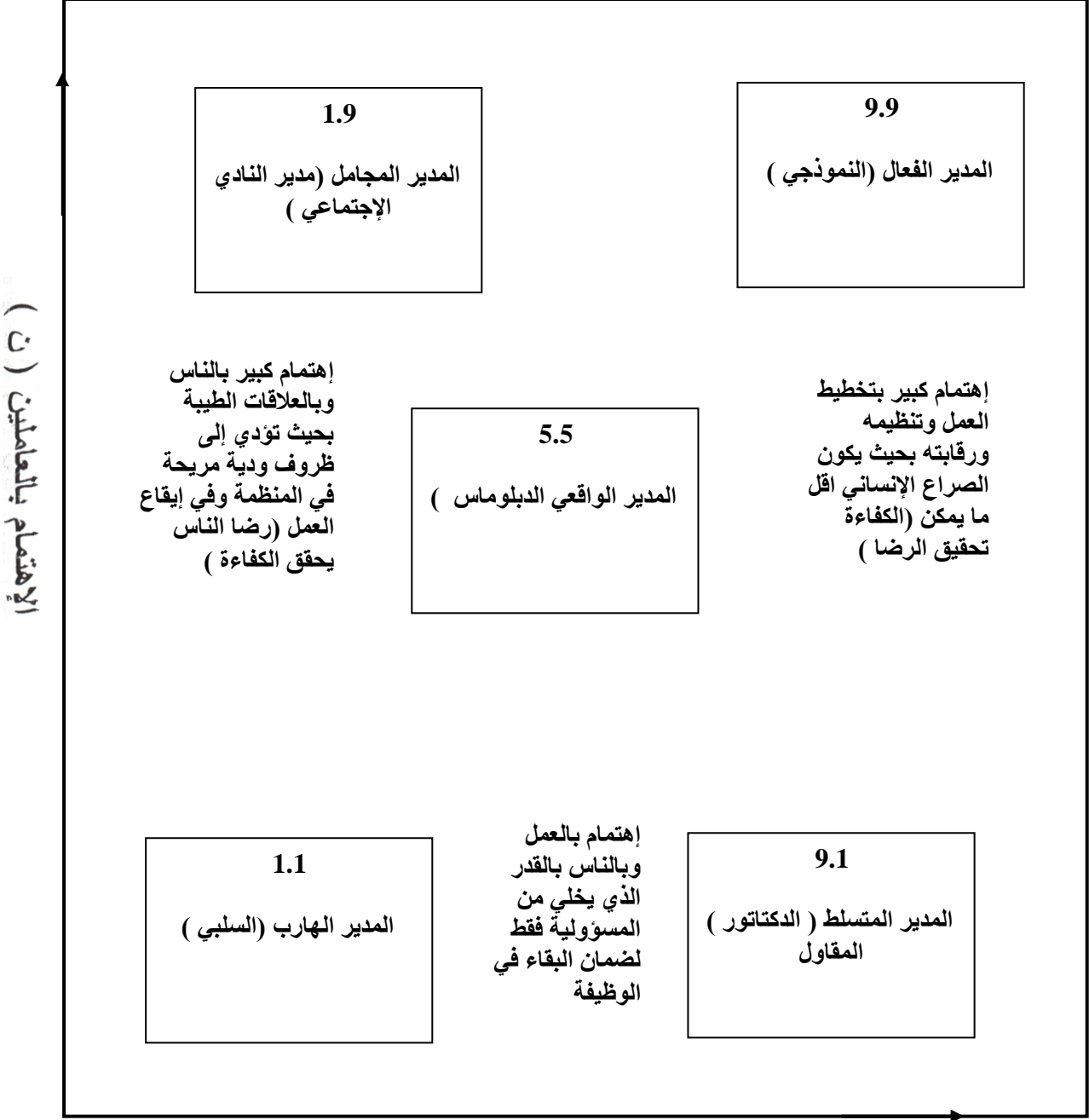
ويدعو ليكارت إلى نمط القيادة الجماعية المشاركة .

أولويات القائد الإداري : الإهتمام بالإنسان / العمل :

بُعد آخر في سلوك القائد الإداري حظى بإهتمام المختصين بالقيادة الإدارية هي أولوياته ، خاصة فيما إذا كان يعطي الأولوية للعمل وأدائه بالطريقة الأفضل ، أو للعاملين والتأكد من رضائهم ومن قيام جماعة متماسكة

شكل رقم (1-3)

شبكة روبرت بلاك وجين موتون الإدارية



الإهتمام بالعمل (ع)

سوار الذهب أحمد عيسى عبد الرزاق ، مرتكزات الإدارة ، (شركة مطابع السودان للعملة المحدودة : الخرطوم ، 2012م) ص 202 .

والأنماط القيادية وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية تظهر في الجدول التالي :

جدول (2-3)

الأنماط القيادية وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية

مظاهر ومواصفات الأنماط القيادية	الأنماط القيادية
<p>1/ إهتمام ضئيل جداً بالعاملين والعمل على حد سواء .</p> <p>2/ هذا النوع لا يحقق أية أهداف إنتاجية .</p> <p>3/ لا يتم تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين.</p> <p>4/ يسود الصراعات والخلافات المستمرة في العمل .</p> <p>5/ من صفاته (حذر ، محافظ ، منظم ، يفضل الأعمال الورقية ، يهتم بالإجراءات ، صبور ، هادي ، متواضع ، يحب أن يتم العمل على أكمل وجه) .</p> <p>6/ يحرص بشكل كبير على تطبيق اللوائح حتى لو أضرت بالعلاقات .</p>	<p>1/ القائد السلبي (المسحب)</p> <p>1 : 1</p> <p>1: إهتمام قليل بالناس والعلاقات .</p> <p>1: إهتمام قليل بالعمل والإنتاج.</p>
<p>1/ إهتمام كبير بالعمل وتحقيق النتائج العالية .</p> <p>2/ قليل الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين</p> <p>3/ القائد هنا يستخدم السلطة مع المرؤوسين لانجاز العمل</p> <p>4/ يفرض أساليب الرقابة على أعمالهم.</p> <p>5/ من صفاته (مصمم ، متحدي ، واثق من نفسه ، مشغول ، محرك ، يحدد مهام الآخرين ، يعتمد على نفسه ، مستغل ، طموح .</p>	<p>2/ القائد الرسمي (العملي)</p> <p>9: 1</p> <p>1: إهتمام قليل بالناس والعلاقات .</p> <p>9: إهتمام كبير بالعمل والإنتاج.</p>
<p>1/ إهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.</p> <p>2/ لا يعير نفس الأهمية لتحقيق الأهداف الإنتاجية .</p> <p>3/ تقدير كبير للعلاقات الإنسانية وتميئتها .</p> <p>4/ السعي الحثيث للقضاء على ظواهر الخلافات بين العاملين .</p> <p>5/ من صفاته (غير رسمي ، هادي ، محادثاته طويلة ، عاطفي ، صديق ، يقبل الناس كما هم) .</p>	<p>3/ القائد الاجتماعي (المتعاطف) 9 : 1</p> <p>9: إهتمام كبير بالناس والعلاقات .</p> <p>1: إهتمام قليل بالعمل والإنتاج.</p>
<p>1/ يتقلب في الأساليب .</p> <p>2/ يمارس هذا النمط من القيادة (أسلوب منتصف الطرق) .</p> <p>3/ يغلب على هذا الأسلوب الفضل في تحقيق التوازن .</p> <p>4/ من صفاته (متردد ، يحب التعلم ، ضعيف الثقة بالنفس ، غير منجز ، ..) .</p>	<p>4/ القائد المتأرجح .</p> <p>5:5</p> <p>5: أحيانا يهتم بالناس والعلاقات .</p> <p>5: أحيانا يهتم بالعمل والإنتاج .</p>
<p>1/ يهتم بكلا البعدين العمل والعاملين .</p> <p>2/ العمل الجماعي ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف وروح الفريق تسود المنظمة .</p> <p>3/ لأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية .</p> <p>4/ يحقق المشاركة الفعالة للعاملين .</p> <p>5/ من صفاته (يستمد سلطته من الأهداف والآمال والمثل العليا ، يربط الافراد بالمنظمة ، يهتم بالتغيير) .</p>	<p>5/ القائد الجماعي (المتكامل)</p> <p>9:9</p> <p>9: إهتمام كبير بالناس والعلاقات</p> <p>9: إهتمام كبير بالعمل والإنتاج</p>

المصدر : محمد اكرم العدلوني وطارق السويديان ، القيادة في القرن الحادي والعشرين ، ص ص 43-44 .

أما العالم ريديان Redin في نظرية الفاعلية والكفاءة فقد أضاف درجات الفاعلية إلى الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعاملين ، وحدة وفقاً لذلك الأنماط القيادية الآتية:

جدول رقم (3-3)

الأنماط القيادية وفقاً لنظرية الفاعلية والكفاءة

الأنماط القيادية	مظاهر ومواصفات الأنماط القيادية
1/ القائد الإنسحابي	1/ عدم الإهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية . 2/ غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة . 3/ ينسحب من العمل ويعيق الآخرين عن التقدم . 4/ يحجب المعلومات اللازمة عنهم .
2/ القائد المجامل	1/ يضع التناسق والإنسجام بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق كل إعتبار . 2/ تغيب عنه الفاعلية نتيجة رغبته في رؤية نفسه لدى الآخرين . 3/ غير مجازف ولا مخاطر باي إضطراب في العلاقات السائدة .
3/ القائد الإنتاجي (الأوتقراطي)	1/ يضع إهتمامه بالعمل فوق كل إعتبار . 2/ تظهر عدم فاعليه نتيجة إعلانه الواضح عن عدم إهتمامه بالعلاقات ثقتة بالآخرين منخفضة ويخافه الآخرون ، ولا يحبونه .
4/ القائد الواسطي (الموفق)	1/ يعرف مزايا الإهتمام بالجانبين ولكن غير راعب أو غير قادر على إتخاذ قرار سليم . 2/ تعتبر الحلول الوسط أسلوبه المستمر في العمل . 3/ تركيزه موجه على الضغوط التي يواجهها في الحاضر . 4/ يحاول الإقلال من المشاكل الحاضرة ولو تم ذلك على حساب الإعتبارات المستقبلية المرتبطة بالانتاج . 5/ يحاول جهده إرضاء من يملكون التأثير على مكانته او وظيفته .
5/ القائد الروتيني (البيروقراطي)	1/ لا يهتم بأمور العمل أو العلاقات مع الافراد . 2/ يتبع حرفيا التعليمات والقواعد واللوائح . 3/ تأثيره محدود على الروح المعنوية للعاملين . 4/ يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات .

<p>1/ يضع ثقته الضمنية في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم . 2/ يهيئ مناخ عمل يؤدي إلى تحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين . 3/ تتبع فاعليته من المناخ الذي يصنعه لتشجيع الأفراد فيزداد بالتالي إرتباطهم به وبالعمل . 4/ ينجح في تحقيق مستوى عال من الإنتاج إلا أن أهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف .</p>	<p>6/ القائد التطوري (المنمي)</p>
<p>1/ يضع ثقته الضمنية في نفسه . 2/ يهتم بالأجل القصير والطويل من عمله . 3/ تركز فاعليته في قدرته ومهارته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة من جانبهم . 4/ يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بمهارة خلق مناخ يساعد على ذلك .</p>	<p>7/ القائد الأوتوقراطي العادل</p>
<p>1/ يوجه أقصى الطاقات تجاه العمل المطلوب في الأجل القصير والطويل . 2/ يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج . 3/ يتفهم التنوع في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس 4/ تظهر فاعليته من خلال إهتمامه وتركيزه على كل من العمل والعاملين . 5/ يحقق أهداف إنتاجية عالية .</p>	<p>8/ القائد الإداري (المتكامل)</p>

المصدر : محمد أكرم العدلوني وطارق السويديان ، القيادة في القرن الحادي والعشرين ، ص ص 45-47 .

المدخل الموقفى : السلوك القيادي السليم هو دالة الموقف:

تتناول المداخل أعلاه أبعاد مهمة في سلوك أي قائد إداري ، تشمل نظريته

الضمنية حول العاملين ، مدى إشراكه لهم في صنع القرار ، وأولوياته .

وكل المداخل تعطي أنواع للقيادة كما تعطي حالة حدية تصف القائد الجيد بأنه ¹:

1/ التصنيف الأول : القائد الجيد هو الذي يحمل نظرية (Y) حول الإنسان.

2/ التصنيف الثاني : القائد الجيد هو الذي يشرك العاملين في كل القرارات .

3 / التصنيف الثالث : القائد الجيد هو الذي يعطي أولوية عالية لكل من العمل

الإنساني.

¹ سعاد نايف برنوطي ، مرجع سابق ، ص ص 379-380 .

ويرى المدخل الموقفي في القيادة بأن ذلك ليس دائماً مطلوباً ، وأن السلوك والنمط القيادي السليم يعتمد على طبيعة الموقف .

فبعض المواقف تستلزم أن ينفرد الإداري بالقرار ، وأخرى تستلزم أن يشرك العاملين فيه ، وبعض المواقف تستلزم أن تكون كل الأولوية للعمل ومواقف أخرى تستلزم أن تكون الأولوية للعاملين .

أما النمط المناسب فيتحدد في ضوء عناصر الموقف وهي :

1/ العلاقة بين الإداري والعاملين :

إذا كانت العلاقة إيجابية ، يستطيع المدير إعطاء أولوية عالية للعمل ، أما إذا كانت سلبية ، فهو يحتاج أن يعطي للعاملين أولوية عالية .

2/ نوع مهمة الجماعة ومدى وضوحها :

بعض المهام وأضحى يمكن للعاملين أن يؤدونها بدون توجيه من المدير ، ولهذا يمكن للمدير ان يعطي الأولوية للعاملين وحاجاتهم . إلا أن هناك مهام أخرى قد تكون طريقة تنفيذها غير واضحة وفي هذه الحالة ، لا يكفي الإهتمام بالقضايا النفسية بل يجب الإهتمام بالعمل نفسه للتأكد من إنجازه بشكل صحيح .

3/ قوة الموقع القيادي :

قد يكون المدير في موضع قوة ، لأنه يملك سلطات كثيرة بحيث يكون العاملون ملزمون بإطاعته أو هم يرغبون بذلك ، فيقومون بما يريد بذلك بدون جهد منه ، في هذه الحالة ، يمكنه أن يهمل إسترضائهم والتفرغ للمهام فيعطئها الأولوية العالية أما إذا كان موقعه ضعيف ولا يملك سلطات رسمية كافية ، فهو بحاجة لأن يعطي العاملين أولوية عالية ليسترضئهم ويضمن تعاونهم .

المبحث الثاني : تقييم الأداء المؤسسي

تعريف تقييم الاداء المؤسسي:

تعددت تعريفات تقييم الاداء واختلفت من باحث لآخر وهذا ما تبينه بعض هذه التعاريف التي تطرقت لتقييم الأداء . ينظر كاظم جامس العيساوي إلى تقييم الأداء على أنه إيجاد مقياس يمكن من خلاله مدى معرفة تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة ، من أجل معرفة وتحدد مقدار الانحرافات مع عن ما تم تحقيقه فعلاً تحديداً أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.¹

كما تم تعريف تقييم الأداء بأنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.² كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في " تقييم نشاط المؤسسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة.³ تعد عملية التقييم المؤسسي أحد العمليات الهامة والضرورية عند الحديث عن الجودة والتخطيط والتطوير المؤسسي الفعال . فالتقييم المؤسسي يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها فريق من المعنيين بهدف تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في أداء المؤسسة في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء ويهتم التقييم المؤسسي بالاجابة على الاسئلة المتعلقة بجوهر المؤسسة ومكوناتها وجودة أدائها وفعاليتها.⁴

¹ كاظم جامس العيساوي ، الاقتصاد الاداري (دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان 2008) ص 250

² المنظمة العربية للتنمية الادارية مرجع سابق ، ص121

³ عبد المليك مزهر ، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم (مجلة العلوم الغنسانية العدد ، جماعة بسكره الجزيرة 2002)، ص

96

⁴ رجاء محمود علام ، مناهج البحث في العلوم النفسية والربوية / ط2 (دار النشر للجامعات : القاهرة، 2010) ص 132.

تعتبر المعايير والمؤشرات أداة ضرورية لقياس نتائج التنفيذ الفعلي ومقارنتها بالمستهدف وتحديد الانحرافات وأسبابها والبحث عن علاجها ، كما أنها من أهم المقومات والمرتكزات التي تتطلبها عملية رقابة تقييم الأداء ليتم على ضوءها إجراء عملية التقييم والقياس.¹

ويقصد بعملية وضع معايير الأداء بعملية تحديد المجالات التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة أو المنظمة وإداراتها المختلفة ويراعي عند تحديد مجالات الأداء أن تستوعب الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها كافة وبالتالي ففديكون للإدارة الواحدة مجالات أداء مختلفة عديدة ومن ناحية أخرى فان تحديد معايير ومؤشرات الاداء الأساسية ويجب ان يتم عن طريق تحديد المقياس المناسب لقياس مجالات الأداء السابقة ، وهذا المقياس قد يكون إما كمي أو قيمي أو زمني أو نسب أو حتى علاقات تجمع بين هذه العناصر مثل الكمية المنتجة في مدة زمنية أو تكلفة الوحدة أو أي شئ آخر. وبصفة عامة تمثل عملية وضع معايير الأداء أولى الخطوات الرئيسية لدور الرقابة بل تعتبر الأساس لفاعلية الرقابة خصوصاً أن المعايير ماهي إلا خطط تصف ما يجب أن يكون، وبدونها يضل الجهاز الرقابي طريقة في الحكم السليم على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للجهات الخاضعة لرقابته .

أهداف تقييم الأداء المؤسسي :

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء ، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة ، إلا أن هنالك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية :

1. ترشيد التكلفة .

2. المساعدة في التخطيط واعادة التخطيط .

¹ تاريخ الاطلاع 2014/11/20م (www.mmsec.com)

3. تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
4. تحديد مراحل ومتابعة التقدم في الخطط والاسراتيجيات .
5. تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
6. توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط. كما وتهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق العديد من الأهداف ، منها :¹

- 1- التحقق من مستوى تحقيق المؤسسة للأهداف الوطنية والاسراتيجية .
 - 2- تسليط الضوء على مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها الفنية والبشرية والمالية .
 - 3- المساهمة في التطوير الشامل للمؤسسة من خلال التعرف إلى الجوانب التي تؤدي لرفع مستويات الأداء والتعرف إلى نقاط القوة والضعف التي تعاني منها المؤسسة .
 - 4- خلق التنافسية بين الادارات لتحقيق مستويات أداء أعلى .
 - 5- تحسين وتطوير الأداء وسرعة اتخاذ القرارات في المؤسسة .
 - 6- دفع الادارات والوحدات التنظيمية للعمل بروح الفريق الواحد.
 - 7- زيادة مستوى رضا متلقى الخدمة .
 - 8- تحفيز الادارات عن طريق وضع نظم متطورة وعادلة لتوزيع الحوافز وربطها بالأداء الفردي .
- تأسيس نظام عملي وشامل لتقييم جميع ادارات المؤسسة بصورة تؤدي إلى نتائج فعالية لتطوير الأداء .

¹ المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن- دليل الاجراءات ، 2012م

متطلبات نجاح تقييم الاداء :

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسات تتطلب توفر بعض الشروط، الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات وكذلك الارتفاع بالنتائج إلى المستويات لمرغوبة ومن هذه الشروط مايلي :-¹

1/ أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم .

2/ وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة .

3/ وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية لان غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم .

4/ ان يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاماً فعالاً متكاملًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم ، الإدارية من اتخاذ لقرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب ، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في .

أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي :²

1/ تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف .

2/ الارتكاز على أهداف واضحة وقابلة للقياس .

3/ يمكن من اتخاذ الإجراءات : الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها

المناسبة .

¹ مجيد الكرخي تقييم الاداء باستخدام النسب المالية (دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان 2007) ص42

² (www.mep.gov.sa) تاريخ الاطلاع 29/11/2014م

4/ سعي الإدارة المتواصل في تحقيق مرضاة المتعاملين المستفيدين من الخدمة مع تجاوز توقعاتهم والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة .

5/المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات .

6/ تحديد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز المصرفي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات .

يتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي : الدقة التي يعتمد عليها ؛ باعتبارها عنصراً أساسياً في نجاح عملية القياس ، فهي عملية ليست سهلة ويسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات في حين يجب أن تليها عملية متابعة ورقابة مستمرة ، ضمن تلك المؤشرات .
يمكن متابعة الأداء مع تحديد انحرافات سيرة أثناء التنفيذ ، بهدف تلافيها ومعالجتها .

مشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي : ¹

ترجع صعوبة قياس أداء أية منظمة إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل ونورد هنا أهم تلك المشاكل والصعوبات :

1- طبيعة خدمات المؤسسة .

2- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات .

3- غياب التحديد الدقيق للمهام .

4- الروتين في المؤسسة .

5- الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل .

6- قياس الأداء المضلل .

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق ص40

المستويات التي يؤثر عليها تقييم الأداء :

يؤثر تقييم الأداء على ثلاثة مستويات هي ¹:

أ- العمل الفعلي الذي يقوم به الفريق .

ب- العمل الذي يؤديه كل شخص كعضو في الفريق .

ج- أداء الفريق ككل ومدى مساهمته في أداء المنظمة ، لذا يجب التطرق

للمستويات الثلاث كي يكون شاملاً ، ولكي يتحقق ذلك ، لا بد لتقييم أداء الفريق

من أن يتبع إحدى طرق التقييم التالية ، كي يحقق الشمول المطلوب .تقييم الزملاء

: يقوم الأعضاء بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق.

رضا العملاء : يتم قياس مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

التقييم الذاتي : يقوم أعضاء الفريق بتقييم أداء الفريق .

تقييم قائد الفريق : يقوم أعضاء الفريق بتقييم أداء الفريق.

تقييم الإدارة : يقوم مدير الإدارة بتقييم أداء أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق

من نتائج.

¹ عايدة سلطان دليل المدير في المهارات الادارية والاشرفية المقاولون العرب2002م

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : الإطار النظري للمصارف

المبحث الثاني : نبذه عن بنك أم درمان الوطني

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : البنوك : المفاهيم والأهداف

تمهيد :

تعتبر البنوك من أهم الأدوات التي تساعد في التنمية الاقتصادية في الدول حيث تلعب دوراً ريادياً في تنفيذ أهداف ومكونات السياسة المالية للدولة بشقيها الائتماني والنقدي وزادت أهمية البنوك كوسيلة من وسائل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ظل العوامة واتفاقية الجات ، حيث أصبحت حركة الأموال والخدمات والاستثمارات غير مقيدة بحدود قطرية ، والبنك الذي يقدم خدمات مصرفية متميزة يستطيع أن يجتذب الأموال داخلياً وخارجياً وتوظيفها بما يحقق له أهدافه الخاصة في الربح والنمو ويحقق أهداف المجتمع عامة في التقدم والتنمية والرفاهية .

والبنوك باعتبارها مؤسسات خدمية تعتمد بصورة كبيرة على العاملين فيها لتقديم الخدمات المصرفية . فالبنك هو في النهاية مجموعة الأفراد الذين يعملون فيه ، وهم أهم أصوله الرأسمالية ، بل أنها أطول الأصول عمراً ، وأكثر الأصول إنتاجاً فضلاً عن أنها الأصل الوحيد القادر على تطوير ذاته والإستفادة من تجاربه والأفراد بالقدرة على الإبداع والخلق والتطوير والتحسين الدائم والمستمر¹ ، وهي تأثير على رضا وولاء وأداء العاملين الذين يمثلون عماد البنك .

وفي هذا الفصل من البحث تم القيام بإلقاء نظرة على البنوك كمنشآت مالية

حيوية ترتبط بالموارد المالية التي تمثل عصب التنمية والإستثمار ، ومن حيث

¹ محمد حسن الحضري ، التسويق المصرفي ، (إيتراك للنشر والتوزيع : القاهرة 1999م ، ص56 .

المفاهيم والأهمية والأهداف والوظائف ، كما تم إلقاء نظرة على تطور النظام المصرفي في السودان ثم تم الإدلاف إلى بنك ام درمان الوطني - حقل هذه الدراسة - ليتناول بشئ من التفصيل بما يمكن من وضوح الرؤية حول البنك ويسهل علمية الدخول إلى الدراسة الميدانية التي يتم فيها إختبار فروض هذه الدراسة

مفهوم البنك¹ :

يتناول هذا المفهوم البنك التجاري والذي يختلف عن غيره من البنوك بانه الوحيد المخول له سلطات قبول الودائع تحت الطلب وقد وردت عدة تعريفات للبنك منها الكلاسيكية ومنها الحديثة ، فمن وجهة النظر الكلاسيكية يمكن القول أن البنك هو " مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتتميته ، والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال لاغراض أهمها الإستثمار أو التشغيل أو كلاهما"

كما قد ينظر إلى البنك على إعتبار انه "تلك المنظمة التي تتبادل المنافع المالية مع مجموعة من العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع وبما يتماشى مع التغير المستمر في البيئة المصرفية "

أما الزاوية الحديثة فيمكن النظر إلى البنك على أنه " مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب ، أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الإقتصاد القومي ، وتباشر عمليات تنمية الإدخار والاستثمار المالي

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة البنوك (دار المناهج للنشر والتوزيع : الاردن ، عمان 2006 م) ص ص 13- 14 .

في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات ، وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقاً للأوضاع التي يقرها البنك المركزي " أهمية البنوك¹ :

- 1/ بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يحدد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمة للإثنين .
- 2/ بدون المصارف تكون المخاطرة أكبر لإقتصار المشاركة على مشروع واحد .
- 3/ نظراً لتنوع إستثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطر عالية .
- 4/ يمكن للمصارف نظراً لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل.
- 5/ إن وساطة البنوك تزيد من سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائداً.
- 6/ بتقديم أصول مالية متنوعة ، المخاطر مختلفة ، وعائد مختلف ، وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها .
- 7/ تشجيع الأسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفاً من المخاطرة .

أنواع البنوك² :

تختلف الدول من حيث نظمها الإقتصادية ، وتبعاً لذلك تختلف النظم المصرفية من دولة لأخرى ويتكون الجهاز المصرفي في أي دولة من الدول من عدد من البنوك تختلف في أنواعها تبعاً لتخصصاتها وأهم أنواعها:-

¹ يوسف كما محمد ، فقه الاقتصاد النقدي ، (دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع : القاهرة ، 1993م) ،

1/ البنك المركزي :

له دور هام فهو يقوم بالإشراف على السياسة الائتمانية في الدولة ،
ويصدر أوراقالبنكوت ، ويحدد حجم المعروض منها ، ويراقب أعمال البنوك
التجارية ويقوم بأعمال المستشار النقدي للدولة ، ويحتفظ بحسابات لها ويسهل
جميع عملياتها المصرفية .

2/ البنوك التجارية :

يقوم بقبول الودائع وتوظيف النقود بأنواعها لمدة قصيرة لا تزيد في الغالب
عن السنة ومن أهم اعمالها: خصم الأوراق المالية ، والتسليف بضمان أوراق
مالية أو بضائع وفتح الاعتمادات.

3/ بنوك الإستثمار :

تعقد بتوظيف أموالها في المشروعات التجارية والصناعية لأجل طويل ،
والإشتراك في إنشاء شركات ، وإقراضها لمدة طويلة ، وتتماثل هذه البنوك
التجارية في قبولها للودائع والذي يمثل جزءاً رئيسياً لنشاطها.

4/ البنوك الإسلامية :

تقوم بقبول الودائع تحت الطلب والودائع لأجل مثل البنوك التجارية إلا أنها
تختلف عن البنوك التجارية في طريق توظيف الأموال ، حيث أن البنوك التجارية
تعتبر الفائدة أساس التعامل في حين أن البنوك الإسلامية تعتمد على المضاربة
الإسلامية والمشاركة والمرابحة في توظيف أموالها ويعتبر هذا البنك من البنوك
التجارية بالنظر إلى الطبيعة الغالبة للنشاط الذي يزاوله.

5/ البنوك المتخصصة " غير التجارية " :

تعتمد هذه البنوك على مصادرها الداخلية في القيام بوظائفها حيث تعتمد في
تمويل أنشطتها التي تخصص فيها على مواردها الذاتية ولا تمثل الودائع بالنسبة

لها دور ملحوظاً ، كما أن تجميع الودائع لا يمثل واحداً من أعراضها ، هذا ويمكن تقسيم البنوك المتخصصة من حيث عمليات التمويل التي تقوم بها إلى ثلاثة أنواع هي البنوك الصناعية وتقوم بتقديم السلفيات والقروض ومساعدة الصناع للقيام بأعمالهم على أتم وجه ورفع مستوى الصناعة والمساهمة في إنشاء شركات صناعية ومثال ذلك البنك الصناعي ، والبنوك الزراعية وقوم هذه البنوك بمنح سلفيات للمزارعين لمدة قصيرة بضمان المحاصيل للقيام بأعمال الزراعة ، وقد قامت هذه البنوك لحماية صغار المزارعين من إستغلال المرابين ، ومثال ذلك بنك التسليف الزراعي والتعاوني ، أما النوع الثالث فهو البنوك العقارية والتي توظف أموالها في منح قروض ذات آجال مقابل رهن عقاري بضمان أراضي زراعية وذلك لإستصلاح الأراضي أو بناء عقارات ، وفي أغلب الأحوال توضع هذه البنوك تحت إشراف الدولة للمحافظة على الثروة القومية ومثل ذلك البنك العقاري.

وظائف البنوك التجارية :-

نظراً لأن هذا البحث يتناول بالدراسة بنك تجاري هو بنك أم درمان الوطني ، فإنني أتعرض هنا لوظائف وخصائص البنوك التجارية دون غيرها من أنواع البنوك الأخرى .

يسعى البنك التجاري إلى ممارسة العديد من الوظائف وتقديم خدمات متنوعة ومختلفة ، خاصة بعد ظهور مفهوم الصيرفة الشاملة حيث تعمل هذه المصارف على تحقيق مستويات متزايدة من الربحية وتحسين نوعية خدماتها سعياً نحو خلق مركز إستراتيجي متميز وتحقيق رضا وولاء للزبائن ، وعموماً فإن البنوك التجارية تتولى تقديم الخدمات الآتية¹ :-

¹ فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري ، إدارة البنوك : مدخل كمي وإستراتيجي معاصر ، ط3 ، (دار وائل للنشر :

- 1- قبول الودائع التي قد يكون بعضها تحت الطلب وبعضها لأجل محدد وودائع إيداعية .
- 2- المساهمة في تمويل مشروعات التنمية وذلك من خلال منح القروض والغنتمان بصيغ مختلفة .
- 3- تقديم خدمات إستشارية متعددة في مجال دراسات الجدوى الإقتصادية والفنية وكيفية إدارة الاعمال.
- 4- التحصيل من الغير نيابة عن الزبون وتسديد المستحقات المترتبة بذمته .
- 5- شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لحساب المتعاملين معه.
- 6- إصدار خطابات الضمان ، ويقصد بخطاب الضمان هو تعهد كتابي من المصرف بقبول دفع مبلغ معين نيابة عن الزبون إلى طرف آخر خلال الفترة المحددة صراحة في الخطاب ، وذلك في حالة عدم قيام الزبون بالوفاء بتلك الإلتزامات مباشرة في تاريخ الإستحقاق ، ويتقاضى المصرف عموله من الزبون مقابل إصدار خطابات الضمان.
- 7- تأجير الخزائن الحديدية للجمهور لحفظ الوثائق والممتلكات الثمينة والمهمة .
- 8- تحويل العملة للخارج لسداد إلتزامات الزبائن فيما يتعلق بعمليات الإستيراد.
- 9- تحويل نفقات السفر والسياحة وإصدار صكوك المسافرين والإعتمادات الشخصية .
- 10- إدارة الأعمال والممتلكات للمتعاملين معه.
- 11- التعامل بالبيع والشراء في العملات الأجنبية.
- 12- خصم الأوراق التجارية .
- 13- تمويل الإسكان الشخصي للزبائن من خلال منحهم قروض لهذا الغرض .
- 14- إيداع المناسبات وغالباً ما تدخر الأموال لأغراض محددة كالزواج وتمويل نفقات الدراسة الجامعية وغيرها.

- 15- دفع الحوالات البرقية والبريدية الواردة .
- 16- دفع صكوك سمحوبة على المصرف أو أية مسحوبات أخرى .
- 17- شراء الصكوك الأجنبية وصكوك المسافرين .
- 18- دفع المبالغ من أصل الاعتمادات الخاصة ، والاعتماد هو إتفاق بين المصرف والذبون يعطي الحق للذبون في الإقتراض في حدود مبلغ معين يحدده الإتفاق وعادة ما يحدد الإتفاق الفترة التي يمكن للذبون في الإقتراض في حدود مبلغ معين يحدده الإتفاق وعادة ما يحدد الإتفاق الفترة التي يمكن للذبون أن يتمتع بهذا الحق .
- 19- خدمات البطاقة الائتمانية .
- 20- خدمات الحاسبة الإلكترونية فيما يتعلق بتصميم البرامجيات والتدريب وغيرها .

خصائص البنوك التجارية :

تتميز المصارف التجارية بأنها أكثر أنواع المصارف مخاطرة في عملياتها مما يجعلها متحفظة في ممارسة فعاليتها وعليه فإنها تتحمل مسؤوليات جسيمة في إدارة الأموال ، كما أنها تعتمد على رؤوس أموال قليلة مقارنة بحجم الأموال التي تتعامل بها ، وتهدف هذه المصارف بشكل أساسي إلى تحقيق الرغبة في أنشطتها وفعاليتها المختلفة ، كما تسعى إلى تعزيز مركزها التنافسي في السوق المصرفي ، وتواجه هذه المصارف متطلبات السيولة أكثر من غيرها من المصارف وذلك لتعاملها بالودائع تحت الطلب بشكل كبير وكذلك منحها للقروض القصيرة الأجل ، وتتصف كذلك بتعامل عدد كبير من الجمهور ومنشآت الأعمال معها مقارنة بالمنشآت المالية الأخرى ، ويعود السبب في ذلك إلى قدم تعاملها بالصكوك والحسابات الجارية .¹

¹ أنظر المرجع السابق ، ص14

المبادئ التي تحكم أعمال البنوك :

يوجد عدد من المبادئ الهامة تلتزم بها البنوك في أداء وظائفها ، وذلك لاكتساب ثقة المتعاملين وتنمية معاملاتها ومن أهم هذه المبادئ مايلي :¹

1/ **السرية** : إن المعاملات بين البنك وعملائه تقوم على الثقة المطلقة فيه ، وفي العاملين لديه ، فالمودع حينما يودع أمواله بالبنك إنما يعهد إلى هذا الأخير ببعض خصوصياته التي تعد من اسراره الخاصة ، فلا يجوز للبنك أن يذيعها وإلا انصرف عنه المودعون وكذلك فإن المقترضين من البنك يقربون حاجاتهم إلى القرض سراً وخاصاً بهم وإذاعته تضر بسمعتهم المالية وتزعزع الثقة فيهم . لهذا فإن إلتزام البنك بالسرية في معاملاته إنما هو إلتزام تقتضيه أصول المهنة ، وظروف معاملاته التي تتسم بحساسية فائقة الحد .

ولا يجوز للبنك أن يمد أي شخص كان ببيانات عن أحد المتعاملين معه إلا بإذن من هذا الأخير ، ويستثنى الإلتزام بمبدأ السرية عن طلب جهة رقابية عامة في الدولة بياناً عن أحد المتعاملين مع البنك .

2/ **حسن المعاملة** : إن المعاملة الحسنة التي يلقيها عميل البنك من العاملين فيه ، هي الأساس في تحويل العميل العرضي إلى عميل دائم وهي التي تجتذب العميل إلى التعامل مع بنك بذاته ما دامت الخدمات المصرفية التي تقدمها كافة البنوك واحدة ، وواجب البنك أن يعنى عناية فائقة بإختيار العاملين فيه، ويعمل على تدريبهم بما يمكنهم من تقديم خدمة مصرفية ممتازة إلى عملائه ويجب أن يكون المصرفي صريحاً وحازماً في تقريره للأمر ، متقد الذاكرة ، وقوي الملاحظة حتى يستطيع أن يحكم بسرعة على أحوال العميل ويجب أن يتصف بالشجاعة التي تجعله يقوم (لا) دون حرج مهما كانت العلاقة الشخصية التي تربطه بالعميل

¹ محمد نجيب رسلان ، إدارة المنشآت المالية ، (بن : ب م ، 1986 م) ص ص 19 - 22

ويجب أن يتسم بالبشاشة التي تحبب الناس إليه ، كذلك فإن نبرة الإخلاص في صوت المصرفي وما يبديه من شعور بالحرص على مصلحة عملائه لها اثر خاص لدى العميل .

3/ الراحة والسرعة : إن إحساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك يغيره على كثرة التردد عليه ، لهذا تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر من الراحة للعملاء ، ومن إعداد اماكن مناسبة لإستقبالهم لقضاء وقت الإنتظار ، فضلاً عن إستخدام أجهزة تكييف الهواء.

وليس معنى العمل على راحة العملاء أن يتقاعس العاملون في البنك عن تلبية طلباتهم بالسرعة الواجبة ، فالمتردد على البنك يهمله أن ينصرف في أسرع وقت مهما كانت الراحة التي يتمتع بها أثناء الإنتظار ، لهذا يجب أن توضع الإجراءات الروتينية للعمل داخل البنك ، بحيث تكفل الخدمة السريعة للعملاء دون تعقيد أو تسويق. ومما يساعد على السرعة في إنجاز الأعمال بالبنك إستخدام الحديثة التي تكفل إستخراج البيانات المعقدة في لحظات ، وتحقيق الدقة في تلك البيانات وتساعد على حفظ المستندات بالأسلوب السليم مما يمكن من إستخراج ما يلزم في أقصر وقت وينتج الإتصالات السريعة بالفروع أو المراسلين ..

4/كثرفروع : إن البنوك العامة والتجارية خاصة تسعى إلى توسيع نشاطها وذلك بفتح فروع لها في المناطق التي تأمل أن يغطيها ، وكثرة الفروع وإنتشارها في مناطق جغرافية مختلفة تعود على البنك بفوائد كثيرة مثل :

أ- التيسير على عملاء البنك إجراء معاملاتهم وذلك بعدم الإنتقال إلى إدارة البنك وما يترتب على ذلك من وقت ومال.

ب- البنك ذو الفروع الكثيرة يتمتع بمزايا المشروعات الكبيرة ، فيتمكن من تقييم العمل على نطاق واسع ، ويقل عنده الإجتياطي النقدي اعتماداً على تبادل المساعدات بين الفروع .

ج- توزيع المخاطر التي يواجهها البنك على جهات مختلفة فإن اكسدت صناعة مافي منطقة جغرافية ، فإن هذا الكساد لن يؤثر إلا على الفرع الموجود بهذه المنطقة وحده ، ويمكن تعويض خسارة هذا الفرع بالأرباح الناتجة عن عمليات فروع أخرى .

د- السهولة والسرعة وقلة التكاليف التي يتحملها البنك عند تحويل النقود من جهة إلى أخرى وذلك بعدم الإستعانة بالمراسلين ومنحهم عمولات عن عمليات التحويل .

المبحث الثاني : بنك أم درمان الوطني النشأة والتطور

النشأة والتكوين :

زاول البنك نشاطه في 14 / 8 / 1993م كشركة مساهمة بحقوق ملكية قدرها واحد مليار دينار والتي تطورت حتى بلغت 17.9 مليار دينار بنهاية العام 2005م رغماً عن حداثة البنك مقارنة بالبنوك الأخرى في السودان إلا أن كل المؤشرات المالية تدل على النجاحات التي حققها بمعدلات عالية مقارنة بالبيئة المحلية والإقليمية والعالمية ، مما أهله ليكون رائد المصارف السودانية ، فقد نال جائزة البنك الأول في السودان لثلاث دورات (2002 - 2003 - 2005م) وذلك حسب تصنيف مجلة (the banker) التابعة لمؤسسة financial times البريطانية وقد توافقت لتأسيس هذا الصرح المصرفي رغبات وأهداف عدد من المؤسسات الإقتصادية الوطنية وهي مؤسسات ذات بُعد إستراتيجي وبذلك تساهم في تحقيق إسناد حقيقي ومتمين لمركز البنك المالي والإداري.

الرؤية الرسالة والأهداف¹ :

صاغ البنك رؤيته ورسالته وأهدافه كمايلي :

رؤيتنا : ان نقدم لعملائنا خدمة مصرفية متميزة بما يحقق تطلعات المودعين والمستثمرين والمساهمين على حد سواء بإستخدام أفضل التقنيات والأدوات المصرفية الحديثة وبكادر مؤهل إستشرافاً لمستقبل مشرق للسودان .

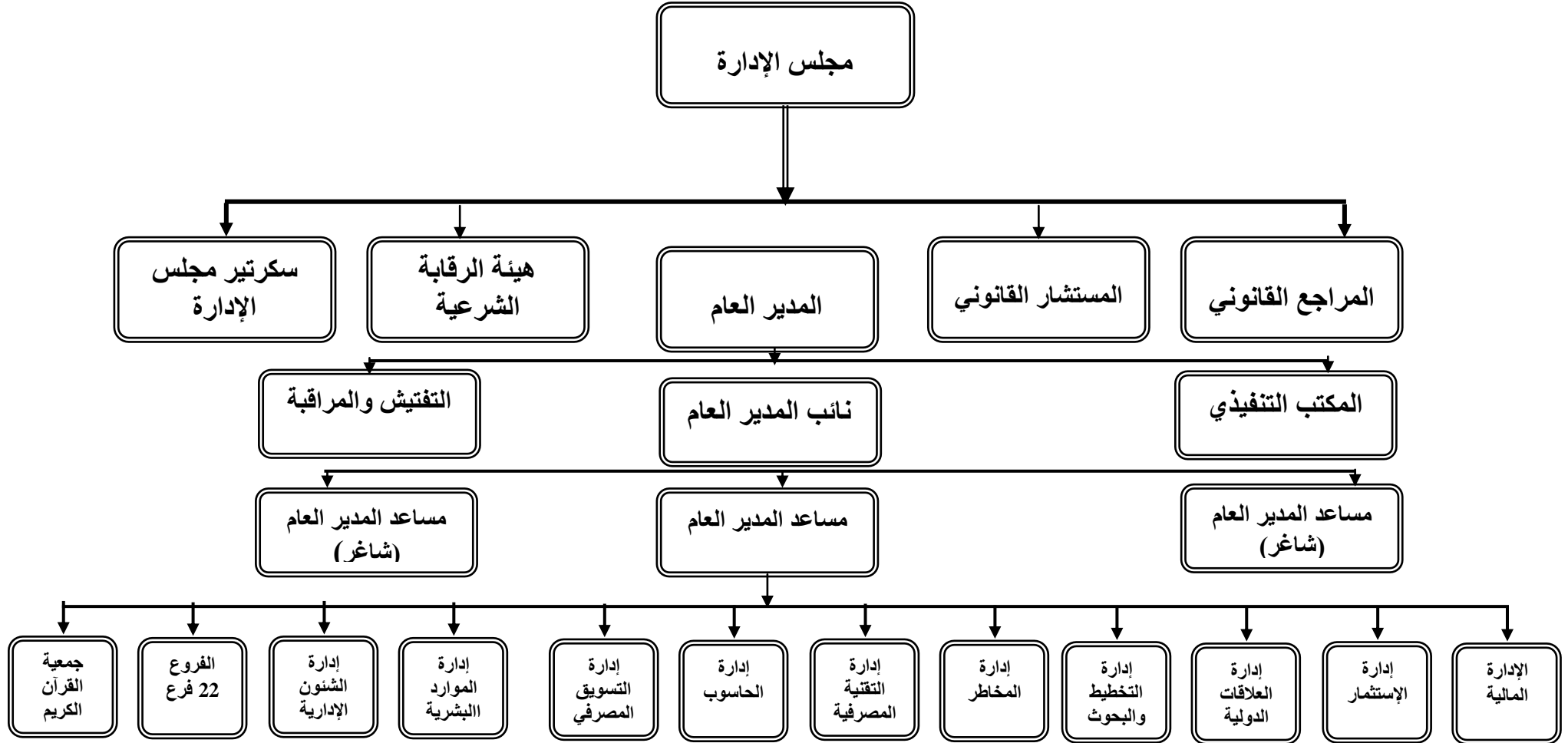
ورسالتنا : إننا بنك يسهم بقوة في بناء وطنه إنطلاقاً من موروث شعبنا الحضاري وقيمه لتحقيق الخير لمساهمية وللأمة جمعاً .

ويهدف البنك إلى تحقيق الآتي :-

- 1/ حشد وقبول مدخرات الجمهور في جميع ولايات ومحافظات السودان بفرض إعادة توظيفها بما يعود بالنفع على أصحابها وعلى الاقتصاد والمواطن السوداني .
- 2/ تجميع وقبولمدخرات العاملين بالخارج .
- 3/ جذب وتحفيز وقبول حسابات الإستثمار بالعملات المحلية والأجنبية .
- 4/ إنشاء فروع في كل ولايات السودان بغرض المساهمة في تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المتوازنة .
- 5/ إنشاء شركات خاصة أو المساهمة في إنشاء شركات مع الغير لخدمة أهدافه .
- 6/ تمويل مشروعات التنمية الإقتصادية من الزراعة ، والنقل ، والصناعة ، والتعدين ، وقطاع التعاون والحرفيين والمهنيين .

¹ المصدر : التقرير السنوي لبنك أم درمان الوطني ، 2012م ، ص ص 5- 8

شكل رقم (1-4)
الهيكل الإداري للبنك



المصدر : التقرير السنوي لبنك ام درمان الوطني ، 2012م

الفروع والتواكيل العاملة :

يمتلك البنك خمسة عشر فرعاً وخمسة تواكيل على مستوى السودان في تاريخ إجراء البحث ، إضافة إلى فرع الرئاسة بالخرطوم.

جدول رقم (4-1) الفروع العاملة

م	الفرع
1	الخرطوم
2	أم درمان
3	بورتسوان
4	القيادة العامة
5	القضارف
6	الابيض
7	سنار
8	السجانة
9	الدمازين
10	نيالا
11	السوق المحلي - الخرطوم
12	سوق ليبيا - أم درمان
13	المقرن
14	بنت خوييد - الخرطوم
15	الصناعات - الخرطوم بحري

المصدر : التقرير السنوي لبنك أم درمان الوطني 2012م

وما يلاحظ على الفروع ، أن البنك ، وفي إطار ممارسة دوره الإجتماعي في محاربة الفقر وتوفير سبل العيش الكريم لأفراد المجتمع وخاصة صغار المنتجين ، قام بإنشاء فرعين متخصصين وهما فرع الصناعات بحري وهو فرع متخصص في تمويل الصناعات الصغيرة والحرفيين ، فرع بنت خويلد بالخرطوم وهو فرع خاص بالمرأة بغرض تنميتها وزيادة قدراتها الإنتاجية وتمكينها اقتصاديا بتمويل المشروعات الخاصة بها . ولهذا الفرع نوافذ في كل من فروع البنك بام درمان والمقرن والسجانة وهي تجربة فريدة في النظام المصرفي السوداني.

التوكيل العاملة :

1/ توكيل هيئة المواني البحرية بورتسودان .

2/ المنطقة الحرة

3/ توكيل القيادة العامة / الخرطوم .

الشركات التابعة والمساهمات الرأسمالية¹ :

1/ الشركات التابعة :

أ- شركة الخرطوم لتجارة والملاحة المحدودة .

ب- شركة النصر ببايسكان والتشييد المحدودة .

ج- شركو أومسيسكو العالمية المحدودة

2/ المساهمات الرأسمالية :

أ- شركة النصر للطباعة والنشر .

ب- شركة خزان كهربا كجبار المحدودة

ج- الشركة الوطنية للبترول

د- شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية .

هـ- بنك الخرطوم

¹ المصدر نفسه ، ص 11

و- شركة تقييط المحدودة

ي- شركة سكر النيل الابيض

س- الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة

ن- بنك الإستثمار المالي .

المراسلون: ¹

يملك البنك شبكة واسعة من المراسلين في كافة أنحاء العالم مما مكنه من سرعة إجراء المعاملات المالية للمعاملات الخارجية (الصادر والوارد) ومما أكسبه ثقة هذه البنوك التي تتعامل معه ، والجداول التالية تبين نمو عدد المراسلين

جدول رقم (4-2)

النمو في عدد المراسلين

العالم	عدد المراسلين	نسبة النمو
2009	50	%2
2010	54	%8
2011	86	%59
2012	117	%36
2013م	134	%13

المصدر: التقرير السنوي لبنك أم درمان الوطني، 2012م

¹ المصدر : إدارة التخطيط والبحوث والإعلام ، بنك أم درمان الوطني

والجدول التالي يوضح خريطة إنتشار المراسلين :

جدول رقم (3-4)

عدد المراسلين	المكان
48	العالم العربي
6	افريقيا
17	شرق أوروبا
37	غرب أوروبا
24	اسيا
1	امريكا الشمالية
1	امريكا الجنوبية
134	المجموع

المصدر: التقرير السنوي لبنك أم درمان الوطني، 2012م

العاملين بالبنك :

حرص البنك على تأسيس المصرفي الفقية الشاملة الذي يقدم الخدمة المصرفية السريعة والمتقنة للعميل بكل اريحية والجداول التالية تبين أهم الأرقام حول العاملين والخدمات التي تقدم لهم من البنك في إطار تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة ولاء العاملين .

جدول 4-4

إحصاء العاملين

البيان	ذكور	إناث	العدد الكلي
الموظفون	560	32	592
العمال	201	-	201
العدد الكلي	761	32	793

المصدر: التقرير السنوي لبنك أم درمان الوطني، 2012م

2/ إحصاء المؤهلات العلمية للموظفين

جدول رقم (4-5)

المؤهلات العلمية للموظفين

العدد	المؤهل
69	ثانوي
37	دبلوم وسيط
432	بكالوريوس
5	دبلوم عالي
49	ماجستير
-	دكتوراه
592	العدد الكلي

المصدر: التقرير السنوي لبنك أم درمان الوطني، 2012م

3/ التدريب العملي للموظفين :

قدم البنك فرص تدريب داخلي وخارجي للعاملين في مختلف المجالات المصرفية والعلمية التي ترتبط بعالم المال والأعمال كما قدم فرص تدريب على الوظيفة تساهم في الإستفادة من تجارب المراسلين الذين وصلوا مراحل متقدمة في التقنية والخدمات المصرفية ، علاوة على انها تساهم في تنشيط العلاقات مع هؤلاء المراسلين ، والجدول التالي يوضح النمو في التدريب الداخلي والخارجي في سنوات الدراسة

جدول رقم (4-6)

التدريب العملي للموظفين

العام	تدريب داخلي	تدريب خارجي - إداري	تدريب على الوظيفة
2009	230	46	7
2010	469	49	16
2011	402	81	36
2012	661	85	22
2013	1022	121	34
المجموع		372	150

المصدر: التقرير السنوي لبنك أم درمان الوطني، 2012م

4/ ضمان حقوق العاملين :

في إطار حقوق العاملين الجداول التالية توضح ما قدمه البنك للعاملين في سبيل تحقيق إستقرارهم ورضاهم .

أولاً: الهيكل الراتبى :

شهد الهيكل الراتبى للبنك نمواً متصاعداً وبمعدلات ثابتة وذلك لمقابلة التضخم من جهة وتحسين ظروف العاملين من جهة أخرى ، والجدول التالي يوضح نسبة تعديل الهيكل الراتبى في سنوات الدراسة

جدول رقم (4-7)

نسبة تعديل الهيكل الراتبى

السنة	نسبة تعديل الهيكل الراتبى
2009	20%
2010	20%
2011	35%
2012	25%
2013	20%

المصدر: التقرير السنوي لبنك أم درمان الوطني، 2012م

ثانياً : السلفيات :

قدم البنك سلفيات للعاملين للمباني والسيارات والدراجات البخارية، كما قدم سلفيات لصيانة المباني كما يظهر في الجداول التالية:

جدول رقم (4-8)

سلفيات المباني للعاملين
(ملايين الجنيهات)

المبلغ المصدق	العدد الكلي الممنوح	العدد الممنوح		السنوات
		عمال	موظفي	
92.698	36	11	25	2009
186.960	41	13	28	2010
179.400	36	12	24	2011
176.600	37	12	25	2012
559.500	91	13	78	2013م
1195.158	241	61	180	الجملة

المصدر: التقرير السنوي لبنك أم درمان الوطني 2012م

ب/ سلفية السيارات

جدول رقم (4-9)

سلفيات السيارات للعاملين (ملايين الجنيهات)

المبلغ المصدق	العدد الكلي الممنوح	العدد الممنوح		السنوات
		عمال	موظفي	
22.500	15	-	15	2009
41.00	20	-	20	2010
40.000	20	-	20	2011
40.500	20	-	20	2012
22.500	11	-	11	2013م
166.500	86	-	86	الجملة

المصدر: التقرير السنوي لبنك أم درمان الوطني، 2012م

ج/ الدرجات البخارية

جدول رقم (4-10)

سلفيات الدرجات البخارية للعاملين (ملايين الجنيهاً)

السنوات	العدد المنوح		المبلغ المصدق
	موظفي	عمال	
2009	6	4	7.500
2010	6	4	7.500
2011	6	4	10.000
2012	6	4	10.000
2013م	-	-	-
الجملة	24	16	35.000

المصدر: التقرير السنوي لبنك أم درمان الوطني، 2012م

قدم البنك سلفية لصيانة المباني في العام 2005 لعدد ثمانية موظفين وأثنين من العمال بلغ المبلغ المصدق لها ثلاثين مليون جنيه.

ثالثاً: خدمات أخرى :

بالإضافة إلى ما تقدم يقوم البنك بتقديم الخدمات التالية لضمان إستقرار العاملين :

أ/ مشروع الزواج الجماعي : بلغت عدد الزيجات الجماعية التي رعاها البنك (395 زيجة) تم فيها تقديم دعم مجزي يكون خير معين للموظف في إتمام مراسم زواجه.

ب/ تأمين العلاج : يقوم البنك بضمان العلاج المميز للموظف وأسرته عبر مشروع التكافل الإسلامي بالتعاقد مع شركة شيكان العلاجية التي تتمتع بشبكة واسعة تضم نخبة من اميز الأخصائيين في مختلف المجالات .

ج/ الإبتعاث للحج : تم تفويج (132) حاجاً كمساهمة من البنك في إقامة ركن مهم من أركان الدين الإسلامي وربطه بالاماكن المقدسة .

د/ أداء واجب الخدمة الوطنية : تماشياً مع سياسات الدولة في مجال الخدمة الوطنية فقد بلغ من أدى الخدمة من العاملين (487) عاملاً والبنك ملتزم بأداء كل العاملين للخدمة الوطنية وفقاً للبرنامج الموضوع لذلك ويتمتع الفرد بكامل حقوقه أثناء فترة أداء الخدمة الوطنية .

ولتقديم الخدمات السابقة ولقناعة إدارة البنك المتعاقبة على اهمية عامل التربية والإلتزام الديني للعاملين خصوصاً العاملين في مجال المال ، قام البنك بتأسيس جمعية القرآن الكريم في نفس الشهر الذي تم فيه إفتتاح البنك في اغسطس 1993م وتم تأهيلها لتصبح إدارة من إدارات البنك تتمتع بكل صلاحيات الإدارة وذلك لتقوم بالإدارة والإشراف على العمل الدعوي والتربوي والاجتماعي والثقافي والرياضي .وفق خطط ومناهج واضحة بالتنسيق الكامل مع الإدارة العليا ، مما يعكس رغبة البنك في أن يسير البرنامج الروحي في خط متوازي مع النشاط المصرفي ، ويؤدي هذا الجهد الإداري إلى تنمية الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي للموظفين ومن ثم الأداء الوظيفي .

التقنية المصرفية :

تقدم البنك في مجال التقنية المصرفية حيث أصبح بالإمكان التعامل مع الكثير من الخدمات المصرفية في مواقع عديدة وعلى مدار ساعات اليوم عبر التقنيات الآتية:

1/ شبكة (داتا كلاود) A.B.B

ربطت البنك بفروعه المختلفة وجعلته كوحدة واحدة فاصبحت المعاملة المصرفية التي تتكلف أيام عديدة تنجز في دقائق معدودة ، وهي تمكن من إجراء المعاملة المصرفية من أي فرع دون التقيد بالفرع الذي به الحساب

2/ شبكة الصراف الوطني الآلي :

يعتبر بنك أم درمان الوطني البنك الأول في السودان الذي أدخل خدمات الصراف الآلي الذي يقدم خدمات السحب النقدي ، والإسعلام عن الرصيد ، والتحويل من حساب لآخر .

وقد بدأ البنك بـ(13) موقع عبارة عن جميع فروع العاصمة وفرعي بورتسودان والابيض زائدً موقعي شركة النيل الكبرى ومركز عفراء للتسوق ، وتم تركيب (7) مواقع أخرى في مناطق إستراتيجية هي : محلية الخرطوم ، كلية علوم التقنية ، نادي الضباط ، تقاطع حلة كوكو ، المؤسسة السودانية للنفط ، مركز السودان للقلب ، وزارة المالية ، بالإضافة إلى حوالي (30) موقع مستهدف في العاصمة والولايات .

3/ خدمة الهاتف المصرفي :

توفر هذه الخدمة الإستعلام عن الرصيد ومعرفة اسعار العملات من أي موقع دون الحاجة إلى زيارة مباني البنك وذلك بإستخدام رقم الهاتف المخصص لذلك.

4/ الإنترنت المصرفي :

يمكن أيضاً القيام بالعديد من الخدمات مثل الإستعلام عن الرصيد وطلب دفتر الشيكات ، والتحويل من حساب إلى آخر ، بالإضافة إلى تقرير عن كشف الحساب.

5/ شبكة الأسوفت :

هي شبكة عالمية تربط البنك بكل بنوك الشبكة العالمية لإستقبال وإرسال التحويلات وخدمة عملية الصادر والوارد في قطاع التجارة الخارجية .

6/ نقاط البيع :

وهي عبارة عن محطات طرفية تستخدم في سداد قيمة المشروعات في مواقع البيع والمراكز التجارية وذلك بإستخدام بطاقات مدفوعة القيمة .

الفصل الخامس

تحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول : تنظيم الدراسة

المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفروض

الفصل الخامس

تحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول : تنظيم الدراسة

تمهيد:

سعت هذه الدراسة إلى التحقق الميداني من صحة الفرضيات التي وضعها الباحث وذلك من خلال جمع البيانات عبر الإستقصاء وتحليلها إحصائياً مستخدمة بعض طرق الإحصاء كالوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقارنة بين العلاقات بين المتغيرات والتي تناولت بنك أم درمان الوطني ، وقد أمكن التوصل إلى نتائج توافقت إلى حد ما مع نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال

أداة الدراسة :

هنالك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن ظاهرة موضوع الدراسة، وبعد الإطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة ، قام الباحث بتصميم إستمارة إستقصاء موجهة إلى الموظفين في بنك أم درمان الوطني وتحتوي على أربعة أجزاء " أنظر ملحق البحث " هي

1/ أسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالنوع والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية التي إلتحق بها .

2/ مقياس نمط السلوك القيادي ، وهي مجموعة عبارات سعى الباحث عبرها للتعرف على نمط السلوك القيادي المتبع في البنك وتحتوي على (22) عبارة حسب مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يحتوي على خمسة خيارات (دائماً ، غالباً ، احياناً ، نادراً ، أبداً)

3/ مقياس الرضا الوظيفي ، وهي مجموعة اسئلة لتحديد درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك ، واستخدم الباحث مقياساً يشمل الرضا عن العمل ، وعن فرض الترقية ، وعن زملاء العمل ، وعن المرتب ، وعن الرئيس المباشر ، ويحتوي كل بند من بنود

هذا المقياس على خمسة خيارات هي : (أوافق بشدة ، أوافق ، لا أوافق ولا أعارض ، أعارض ، أعارض بشدة)

4/ مقياس الولاء المؤسسي ، وهي مجموعة أسئلة لتحديد درجة الولاء المؤسسي للعاملين بالبنك ، ويتكون المقياس من (9) بنود تقيس شعور الموظف نحو مؤسسته ، وشعوره بالفخر بأنه يعمل في هذه المؤسسة وإهتمامه بمصير المؤسسة وولائه لها. ويحتوي كل بند على خمسة خيارات هي (أوافق بشدة ، أوافق ، لا أوافق ولا أعارض ، أعارض ، أعارض بشدة)
مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين ببنك أم درمان الوطني- فرع الخرطوم لما يمثله من ثقل في عدد العاملين والبالغ عددهم (60) فرداً ثم توزيع الإستمارات عليهم (حصر شامل) حيث بلغ العائد منها والصالح للتحليل (56) إستمارة .
الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقيق من فرضياتها إستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:-

1/ الأشكال البيانية

2/ الجداول التكرارية والنسب المئوية .

3/ الوسط الحسابي والانحراف المعياري .

4/ اختبار (ت) T Test للمقارنة بين المتوسط المحسوب مع الوسط النظري(3) هذا وقد إستخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS " الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية " واشتمل التحليل على حساب التكرارات والنسب المئوية للبنود المكونة لإستمارة البحث بغرض توضيح آراء أفراد العينة المستقصاه ، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة لتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة لغرض التحقق من فرضيات الدراسة

المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفروض :

الخصائص العامة للعينة

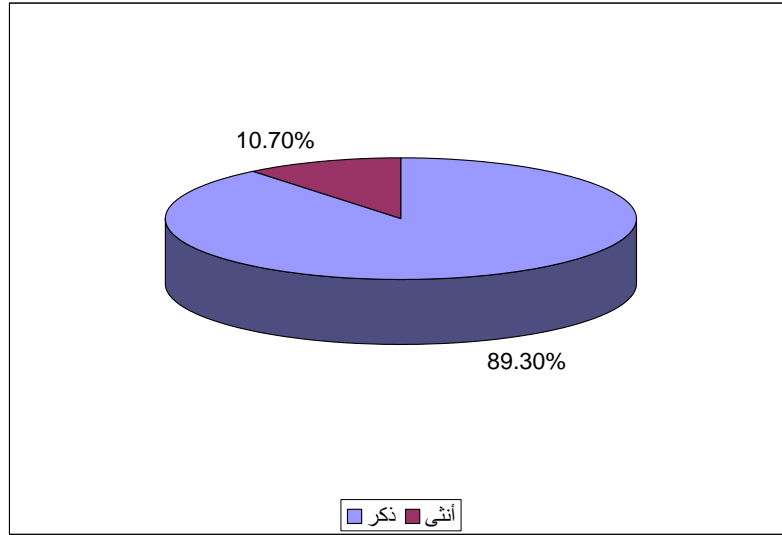
1/ الجنس

جدول رقم (1-5) النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	50	%89.3
أنثى	6	%10.7
المجموع	56	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة ، 2015م

شكل رقم(1-5) النوع



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة ، 2015م

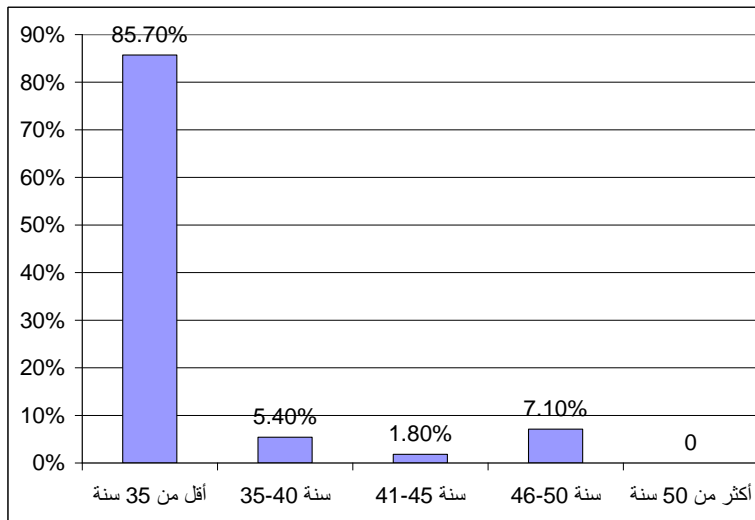
الجدول والشكل أعلاه يبينان أن غالبية أفراد العينة من الذكور ،حيث بلغت نسبتهم %89.3 ، بينما بلغت نسبة الإناث %10.7 وإذا تم مقارنة المجموع (56) مع العدد الكلي للموظفين البالغ عددهم (560) نجد أن نسبة العينة تساوي %10 أما نسبة الذكور في العينة (50) من العدد الكلي للذكور بالبنك (528) فتساوي %9.4 ونسبة الإناث بالعينة (6) من العدد الكلي للإناث بالبنك(32) فتساوي %18.75

جدول رقم (5-2) العمر

النسبة	العدد	الفئة العمرية
85.7%	48	أقل من 35 سنة
5.4%	3	35-40 سنة
1.8%	1	41-45 سنة
7.1%	4	46-50 سنة
-	-	أكثر من 50 سنة
100%	56	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة ، 2015م

شكل رقم (5-2) العمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة ، 2015م

الجدول والشكل أعلاه يبينان أن غالبية أفراد العينة تقل أعمارهم عن 35 سنة ، حيث بلغت نسبتهم 85.7% ، والذين تتراوح أعمارهم بين 46-50 سنة نسبتهم 7.1% ، يليهم الذين تتراوح أعمارهم بين 35-40 سنة ونسبتهم 5.4% . وأخيراً الذين تتراوح أعمارهم بين 41-45 سنة فنسبتهم 1.8% ، وهذا يظهر نتاج للتأسيس الحديث للبنك (1993م) ويترجم الشعار الذي يطرحه البنك بأنه "سيد شباب المصارف"

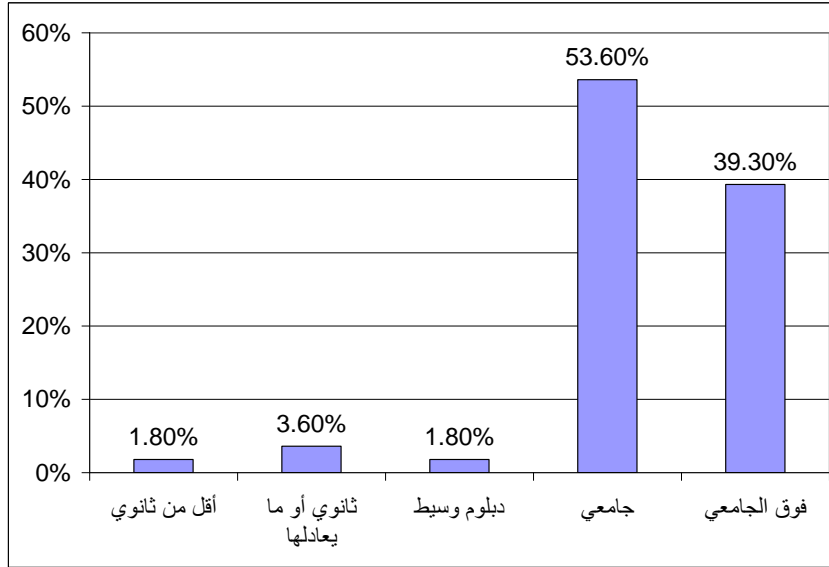
3/ المستوى التعليمي :

جدول رقم (3-5) المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
أقل من ثانوي	1	%1.8
ثانوي أو ما يعادلها	2	%3.6
دبلوم وسيط	1	%1.8
جامعي	30	%53.6
فوق الجامعي	22	%39.3
المجموع	56	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة ، 2015م

شكل رقم (3-5) المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2015م

من الجدول والشكل أعلاه يتبين أن غالبية أفراد العين من الجامعيين وفوق الجامعيين حيث نسبتهم %53.6 و %39.3 على التوالي. أما بقية أفراد العينة كالتالي: %3.6 ثانويون، %1.8 حملة الدبلوم الوسيط و %1.8 تعليم أقل من الثانوي.

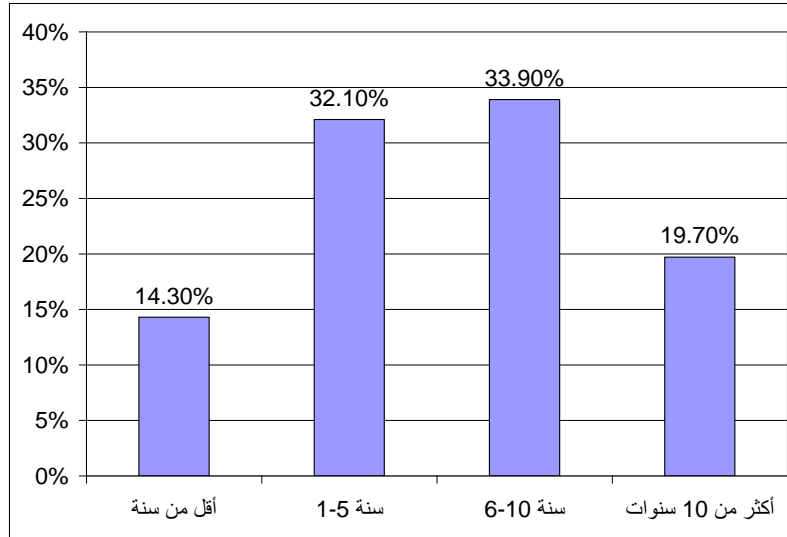
4/ سنوات الخبرة :

جدول رقم (4-5) سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من سنة	8	14.3%
1-5 سنة	18	32.1%
6-10 سنة	19	33.9%
أكثر من 10 سنوات	11	19.7%
المجموع	56	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة ، 2015م

شكل رقم (4-5) سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة ، 2015م

من الجدول والشكل أعلاه يتبين أن غالبية أفراد العينة تتراوح خبراتهم من 6-10 سنوات ، حيث يمثلون ما نسبته 33.9% من أفراد العينة، يليهم الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 32.1%. ثم الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات ونسبتهم 19.7%، وأخيراً الذين تقل خبرتهم عن سنة بنسبة 14.3%. وهذا يشير إلى إستيعاب البنك للكوادر حديثة التعيين ويتفق ذلك مع التوزيع العمري لأفراد العينة حيث شكلت الفئة (أقل من 35 سنة) أكبر نسبة من أفراد العينة المستقصاة .

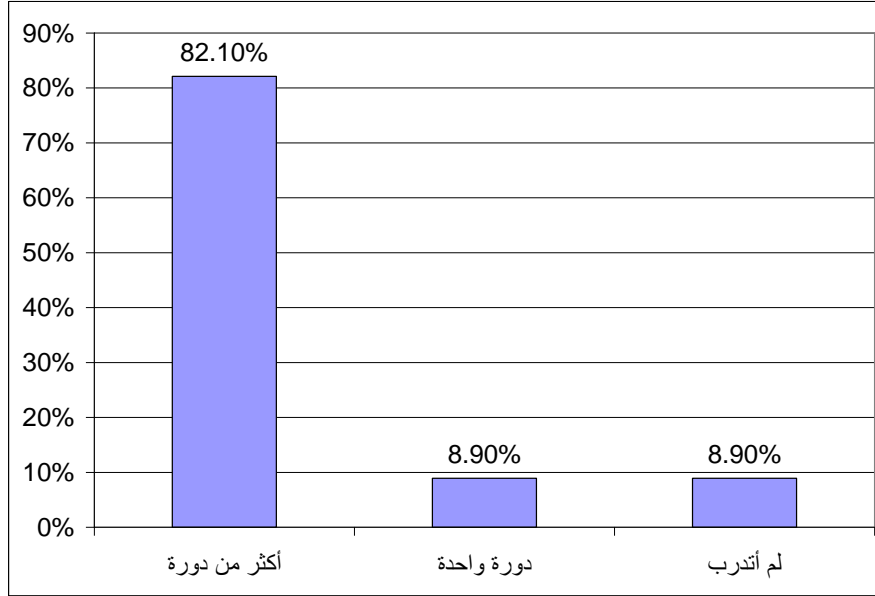
5/ الدورات التدريبية :

جدول رقم (5-5) التدريب

التدريب	العدد	النسبة
أكثر من دورة	46	82.1%
دورة واحدة	5	8.9%
لم أتدرب	5	8.9%
المجموع	56	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة ، 2015م

شكل رقم (5-5) التدريب



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة ، 2015م

من الجدول والشكل أعلاه يتبين أن غالبية أفراد الدورات حاصلين على عدد من الدورات ونسبتهم 82.1%، و 8.9% من أفراد العينة حاصلين على دورة تدريبية واحدة، و 8.9% لم يتلقوا تدريباً. وعموماً هذه النسب تؤكد الأرقام التي تم الحصول عليها من تقارير البنك للأعوام 2010 - 2011، جدول رقم (4-6) والتي تبين إهتمام البنك بالتدريب العلمي للموظفين .

مقياس ليكرت (Likart Scale)

من أكثر التقديرات استخداماً في حالة الإجابة المتضمنة لخمس اختيارات و على
المجيب أن يختار احداها، و تقسم على النحو التالي (دائماً - غالباً- أحياناً - نادراً
- أبداً) حيث تعطى العلامة الأدنى الرقم (1) للاختيار الأشد رفضاً و العلامة
الأعلى الرقم (5) للاختيار الأكثر موافقة (و ذلك مع مراعاة ايجابية و سلبية
السؤال ففي حال السؤال السلبي تعكس قيم الاجابات لتصبح الرقم (1) للأكثر
موافقة و الرقم (5) للأشد رفضاً.

• توضيح مقياس ليكرت الخماسي

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (دائماً - غالباً- أحياناً - نادراً - أبداً)
مقياس ترتيبي ، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي كالتالي:

5	دائماً
4	غالباً
3	أحياناً
2	نادراً
1	أبداً

الأرقام في الجدول أعلاه تعبر عن الأوزان (Weights) ، ثم يتم حساب مدى
الوسط الحسابي وفقاً للمعادلة التالية: $\frac{1-m}{m}$

حيث تمثل م : عدد الخيارات

ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (5-6) توضيح مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
1-1.79	أبداً
1.80-2.59	نادراً
2.60-3.39	أحياناً
3.40-4.19	غالباً
4.20-5	دائماً

المصدر: وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام SPSS، 1430هـ-

المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بإجراء العمليات الحسابية التالية:

الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

اختبار (ت) T Test للمقارنة بين الوسط المحسوب مع الوسط النظري (3) بحيث

تمثل قيمة (ت) الموجبة غالبية موافقة أو إيجابية، وتمثل قيمة (ت) السالبة غالبية

سلبية .

جدول رقم (5-7) نمط السلوك القيادي التحويلي

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الاتجاه
1	يكسب احترامي ويجعلني فخوراً بالانتماء إليه	4.1071	.98495	8.412	.000	غالباً
2	يجعلني أشعر باستعداد للتضحية بمصالح الشخصية مقابل مصلحة الجميع	3.7500	1.13217	4.957	.000	غالباً
3	لديه موهبة خاصة في معرفة ما هو المهم لمنحه الأولوية في الاعتبار	3.6429	1.21249	3.968	.000	غالباً
4	يقضي وقتاً في الحديث عن رؤية وأهداف المنظمة	3.4464	1.34732	2.480	.016	غالباً
5	يلهم الناس بالإخلاص للمنظمة	3.6964	1.32005	3.948	.000	غالباً
6	يشجعني على التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة	3.1786	1.45361	.919	.362	أحياناً
7	أعطني وجهات نظر جديدة في النظر إلى الأشياء التي كانت بالنسبة لي ألغازاً	3.4464	1.33375	2.505	.015	غالباً
8	إن آراءه أجبرتنني لإعادة التفكير في بعض آرائي التي لم أشك فيها أبداً	3.0179	1.50745	.089	.930	أحياناً
9	يشجعني على تفهم وجهات نظر الآخرين	3.5536	1.23465	3.355	.001	غالباً
10	يعامل كل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه	3.5357	1.22050	3.285	.002	غالباً
11	يعطي اهتماماً شخصياً لأولئك الأعضاء الذين يبدو أنهم منسيون	2.8393	1.52288	-790	.433	نادراً
12	يحاول معرفة ما أريد ويحاول مساعدتي للحصول عليه	3.1607	1.42417	.844	.402	أحياناً
13	يجعلني أشعر بأنه يمكننا أن نحقق أهدافنا بدوننا إذا اضطررنا لذلك	3.4727	1.38584	2.530	.014	غالباً
14	يمكنك الاعتماد عليه للتعبير عن تقديره عندما تؤدي عملاً جيداً	3.5893	1.27603	3.456	.001	غالباً
	مجموع العبارات	3.9240	1.19217	5.800	.000	

الجدول أعلاه يبين أن اتجاه أفراد العينة على غالبية أفراد العينة (غالباً) حيث أن غالبية المتوسطات أكبر من 3.39 وهو الوسط الذي يمثل الاتجاه غالباً بحسب مقياس ليكارت يتبين من قيمة الوسط الحسابي لمجموع عبارات أفراد العينة 3.9 أن الاتجاه العام لعبارات المحور (غالباً) مما يعني أن هناك قدر عالٍ من نمط القيادة التحويلي الذي تمارسه الإدارة في بنك أم درمان الوطني.

جدول رقم (5-8) نمط السلوك القيادي التبادلي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
1	يؤكد لي أنه يمكنني أن أحقق ما أرغبه في مقابل مجهوداتي	3.2857	1.38452	1.544	.128	أحياناً
2	أنه يتحدث كثيراً عن جوائز خاصة وترقيات للأداء الجيد	2.5179	1.27908	-2.821	.007	نادراً
3	يوضح تماماً ما أتوقعه إذا ما كان أدائي مطابقاً للمعايير المستهدفة	3.6071	1.38405	3.283	.002	غالباً
4	عندما أشعر أن ذلك ضرورياً فإنني أتفاوض معه عما يمكن أن أكسبه عندما أحقق شيئاً	3.3571	1.48236	1.803	.077	أحياناً
5	طالما أن الأشياء تجري في مجراها الطبيعي فإنه لا يحاول إحداث أي تغيير	3.1786	1.47842	.904	.370	أحياناً
6	أنه يميل لى استخدام وقته في فض النزاع بين العاملين	2.5357	1.61768	-2.148	.036	نادراً
7	أنه سعيد بأنني يجعلني أقوم بمهمتي بنفس الطريقة التي أنفذها دائماً	3.2143	1.28932	1.244	.219	أحياناً
8	أنه يضع معايير لي قابلة للتحقيق بسهولة	3.0893	1.57569	.424	.673	أحياناً
	مجموع العبارات	3.0982	1.39025	.529	.599	أحياناً

يتبين من الوسط الحسابي لمجموع عبارات المحور 3.0982 أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة المتبع في البنك (أحياناً) مما يعني أن الإدارة تمارس نمط القيادة التبادلي بدرجة متوسطة .

جدول رقم (5-9) يبين المقاييس الوسطية (الوسط الحسابي - الانحراف المعياري) واختبارات للمقارنة بين متوسطين لعبارات المحور الثاني (الرضا الوظيفي)

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
5	بوجه عام أنا راضٍ عن العلاقة بيني وزملائي في العمل	4.2857	1.13961	8.443	.000	أوافق بشدة
7	تحديد الأجور وفقاً لمتطلبات العمل	4.2679	1.16761	8.126	.000	أوافق بشدة
8	أنا راضٍ ومرتاح عن مرتبي	4.2679	1.11992	8.472	.000	أوافق بشدة
10	رئيسي المباشر يعمل عملاً جيداً	4.1786	1.19251	7.396	.000	أوافق
11	رئيسي المباشر ذو كفاءة عالية ومعرفة بعمله	4.1786	1.12988	7.806	.000	أوافق
12	بيئة العمل في البنك تزيد من الرضا عن العمل	4.1786	1.12988	7.806	.000	أوافق
6	زملائي في العمل يجعلون عملي ممتعاً	4.0893	1.17978	6.909	.000	أوافق
1	بوجه عام أن راضٍ ومرتاح في عملي	3.9464	1.08577	6.523	.000	أوافق
9	مقارنة بمعدل الرواتب في البنوك الأخرى يعتبر راتبي جيداً	3.9464	1.28516	5.511	.000	أوافق
2	إن عملي هذا يجلب لي حلاوة إتمام عمل ما	3.8750	1.17647	5.566	.000	أوافق
3	عملي الحالي يقدم لي فرصة جيدة للترقية والتقدم في العمل	3.8571	1.18212	5.426	.000	أوافق
4	إن هذا البنك الذي أعمل فيه يرفقي موظفيه على أساس إنجازهم الجيد في العمل	3.4643	1.33436	2.604	.012	أوافق
	مجموع عبارات محور الرضا الوظيفي	4.0446	1.14139	6.849	.000	أوافق

الجدول أعلاه يبين عبارات المحور الثاني التي تتناول الرضا الوظيفي وقد قام الباحث بترتيبها حسب درجة الموافقة، حيث تمثل العبارات في أعلى الجدول الأكثر موافقةً، وعليه يمكن استنتاج الآتي:

العبارات التالية حازت على موافقة عالية (موافقة بشدة) وهي العبارة الخامسة التي تتص على (بوجه عام أنا راضٍ عن العلاقة بيني وزملائي في العمل)، بمتوسط 4.2857. تليها العبارة السابعة وتتص على (تحديد الأجور وفقاً لمتطلبات العمل) بمتوسط 4.2679، ثم العبارة الثامنة التي تتص على (أنا راضٍ ومرتاح عن مرتبي)، بمتوسط 4.2679.

العبارة العاشرة التي تتص على (رئيسي المباشر يعمل عملاً جيداً)، بمتوسط 4.1786، ثم العبارة الحادية عشرة وتتص على (رئيسي المباشر ذو كفاءة عالية ومعرفة بعمله) وبلغ المتوسط 4.1786.

تليها العبارة الثانية عشرة والتي تتص على (بيئة العمل في البنك تزيد من الرضا عن العمل) بمتوسط 4.1786. ثم العبارة السادسة ونصها (زملائي في العمل يجعلون عملي ممتعاً) بمتوسط 4.0893.

العبارة الأولى والتي تتص على (بوجه عام أنا راضٍ ومرتاح في عملي) وبلغ المتوسط 3.9464، ثم العبارة التاسعة (مقارنة بمعدل الرواتب في البنوك الأخرى يعتبر راتبي جيداً) بمتوسط 3.9464.

تلي ذلك العبارة الثانية التي تتص على (إن عملي هذا يجلب لي حلاوة إتمام عمل ما) بمتوسط 3.8750، والعبارة الثالثة ونصها (عملي الحالي يقدم لي فرصة جيدة للترقية والتقدم في العمل) ومتوسطها 3.8571.

وأخيراً العبارة الرابعة التي تتص على (إن هذا البنك الذي أعمل فيه يرقى موظفيه على أساس إنجازهم الجيد في العمل) بمتوسط 3.4643.

وأظهرت نتائج اختبار (ت) وجود فروق دالة إحصائية بين هذه المتوسطات لجميع العبارات والمتوسط النظري (3) حيث أن القيم الاحتمالية جميعها أقل من مستوى الدلالة 0.05.

كما يبين الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور 4.0446، أن الاتجاه العام لعبارات العينة (الموافقة)، مما يعني أن هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد العينة تجاه المؤسسة التي يعملون بها بنك أم درمان الوطني.

جدول رقم (5-10) يبين المقاييس الوسطية (الوسط الحسابي - الانحراف المعياري)
واختبارات للمقارنة بين متوسطين لعبارات المحور الثالث (الولاء الوظيفي)

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
1	أنا مستعد لبذل جهداً أكثر من المطلوب من أجل إنجاح البنك الذي أعمل به الآن	4.5536	1.15868	10.034	.000	أوافق بشدة
8	يهمني مصير هذا البنك	4.5179	1.32103	8.598	.000	أوافق بشدة
2	أمتدح البنك عندما أتحدث مع أصدقائي	4.3929	1.15489	9.025	.000	أوافق بشدة
9	بالنسبة لي يعتبر هذا البنك الأفضل من بين جميع البنوك الأخرى	4.3393	1.32496	7.564	.000	أوافق بشدة
7	أنا سعيد جداً لحسن اختياري لهذا البنك من مجموعة البنوك الأخرى التي فكرت في الانضمام إليها	4.3393	1.31117	7.644	.000	أوافق بشدة
5	أنا فخور أن أخبر الآخرين بأنني جزء من هذا البنك	4.1964	1.32692	6.747	.000	أوافق
6	هذا البنك حقاً يجعلني أظهر أقصى ما لدي من الطاقات الإنجازية	4.0000	1.38826	5.390	.000	أوافق
4	أجد أن قيمي الشخصية وقيم هذا البنك متشابهة	3.9636	1.27604	5.601	.000	أوافق
3	سوف أقبل أي عمل أو مهمة من أجل أن أبقي موظفاً في ههنا البنك	3.8571	1.34067	4.784	.000	أوافق
	مجموع عبارات المحور	4.2344	1.23422	7.484	.000	أوافق بشدة

قام الباحث في الجدول أعلاه بترتيب العبارات التي تعبر عن الرضا الوظيفي بحسب المتوسط الحسابي، بحيث تظهر في أعلى الجدول العبارات التي لاقت أكثر موافقةً من قبل أفراد العينة. وغلب عليها الموافقة بشدة: وهي الخمس عبارات التالية:

(أنا مستعد لبذل جهداً أكثر من المطلوب من أجل إنجاح البنك الذي أعمل به الآن)، بمتوسط 4.5536، تليها العبرة الثامنة التي تنص على (يهمني مصير هذا البنك) ، بمتوسط 4.5179. ثم العبرة الثانية وتنص على (أمتدح البنك عندما أتحدث مع أصدقائي)، بمتوسط

4.3929. ثم العبارة التاسعة التي تنص على (بالنسبة لي يعتبر هذا البنك الأفضل من بين جميع البنوك الأخرى) ، وقد بلغ الوسط الحسابي 4.3393، ثم العبارة السابعة والتي تنص على (أنا سعيد جداً لحسن اختياري لهذا البنك من مجموعة البنوك الأخرى التي فكرت في الانضمام إليها) بمتوسط 4.3393.

ويرى الباحث أن هذه العبارات في مجملها تعكس درجة عالية من الولاء لدى العاملين بالبنك. وكذلك بقية العبارات في هذا المحور تعتبر أقل مقارنةً مع المجموعة التي تقدم الحديث عنها أعلاه، ولكنها كذلك تعكس موافقة من قبل أفراد العينة وهي العبارات التالية:

العبارة الخامسة وتنص على (أنا فخور أن أخبر الآخرين بأنني جزء من هذا البنك)، وقد بلغ المتوسط 4.1964، تليها العبارة السادسة والتي تنص على (هذا البنك حقاً يجعلني أظهر أقصى ما لدي من الطاقات الإنجازية)، بمتوسط 4.0000. ثم العبارة الرابعة (أجد أن قيمي الشخصية وقيم هذا البنك متشابهة) بمتوسط 3.9636. وأخيراً العبارة الثالثة والتي تنص على (سوف أقبل أي عمل أو مهمة من أجل أن أبقى موظفاً في هذا البنك) بمتوسط 3.8571. ويلاحظ أن قيمة اختبار ت للمقارنة بين المتوسطات والمتوسط النظري (3) لجميع العبارات والقيم الاحتمالية المقابلة لها جميعها تعكس فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث أن القيم الاحتمالية جميعها أقل من مستوى الدلالة.

وتشير مجموع عبارات المحور إلى متوسط 4.2 مما يعني أن الرضا والولاء الوظيفي لدى أفراد العينة مرتفع تجاه البنك.

العلاقة بين أسلوب القيادة التبادلي والولاء المؤسسي

نوع العلاقة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	نمط الإدارة
طردية قوية	0.000	0.836	التحويلي
طردية قوية	0.000	0.871	التبادلي

في الجدول أعلاه قام الباحث باختيار العبارات من المحور الأول التي تختص بأسلوب القيادة التحويلي والعبارات في المحور الثالث التي تعبر عن الولاء ، ويبين معامل الارتباط 0.836 أن العلاقة طردية قوية بين متغير الولاء المؤسسي ونمط الإدارة التبادلي، كما تبين القيمة الاحتمالية 0.000 وجود دلالة إحصائية لهذا الارتباط عند مستوى معنوية 0.05.

أما العلاقة بين الولاء الوظيفي ونمط الإدارة التحويلي فيتبين من الجدول أن معامل الارتباط 0.871، والقيمة الاحتمالية 0.000، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05. وبذلك فقد توصل الباحث إلى تحقق الفرض الثالث الذي ينص على أن هنالك علاقة بين نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ودرجة الولاء المؤسسي للعاملين.

إختبار الفروض:-

من خلال التحليل السابق للإستبيان والذي تمثل في أربعة محاور فيمكن إختبار الفروض على النحو التالي :

1/ من الجدول رقم (7/5) وحسب ما تم التوصل إليه من نتائج تحليل فإنه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن نمط السلطة القيادي المتبع في بنك أم درمان الوطني تحويلي وتبادلي .

2/ من الجدول رقم (8/5) وحسب ما تم التوصل إليه من نتائج تحليل فإنه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن يوجد قدر من الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين في بنك أم درمان الوطني .

3/ من الجدول رقم (9/5) وحسب ما تم التوصل إليه من نتائج تحليل فإنه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن هنالك علاقة بين نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ودرجة الولاء المؤسسي لدى العاملين .

4/ من الجدول رقم (10/5) وحسب ما تم التوصل إليه من نتائج تحليل فإنه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن هناك علاقة بين نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين .

العلاقة بين أسلوب القيادة التبادلي والرضا الوظيفي

نوع العلاقة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	نمط الإدارة
طردية قوية	0.000	0.986	التحويلي
طردية قوية	0.000	0.948	التبادلي

في الجدول أعلاه قام الباحث باختيار العبارات من المحور الأول الذي تختص بأسلوب القيادة التحويلي والعبارات في المحور الثالث التي تعبر عن الولاء ، ويبين معامل الارتباط 0.986 أن العلاقة طردية قوية بين متغير الرضا الوظيفي ونمط الإدارة التبادلي، كما تبين القيمة الاحتمالية 0.000 وجود دلالة إحصائية لهذا الارتباط عند مستوى معنوية 0.05.

أما العلاقة بين الولاء الوظيفي ونمط الإدارة التبادلي فيتبين من الجدول أن معامل الارتباط 0.948، والقيمة الاحتمالية 0.000، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

وبذلك فقد توصل الباحث إلى تحقق الفرض الرابع الذي ينص على أن هنالك علاقة بين نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين.

الخاتمة

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج :

تتلخص أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة في الآتي:

- 1/ إن القيادة في بنك أم درمان الوطني تأخذ ببعض أنماط السلوك القيادي التحويلي وبعض أنماط السلوك القيادي التبادلي وبنسب متفاوتة.
- 2/ يتمتع العاملون بالبنك بدرجة عالية من الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي وقد إنعكس ذلك إيجاباً على الأداء العام للبنك حيث ظل البنك يحقق معدلات أداء عالية طيلة سنوات الدراسة ونيله لجوائز عالمية يؤكد ذلك.
- 3/ إن درجة الرضا الوظيفي عن سياسات الترقية وسط العاملين بالبنك متدنية رغماً عن أن درجة الرضا الكلية عالية .
- 4/ إتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي .
- 5/ هناك علاقة بين نمط السلوك القيادي المتبع في البنك والولاء المؤسسي لدى العاملين وأن العلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية والولاء المؤسسي للعاملين أقوى من العلاقة الإرتباطية بين القيادة التبادلية والولاء المؤسسي للعاملين .
- 6/ هناك علاقة بين نمط السلوك القيادي المتبع في البنك والرضا الوظيفي للعاملين.

ثانياً : التوصيات :-

- 1/ تدعيم السلوك القيادي التحويلي لدى القيادة الإدارية بالبنك في كل المستويات من خلال برامج التدريب والتأهيل القيادي لأن القيادة التحويلية هي القادرة على مواجهة تحديات العولمة.
- 2/ أن تأخذ القيادة الإدارية بالبنك ببعض أنماط السلوك القيادي التبادلي لأن هذه الدراسة والدراسات السابقة أكدت أن القائد الفعال هو القائد التحويلي الذي يأخذ ببعض السلوك القيادي التبادلي لزيادة التأثير على العاملين.
- 3/ زيادة الحوافز المعنوية والدعم والتقدير الشخصي الذي يجده العامل من قائده ومحاولة ربط ذلك بدرجة الرضا الوظيفي الذي يشعر به العامل .
- 4/ إقتصرت هذه الدراسة على عينه من العاملين باحد فروع البنك في ولاية الخرطوم وتوصي هذه الدراسة بتعميم الدراسة مستقبلاً بأخذ عينة من فروع البنك في كل ولايات السودان للوصول إلى نتائج أكثر دقة.
- 5/ بما أن تأثير السلوك القيادي التحويلي في البنك على درجة الرضا الوظيفي للعاملين أقل من تأثير السلوك القيادي التبادلي مما يحتم مراجعة السياسات المتبعة في البنك لأن ارتباط الرضا الوظيفي بتقديم المكافآت والحوافز المادية والمنافع الإجتماعية فقط فيه خطورة على مستقبل البنك .
- 6/ إقتصرت تحليل هذه الدراسة في معرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة على تحليل معامل الارتباط وتوصي هذه الدراسة باستخدام أساليب إحصائية أخرى مثل تحليل الإنحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة.
- 7/ أخيراً توصي هذه الدراسة بزيادة البحوث حول نمط السلوك القيادي التحويلي للنقص الكبير الذي تعانيه المكتبة العربية في هذا المجال.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم .

1/ الكتب باللغة العربية :

- 2- إبراهيم عبد الهادي المليجي ، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000م .
- 3- أحمد إبراهيم عبد الهادي ، الإدارة ، الأساس والمبادئ العلمية ، دار النهضة العربية : القاهرة ، 2001م .
- 4- أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، الناشر المؤلف ، القاهرة ، 2000م .
- 5- أحمد سيد مصطفى ، المدير العربي في عالم متغير ، الناشر المؤلف ، القاهرة ، 2004م .
- 6- _____ ، المدير وتحديات العولمة ؛ إدارة جديدة لعالم جديد ، الناشر المؤلف ، القاهرة 2001م .
- 7- اليزابيث أوليري ، قيادة الأعمال خطوة خطوة ، ترجمة أمين الأيوبي ، الناشر ، أكاديمية انترناشونال ، بيروت ، 2001م .
- 8- جاي كونجر ، القيادة والإدارة في عصر المعلومات ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، أبو ظبي ، 2001م .
- 9- خميس إسماعيل ، القيادة الإدارية ، دراسة نظرية مقارنة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1986م .
- 10- دانيال جولمان وآخرون ، القادة الجدد، تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، تقرير عثمان الجبال وبشير أحمد سعيد ، دار المريخ للنشر : المملكة العربية السعودية ، الرياض 2004م .

- 11- سعاد نائف برنوطي ، الإدارة ، أساسيات إدارة الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان / ط2 ، 2003 م .
- 12- سعد الدين عشاوي ، أسس الإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1992م.
- 13- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة ، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 م .
- 14- سيد الهواري ، ملاحم مدير المستقبل ومهارات حديثة ومتعددة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1997م .
- 15- سيد الهواري ، القائد التحويلي وتغير المستقبل ، الناشر المؤلف : القاهرة ، 2005 م .
- 16- _____ ، ملاحم مدير المستقبل من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية ، الناشر ، المؤلف ، القاهرة ، ط4، 2006م.
- 17- سوار الذهب أحمد عيسى عبد الرازق ، مرتكزات الإدارة ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، 2012م .
- 18/ طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1992م.
- 19/ عبد الرحمن توفيق ، مفكرون وأفكار صنعوا مجد الإدارة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك ، القاهرة ، 2007 .
- 20/ عبد الرحمن توفيق وليلي حسن القرشي ، كلنا مبدعون ولكن ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك ، القاهرة ، 2006.
- 21/ عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة المنظمات ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية .

- 22/ عبد الكريم درويش وليلي تكلا ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة ، 1980م .
- 23/ فارق السيد عثمان ، إستراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين ، دار المعارف ، القاهرة ، 1997م .
- 24/ فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري ، إدارة البنوك ، مدخل كمي وإستراتيجي معاصر ، دار وائل للنشر ، عمان / ط3 ، 2006م .
- 25/ محمد أكرم العدلوني وطارق السويدان ، القيادة في القرن الحادي والعشرون ، الناشر : قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، السعودية ، 2000م .
- 26/ محمد الصيرفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006م .
- 27/ محمد سحن الحضري ، التسويق المصرفي ، ايتراك للنشر والتوزيع: القاهرة ، 1999م .
- 28/ محمد شفيق ، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القادة ، سلسلة العلوم السلوكية والإدارة "1" الناشر، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، 2005م .
- 29/ محمد شفيق ، مبادئ السلوك الإداري والتنظيمي ، الدقهلية للطباعة والنشر: المنصورة ، 2002م .
- 30/ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع : عمان ، 1995م .
- 31/ نور برت هرمان ، الإدارة بالتوافق ، الخيط الواصل بين السلطة والتبعية ، تقرير د.هاني صالح ، مكتبة العبيكان : الرياض ، 2003م .

2/الدراسات العلمية والدوريات :

- 1- أسامة زين العابدين سيد أحمد ، أثر اسلوب القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة النيلين، كلية التجارة ، 2004م .
- 2- الفاتح مالك عمارة ،دور القيادة الإدارية في فاعلية عملية التخطيط الإستراتيجي ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية التجارة ، 2006م .
- 3- راشد شبيب العجمي ، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، ورقة بحثية في المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، العدد الأول ، يناير 2002م.
- 4- محمد نشوان الوكي ، القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية التجارة ، 2003م .
- 5- يوسف عبد عطية بحر ، مشكلات السلوك التنظيمي ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية التجارة ، 2005م .

3/ تقارير ودراسات مؤسسات

- 1- التقرير السنوي لبنك أم درمان الوطني 2012م
- 2- دراسة مقارنة للاداء العام للبنوك والمصارف السودانية ، إدارة التخطيط والبحوث والإعلام ، بنك ام درمان الوطني، 2005م .

4/المعاجم :

المعجم العربي الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها ، المنظمة العربية للترجمة والثقافة والعلوم ، لاوس ، 1989م .

ثانياً: الشبكة العنكبوتية **websites**

[www.bank of sudan .org](http://www.bankof sudan.org).

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة إفريقيا العالمية

عمادة الدراسات العليا

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية

قسم الإدارة

الأخ/ الأخت / حفظكم الله ؛؛

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الإستبيان المرفق هو أداة لجمع معلومات، لدراسة عن (دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء المؤسسي للعاملين ، بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني) وهي دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، ونرجو كريم تعاونكم معنا في الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الإستبانة ، وهذا مع العلم بأن المعلومات والبيانات التي سنحصل عليها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وونتتم سنراً ووعماً للتنمية

الدارس /

حامد عبد الله أحمد فضل المولى

يناير 2015م

الاستبيان الخاص بالعاملين

أولاً المتغيرات (البيانات الشخصية)

1/ الجنس : ذكر () أنثى ()

2/ العمر :

أقل من 35 سنة () من 35-40 سنة ()

من 41-45 سنة () من 46-50 سنة ()

51 سنة فأكثر ()

3/ المستوى التعليمي :

أقل من ثانوي () ثانوي أو ما يعادلها ()

دبلوم وسيط () جامعي ()

فوق الجامعي ()

4/ عدد سنوات الخبرة

أقل من سنة () 5 سنة فأقل ()

من 6 سنة -10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

5/ هل إلتحقت بدورة تدريبية أو أكثر قبل شغلك الوظيفة أو خلالها

أكثر من دورة () دورة واحدة () لم إلتحق ()

ثانياً : مقياس نمط السلوك القيادي

ضع علامة () في الخانة التي تعبر عن رأيك عن سلوك القيادة الإدارية في البنك :

هـ	العبارة	الاجابة				
		أبداً	نادراً	احياناً	غالباً	دائماً
1	إنه يكسب إحترامي ويجعلني فخوراً بالإئتمان إليه .					
2	يجعلني أشعر بإستعداد للتضحية بمصالحي الشخصية مقابل مصلحة الجميع .					
3	لديه موهبة خاصة في معرفة ماهو المهم لمنحه الاولوية في الاعتبار .					
4	يغضي وقتاً في الحديث عن رؤية وأهداف المنظمة .					
5	يلهم الناس بالإخلاص للمنظمة .					
6	يشجعني على التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة.					
7	أعطاني وجهات نظر جديدة في النظر إلى الأشياء التي كانت بالنسبة لي الغازأ .					
8	إن أراءه اجبرتني لإعادة التفكير في بعض آرائي التي لم أشك فيها ابداً .					
9	أنه يشجعني على تفهم وجهات نظر الآخرين .					
10	أنه يعامل كل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه.					
11	أنه يعطي إهتماماً شخصياً لأولئك الأعضاء الذين يبدو أنهم منسيون .					
12	يحاول معرفة ما أريد ويحاول مساعدتي للحصول عليه .					
13	يجعلني أشعر بأنه يمكننا أن نحقق أهدافنا بدونه إذا اضطررنا لذلك .					

الاجابة					العبارة	هـ
أبداً	نادراً	احياناً	غالباً	دائماً		
					يمكنك الإعتماد عليه للتعبير عن تقديره عندما تؤدي عملاً جيداً .	15
					يؤكد لي أنه يمكنني أن أحقق ما أرغبه في مقابل مجهوداتي.	16
					أنه يتحدث كثيراً عن جوائز خاصة وترقيات للأداء الجيد.	17
					يوضح تماماً ما أتوقعه إذا ما كان أدائي مطابقاً للمعايير المستهدفه .	18
					عندما أشعر أن ذلك ضرورياً فإنني أتفاوض معه عما يمكن أن أكسبه عندما أحقق شيئاً .	19
					طالما أن الأشياء تجري في مجراها الطبيعي فإنه لا يحاول إحداث أي تغيير .	20
					أنه يميل إلى إستخدام وقته في فض النزاع بين العاملين .	21
					أنه سعيد بأن يجعلني أقوم بمهمتي بنفس الطريقة التي أنفذها دائماً.	22
					أنه يضع معايير لي قابلة للتحقيق بسهولة .	23

ثالثاً : مقياس الرضا الوظيفي

ضع علامة () في الخانة التي تعبر عن رأيك :

الاجابة					العبارة	هـ
أعارض بشدة	أعارض	لا اوافق ولا اعارض	أوافق	أوافق بشدة		
					1 بوجه عام أنا راضٍ ومرتاح في عملي .	
					2 إن عملي هذا يجلب لي حلاوة إتمام عمل ما .	
					3 عملي الحالي يقدم لي فرصة جديدة للترقية والتقدم في العمل .	
					4 إن هذا البنك الذي أعمل فيه يرقّي موظفيه على أساس إنجازهم الجيد في العمل .	
					5 بوجه عام أنا راضٍ ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل .	
					6 زملائي في العمل يجعلون عملي ممتعاً .	
					7 تحديد الأجور وفقاً لمتطلبات العمل .	
					8 أنا راضٍ ومرتاح عن مرتبي .	
					9 مقارنة بمعدل الرواتب في البنوك الأخرى من البنك الذي أعمل به والتي تتطلب عملاً مشابهاً لعملي فإن راتبي يعتبر جيداً .	
					10 رئيسي المباشر يعمل عملاً جيداً .	
					11 رئيسي المباشر ذو كفاءة عالية ومعرفة بعمله .	
					12 بيئة العمل تزيد من الرضا .	

رابعاً : مقياس الولاء المؤسسي

ضع علامة () في الخانة التي تعبر عن رأيك :

الاجابة					العبارة	م
أعارض بشدة	أعارض	لا اوافق ولا اعارض	أوافق	أوافق بشدة		
					أنا مستعد لبذل جهداً أكثر من المطلوب من أجل إنجاح البنك الذي أعمل به الآن .	1
					أمتدح البنك عندما أتحدث مع أصدقائي .	2
					سوف أقبل أي عمل أو مهمة من أجل أن أبقى موظفاً في هذا البنك .	3
					أجد أن قيمي الشخصية وقيم هذا البنك متشابهة .	4
					أنا فخور أن أخبر الآخرين بأنني جزء من هذا البنك.	5
					هذا البنك حقاً يجعلني أظهر أقصى ما لدي من الطاقات الإنجازية .	6
					أنا سعيد جداً لحسن إختياري لهذا البنك من مجموعة البنوك الأخرى التي فكرت في الإنضمام إليها .	7
					يهمني مصير هذا البنك.	8
					بالنسبة لي يعتبر هذا البنك الأفضل من بين جميع البنوك الأخرى.	9