

أثر القيادة الادارية وذكائها الشعوري على الأداء المنظمي
 دراسة تشخيص واقع حال في (مصارف الرشيد في كربلاء)

**The impact of administrative leadership and its emotional
 intelligence on organizational performance
 A study of diagnosing the reality of a situation in (Al-Rashid
 Banks in Karbala)**

د. ربيعة عطا الله السعدي

D. Rabia Atallah Al-Saadi

وزارة المالية/مصرف الرشيد

ralsaadirabiaa@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير الذكاء الشعوري على الأداء المنظمي من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية وذكائها الشعوري في التعامل مع الموظفين للوصول إلى رضاهم الوظيفي ومع الزبائن لكسبهم من خلال توظيف الخدمة المصرفية بطريقة تجذب الزبون للتعامل مع المصرف دون غيره من المصارف، في ظل المنافسة الشديدة بالسوق والتطور التكنولوجي، إذ يشكل الذكاء الشعوري احد العوامل المؤثرة على سلوك الفرد ومشاعره وانعكاسه على أداءه داخل المنظمة، وقد أشارت مشكلة البحث بوجود قصور واضح في ادراك القيادات الادارية وأفراد العينة المبحوثة لطبيعة العلاقة بين الذكاء الشعوري والأداء المنظمي وتمثلت عينة البحث بعدد من الأفراد العاملين في المؤسسة المالية المصرفية وزبائنهم من خلال اللقاءات بهم واخذ آرائهم في كيفية التعامل معهم لتفادي التصادم الناتج بعدم توفر ذكاء شعوري ووعي للتعامل مع المقابل وامتصاص غضبه وارضائه وعليه اوصي بضرورة حث القيادات الادارية بزيادة الاهتمام بتفعيل الذكاء الشعوري لما له أهمية على نجاح المؤسسة المصرفية ورضا الزبون وجذبه للتعامل معها.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الشعوري ، الأداء التنظيمي ، المصارف

Abstract: The research aims to identify the extent of the impact of emotional intelligence on organizational performance by clarifying the nature of the relationship between the administrative leadership and its emotional intelligence in dealing with employees to reach their job satisfaction and with customers to gain them by employing the banking service in a way that attracts the customer to deal with the bank without other banks, in light of Intense competition in the market and technological development, as emotional intelligence is one of the factors influencing the behavior and feelings of the individual and its reflection on his performance within the organization. Employees of the banking financial institution and its customers through meetings And take their opinions on how to deal with them to avoid the collision resulting from the lack of emotional intelligence and awareness to deal with the counterparty and absorb his anger and satisfy him, and therefore I recommend the necessity of urging administrative leaders to increase interest in activating emotional intelligence because of its importance to the success of the banking institution and customer satisfaction and attracting him to deal with it.

Keywords: emotional intelligence, organizational performance, banks

المقدمة:

يشكل الذكاء الشعوري أحد المتغيرات الرئيسية التي أخذت في الظهور على أنها إحدى الصفات الجوهرية للقائد الإداري، فالقدرة على التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تسهم في تحديد الكيفية التي يتم بموجبها التعامل مع احتياجات المرؤوسين، وتحفيزهم بفاعلية، لأن الذي يتمتع بذكاء شعوري يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزاماً للمنظمة، وأكثر سعادة في عمله، وإن أداءه أفضل من أقرانه، إذ إن مقدرات الذكاء الشعوري تتيح له تحسين مستوى اتخاذ القرارات في منظمته، أما على مستوى العلاقة مع المرؤوسين فتشير الدراسات إلى أنه بإمكان القائد الإداري إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين مرؤوسيه، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت (الذكاء الشعوري) على مستوى العالم، إلا أنها مازالت في بداياتها الأولية في عالمنا العربي، فما كتب عنها ما زال محدوداً، سواء على مستوى التأصيل النظري أم التطبيقات الميدانية، ومن هنا تكونت صورة لدى الباحث، حول حاجة المنظمات المصرفية للقيادة العلمية الشعورية، وذلك لتعدد أهدافها وسمو غاياتها على اختلاف أنواعها، الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية منها. وتتنوع الظروف التي تواجهها بشكل مستمر مما يتطلب سرعة التدخل، والتجديد، والتنوع في الأساليب المتبعة للوصول إلى الأهداف المنشودة التي يسعى الجميع لتحقيقها، وهذا ما دفع الباحث إلى ربط الذكاء الشعوري بالقيادة الإدارية ومدى تأثيرهما في الأداء المنظمي.

إن منظمات اليوم أصبحت تعتمد بشكل كبير في تنافسها وتفردتها على آليات إدارة المعرفة K.M وخبراتها التنظيمية المتنامية، كما أنها تركز على المنظور الاستراتيجي في ذلك على أساس معرفي، بالصيغة التي تحقق لإدارة المعرفة رؤية إستراتيجية فاعلة تسهم بكل حيوية في تحقيق الإستراتيجية الكلية وإستراتيجية الأعمال للمنظمة وهذا يتطلب أن يكون تقاسم المعرفة والمشاركة فيها هو الخيار الاستراتيجي ومن هنا نطرح السؤال التالي ماهي الامكانيات العلمية للقيادات الادارية على ممارسة الذكاء الشعوري لرفع مستوى اداء المنظمة ومواكبة التغييرات في البيئة المصرفية القائمة على اساس الميزة التنافسية في تسويق خدماتها؟.

إن الذكاء الشعوري للقيادات الادارية يعد موجوداً استراتيجياً يسهل تحسين دور المنظمات، ويطور من إمكانيات المديرين، ويعكس ذلك مع الأداء، فضلاً عن تحسين علاقات المرؤوسين والمديرين.

المبحث الاول : منهجية البحث

1- مشكلة الدراسة :

أولاً: ما هي مستويات الذكاء الشعوري لدى العاملين في القطاع المصرفي؟
 ثانياً: هل تتوفر خصائص القيادة الادارية وسماتها، لدى العاملين في القطاع المصرفي؟
 ثالثاً: هل يسهم الذكاء الشعوري في زيادة الفاعلية والكفاءة في القطاع المصرفي العراقي؟

2- فرضية الدراسة:

هل يوجد تأثير للذكاء الشعوري للقيادة الادارية على الاداء التنظيمي في مصرف الرشيد؟

3- أهمية الدراسة :يمكن تحديد أهمية الدراسة بما يأتي:

أولاً :- تسليط الضوء على دور مقدرات الذكاء الشعوري في تعزيز القيادة الادارية.
 ثانياً:- يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات المهمة في العراق وإن إجراء مثل هذه الدراسة وما يترتب عليها من نتائج تأمل أن تتوصل إلى مقترحات تعزز من دور هذا القطاع.
 ثالثاً:- التعرف على نوع العلاقة الرابطة بين الذكاء الشعوري للقيادات، والاداء المنظمي ومدى تأثيرهما على الأداء المنظم في المصارف العراقية.
 رابعاً:- تأمل الباحثة أن تسفر هذه النتائج عن تقديم بعض المقترحات المفيدة في مجال بناء وتنمية مقدرات الذكاء الشعوري وسلوكيات القيادة الادارية المصرفية.

4- أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1. تعريف مفهوم الذكاء الشعوري وشرح أبعاده كونه من المفاهيم الإدارية الحديثة.
2. تحديد مدى توفر الخصائص العلمية للقيادات الادارية وسماتها في القطاع المصرفي العراقي.
3. التعرف على مدى توفر سمات الذكاء الشعوري لدى القيادات في القطاع المصرفي العراقي.
4. تحليل أثر الذكاء الشعوري والمعرفة العلمية في الأداء المنظمي.
5. الكشف عن مدى وجود مستويات من الذكاء الشعوري لدى القيادات الادارية.

منهج البحث
 تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك من خلال الرجوع إلى المصادر ذات العلاقة بموضوع الدراسة من كتب وأطاريح ورسائل جامعية ودوريات وبعض مواقع الانترنت التي اهتمت بهذا الموضوع والاعتماد على التجربة الفعلية لكون الباحثة موظفة في القطاع المصرفي وعلى صلة وارتباط وثيق مع الموظفين والمدراء واستطلاع آراء بعض الموظفين و الزبائن في مصارف الرشيد في كربلاء.

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولا: تعاريف ومصطلحات

1- الذكاء الشعوري :

هو قدرة الفرد على التحكم بأحاسيسه ومشاعره ، وتوظيفها بالشكل الملائم ، وفي الوقت المناسب، مما يساعده على اتخاذ القرارات التي تهم الآخرين أو ما يتعلق به من دون حدوث نتائج سلبية عن تلك القرارات المتخذة، وهو يتضمن أربعة أبعاد.

- فهم الذات
- إدارة الذات
- إدارة العلاقات
- إدارة المشاعر

ب- القيادة الادارية:

هي النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد الإداري على ترتيب الاهتمام بحاجات المرؤوسين، ودوافعهم، واستثارة قدراتهم إلى أقصى طاقاتها، ورفع مستوى وعيهم بأهمية الأهداف الإدارية المرجوة وقيمتها، وتشجيعهم على التزام الرؤية المشتركة، والعمل بروح الفريق وتتضمن أربعة أبعاد:

- التأثير النموذجي
- تحفيز طموحات المرؤوسين
- الاستثارة الفكرية
- الاهتمامات الإنسانية بالفرد

ج- الأداء المنظمي: ويقصد بالأداء المنظمي في هذه الدراسة هو النتيجة النهائية التي يجنيها الأفراد كافة في المستويات الإدارية جميعها نتيجة المهام والمسؤوليات الإدارية التي تقع على عاتقهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة وتم الاعتماد على ثلاث أبعاد هما:

- الفاعلية
- الكفاءة
- الانسجام

ثانيا: الذكاء الشعوري والمعرفة العلمية

أ- التطور التاريخي للذكاء الشعوري

في عام (1930) ظهر مفهوم الذكاء الاجتماعي بوصفه مظهر من مظاهر الذكاء، وعرفه (Cherniss) " القدرة على فهم الآخرين، و التصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية. (Cherniss، 194، 2000)) وفي عام 1983 طرح (Gardner) نظرية الذكاءات المتعددة في كتابه (أطر العقل Frames of Mind) ، بأنه يشمل جوانب متعددة منها اللغوية والمنطقية والرياضية الموسيقية، والذكاء الحركي والشخصي الاجتماعي، وصنف ما أسماه بالذكاء الشخصي ((Personal Intelligence) إلى قسمين، أحدهما الذكاء الذاتي (Intrapersonal Intelligence) والآخر الذكاء العلاقتي الذي يتصل بالعلاقة بين الفرد والآخرين (Interpersonal) . فالذكاء الشخصي هو "القدرة على تشكيل شخصية الفرد، وإثبات وجوده في المجتمع وأما الذكاء العلاقتي فهو " القدرة على فهم الآخرين، وكيفية التفاعل معهم،(Gardner، 1983:25) .

ب- مفهوم الذكاء الشعوري

هو قابلية الفرد على التحكم بأحاسيسه ومشاعره من خلال ما يلي:-

1- إدراك الفرد لمشاعره ووعيه بها وفهمه لها.

- 2-تنظيم الانفعالات والمشاعر وضبطها والتحكم بها وتوجيهها لدى الفرد والآخرين.
- 3-توظيف الانفعالات واستخدام المعرفة الانفعالية لزيادة الدافعية وتحسين المهارات وتطوير السلوكيات الايجابية.
- 4-التفاعل الايجابي والتواصل مع الآخرين والتعاطف معهم.
- 5-التفاعل بين النظام المعرفي والنظام الانفعالي لتحقيق النجاح.

ت- أهمية الذكاء الشعوري
 من وجهة نظر (George) الذكاء الشعوري يؤدي إلى التركيز واتخاذ القرارات وإعطاء الرأي الصحيح وعدم الاستجابة للإحباط الأولي الذي يحدث، كما أن الأشخاص الذين لديهم ذكاء شعوري يكونون أكثر استجابة من الآخرين نحو أحداث الحياة ، ويتميزون بامتلاك مهارات للسيطرة على تغيرات أحداث الحياة (George, 2000:27).
 وترى الباحثة بأن الذكاء الشعوري يعزز قدرة الفرد على التفكير بشكل مبدع من خلال رؤية المشكلات من وجهات نظر متعددة وامتلاك الكثير من الأفكار المبدعة والجديدة لإيجاد حلول سريعة وفعالة للمشكلات ، وكما يساعد الذكاء الشعوري على العمل مع الآخرين من خلال الثقة بهم والتعاطف معهم.

ويمكن القول أنه كلما ارتفعت نسبة الذكاء الشعوري لدى الشخص سواء أكان رئيساً أو مسؤولاً فإن نسبة النجاح في تحقيق الأهداف والارتقاء بمستوى الأداء تكون أعلى ، ومن أهم مميزات أولئك الذين يملكون مستوى عالي من الذكاء الشعوري إنهم سريعو التمييز لمشاعر الآخرين والاستجابة لتقلباتهم النفسية والمزاجية بالطريقة الصحيحة، وتلك المهارات والقدرات هي ما يحتاجه القادة في المستويات الإدارية جميعها، وفي مختلف المنظمات.

(Goleman, 1998:12)

والسلوك الإداري للإنسان يتحدد نمطه من نتيجة تفاعل مجموعة عوامل فيما بينها كأن تكون (محددات شخصية من داخل المنظمة او خارجها او محددات بيئية خارجية وداخلية) .

ث- المعرفة العلمية

تتأثر شخصية الفرد العامل في أي منظمة على المعرفة العلمية ونقص المعرفة العلمية ، المؤهلات العلمية الحاصل عليها الفرد ضمن مجال تخصصه وهي التي تميزه عن بقية زملائه في طريق تفكيره والتي تحدد واجباته وتنفيذها بطريقة علمية وتفتقر هذه الشهادات بما يكتسبه الفرد من الخبرات والقدرات خلال فترة عمله من تجارب الآخرين والقوانين والتعليمات الصادرة من المستويات الإدارية العليا التشريعية والتنفيذية وهناك عوامل تؤثر على بلورة القيادات التحويلية بالإضافة على الشهادات والتخصصات التي يحملها وهي :

1.عوامل سلوكية (فردية جماعية)

2.عوامل بيئية (داخلية وخارجية)

1.العوامل السلوكية :- هناك نوعان من العوامل هي:

1- النوع الاول : عوامل خارجية وتتمثل بعوامل خارج بيئة المنظمة يكتسبها الفرد وتترك اثرها على تفكيره وميوله واتجاهاته وهي تمنحه طابعاً خاصاً يميزه عن بقية زملائه في المهنة .

2- اما النوع الثاني فهو عوامل داخلية أي من داخل بيئة المنظمة

وتتجسد تلك العوامل بعلاقة الفرد مع زملائه الآخرين العاملين معه وتأثره بهم .

وبكلا النوعين من العوامل يتأثر السلوك الإداري للإنسان اثناء اداءه لعمله بـ _____ :

● عوامل سلوكية فردية

● عوامل سلوكية جماعية

العوامل السلوكية الفردية

وهي العوامل المتعلقة بشخصية الفرد بعيداً عن تأثير العمل.

ويمكن تقسيم هذه العوامل الى :-

1- الاتجاهات والقيم Attitudes as Values

عرفه عالم النفس " بوجاردس " الذي يصف الاتجاه بأنه "ميل الفرد تجاه بعض عناصر البيئة أو يكون بعيداً عنها متأثراً في ذلك بالمعايير الموجبة او السالبة تبعاً لقربه او بعده عنها".

والفرد حين يأتي بسلوك معين نحو حدث معين انما يعبر عن الراي الذي يتكون لديه عن هذا الحدث ومن ثم فان سلوك الفرد هو التعبير النهائي عن اتجاهاته .
 والاتجاهات هي دوافع مكتسبة ادراكية في نشأتها الاولى، وهي بتكوينها وبمقوماتها واركائها تتخذ لنفسها وظائف عامة وخاصة تسعى لتحقيق اهداف الجماعة والفرد وهي تتفاعل مع الموقف الذي يحتويه الفرد والبيئة .
 اما فيما يتعلق بالقيم هي عبارة عن تصورات توضيحية لتوجيه السلوك ، تحدد احكام القبول او الرفض ، وهي تنبع من التجربة الاجتماعية وتتوحد بها الشخصية وهي عنصر مشترك في تكوين البناء الاجتماعي والشخصية الفردية ترفع من مستوى النضج الفردي والاجتماعي.
 (مقالة منشورة بعنوان القيم الانسانية على موقع Respect :2008).

وتوجه السلوك الانساني وتختلف من شخص الى آخر اعتماداً على درجة تشبع الفرد بهذه القيم واستيعابه لها وتمنحه القدرة على التحكم على ما هو صحيح وما هو خاطئ في موقف معين وازاء حالة معينة والقائد الاداري يتأثر سلوكه المهني بالاتجاهات التي يحملها والتي تؤثر على المجتمع الذي يعيش فيه والتعليم الذي يتلقاه ، كذلك يتأثر سلوكه المهني بمجموع القيم التي يعتنقها والتي تتكون لديه بتأثير مجموعة من العوامل كالقانون والعرف والدين والعقيدة والنظم الاجتماعية والاقتصادية السياسية.

2- التعلم Learning

يقصد بالتعلم " هو حدوث تغيرات سلوكية تتصف بالثبات النسبي لدى الفرد كنتيجة للخبرات التي يكتسبها سواء كانت خبرات مباشرة حقيقية ، ام غير مباشرة ، وكلما كانت الخبرة اقرب الى الواقع كان التعلم اكثر فاعلية " واكثر بقاء ، واقل نسياناً.

وعند التحدث عن التعلم نجد ان عن طريقه يكتسب الفرد اساليب السلوك والتصرفات من خلال انعكاس المعلومات التي يحصل عليها المتعلم على شخصيته ويرتبط التعلم بدوافع وحاجات حقيقية للفرد سواء أكانت هذه الحاجات عقلية ، اجتماعية ، نفسية ، أو لتحقيق اهداف معينة. ويؤثر التعلم على القائد الاداري فيعيد تنظيم مدركاته وتمكينه من اكتساب المعلومات التي تنظم عمله المهني كما أن الخبرة والتجربة تزيد من مهارته التي يمكن ان يحصل عليها من خلال المشاركة بالبرامج والدورات التعليمية لان التعلم تزيده كفاءة مهنية عن طريق الثقافة والتعلم والتدريب الذي يحصل عليه في الموضوعات المتعلقة الاختصاص. (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2001: ص46) .

3- الشخصية Personality

احتلت الشخصية مكانة مهمة في الدراسات النفسية خلال السنوات الاخيرة ، وقد ساعد على تأكيد هذه المكانة عدة عوامل كان من بينها النظر الى السلوك على انه يجعل الشخصية تعمل من حيث هي وحدة متكاملة وفيها كل ما ينطوي عليه من عناصر ومركبات ووقائع وقدرات .

وتعددت التعريفات التي تناولت مصطلح (الشخصية) كما تباينت الآراء ووجهات النظر حولها، عرفها الدكتور الامين بأنها " البناء الخاص بصفات الفرد وانماط سلوكه الذي من شأنه ان يحدد لنا طريقته المنفردة في تكيفه مع بيئته ، والذي ينتبأ باستجاباته للوراثة ، والنضج ، واسلوب التنشئة خلال مرحلة الطفولة والدوافع الاجتماعية التي تكتسب عن طريق التعلم مع الخبرات المكتسبة دوراً كبيراً في تشكيل الشخصية من حيث ان ما يصدر من قول او فعل لا بد وان يكون منسجماً مع البناء الكلي للشخصية. (الامين ، 2008)

أما من وجهة نظر مورتن فأن الشخصية هي اجتماع لعدد من العناصر او لعدد من المكونات الاساسية، وهو يقول عنها في كتابه عن اللاشعور "الشخصية هي كل الاستعدادات والنزعات والميول والغرائز والقوى البيولوجية الفطرية والموروثة وهي كذلك كل الاستعدادات والميول المكتسبة من الخبرة " .

كما أن الشخصية هي مجموعة من الصفات الذاتية يمتاز بها شخص عن غيره ويتأثر سلوك الفرد بشخصيته وتتكون من جانبين، الاول الموروث والثاني الجانب المكتسب.

فالموروث يمثل الشكل العام للقدرات العقلية ، اما الجانب الثاني فهو المكتسب نتيجة ما يحصل عليه الفرد من تعلم وتأثيرات تحيطه من الناحية الأسرية والوظيفية والتي لها تأثير كبير على سلوكه وطبيعته في التعامل مع الآخرين. عوامل سلوكية جماعية وتتمثل بمجموعة العوامل الناتجة من علاقاته مع الآخرين من خلال وجوده في مجال عمله والمؤثرة فيه كـ :

1- التفاعل الجماعي Group Integration

يتكون هذا العامل نتيجة احتكاك الافراد والتبادل المستمر فيما بينهم من خلال الاتصال والتقارب وما لذلك من تأثير على سلوك الافراد ، فالفرد هنا اما يكون مؤثراً على سلوك الآخرين او ان يستجيب في سلوكه لتأثير الآخرين ومن كلتا الحالتين ينتج نوعان من التفاعل،الاول تفاعل ايجابي يكون ناتجاً عن حالة التوافق والتماسك بين الجماعة نتيجة وحدة الاهداف والمويل والاتجاهات وشيوع حالة من التعاون بين اعضاء الجماعة. والنوع الثاني هو تفاعل سلبي ويحدث نتيجة وجود اختلاف بين وجهات نظر الافراد بعضهم مع بعض او نتيجة لشعور الآخرين بعدم قبولهم من الجماعة مما يؤدي ذلك الى تفكيك وحدة الجماعة . (النعيمي ، 1998 : ص 45) . فالقائد الاداري أما أن يكون مسيطراً على الموقف من خلال فرض افكاره وطريقة سلوكه على افراد الجماعة ، واما ان يستجيب هو الى سلوك افراد الجماعة المحيطين به وهذا يعتمد على قوة شخصيته وعلاقته مع العاملين معه في مجال عمله.

2- القيادة Leadership

هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لانجاز الهدف .مقالة منشورة عبر الانترنت بعنوان (معنى القيادة) وعرفت القيادة بانها القدرة على ادارة الشيء وتوجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين اذ تعد هي سلطة اتخاذ القرار وليس سلطة التسلط (راشد ، 2006) . وعرفها تيري "بانها عملية انجاز عمل ما عن طريق التأكد من ان افراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة وان كل فرد يؤدي دوره بكفاءة عالية ويسعى القائد الى الحفاظ على وحدة الجماعة "(تيري بيج ، 2009) . ومن وجهة نظر الباحثة فان القيادة تعني المقدرة على التأثير في سلوك الآخرين عن الطريق التواصل معهم وترسيخ المبادئ كإرساء مبدئ المشورة وعدم التفرد بالقرار واحترام الرأي الآخر. ويمكن أن تضيف الباحثة بأن القائد الاداري هو الذي يبذل قصارى جهوده لتطوير ذاته ومواكب عجلة التطور المعرفي والتكنولوجي والانفتاح على البيئة الخارجية كون المؤسسات المصرفية تدخل ضمن سوق المنافسة الشديدة لتسويق خدماتها وكسب رضا الزبون وانعكاس ذلك على شخصية القائد الاداري المؤثرة في شخصية بقية العاملين للارتقاء لأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية لنشاط المؤسسة لتحقيق اهدافها هي كسب الزبائن وتحقيق الارباح وتقديم أفضل الخدمات ومشاركتها في ردف الخزينة المركزية بالأموال والقضاء على التضخم وحماية العملة الوطنية من هنا نلاحظ أهمية القيادة الادارية وأثرها على الموازنة العامة والدخل القومي.

القيادة الادارية
اولا- مفهوم القيادة

وعرفت بأنها "فن التأثير في الاشخاص المرؤوسين وتوجيههم بطريقة الاستمالة والاقتناع، بحيث يستحوذ على طاعتهم وولائهم في سبيل الوصول الى اهداف التنظيم، ويكون للقائد عند الضرورة الالتجاء الى وسائل السلطة الرسمية لتحقيق هذه الاهداف". عبد الوهاب وشيخا عرفها (White 1962:185)) بأنها توجيه سلوك الأفراد واتجاهاتهم وضبطه وإثارته من خلال بث روح الإبداع والعمل المشترك والنشاط والحماس فيهم لتحقيق هدف مشترك.

ومن وجهة نظر العديلي "هي عملية تأثير القائد من خلال شخصيته في خصائص التابعين، أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة". العديلي (1993:227) (1998:238)

أما Hellriegle al عرفها " بأنها التأثير في الآخرين من خلال سلوكياته، وصنع قرارات فاعلة بشأن الأفراد والموارد الأخرى. (Hellriegle al (2001:324 من خلال جملة التعاريف السابقة فان القيادة الناجحة لابد من توافر شروط لنجاحها ومن وجهة نظري لابد من وجود انسجام وتوافق بين شخصية القائد والمرؤوسين وتذليل كافة الصعوبات والمعوقات للوصول لهذا النجاح وهنا يأتي دور الذكاء الشعوري وكيفية استخدامه . ولتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد معا يتم باستخدام أدوات التحفيز والتوجيه والإرشاد والمشاركة لبث روح التعاون بين الافراد والتعامل كاسرة واحدة.

ثانيا- القيادة الادارية

يعد مفهوم القيادة الادارية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، إذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن العشرين على يد (Burns) في كتابه (القيادة) ، الذي أكد فيه على أن إحدى الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا (العمرى، 2004: 27).

القيادة الادارية هي امتداد لأنماط القيادة الأخرى ومكملة لها، ولكنها ظهرت كمصطلح إجرائي عام (1978) على يد (Burns) في كتابه (القيادة) ، وقد شهدت القيادة الادارية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات (Bass) عندما طرح نظرية منهجية للقيادة الادارية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) Management Leadership Questionnaire.

ويرى (الغامدي، 2006: 72) أن مفهوم القيادة الادارية يكتنفه بعض الغموض، فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة الادارية، مما يثير اسئلة بشأنه، ويعد مفهوم القيادة لادارية بديلاً متقدماً للقيادة التقليدية، فالقائد الاداري هو القائد الذي يكون قادرا على حث المرؤوسين على العمل من اجل أهداف معينة، تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين (داغر، وصالح، 2000: 440). وجوهر القيادة الادارية هي توسيع القيادة التبادلية، إذ إن القادة يعتمدون في قراراتهم على المناقشة مع المرؤوسين ويحددون ما الذي يجب إن يكون مطلوبا أو ضروريا، ومن ثم يحددون الطرائق والأساليب التي يتم من خلالها تحقيق وإنجاز الأحداث (Bass، 2000:105).

وعرفها القحطاني، بأنها " قيادة جديدة قادرة على الابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة، وقدرة على إدارة التحولات وتحقيق الاستمرارية". (القحطاني:111:2001)

من وجهة نظر الزبيدي (2007:203) " هي عملية تعبر عن رؤية القائد وتفكيره وسلوكه الذي يمكن المرؤوسين ويرفع من مستوى أدائهم الفكري والعملية وبما يعزز مساحتهم الكفوءة في تحقيق الأهداف للمنظمة والخاصة للجماعة والأفراد والزبائن على حد سواء".

من خلال ما ورد اعلاه فان القيادة الادارية هي التي تنقل العملية الإدارية إلى التغيير والتطوير الدائم في المنظمة لمواجهة المتغيرات المستقبلية لتحقيق أهداف التي تسعى اليها المنظمة (المصارف عينة البحث) في ظل المنافسة الشديدة لتسويق خدماتها وتحقيق الارباح وكسب ثقة المرؤوسين من اجل زيادة فعاليتها.

ويختلف القادة الاداريون عن غيرهم، فهم يشجعون على التكيف والتعويض والثقة بالنفس والتكامل، ويشجعون التطوير والتفكير الاستراتيجي ويوضحون الحدود ويهتمون بالآخرين وهم الذين يقودون عملية التغيير بفعالية أكثر من غيرهم من القادة ، ويتميزون بأنهم غير محددين بنوع الجنس ، الديانة ،العمر، والطبقة الاجتماعية.

ثالثاً- اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وأهم عناصرها وتكون ملازمة لعمل القيادات الإدارية وفي مختلف المستويات سواء كان مستوى الإدارة العليا أو على مستوى الإدارة الوسطى أو على مستوى الإدارة التنفيذية وان بديل الحل الذي يقع اختيارنا عليه هو القرار اللازم لحل المشكلة ، والصعوبات في عملية اتخاذ القرارات تكمن في عملية تقييم بدائل الحلول لاختيار البديل

المناسب وفي حالة عدم الشروع باتخاذ القرارات أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح فذلك يؤدي أو يخلق تكريساً للإخفاق والتصلب عن أداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المراد إنجازها .

لقد تعددت التعاريف التي تناولت عملية اتخاذ القرارات حسب وجهة نظر كل كاتب فقد عرفت بأنها عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة للمدير في ممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم ويعرف (بالبديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين البدائل المتعددة المتوفرة لمتخذ القرار (هلال، 137:2006) وهي جوهر الأداء السليم لمختلف المدراء وفي مختلف مستوياتهم الإدارية ، إذ انها ترتبط بالوظائف الإدارية المختلفة كالخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة .

كما عرفت بأنها هي عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل ، والذي يمثل الاختيار الأفضل للوصول إلى الهدف المنشود وهذا يعني ان عملية اتخاذ القرار تكون بعد دراسة مستفيضة أخذاً بنظر الاعتبار جميع الظروف المحتملة للبديل وأثاره المستقبلية وغيرها (التميمي، 2007:55)

اذن هي جوهر العملية الإدارية وعملية اختيار الاستراتيجيه بشكل منظم ورشيد وبعيدة كل البعد عن العواطف والعلاقات ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب(0

ويوضح بأن القرار هو اختيار البديل الأمثل من مجموعة من البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المرتبة على كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المنشودة حيث تسهم القرارات في تحقيق أهداف الوحدة بصورة فاعلة وبناءة.

اذن اتخاذ القرار هو المفاضلة أو الاختيار بين عدة بدائل مطروحة للوصول للهدف المراد تحقيقه، أما صنع القرار فهو عملية طرح البدائل أو الحلول المحتملة ومناقشتها.

وتتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار .
 رابعاً- أهمية القيادة لادارية في المؤسسات المصرفية

تحظى اليوم القيادة الادارية بأهمية كبيرة في المؤسسات المصرفية، ويرجع ذلك إلى التنافس الشديد ، والتعقيدات في البيئة الخارجية ، والعولمة ، والغموض، والمخاطرة ، وصعوبة التنبؤ، وكل ذلك يجعل من الضروري أن يتولى قيادة المنظمات قادة من نوع خاص لهم رؤية قوية وواضحة ولهم مصداقية تؤثر في المرؤوسين، بحيث يسهل لهم التعامل مع تنوع حاجات المرؤوسين فضلاً عن مواجهة الأزمات والقدرة على التعلم والتعليم، وهذا كله يتوفر في القائد الاداري. والقائد الاداري له دور كبير في عملية التغيير الحاصلة في المنظمات التي ترمي إلى أنجاح وتحقيق أهداف المنظمة، من خلال التأثير في نفسية وسلوك المرؤوسين، إذ إن عملية التغيير تجعل من المنظمات تواكب عملية التحديات البيئية الداخلية والخارجية، وهذه ما يجعل المنظمات تسير نحو الإمام باتجاه تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها الإنتاجية. (التميمي، 2009: 8)

وتساعد القيادة الادارية على تحفيز المرؤوسين، وتكوين الفرق المتعاونة والفرق المبدعة، والحصول على نتائج فعالة (Alim & Alban، 2001).

تلجأ منظمات الأعمال في الوقت الحاضر إلى اعتماد منهج القيادة الادارية لتحقيق أهدافها، إذ إنها تتطوي على طريقة جديدة في قيادة الجماعات، وطريقة مشاركتهم في إدارة المنظمات، لأن القائد الاداري يملك مهارات كبيرة يتمكن من خلالها تطوير هذه المنظمات والمرؤوسين، واعتماد الإبداع والابتكار.

وتبرز أهمية القيادة الادارية للمنظمات من خلال ما يأتي: (Ozaralli 335: 2003)

1. إنها ترفع من درجة ولاء المرؤوسين والتزامهم تجاه منظماتهم، وتزيد من درجة ثقة المرؤوسين بالإدارة العليا.
2. إنها تعزز من درجة الرضا لدى المرؤوسين والزبائن، وتقلل من درجة الضغط النفسي لدى المرؤوسين.
3. إنها تصنع قادة مميزين ومؤثرين، وهذا بدوره يعني زيادة أداء المنظمات.
4. إنها ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالإدارة طويلة المدى، بوصفها أداة تغيير.

حدد القحطاني عدداً من المهارات والصفات التي يجب أن يمتلكها القائد الإداري ومنها ما يأتي (القحطاني، 2001:135):

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر في المبادئ والقيم.
- وجود مهارات الاتصال، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- تدريب المرؤوسين وتطويرهم وتحفيزهم للإسهام في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- تطوير القدرة على التعلم في المنظمة، والتطوير الذاتي عند المرؤوسين.
- رؤية مستقبلية بعيدة المدى حول مستقبل المنظمة.

والقادة الذين لا يمتلكون ويفتقدون الى السمات والمهارات الادارية ، فأنهم يواجهون الفشل في تحقيق التغيير المنشود والوصول بالمنظمة إلى المستوى المرغوب، لأن الآخرين ينظرون إليهم على أنهم مستفزون أو متعطرسون، ومكروهون، ولا يشعرون بالآخرين أو غير جديرين بالثقة. فالقائد الاداري ينبغي إن يكون قدوة لمرؤوسيه، ويضع نفسه نموذجاً في الأداء والتعامل الحسن وان يقرن أفعاله مع أقواله، وان يغلب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وأيضاً يسعى القائد إلى تحفيز المرؤوسين للارتقاء بأدائهم فوق المتوقع منهم، بحيث يعمل على الارتقاء

بالروح المعنوية لإفراده، وبث روح الفريق الواحد بينهم، واستثارة حماسهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة،(Luthans،1998:32).

ولابد للقائد الإداري أن يتحلى بالشجاعة، وذلك من خلال كسر حالة الجمود السائدة في المنظمة واتخاذ القرارات الفعالة، وأن يكون حازماً في مواجهة خصوم التغيير، وحازماً في إحقاق الحق، وإن يثق المرؤوسين به، فيدرك أن عملية التغيير لن تسير من دون جهودهم ، وهذا يقتضي إعطائهم الثقة بمنحهم الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام، الموكلة إليهم بحسب طاقاتهم،(Church&waclawsk،1998:99،126).

ولابد للقائد الإداري أن تتوفر لديه القدرة على استخدام التقنيات بالشكل الأمثل ومواكبة التطور التكنولوجي ، وتوظيفها لتطوير الإنتاج وزيادة مستوى الجودة، وتخفيض الوقت والكلفة اللازمة للإنتاج، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، فضلاً عن تنوع الخدمات المقدمة للزبائن (Hater&Bass،1988:695،702). في ظل المنافسة (Comptis) وتحقيق التفوق السوقي على منافسيها، من أجل مواجهة مثل هذا التحدي ينبغي على المنظمات تفعيل البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق بوصفه السبيل الوحيد للبقاء في وضع المنافسة،(Barling&Kelloway،1996:827،132).

الأداء المنظمي

أولاً / مفهوم الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت اهتماماً من قبل الباحثين في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (Hamady،2001:216).

و عرف البابطين (1994:160) الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء امكانية العامل الكفاء المدرب القيام بها.

و عرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة (با جابر، ١٩٩٦ : 24).

كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (الماضي، ١٤١٧: ١٣).

وكذلك يعرف الأداء المنظمي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة . (هلال، ١٩٩٦ : ١١ - ١٢).

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك (البرعي وآخرون، ١٤١٤ : ٢٧٥).

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والتي يكلف بها . (عاشور ، ١٩٨٦ : ٢٥).

ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. (درة، ١٩٩٨: ٣- ٤)

وعرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. في حين كان رأي (Tomas) لمفهوم الأداء هو "الفرق بين كلاً من السلوك، والإنجاز، والأداء" ، فالسلوك ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، بينما الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحدة أو الإنجاز وحدة بل هو كليهما معاً. (الباطين، 1994: 96).

ويتضح للباحثة مما سبق، على الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وخبرة ودوافع وطموح.
 - بيئة العمل: ما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
 - المنظمة: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والقوانين والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
 - وبالتالي فهناك علاقة وثيقة بين عناصر الاداء المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحده دون أخرى ولا تجاهلها وانما التوفيق فيما بينها.
 - وبحسب النموذج الذي قدمه (الدره، 2003: 119) لتحليل وتفسير أداء الأفراد فإنه يرى أن الأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة، مثل:
 - كفاءة الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.
 - البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسؤولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.
 - متطلبات العمل، كالواجبات والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.
 - البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة.
- عناصر الأداء:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد للوصول الى اهدافهم وهي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله والثقة العالية بإمكانية انجاز العمل على الوجه الاكمل. (عبد الله، 1979: 18).

العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، ما يلي:

- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجازه أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف (العماج، 2003: 67).

- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صنع القرار أو فيوضع الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، لذا يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة . (محمود، 1997: 398).

- أختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وذلك لحصول كافة العاملين بالمنظمة عليها دون الاخذ بنظر الاعتبار مستوى ادائهم وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج (محمود، 1997: 400).

● مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة. (العماج، 2003: 67)

● التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. (العماج، 2003: 68).

واضافت الباحثة من خلال تجربتها بالوظيفة بان اللامبالاة وعدم الاحساس بالمسؤولية من قبل العاملين ونوع العلاقات وقوتها بالإدارة يولد التسبب وعدم امكانية محاسبة المقصر بالعمل ويخلق نوع من التفرقة بين العاملين يحفز البقية على التسبب اسوة بالمجموعة السابقة.

مفهوم الأداء المنظمي :

تعددت المفاهيم الخاصة بالأداء المنظمي تبعا لمضمونه ودلالاته للمنظمات على اختلاف أنواعها يعرف بأنه " قدرة المنظمة على استخدام مواردها المختلفة لتحقيق أهدافها بطريقة كفؤة ". (Jones (2001:18)

ومن وجهة نظر Al- Dahiree (2003:6) "هو قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة".

فهو سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة هي (اهداف المنظمة) من خلال تحقيق أهداف المرؤوسين والجهود المبذولة من قبل المستويات الادارية من الاعلى إلى الادنى والتي تعتمد على القدرات والمهارات لأفراد المنظمة الناتجة عن رضا المرؤوسين اتجاه الادارات العليا .

فهو يعكس نجاح المنظمة أو فشلها، وكذلك معرفة موقعها وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين (اللامي، 2007: 100).

اما (حسن، 2004: 96-97) لخص أهمية التعرف على مستوى أداء المنظمة بالاتي:

- 1- ملاءمة الإجراءات الاستراتيجية في ضوء الأهداف والموارد.
- 2- التأكد من أن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على معرفة جيدة بها.
- 3- مدى مواجهة خطر التحديات البيئية.
- 4- توزيع العمل ضمن تقسيمات الهيكل التنظيمي لتنفيذ الأهداف.

تناول الكثير من الباحثين مفهوم الأداء والاداء الوظيفي لأهميته البالغة، فهو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل في المنظمات حيث تهتم المنظمات دائما برفع مستوى الأداء وتحسين كفاءة العاملين فيها لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية والجودة في الأداء وبأقل التكاليف الممكنة.

و عرف المير الأداء الوظيفي " بأنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة . (المير ، 1995 : 213)

وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والكفاءة الإنتاجية للعاملين بطريقة مقننة ومنظمة أصبح حاجة ملحة وضرورية لتنوع حاجات وأهداف الإنسان واختلافها وتقاطعها أحيانا مع حاجات وأهداف المنظمات التي يعملون بها، فالمنظمات أصبحت تواجه تحديات داخلية وخارجية متعددة.

فعلى الصعيد الداخلي أصبحت الحاجة ملحة إلى التغيير والتطوير في فلسفة المنظمات ورؤيتها وهياكلها بل وأهدافها العامة وتلبية حاجات العاملين لتمنحهم المزيد من الاستقرار النفسي والمادي في سبيل الحصول على المزيد من الإنتاجية وتحسين أداء العاملين وضمان ولاءهم للمنظمات التي يعملون بها، بالإضافة إلى التغييرات في تكوين الموارد البشرية ونظرتها لنفسها كمحرك قوي في المنظمات وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات للحصول على الموارد البشرية المتميزة.

أما على الصعيد الخارجي فإن التطور الهائل في البيئة الخارجية التي تعيش وتعمل فيها المنظمات والذي بدوره كان له التأثير العميق والقوي على حياة الأفراد والمنظمات بل والمجتمعات بما فيه من تغيير جذري شمل أنماط التفكير والتعليم والإدارة في المنظمات، وايضاً وجود المنافسين وشراسة المنافسة فيما بينهم وضراوتها يجعل من المنظمات تبحث في أفضل السبل لاستثمار مواردها المادية والبشرية وتحقيق أفضل إنتاجية ورفع مستويات أداء العاملين إلى الحد الأعلى بشتى الطرق واعلى مستوى من التقنيات الحديثة والوسائل المتاحة.

وهناك مفهوم آخر هو الأداء الإداري وهو عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك (مجير، 1994 : 49).

أما الباحثة ترى الاداء الاداري هو اداء المستويات العليا صاحبة القرار والتخطيط والتي يجب ان تمتلك بعض الصفات التي تميزها عن بقية العاملين لرفع مستوى الاداء المنظمي ورفع مستوى اداء العاملين وهو الذكاء الشعوري.

رابعاً/ العلاقة بين الذكاء الشعوري والاداء المنظمي:

تعد العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المنظمة عنصر اساسي للوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها التون مايو وزملاؤه (Mayo, et. all) أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل المشكلات التي تواجههم والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما ان الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة والوحيدة التي يستجيب إليها المروءوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية وأن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الافضل لتحفيز العاملين لرفع اداءهم من خلال المشاركة في ايجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم. والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم . ووضع نظم المكافآت للأداء المتميز ، بحيث يكون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل (النمر، 1990 : 192 - 193).

وبالعمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح التعاون بين صفوف العاملين ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء (النمر ، ١٩٩٠ : ١٩٧) ويمكن تحقيق التالي :-

أ- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ج- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة (الدبيجي، ١٤١٧ : ٧٩ - ٨٠).

اما فيما يخص مراقبة أداء العاملين وبشكل مستمر من قبل رؤسائهم، تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم . (محمد، 2000: 207).

وعرف تقييم الأداء (معجم المصطلحات الإدارية، 2007: 544) بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

اما علاقة الذكاء الشعوري والانتاجية لدى المدراء فقد تناولته دراسة تشيرنز (Cherniss، 2000) وبينت أن ارتفاع الذكاء الشعوري لدى المديرين يعتبر معياراً لزيادة نسبة الإنتاجية والأداء في العمل مقارنةً بالمديرين ذوي الذكاء المنخفض.

اما دراسة سالوفي وآخرون (Salovey et al، 1990) توصلت الى ان الأفراد ذوي الإدراك الشعوري العالي كانوا أفضل في قدرتهم على الاستجابة للتغيير الذي يحدث في بيئتهم الاجتماعية، وفي مساندة الآخرين لهم، وفي قدرتهم على فهم مشاعرهم بصورة أفضل، ومشاعر الآخرين كذلك.

وفي دراسة براون (Brown، 1999) التي كان هدفها التعرف على أسباب النجاح في العمل لدى العاملين في مختلف المؤسسات، توصلت إلى أن مفتاح النجاح في العمل يرجع إلى نسبة الذكاء الشعوري، والعلاقة بين فرق العمل والمرونة والتلقائية لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الاداء.

وتناول سبنسر (Spencer، 1997) دراسة الذكاء الشعوري وعلاقته بتميز المديرين، وان مكونات الذكاء الشعوري لديها قدرة في تمييز المديرين المتميزين عن المديرين غير المتميزين، فكلما ارتفعت مستويات الذكاء الشعوري للمدير كلما كان متميزاً بين أقرانه المدراء.

أما دراسة لوستش وآخرون (Lusch et al، 1994) ، توصلت إلى أن المديرين الذي لديهم قدرة على التعامل بفاعلية مع ضغوط العمل وإدارة مشاعرهم يؤدي الى رفع مستوى الاداء مقارنةً بالمديرين الذين لا يحسنون التعامل وإدارة مشاعرهم.

ترى الباحثة من خلال تجربتها وتواجدها في بيئة العمل المصرفي وارتباطها بالرؤساء والمرؤوسين وباعتبارهم عينة البحث وجدت بان النقص في القدرات الشعورية يؤدي الى حدوث خلل وظيفي ، وان ارتفاع الذكاء الشعوري للمديرين ،ومراعاة مشاعر العاملين يؤدي الى ارتفاع الانتاجية وتوفير جو صافي في العمل ، وقلة المشاكل لتفهمه في كيفية مواجهة هذه المشاكل ومعالجتها .

اما النقص في الذكاء الشعوري والمتواجد لدى بعض المدراء يؤدي الى حدوث خلل وظيفي كما تم الاشارة اليه سابقا وعدم امكانية تجاوز الانحرافات الحاصلة في العمل ، وخلق جو من التوتر والانفعالات لكل الاطراف ينعكس سلبا على الاداء .

فالوعي بالذات وادارة الانفعالات والتحفيز الذاتي والتعاطف تعتبر قدرات هامة في اعداد الكوادر القيادية الكفوءة.

الجانب العملي: تشخيص واقع العمل في مصرف الرشيد
يعد مصرف الرشيد ثاني أكبر مصرف حكومي في العراق تأسس عام 1988 بموجب قانون رقم (52) وأصبح شركة عامة بموجب قانون الشركات العامة رقم(22) لسنة 1997 ويخضع المصرف لرقابة البنك المركزي العراقي وديوان الرقابة المالية .

وبتاريخ 2001 /4/12 أصبح راس مال المصرف مليارا دينارا عراقي

وقد حدد نظامه الداخلي رقم (7) لسنة 1998 اهدافه في دعم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة التجارية واستثمار الاموال وتقديم التمويل لمختلف القطاعات وفق خطط التنمية والقرارات التخطيطية .

الوظائف التي يقوم بها تتمثل بما يلي :-

1. الصيرفة التجارية الشاملة .
 2. استثمار الاموال بالداخل والخارج.
 3. تمويل جميع القطاعات الاقتصادية وفق خطط التنمية.
 4. تقديم الخدمات المصرفية في مجال المعاملات الداخلية المتمثلة بالحسابات الجارية والتوفير والودائع الثابتة ومنح السلف والقروض المتنوعة والتسهيلات الائتمانية للأفراد والشركات .
 5. كما يقدم المصرف خدماته في المعاملات الخارجية المختلفة في فتح الاعتمادات المستندية وتحصيل الحوالات واصدار خطابات الضمان واجراء التحويل الخارجي من والى العراق .
- الهيكل التنظيمي :

يعمل المصرف وفق الهيكل التنظيمي المنصوص عليه في نظامه الداخلي رقم (7) لسنة 1998 ، للمصرف مجلس ادارة يرأسه المدير العام ويتكون من(9) أعضاء وعضوين احتياط ، يرسم سياسة المصرف ويتخذ القرارات الحالية المهمة حسب القانون.

يرأس المصرف مدير عام يكون مسؤولا عن تنفيذ سياسة المصرف وادارة شؤونه والاشراف على تشكيلاته ومراقبة سير العمل فيه وتصدر باسمه القرارات والوامر والتعليمات بكل ماله علاقة بأمر المصرف وتسمية من يقوم بأعماله وكالة عند غيابه ، تمارس فروع المصرف كافة الاعمال المصرفية وفق الاختصاصات والصلاحيات التي يقرها مجلس الادارة .

من خلال تواجد الباحثة بالمصرف اعتمدت المعلومات الخاصة بكفاءة نشاط المصرف ومخرجات الخدمات المصرفية واداء العاملين بالمصرف بالاعتماد على جداول حوافز الانتاج المرتبطة بكافة العمليات المصرفية والتي تبين حركة الاداء الوظيفي وطبيعة العلاقة التي تربطهم مع مدير المصرف والمراجعين والتأثير عليهم ، مما يعكس هذا التعامل برضا الزبون وتوجهه للتعامل مع المصرف.

والمقارنة بين فترتين (فصلين) كون الحوافز تحتسب لكل شهرين ، الفترة مابين ت2-ك1 لسنة 2021 و ك2-شباط 2022.

الفترة من ت2- ك1 لسنة 2021 كان نشاط المصرف المتمثل بنشاط العاملين بالمصرف وتقديم الخدمة المصرفية للمراجعين للحسابات الجارية المدينة / مكشوف (12579320) ، والقطع (خصم كمبيالات) (100000000) ، القروض الداخلية (342280000) ، الايداعات النقدية (38112660178) أما العمولات المستحصلة من الزبائن فكانت بمقدار (75188937)، ايداعات المقاصة الالكترونية والماستر كارت فكانت (124710728103) ، اما الجهود المبذولة في استحصال ديون المصرف فكانت كالاتي تسديد ديون المتعثرة (17184917) ، تسديد القروض والسلف للقطاع الخاص (1565291329) ، المبالغ المصروفة عن طريق الدفع الالكتروني المتمثلة بمنافذ البطاقة الذكية ورواتب المتقاعدين وموظفي دوائر الدولة (50650504000) ، المجموع الكلي لنشاط المصرف ، (215586416784)

الفترة من ك2- شباط لسنة 2022 كان نشاط المصرف المتمثل بنشاط العاملين بالمصرف وتقديم الخدمة المصرفية للمراجعين للحسابات الجارية المدينة / مكشوف (49393876) ، والقطع (خصم كمبيالات) (5000000) ، القروض الداخلية (لا يوجد) ، الايداعات النقدية (18126183444) أما العمولات المستحصلة من الزبائن فكانت بمقدار (53832056)، ايداعات المقاصة الالكترونية والماستر كارت فكانت (112233403737) ، اما الجهود المبذولة في استحصال ديون المصرف فكانت كالاتي تسديد ديون المتعثرة (4005997) ، تسديد القروض والسلف للقطاع الخاص (1208922200) ، المبالغ المصروفة عن طريق الدفع الالكتروني المتمثلة بمنافذ البطاقة الذكية ورواتب المتقاعدين وموظفي دوائر الدولة (31351139198) ، المجموع الكلي لنشاط المصرف (163031880508)

من خلال المقارنة بين الفترتين نجد هبوط باغلب فقرات النشاط وتراجع الزبائن بتعاملهم مع المصرف ويعزى سبب التراجع لعدم رضا الزبون بالخدمة المقدمة، السبب هو فقدان الذكاء الشعوري لمعرفة متطلبات الزبون وامتصاص غضبه عند تعرقل معاملاته بالاضافة الى كثرة المشاكل مابين الادارة والعاملين لعدم وجود وعي كافي لدى الادارة بأهمية تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين وفهم وجهات نظرهم وتبسيط نقاط الخلاف واعادة توجيه طاقاتهم بشكل ايجابي، وبالاعتماد على الواقع الفعلي للانشطة تم الوصول لجملة من الاستنتاجات المستنبطة من الدراسة الميدانية بالاضافة على اعتماد تجربة الباحثة كونها بتماس مباشر للواقع الفعلي تمكنت من اثبات فرضيات البحث في مدى التأثير المشترك بين الذكاء الشعوري والمعرفة العلمية للقيادة الادارية على الأداء التنظيمي في مصرف الرشيد ، وعلى ضوءها تم وضع مجموعة من التوصيات التي يتوخى منها الاهتمام بضرورة وعي القيادات الادارية في المصارف الى أهمية امتلاكها لمستوى جيد من فهم الذات الذي سوف ينعكس ايجابيا على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس عبر تفعيل القدرة عبر التحكم في المشاعر وإدارتها بالشكل الذي يؤدي الى تحفيز المرؤوسين بالعمل بحماس وتقديم الخدمة المصرفية للزبائن وتشجيعهم للاقبال بالتعامل مع المصرف وكسب رضا الزبون بسرعة انجاز معاملاتهم وكسر الروتين .

وان تتوفر لدى القيادات الادارية المصرفية القدرة على إدارة الذات والعلاقات من خلال التحكم بالسلوكيات المناسبة والمنضبطة في الوقت المناسب في التعامل مع المرؤوسين او الزبائن.

الاستنتاجات

- 1- إن نمط القيادة الادارية وما يتميز به من خصائص تعد من أفضل الأنماط التي تلائم الإدارة الراغبة في التغيير، فالقائد الاداري يتعامل مع المرؤوسين من منطلق حاجته وحاجة المنظمة الى المساعدة، وليس من منطلق السلطة.
- 2- ان المدير الذي يمتلك قدرات ومهارات في التعامل مع الآخرين، وذكاء شعوري عال، يمكنه التحكم بسلوكه والعمل بكفاءة مع الآخرين، ويتمكن من اتخاذ قرارات فعالة تسهم في نجاح المنظمة والاستمرارية في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة والمتسارعة، لأن مشاعر الآخرين وانفعالاتهم وإدارتها ترتبط ارتباطا وثيقا بصنع واتخاذ القرار الملائم فينبغي من دعمه والارتقاء بقدراته.
- 3- لا يوجد هناك ذكاء شعوري لدى مدراء مصرف الرشيد، وضعف في مجال إدارة الذات، فضلا عن ظهور قصور في إدارة العلاقات مما ينعكس سلبا على رصد تغيرات البيئة والتفاعل معها، ولا سيما مع الزبائن والموظفين.
- 4- على الرغم من اهتمام مدراء مصرف الرشيد بفهم ذاتهم إلا أنهم كانوا اقل اهتماما بإدارتها، مما يجعلهم أقل تحكما وضبطا لمشاعرهم، فضلا عن ذلك وجد إن بعد الاستثارة الفكرية للقيادة الادارية في هذا المصرف لا يصلح ان يكون بعد وسيطا بين مقدرات الذكاء الشعوري والأداء المنظمي.
- 5- أهمية الذكاء الشعوري كانت كبيرة في ارتباطاتها بالقيادة الادارية للمدراء من خلال بعدي التأثير النموذجي وتحفيز طموحات المرؤوسين التي تصب في مخرجاتها نحو زيادة الأداء المنظمي، فامتلاك المديرين لمستويات عالية من الذكاء الشعوري سينعكس ايجابيا بالضرورة على أدائهم في المستقبل.
- 6- تخوف اغلب ادارات المصارف من فقدانهم السلطة أو فقدان مناصبهم الادارية فيما لو تمتع بعض العاملين المتميزين ببعض الصلاحيات التي تكسبهم حب وثقة الاخرين، أو ادارة العمل بشكل أفضل من ادائهم.
- 7- شهد مستوى الكفاءة في مصرف الرشيد ضعفا، انعكس على تدني مستوى تحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وبالتالي تأثيره السلبي على مستوى الأداء الذي هو دون المستوى المطلوب وبشكل لا يتلاءم مع موقعه بين المصارف، ويلاقى تنافسا شديدا من قبل المصارف الأخرى التي اخذت تنتشر في العراق وتقدم الخدمات المصرفية المتقدمة تكنولوجيا وعلميا وتسويقيا.
- 8- ضعف مستويات الرضا عن العمل بسبب ضعف توافر تكنولوجيا العمل المستخدمة في المصرف، فضلا عن استخدام أساليب الإدارة التقليدية في أداء النشاطات اليومية، دون تفكير بالأبعاد والمجالات الإستراتيجية بعيدة المدى.

التوصيات

- 1- ضرورة أن تعي المصارف المبحوثة حقيقة أن الذكاء الشعوري هو احد العناصر الحاسمة في بلورة وبناء القائد التحويلي الذي يعد من الأولويات التي تسعى المنظمات المعاصرة الى امتلاكها.
- 2- ضرورة أن تعي القيادات الإدارية في المصارف أهمية امتلاكها لمستوى جيد من فهم الذات الذي سوف ينعكس ايجابيا على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس عبر تفعيل القدرة عبر التحكم في المشاعر وإدارتها بالشكل الذي يؤدي الى امتصاص الغضب المتولد لدى المرؤوسين والزبائن،نتيجة الروتين في انجاز المعاملات فيما يتعلق بالزبائن والضغط فيما يتعلق بالمرؤوسين.
- 3- لا بد ان تتوفر لدى القيادات الادارية المصرفية القدرة على إدارة الذات والعلاقات من خلال التحكم بالسلوكيات المناسبة والمنضبطة في الوقت المناسب في التعامل مع المرؤوسين او الزبائن.
- 4- ضرورة أن يعمد المدبرون في مصرف الرشيد إلى مشاركة مرؤوسيهم لتقديم أفكارهم وأرائهم بشأن خطط ومشكلات العمل واختناقات العمل الانية مما يسهم في زرع الثقة في نفوسهم ويجعلهم قادرين على توليد الأفكار المبدعة في الوقت المناسب.
- 5- ضرورة أن تعي إدارة المصرف أن تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي للمرؤوسين سينعكس بشكل ايجابي على أداء المصرف، فلحرص على تنميتهم وتطوير الخبرات والاهتمام بسيكولوجية الموظف سيؤدي الى انعكاسات ايجابية على مؤشرات الاداء والانجاز للفرد ومنظمة العمل .

- 6- اعتماد الشفافية من قبل الادارة العليا وذلك من خلال توفير المعلومات الى كافة العاملين ليتمكنوا من اداء اعمالهم على افضل وجه ممكن.
- 7- اشراك العاملين بالقرارات المتخذة من قبل ادارة المصرف الخاصة بالعمل لتمكينهم من مواجهة بعض المواقف دون الرجوع للإدارة.
- 8- الدقة في اختيار العاملين الممنوحة لهم الصلاحيات ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في اداء مهامهم المناطة لهم واستقطاب الاشخاص الكفؤين ، ومن حملة الشهادات وذوي الاختصاص بشغل المناصب الادارية وتأهيلهم لتحقيق الاداء الافضل

Reference

المصادر

أ.الكتب

1. حسن، روائية، (2004)، السلوك في المنظمات، الطبعة الاولى، (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع).
 2. العديلي، ناصر محمد، (1993)، إدارة السلوك التنظيمي، (الرياض: مرام للطباعة الالكترونية).
 3. داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرطوش، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، (بغداد: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر).
 4. عبد الوهاب محمد، وشيخا ابراهيم عبد العزيز، (1998)، اصل الإدارة العامة، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة).
 5. القحطاني، سالم بن سعيد حسن (2001)، القيادة الادارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، (الرياض: مرام للطباعة والتعليق).
 6. هلال، محمد عبد الغني حسن (1999)، مهارة إدارة الاداء، الطبعة الثانية، (القاهرة: مركز تطوير الاداء والتنمية).
- ب. الرسائل والاطاريح
1. باجابر، عادل عبد الله علي: (1996م). الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
 2. البرعي ، محمد عبدالله ؛ التويجري ، محمد إبراهيم.(1414هـ). معجم المصطلحات الإدارية ، الرياض: مكتبة العبيكان.
 3. التميمي، محمد ياسين (2009)، العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي، دراسة استطلاعية، مقارنة لأراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين، والرشيد، "رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
 4. حسين، محمد عبد الهادي. (2007م). الذكاء العاطفي وديناميات قوة التعلم الاجتماعي. العين: دار الكتاب الجامعي.
 5. درة، عبد الباري إبراهيم.(1998م). تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشريطية العربية ،ورقة عمل مقدمة للحلقة العملية للمهارات الإدارية للقيادات العليا. الطائف : معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
 6. الدلبيجي ، سيف صالح .(1417هـ). أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء، دراسة ميدانية على منسوبي إمارة منطقة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة.الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
 7. الزبيدي، ناظم جواد عبد سليمان، (2007)، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات. دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
 8. عاشور، أحمد صقر.(1986م). السلوك الإنساني في المنظمات . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
 9. عبد الله، صلاح. (1979م). فعالية تقييم الأداء. بحث مقدم لندوة المدير الفعال. الرياض: معهد الإدارة العامة.
 10. العمري منهور بن ناصر (2004)، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود- الرياض.
 11. الغامدي، سعيد بن محمد (2001) القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الاكاديمية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام القرى-المملكة العربية السعودية.
 12. الماضي ، مساعد عبدالله السعد. (1417هـ). معوقات الاتصال الإدارة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
 13. محمود ، محمد فتحي.(1997م). الإدارة العامة المقارنة. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود .

14. مجبر ، مهدي إبراهيم . (1994م). الأمانة في الأداء الإداري. جدة: مكتبة الخدمات الحديثة.
15. المير، عبد الرحيم علي. (1995م). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. مجلة الإدارة العامة، مج (35)، ع (2)، ص 207-250.
16. اللامي، نادية داخل عناد،(2007)،"العلاقة بين استراتيجية الاعمال ونشر ثقافة المعلومات واثرها في الاداء المنظمي، دراسة تشخيصية تحليل لأداء عينة من اعضاء المجالس الإدارية في المصارف الاهلية، بغداد، "رسالة ماجستير ،غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
17. نصيف، غسان. (2006م). الذكاء العاطفي للمدير الناجح. حلب: شعاع للنشر والعلوم.
18. النمر سعود محمد.(1990م). السلوك الإداري. الرياض : مطابع جامعة الملك سعود.
19. هلال، محمد عبدالغني حسن.(1996م). مهارات إدارة الأداء . القاهرة : مركز تطوير الأداء.
- ج.البحوث والدوريات
1. جيبستيه وآخرون(1994)،تقيم فعالية الأنماط القيادية للمديرين، مجلة الإدارة،العدد 34.
2. طالب، علاء فرحان وآخرون،(2003)، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية في بعض دوائر محافظة كربلاء، مجلد جامعة كربلاء، المجلد الاول، العدد الرابع.
3. مقالة منشورة بعنوان "القيم الانسانية " على موقع. (Respect :2008)

References

Book

1. Cherniss ,C.(2000).Emotional Intelligence :What it is and why it Matter paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology ,New Orleans.
2. Al Dahiree ,J.(2003).Construction of Simulation model to improve the performance of Precast cocerete factory. A thesis to the college of engineering, Baghdad University.
3. Gardner,H.(1983). "Multiple Intelligences", New York: Basic Books.
4. Gardner,H.(1983). "Multiple Intelligences", New York: Basic Books.
5. Hellriegson ,D.Slocum ,Jr.,J.W.& Wood man ,R.W.(2001).Organizational behavior, 9th ed. (Australia: South – western college publishing).
6. Luthans, F.(1998). Organizational Behavior, 8th ed., McGraw –Hill, Boston, MA.
7. Jones, Gareth R.,(2000). "Contemporary Management", New York, McGraw – Hill
8. Mayer, j. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators. New York: Basic Books.
9. Salovey, P. & Mayer, j. (1990). Emotional Intelligence imagination. Cognition and Personality, Vol. 9, pp. 185-211.

Journal & Periodical and Thesis

1. Ozaralli,N.(200) Effects of transformational leadership on empower mentand team effectiveness ,leadership & Organization Development Journal,vol.24No5/6.335-44.

2. Alimo-Metcalfe ,B.,& Alban-Metcalfe ,R.J.(2001).The Development of a new Transformational Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.74, pp1-27.
3. Barling,J.,Weber,T.& Kelloway,E.K.(1996).Effect of transformational leadership training on attitudinal and fiscal outcomes: a field experiment ,Journal of Applied psychology, Vol. 81, Pp. 827-32
4. George ,J.& Briet ,M.(2000):Emotions and Leadership :The role of Emotional Intelligence ,Human Relations,Vol.53,8,pp. 27-55.
5. Church,A.&Waclawski,J.(1998),The relationship between individual personality orientation and executive leadership behavior, Journal of occupational and organizational psychology, vol. 71, pp. 99-126
6. Hater,J.& Bass,B.M.(1988).Superiors evaluations and subordinates "Perceptions of transformational and transactional leadership ,Journal of Applied Psychology ,Vol. 73, PP. 695-702.
7. Hamady, H. M.(2001). Administrative reform in developing countries With special reference to Egypt and Libya. University City.