

## القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة

وفيق حلمي الأغا

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الأزهر – غزة

تاريخ الاستلام 2010/3/31 تاريخ القبول 2010/8/5

**Abstract:** The objective of this research is to identify the role of administrative leadership in bring about development and positive organizational change in banks operating in the Gaza Strip and the relation of leadership styles (Democracy, bureaucracy, free) to bring about development and positive organizational change. At the level of individuals, groups and the organization itself and the relevance of leadership capacity in the process of development and positive organizational change.

Research community consists of the target from the top, middle and managers in the banks and banks operating in the Gaza Strip, which is the number (630) male and female employees

Were selected research sample of the research community in a stratified random sample, has a sample size (245) male and female

**الملخص:** هدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

ينكون مجتمع البحث المستهدف من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة والذي يبلغ عددهم (630) موظف وموظفة وتم إختيار عينة البحث من مجتمع البحث بطريقة العينة العشوائية

employees.

The researcher used a descriptive analytical approach as well as some statistical methods of using the program (SPSS (Statistical and use of statistical tests with the appropriate access for its connotations of value, and support the indicators in question.

The most important results of research are as follows:

The type of leadership that prevails in Palestinian banks in the Gaza Strip is a pattern followed by the Democratic leadership style bureaucracy, followed by the type of leadership transition.

- There is a great role of administrative leaders in bringing about development and positive change in the Banks in the Gaza Strip at the level of individuals, groups and organization.

- that there is available capacity leading to an acceptable degree in administrative leadership in the banks operating in the Gaza Strip have a positive impact on the development and change.

The researcher recommended the following:

\* strengthening of the democratic leaders in the banks operating in the Gaza Strip.

\* greater emphasis on developing leadership capacity in the banks operating in the Gaza Strip through training

\* preparation and well qualified leaders, including consistent and compatible with the responsibilities

الطبقية، وقد بلغ حجم عينة البحث (245) موظف وموظفة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث. وقد تم نتائج من أهمها

1- إن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي ويليه النمط القيادي البيروقراطي ويليه النمط القيادي الحر. كما أن هناك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم. كذلك أن هناك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في البنوك العاملة في قطاع غزة تؤثر بشكل إيجابي على التطوير والتغيير. ومن التوصيات:

تعزيز التوجه الديمقراطي لدى القادة في البنوك العاملة في قطاع غزة. و زيادة الإهتمام بتطوير القدرات القيادية في البنوك العاملة في قطاع غزة من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد للقادة، بما ينسجم ويتوافق والمسؤوليات

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

entrusted to the commander.  
\* for further research and studies on  
the topic of leadership development  
and organizational change.

المكلف بها القائد.و إجراء المزيد من  
الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع  
القيادة والتطوير والتغيير التنظيمي.

## مقدمة

يعتبر التطوير والتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال وناجح وتتبع أهمية التطوير والتغيير التنظيمي، من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة، ليس على البيئة العامة (الخارجية) فحسب، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضاً وفي شتى النواحي (العديلي، 1993، ص 545).

وإن التغيير والتطوير لا يتم إلا بوجود عناصر قيادية في المنظمات وشركات الأعمال التي تؤمن بضرورة وأهمية مثل هذا التغيير والتطوير، وهذه العناصر القيادية لا تأتي من فراغ، بل هي نتاج لثقافة وإستراتيجية معنيتين تشجعان على التغيير والتطوير والإبداع، ولعل موضوع القيادة أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (كنعان، 1995، ص 86). فالقيادة الإدارية عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً وتتوافر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والإستمالة واستخدامه لسلطته بالقدر المناسب وعند الضرورة (مرغي وياغي، 1997).

فالقائد في تفاعله مع جماعته عليه أن يكون موضوعياً عادلاً بعيداً عن المحاباة ومتسامحاً ومحفزاً وقادراً على التحكم بأنفعالاته ومتفهماً للأبعاد البنوية المختلفة لكل منهم، بما يشتمل عليه من قيم واتجاهات وميول نظام يمكن للقائد أن يكون فعالاً إذا تصرف كعامل موحد للجماعة، ومحفزاً ومستشاراً ومرجعاً لها، وأن يدرك أن من أبعاد وظيفته مساعدة جماعته على النمو والإبداع وضمان جو من الحرية والإطمأنينة فيها (الطويل، 1998).

## مشكلة البحث:

مما لا شك فيه أن البنوك والمصارف تعد من المؤسسات والإدارات ذات النشاط

وفيق حلمي الأغا -----

الحيوي الهام من خلال ما تقوم به من خدمة شريحة كبيرة من المجتمع ومعتمدة في أداء تلك الخدمات على الجهود التي تبذلها الإدارات المختلفة العاملة في البنوك وعلى رأسها القيادات الإدارية التي ترأس تلك الإدارات والأقسام في البنوك ونظراً للأهمية الكبيرة لهذه القيادات في تفعيل ودعم وإنجاح عملية التطوير والتغيير الإيجابي من خلال التغيير في سلوك الأفراد والجماعات وفي التنظيم نفسه لتلك البنوك والمصارف بما يحقق الأهداف المستوحاه والمرجوة من التنظيم.

من هنا برزت مشكلة البحث المتمثلة في عدم قناعة أو تفهم لكثير من القيادات العاملة في البنوك والمصارف في قطاع غزة لعلاقتها في إحداث ذلك التطوير والتغيير من خلال تحديد أفضل الأنماط القيادية والقدرات القيادية التي يجب توافرها في القائد في البنوك المذكورة.

وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما هو دور القيادات الإدارية في إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي؟

**فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند نسبة (5%) بين القيادات الإدارية بحسب نمطها (نوع القيادة) وإنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

وينبثق عن تلك الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند نسبة (5%) بين القيادات الإدارية الديمقراطية وعملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند نسبة (5%) بين القيادات الإدارية البيروقراطية وعملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند نسبة (5%) بين القيادات الإدارية الحرة وعملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند نسبة (5%) بين قدرة القيادة الإدارية وإنجاح

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند نسبة (5%) بين قدرة القيادة الإدارية والنمط القيادي المستخدم في البنوك.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة)

#### متغيرات البحث:

\* المتغيرات المستقلة (القيادات الإدارية) وتتمثل في:

1- نوع القيادة (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة)

2- القدرة القيادة

\* المتغيرات التابعة (نجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي) ويتمثل في:

1- سلوك الأفراد (شخصية)

2- سلوك الجماعات (الجماعات الرسمية، فرق العمل)

3- التنظيم (سلطات، سياسات، أهداف)

#### أهداف البحث:

##### يهدف هذا البحث إلى:

\* التعرف على دور القيادات الإدارية العاملة في البنوك في قطاع غزة في إنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

\* التعرف على مدى علاقة ومقدرة القيادات الإدارية في كافة المستويات القيادية داخل البنوك في قطاع غزة بفعالية عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك المذكورة.

\* تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في التعرف على أفضل الأنماط (الأنواع) القيادية التي تسهم في إنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

وفيق حلمي الأغا -----

### أهمية البحث:

- قد يؤثر هذا البحث بشكل إيجابي على الإدارة العليا (متخذي القرار) في البنوك العاملة في قطاع غزة من خلال إقناعهم بأهمية القيادة الإدارية الفاعلة كأساس لإنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.
- قد يوفر هذا البحث للعاملين في الإدارة العليا (متخذي القرار) في البنوك العاملة في قطاع غزة فكرة جلية في مدى اعتماد الأنشطة الإدارية لديهم على القيادات الإدارية ومدى علاقتها بعمليات التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.
- قد يوفر هذا البحث للباحثين أساساً نظرياً وآخر عملياً متمثلاً في المؤشرات المستخدمة لقياس مدى نجاح عمليات التطوير والتغيير التنظيمي من خلال القيادات الإدارية.

### حدود البحث:

#### \* الحدود المكانية:

- يشتمل البحث على جميع البنوك العاملة في قطاع غزة والتي يبلغ عددها إثني عشر بنكاً ومصرفاً كما هو مبين بالجدول:

#### البنوك العاملة في قطاع غزة

م	البنك	م	البنك	م	البنك
1-	الأردن	5-	التجاري الفلسطيني	9-	فلسطين الدولي
2-	الإسلامي العربي	6-	العربي	10-	فلسطين المحدود
3-	الاستثمار الفلسطيني	7-	العقاري المصري	11-	القاهرة عمان
4-	الإسكان للتجارة والتمويل	8-	الإسلامي الفلسطيني	12-	القدس

### مجتمع وعينة البحث:

- سيتم أخذ عينة عشوائية طبقية بصورة منتظمة للموظفين الإداريين حسب المتغيرات المذكورة سابقاً.

### مصادر جمع البيانات:

(302) ----- مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

- 1- المصادر الأولية: سيتم تجميع البيانات من مجتمع البحث، وذلك من خلال الاستبانة.
- 2- المصادر الثانوية: سيتم تجميع البيانات من الكتب والدراسات السابقة والأبحاث. ومواقع الإنترنت والمجلات والمقالات المتعلقة بموضوع البحث.

#### منهجية البحث:

- سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على البيانات اللازم تحليلها ومن ثم استخراج النتائج والتوصيات.

#### إجراءات البحث:

- 1- مراجعة الأدبيات المتعلقة بالبحث الحالي
  - 2- إعداد أداة البحث:
- سوف يتم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين لضمان الحد الأدنى من الاتساق الداخلي.
- سوف يتم حساب ثبات وصدق الأداة من خلال العينة الاستطلاعية التي سيتم تطبيق أداة الاختبار التجريبي عليها (Pilot Testing).

#### الإطار النظري

**القيادة (Leadership)** كلمة مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها " (كنعان، 1995، ص86).

ويعرف أوردواي (Ordway Tead) القيادة بأنها " الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه" (Tead,1963,p19).

ويعرف ليكرت (Likert) القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية " (Likert,1961, p3) .

وتعرف القيادة بأنها " المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم

وفيق حلمي الأغا -----

لبلوغ الغايات المنشودة " (عشماوي، 1995، ص86).

وقد عرف (المنيف) القيادة بأنها " نشاط إيجابي سيقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة " (المنيف، 1999، ص151).

#### القيادة الإدارية:

وهناك مجموعة من التعريفات للقيادة الإدارية قد عرفها علماء الإدارة وهي على النحو التالي:

وعرف (كانتز وادنيل) بأنها " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني " (كنعان، 1982، ص89). ويعرف وايت (white) القيادة الإدارية " بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة (White، 1962، P185-186 ).

ويرى هنت ولارسون ((Hunt &Larson أن القيادة الإدارية " هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة " ( Hunt &Larson,1977, p238 ).

ويعرفها (بفنر ويرستوس)(Pfiffner & Presthus) بأنها " نوع من الروح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية " ( Pfiffner & Presthus,1976,p106 ).

ويعرفها (إلن)(Allen) بأنها " النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال " (Allen,1964, p70).

وتعرف القيادة الإدارية بأنها " فن تنسيق الأشخاص ورفع روحهم المعنوية إلى أهداف معينة (عاشور، 1989، ص212).

#### التطوير التنظيمي:

يشير التطوير التنظيمي إلى الجهد الشمولي المخطط لتغيير وتطوير العاملين في المنظمة عن طريق التأثير في قيمهم ومهارتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير (304) ----- مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2



----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير  
التكنولوجيا المستعملة للعمليات والهياكل التنظيمية، وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية  
والمعنوية أو تحقيق الأهداف التنظيمية (الصرن، 2002، ص84).

عرف بيكارد (Backhard) التطوير التنظيمي بأنه " جهد مخطط يشمل  
المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بهدف زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال  
مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام العلوم السلوكية (عبد الباقي، 2003،  
ص282).

وقد عرف التطوير التنظيمي بأنه " عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين  
المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك  
بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات،  
ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية " (العميان، 2002، ص344).  
وأما فراش وبل (French&Bell) فأنهما يعرفان التطوير التنظيمي بأنه  
" جهد ونشاط طويل المدى ويستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد  
ذاتها من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة للمناخ التنظيمي وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل  
الجماعي الشامل " (عبد الباقي، 2003، ص283).  
كما عرف (ريش) (Reesh) التطوير التنظيمي " بأنه عملية التخطيط والإدارة العلمية  
التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في  
حل مشاكلها وتحقيق أهدافها " (الطجم، 1995، ص70).

#### التغيير التنظيمي:

التغير في أبسط صورة يعنى التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع  
مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف  
الأمر بصورة مستمرة (روبنسون، 2000، ص20).

ولقد كانت المنظمات على الدوام في حالة توسع ونمو وانكماش وانحسار وتعيش حالة  
متغيرة ولكن المنظمات في الوقت الراهن تشهد تغيرات بيئية جذرية ومتسارعة بشكل  
ملحوظ لم نشهدها من قبل سواء من حيث الكم والنوع والسرعة، والبيئة أشبه ما توصف  
بالبيئة المضطربة غير المستقرة وظاهرة التغيير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات من  
تغيرات سياسية واجتماعية وثقافية وتغيرات في اتجاهات وميول الأفراد فالتغيير يحيط

وفيق حلمي الأغا -----

بالمنظمات من كل حد وصوب (حريم، 2004، ص363).

**ويعرف التغيير بأنه:**

" عملية إدخال تحسين وتطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة في وضعها الحالي  
لنتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل " (درة، 1981، ص157).

كما يعرف التغيير:

وتعرف (أميمة الدهان) التغيير التنظيمي " أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة  
على حل المشكلات وتجديد عملياتها على إن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في  
المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك  
بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة " **(العميان، 2002، ص343).**

ويعرف لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch، 1969) التغيير التنظيمي بأنه "   
التغيير من الواقع الراهن إلى وضع أفضل باستخدام تحليل النظم وتطوير ما هو مشترك  
بين المنظمة وبيئتها وجماعتها وأفرادها بالتعاون مع المستشارين المتخصصين في مداخل  
التغيير وتقنياته " **(الكبيسي، 1998، ص37).**

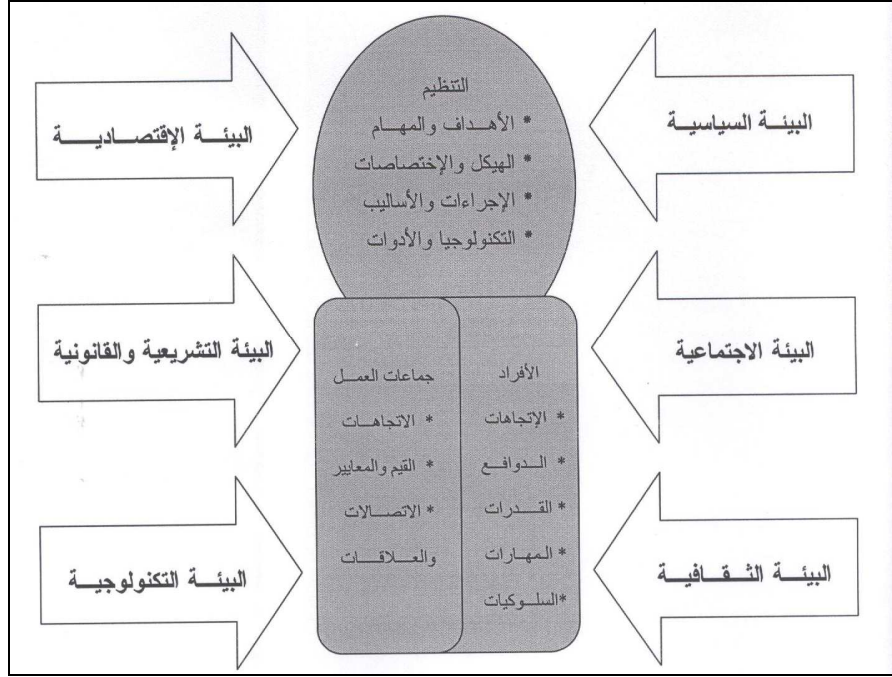
ويعرف محمد حسين حربي التغيير التنظيمي بأنه " عبارة عن تغيير موجه ومقصود  
وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى  
حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات " **(العميان، 2002، ص343).**

**ويقصد بالتغيير:**

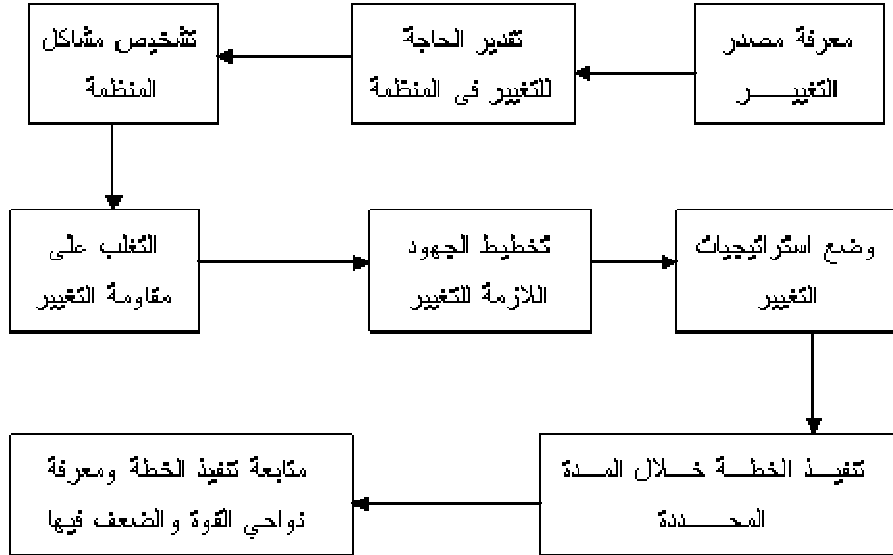
" إحداث التعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة وفي أساليب العمل التنظيمي من أجل  
ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطها مع تغييرات الأوضاع الجديدة في  
المناخ المحيط بالتنظيم وبما فيها استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط  
جديدة تحقق سبقاً على غيره تمكنه من الحصول  
على مكاسب وعوائد أكبر **(سلمي، 1983، ص256).**

يوضح الشكل رقم (1) التالي كما حدده ( أبو بكر) مجالات التطوير والتغيير

التنظيمي:



شكل رقم (1): مجالات التطوير والتغيير التنظيمي  
(أبو بكر، 2001، ص 326)



الشكل رقم (2) يبين خطوات إدخال التغيير إلى المنظمات  
(خطوات التغيير والتطوير التنظيمي) (الدرة، 1981، ص 165)

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية

\* أبو نداء، (2007):

دراسة بعنوان " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج من أهمها:

- إن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي أنماط القيادة الإخبارية (التوجيهية) والإقناعية (الإستشاري) المشارك والتفويضي وإن ممارسة هذه

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير  
الأنماط جاء بنسب متقاربة وأن النمط القيادي المشارك هو أكثر شيوعاً في تلك الوزارات  
- وجود علاقة بين النمط القيادي بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في  
الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

**\* المصري، (2007):**

دراسة بعنوان " النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه  
العاملين في الجامعة "  
هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه  
العاملين في الجامعة ومعرفة إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين  
في الجامعة للنمط القيادي السائد لدى جامعتهم تعزى إلى متغيرات (الجنس، التخصص،  
المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري)  
وتوصل الباحث إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو السائد وعدم وجود فروق ذات  
دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء تخصصي كلية الآداب.

**\* أبو جبل، (2005):**

دراسة بعنوان " أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية  
في قطاع غزة وإنعكاسها على أداء العاملين "  
حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا  
الحكومية في قطاع غزة وإنعكاسها على أداء العاملين.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- شيوع النمط القيادي الديموقراطي و يليه النمط التراسلي وثم الأوتوقراطي.
- وجود علاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة وأداء العاملين.

**\* رمضان، (2005):**

دراسة بعنوان " إدارة التغيير في التطوير التنظيمي "  
تهدف الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف إدارة التغيير بين منظمات الأعمال  
المختلفة مدى اختلاف إدارة التغيير بين منظمات الأعمال المختلفة وأنماط التغيير السائدة  
في المنظمات السورية.

**وقد توصلت الدراسة لنتائج وأهمها:**

مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2 ----- (309)

وفيق حلمي الأغا -----

- أهمية نمط القيادة المنتج في إدارة التغيير التنظيمي
- أن أسباب فشل عملية التغيير في المنظمات عدم إتباع الأسس العلمية في إدارة التغيير

\* الشريف، (2004):

دراسة بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة "

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- تبين أن هنالك توافر للأنماط القيادية الثلاثة، حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط والأوتوقراطي بدرجة أقل.
- 3- تبين أن هنالك علاقة ارتباط إحصائية وموجبة بين نمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي وسالبة لدى نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأتوقراطي.

\* الخطيب، (2004):

دراسة بعنوان "النمط القيادي السائد لدى المدير في المنظمات الفلسطينية في محافظات غزة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في المنظمات الفلسطينية في محافظات غزة والتعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد المرؤوسين وكما هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم السمات الإدارية الفلسطينية وتتبع هذه الدراسة في الإحساس المتنامي بالحاجة الملحة للقيام بعملية تحسين ورفع كفاءة مستوى أداء الإدارة العامة في القطاع الحكومي الفلسطيني، كي يتمكن من القيام بدوره في قيادة وإدارة التحويل والتطوير ولهذا قام الباحث باستطلاع رأى الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ممن يحملون المسمى الوظيفي (مدير، نائب مدير، رئيس قسم) لكونهم شركاء في عملية اتخاذ القرار.

**وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:**

المدراء الفلسطينيون يهتمون بمرؤوسيهـم الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين، فالمدير الفلسطيني يتعاون مع هذه الفئة من المرؤوسين ويحسن الإستماع لهم ويتابع مهامهم ويوفر لهم التغذية الراجعة كما أن سياسة التعيين في الوزارات الفلسطينية

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

تتم من خلال العلاقات الشخصية وبطريقة عشوائية غير مدروسة.

**\* الصفيان، (2003):**

دراسة بعنوان " علاقة التطوير التنظيمي فعالية القرارات الإدارية " دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض "

وتهدف الدراسة إلى التعرف على علاقة التطوير التنظيمي فعالية القرارات الإدارية في دائرة الجوازات في منطقة الرياض، وايضاً التعرف على الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي لتكون القرارات فعالة

**توصل الباحث إلى الآتي:**

- 1- أنه يجب تطوير المهارات القيادية في مجال التطوير التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات
- 2- توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات.

**\* المشارى، (2003):**

دراسة بعنوان " معوقات التطوير التنظيمي من منظور القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة "

وإستهدفت الدراسة تحديد المعوقات الإدارية والسلوكية والتقنية والاجتماعية التي تعيق التطوير التنظيمي في الأجهزة الأمنية.

وإستهدفت معرفة اختلاف رؤية قيادات الشرطة لأهمية معوقات التطوير التنظيمي باختلاف أربع خصائص ديموغرافية وهي (جهة العمل، والمستوى القيادي والمستوى التعليمي ومدة الخبرة في المستوى القيادي الحالي).

**وأهم النتائج التي توصل إليها:**

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية القيادات العليا والوسطى بشرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة لأهمية المعوقات السلوكية التي تعيق التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية.

- أن تعمل الإدارة العليا على التخطيط للتغيير بصورة مدروسة تتبع من الحاجة التي تفرضها المتغيرات والأوضاع البيئية.

**دقاسمة، (2002):**

دراسة بعنوان " التغيير التنظيمي "

مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2 ----- (311)

وفيق حلمي الأغا -----  
تهدف الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة أربد في الأردن، نحو دوافع وسمات ومعوقات، ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي.  
وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- أن تحسين الأداء الفردي والمؤسسي وتطويره من أهم القوة الدافعة لعملية التغيير التنظيمي.
- 2- أن وجود سياسة محددة وهادفة للتغيير التنظيمي من أهم السمات الإيجابية توافراً في عملية التغيير التنظيمي الفعال
- 3- أن ضعف مشاركة العاملين في برنامج التغيير، وقلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير تعتبر من أهم معوقات التغيير.

\* الرشودي، (2002):

دراسة بعنوان " المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي "  
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى ضباط الشرطة، ومعرفة الأساليب المستخدمة في تنمية المهارات وتحديد مستوى فعالية الأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين المهارات القيادية وفعالية الأداء الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها:

- وجود علاقة موجبة ذات دلالات إحصائية بين المهارات القيادية وفعالية الأداء الوظيفي وبين تنمية المهارات وفعالية الأداء الوظيفي.
- تعد مهارات القيادة الذاتية والإنسانية والإدارية الواجب توافرها لدى ضباط الشرطة، مهارات متوسطة الأهمية، في حين تعد المهارات القيادية الفنية مهارات مهمة جداً.

\* الكلابي، (2001)

دراسة بعنوان " نحو نموذج شامل في القيادة "  
وهدف الدراسة إلى وضع نموذج عملي لعملية القيادة ينتقل بعملية القيادة من التنظير إلى التطبيق العملي في البيئة العربية من خلال سرد كل النماذج القيادية للوصول إلى نموذج يناسب الواقع العربي. ولذلك قامت بمناقشة مداخل القيادة بدأت بأقدمها (مدخل السمات) وختمت بأحدثها (مدخل القيادة الفردية).

موضحة أوجه التشابه والاختلاف في مقارنه بين الإيجابيات والسلبيات والقيمة المعرفية



----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

للمداخل والنظريات المختلفة.

وقد نتج عن الدراسة تحديد سلبيات وإيجابية كل نظرية من نظريات القيادة وأسباب وتحول الباحثين والدارسين من مدخل قيادي وآخر، كما قامت الدراسة بتحديد ظاهرة القيادة كعملية تأثير تشمل بين طياتها القائد والمرؤوس ومجموعة العمل والمنظمة. وتكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها استنباط الفجوات في نظريات ومداخل القيادة الإدارية كوسيلة لفتح الباب.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

**Garven، (2006)**

**دراسة بعنوان " التغيير بالإقناع "**

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية التغلب على فشل القيادات في إعداد الموظفين للتغيير حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ضرورة أن يتبنى القادة حملة إقناع فعالة للموظفين وتبدأ قبل وقت مناسب من أحداث التغيير.
- تكوين جبهة عمل قوية داعمة للتغيير وقادة على التأثير في العاملين.

**Cohen، (2005)**

**دراسة بعنوان " جوهر التغيير - دليل ميداني: آليات وطرق قيادة التغيير في مؤسستك "**

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تعامل القيادات مع أعضاء فريق التغيير من المعارضين. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- أن على قيادة التغيير البحث عن المعارضين وتوظيفهم والاهتمام بآرائهم واحتياجاتهم وبيان ضرورة التغيير ومساعدتهم على رؤية الصورة الكلية للتغيير والاقتراع بأساسه.

**Zaleznik، (2004)**

**دراسة بعنوان: " المديرين والقادة، على من إختلاف "**

وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة لفحص النماذج المستخدمة من قبل المديرين والقادة، ووجدت الدراسة أن المديرين والقادة مختلفون حيث يتبنى القادة وجهات النظر الشخصية نحو الأهداف، بينما سعى المديرون الى تحقيق القيادة

وفيق حلمي الأغا -----  
الجماعية ولا يهتمون بالقيادة الشخصية (الفردية)  
التي لا تصلح في المنظمات البيروقراطية الكبيرة.  
وأشارت الدراسة إلى أن الإدارة بحاجة إلى قادة ومديرين متميزين، وأن عدم وجود الثقافة  
التعاونية المنتجة يصعب على المنظمة التطور.

(2003،wah)

عنوان الدراسة " العلاقة بين التفكير العاطفي وتطوير القيادة في المنظمة "   
وأظهرت الدراسة ان هنالك علاقة طردية بين مستوى الأداء لدى المدراء والتفكير  
العاطفي وتظهر أهمية الدراسة في معرفة اثر التغييرات العاطفية على سلوك المدير  
ومستوى أدائه كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير روح القيادة وتنمية الجوانب العاطفية  
لدى المدراء.

(2003)،Reimers and others

دراسة بعنوان " الاختلاف في الجنس وأثره على الاستراتيجيات التأثيرية "   
هدفت الدراسة إلى اختبار الاختلافات الجنسية وتأثيرها على الاستراتيجيات التأثيرية من  
خلال عينة تشمل (51) قائد و(284) من مرؤوسيه من الشركة الوطنية للتأمين في  
الولايات المتحدة الأمريكية، واعتبر كل من الجنس والسن والمسمى الوظيفي كمتغيرات  
مستقلة وقد أشارت النتائج إلى أن المدراء الذكور يستخدمون المناشدة الشخصية والإيجابية  
وانتشارها وتكتيكات الحزم أكثر من استخدامهما من قبل الإناث. ويستخدمون تكتيكات  
التعبير بطريقة ذات مغزى أكثر من الإناث يستخدمون التشاور والمناشدات الإيحائية  
والتكامل بطريقة ذات مغزى أكثر من المدراء الذكور.

ardichvili &Kuchinke (2002)

دراسة بعنوان " الأنماط القيادية السائدة والقيم الثقافية لدى المدراء والمرؤوسين " دراسة  
مقارنة لأربعة دول من دول الاتحاد السوفيتي السابق وألمانيا وأمريكا  
هدفت الدراسة إلى بيان أثر الثقافة الإجتماعية على الأنماط القيادية تبعاً للنموذج الذي  
حدده (هوفستيد، 1997).

وتبين من خلال الدراسة النتائج التالية:

- نمط القيادة الحرة والقيادة بأستثناء تأتي في المقدمة في دول الاتحاد السوفيتي السابق

(314) ----- مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

قبل أمريكا وألمانيا.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعوامل الثقافية وتوعية المدراء بثقافات الدول المختلفة.

#### **(Paglis And Green,(2002)**

دراسة بعنوان " المدراء وكفاءات القيادة الذاتية والدافعية نحو قيادة التغيير "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي التنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة والتغلب على المشكلات وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير وقد وجد أيضا تفاعلا بين كسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضا علاقة ارتباطية دالة بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات، والقدرات وطبيعة العمل.

#### **Waldman (2001)**

دراسة بعنوان " القيادة التقليدية والغير بالنسبة للثواب والعقاب: هل يميز المرؤوسين فى الولايات المتحدة واليابان ذلك"

وأظهرت الدراسة أن معظم الإداريين والأمريكان يميزوا بين الأداء التقليدي والغير التقليدي بالنسبة للثواب والعقاب، كما أظهرت أن هناك أختلافاً بين العينة اليابانية والأمريكية لاختلاف ثقافتهم، حيث أبدى المجتمع الياباني نقصاً فى الثواب المستمر وتعريف وتحديد العقاب والثواب بطريقة غير ثابتة.

#### **Moran & brightman, (2001)**

"دراسة بعنوان مفهوم إدارة التغيير من وجهة نظر المدراء واقتراحاتهم" يبين الباحثان انه عندما نفكر في التغيير وعلاقته بالأفراد فإنه يجب أن ينصب التغيير على ثلاثة عناصر قوية(الأهداف، الهوية، السيادة) وبأني الباحثان بنموذج جديد لاحتواء الأفراد في التغيير يسمى بنموذج (TPY) وهذا النموذج يركز على التعامل الإنساني(العنصر البشري) لكونه من أهم العناصر التي تدعم وتساند وتتجح عملية التغيير أو تكون عام هدم وعندما يشعر

وفيق حلمي الأغا -----

الفرد بالتغيير القادم فإنه يشعر حينئذ بالخوف لذا جاء هذا النموذج الذي يركز على أربعة عناصر رئيسية هي القيم، المعتقدات السلوكيات المهارات لتتفاعل كل هذه العناصر مع ثلاثة مستويات من التغيير: الشخصي، والمهني والمنظمة ويضيف الباحثان أن المهارات التي يحتاجها قائد التغيير تتم بنجاح ذاك التغيير المطلوب ويحقق الأهداف المحددة واستمرارية النظم.

(les Worrall et. Al (2000)

دراسة بعنوان "مدي أدراك مدراء القطاع العام لعملية التغيير للمؤسسات الحكومية" قام الباحثون بدراسة التغيير التنظيمي من منظورين مختلفين هما اثر التغيير على خبرات العمل و إدراكات مدراء القطاع العام لعملية التغيير، ويبدأ الباحثون دراستهم بآراء حول التغيير حيث يرون أن التغيير في الآونة الأخيرة يتطلب من العاملين في المنظمة المزيد من التدريب حتى يمتلك الأفراد العاملون المقدرة والمهارات العالية للقيام بالتغيير المطلوب وتم تطبيق الدراسة في سنتين متتاليتين 1997/1998 وشملت مجتمعاً ضم مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الخدمية حيث جرت الدارسة في عام 1997 على (1362) موظفاً وفي عام 1998 على (1313) موظفاً تم اختيار (9) موظف بشكل عشوائي وقاموا بدراسة أثر التغيير على خبرات العمل و إدراكات المدراء في المملكة المتحدة.

إن ما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت التغيير في التطوير التنظيمي فقد اطلع الباحث علي العدد من الدراسات و الأبحاث في هذا المجال فكانت غالبيتها تتحدث عن التغيير في المجال التنظيمي فحاول الباحث اختيار الأقرب من لهذا الموضوع فقد درس رمضان 2005 إدارة التغيير في التطوير التنظيمي في المنظمات السورية

كما ان دقامسه 2002 قام بدراسة التغيير التنظيمي لمعرفة اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد في الأردن وكذلك دراسة Garven2006 قام بدراسة التغيير بالافتتاح لمعرفة كيفية التغلب علي فشل القيادات في إعداد الموظفين في إعداد الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية وفي نفس الدولة أجريت دراسة cohen2005 كدليل ميداني عن آليات وطرق قيادة التغيير في مؤسستك اما PAGLIS AND GREEN2002 تطرقت نحو قيادة التغيير وعلاقتها بكفاءات القيادة الذاتية

(316) ----- مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

والدافعية في الولايات المتحدة الأمريكية وفي نفس الموضوع بحث كل من Moran and brightmen2001 في التغير وعلاقته بالأفراد في ثلاث عناصر قوية هي الأهداف والهوية والسيادة وسبقهما كلا من Ics Worrall et.2000 بدراسة التغير التنظيمي من منظورين مختلفين هما اثر التغير علي خبرات العمل وادراكات مدراء القطاع العام لعملية التغير وشملت الدراسة كلا من مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الخدمية في المملكة المتحدة، فجميع الدراسات السابقة درست التغير في التطوير التنظيمي وخلصت الي ان هناك علاقة بين التغير والتطوير التنظيمي في أحداث بعض ردود الفعل لدي القيادة المشرفة علي هذه المنظمات وان الاداء المؤسسي يجب ان يقوده قيادات قادرة علي عمل التغير لمصلحة المؤسسة في جميع المراحل والأزمنة حيث ان العديد من الدراسات تتفق والدراسة الحالية من ناحية علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية فمن هذه الدراسات دراسة الصفيان 2003 التي توصلت إلي وجوب تطوير المهارات القيادية في مجال التطوير التنظيمي وكذلك توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك دراسة المشاري 2003 التي أجريت في منطقة الرياض ومكة المكرمة حيث توصلت إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية القيادة العليا والوسطي ودراسة الرشودي 2002 التي توصلت إلي علاقة موجبة بين المهارات القيادية وفاعلية الأداء الوظيفي، ودراسة الكلابي 2001 التي تناولت القيادة كنموذج شامل حيث توصلت إن أهميتها في محاولة استنباط الفجوة في نظريات ومداخل القيادة الإدارية و أيضا من خلال استعراض الدراسات السابقة أيضا التي تناولت القيادات الإدارية يري الباحث ان عدداً منها اهتم بإبراز الأنماط القيادية فحيث المصري 2007 قد درس النمط القيادي السائد لدي رئاسة جامعة الاقصي وكذلك ابوحبل 2005 قد درس أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي الحكومي في قطاع غزة، وقام الشريف 2004 بدراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة والخطيب 2004 كذلك درس أنماط القيادة السائدة لدي المدير في المنظمات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة وكذلك ardichvili and kuchinke2002 أهمية دراسة الأنماط القيادية السائدة والقيم الثقافية لدي المدراء والمؤوسين في دول الاتحاد السوفيتي سابق ويضاف إلي ذلك دراسة أبو ندي 2007

وفيق حلمي الأغا -----

التي اهتمت بالأنماط القيادية والالتزام التنظيمي وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية وكذلك رمضان 2005 تطرق لدراسة أنماط القيادة في المنظمات السوية مرتبط بالتغيير في التطوير التنظيمي، نجد جميع الدراسات انطلقت من مدي أهمية موضوع الأنماط القيادية السائدة في المنظمات مما يؤكد علي أهمية هذا الجانب في القيادة وأنواعها مما يتفق معظم الدراسات السابقة مع موضوع الدراسة الحالية التي أجريت علي عدد من البنوك العاملة في قطاع غزة مما يؤدي إلي تقارب وجهات النظر في الدراسات السابقة وما قام به الباحث في الوقت الحاضر.

#### ما مدى الإستفادة من الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

إن الدراسة الحالية التي يقوم بها الباحث هي دراسة عن واقعنا الحالي وكون أن الدراسات السابقة هي دراسات أقرب للواقع الذي نعيشه حيث تم التعرف على كيفية عرض مشكلة البحث وصياغة بعض أهدافها وتساولاتها وإبراز أهميتها وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية و التعرف على أهمية القيادات الإدارية كإحدى العوامل الأساسية في عمل منظمات الأعمال والشركات والمؤسسات العامة والخاصة والتعرف على أفضل الأساليب (الأنماط) القيادية لتعامل مع الأفراد والجماعات داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المحددة وأيضاً أفضل الأساليب القيادية المنتجة في إدارة التغيير والتطوير وماهية أساليب التطوير والتغيير التنظيمي الفاعلة في المنظمات العامة والخاصة وأفضل الطرق لهذا التطوير والتغيير داخل المؤسسات ليوكب التطورات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع المحيط بالمنظمات

كما تم التعرف علي منظمات الأعمال الكبرى والشركات والمؤسسات العملاقة العامة والخاصة التي قل نظيرها في عالمنا العربي لعدم توافر الإمكانيات المادية والتكنولوجية لذلك ولهذا فقد كانت الاستفادة من الدراسات السابقة الأجنبية في غاية الأهمية

حيث تم التعرف على أهمية القيادات الإدارية في إنجاح أو فشل أى من منظمات الأعمال والمؤسسات العامة والخاصة وبيان وتوضيح أهم الأسباب الداعية للتغيير والتطوير التنظيمي لمواكبة التطورات والمستجدات فى عالمنا اليوم من خلال القيادات الواعية والناضجة لإحداث التطوير والتغيير في منظمات الأعمال والمؤسسات العامة والخاصة حيث ان منظمات الأعمال العربية تقتقر إلي الكثير من الهياكل الإدارية المبنية

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

علي الأساليب العلمية الحديثة مما استدعي إلي معرفة ما تعانيه هذه المنظمات من أنماط إدارية يضعف فيها الترابط الإداري العلمي والاستراتيجيات الإدارية المبنية علي إدراك الموظف للعدالة التنظيمية ومادا يعني التغيير الذي هو جزء من التخطيط وتشكيل الاستراتيجيات وماذا تعني القيادات الانتقالية داخل المنظمات والذي تقتقر إلي منظماتنا العربية لهذه الأساليب الإدارية الحديثة وكذلك نوعية الأنماط الإدارية ومستويات الإشراف التنظيمي وكيفية تنمية القيادات الإدارية من منظور علمي وكيفية اختيار القيادات الإدارية في القطاع العام والخاص كما نتمكن من معرفة مدي الرضي الوظيفي لدي العاملين داخل المنظمات المحلية لنستفيد من خلالها وتطبيق ذلك علي المنظمات المعنية بالبحث.

## الطريقة والإجراءات

### منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للبحث والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، ويهدف هذه البحث إلى بحث القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، سوف يعتمد البحث على نوعيين أساسيين من البيانات:

### 1-البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع إستبانات البحث بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

### 2-البيانات الثانوية:

وسوف يقوم الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد البحث، والتي تتعلق بالقيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2 ----- (319)

وفيق حلمي الأغا -----  
والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء البحث بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في البحث، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال البحث.

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة والذي يبلغ عددهم (630) موظف وموظفة.

#### عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث من مجتمع البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم عينة البحث (245) موظف وموظفة حيث تم توزيع استبانات حسب اعداد الموظفين المعنيين بالدراسة بنسب مئوية مناسبة لحجم العينة في كل بنك مستهدف للدراسة

وقد تم توزيع الإستبانة على جميع أفراد عينة البحث، وتم استرداد (242) إستبانة، وبعد تفحص الإستبانات تم استبعاد (3) إستبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبانة، وبذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة (239) إستبانة (أي بنسبة استرداد 97.55%) والجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة البحث كما يلي:

#### أولاً: البيانات الشخصية و الوظيفية:

##### 1- الجنس:

يبين جدول رقم (1) 69.9% من عينة البحث من الذكور، و 30.1% من عينة البحث من الإناث

جدول رقم (1): توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	167	69.9
أنثى	72	30.1
المجموع	239	100.0



## 2- العمر

يبين جدول رقم (2) أن نسبة (4.2%) من عينة البحث بلغت أعمارهم أقل من " أقل من 25 سنة "، و(43.5%) من عينة البحث تراوحت أعمارهم من " 25-أقل من 35 سنة"، و(37.2%) من عينة البحث تراوحت أعمارهم من "35-أقل من 45 سنة"، و(15.1%) من عينة البحث بلغت أعمارهم من " 45 سنة فأكثر "

جدول رقم (2): توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	10	4.2
من 25-أقل من 35 سنة	104	43.5
من 35- 45 سنة	89	37.2
45 سنة فأكثر	36	15.1
المجموع	239	100.0

## 3- المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (3) أن نسبة (10.9%) من عينة البحث مؤهلهم العلمي " دبلوم " و (79.5%) من عينة البحث مؤهلهم العلمي " بكالوريوس "، و(9.6%) من عينة البحث مؤهلهم العلمي " ماجستير "

جدول رقم (3): توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	26	10.9
بكالوريوس	190	79.5
ماجستير	23	9.6
دكتوراه	0	0.0
المجموع	239	100.0

## 4- سنوات الخدمة

يبين جدول رقم (4) أن نسبة (18.0%) من عينة البحث بلغت سنوات الخبرة لديهم

وفيق حلمي الأغا -----

"أقل من 5 سنوات"، و(28.5%) من عينة البحث تراوحت سنوات الخبرة لديهم من "5-10 سنة"، و(38.5) من عينة البحث تراوحت سنوات الخبرة لديهم من "11-15 سنة"، و(15.1%) من عينة البحث بلغت سنوات الخبرة لديهم "أكثر من 15 سنة"

جدول رقم (4): توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	43	18.0
من 5 - 10 سنة	68	28.5
11-15 سنة	92	38.5
أكثر من 15 سنة	36	15.1
المجموع	239	100.0

5- المسمى الوظيفي الذي تعمل به

يبين جدول رقم (5) أن نسبة (5.0%) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم "مدير"، و(5.9%) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم "نائب مدير"، و(43.1%) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم "رئيس قسم"، و (46.0%) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم "وظائف أخرى"

جدول رقم (5): توزيع عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي الذي تعمل به

المسمى الوظيفي الذي تعمل به	التكرار	النسبة المئوية
مدير	12	5.0
نائب مدير	14	5.9
رئيس قسم	103	43.1
أخرى	110	46.0
المجموع	239	100.0

6- الدرجة الوظيفية:

يبين جدول رقم (6) أن نسبة (16.4%) من عينة البحث تراوحت الدرجات الوظيفية من "1-3 درجات" و(44.5%) من عينة البحث تراوحت الدرجات الوظيفية من "4-6 درجات"، و (39.0%) من عينة البحث تراوحت الدرجات الوظيفية من "1-3 أكثر من 6"

درجات" ----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

## درجات" جدول رقم (6)

توزيع عينة البحث حسب متغير الدرجة

الدرجة	التكرار	النسبة المئوية
1 - 3 درجة	24	16.4
4-6 درجة	65	44.5
أكثر من 6 درجات	57	39.0
المجموع	146	100.0

أداة البحث:

لقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

➤ **القسم الأول:** يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع البحث ويتكون من (8) فقرات

➤ **القسم الثاني:** يتناول توجهات أفراد عينة البحث نحو القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور كما يلي:

\* **المحور الأول:** يناقش النمط القيادي السائد في المؤسسات، ويتكون من (31) فقرة وقد قسم إلى ثلاث محاور فرعية كما يلي:

➤ النمط الديمقراطي ويتكون من (11) فقرة.

➤ النمط البيروقراطي ويتكون من (11) فقرة.

➤ النمط الحر ويتكون من (9) فقرة.

\* **المحور الثاني:** يناقش دور النمط القيادي السائد في المؤسسة في عملية التطوير والتغيير التنظيمي، ويتكون من (31) فقرة وقد قسم إلى ثلاث محاور فرعية كما يلي:

➤ **النمط القيادي السائد على مستوى الأفراد** ويتكون من (13) فقرة

➤ **النمط القيادي السائد على مستوى الجماعة** ويتكون من (7) فقرات

مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2 ----- (323)

وفيق حلمي الأغا -----

النمط القيادي السائد على مستوى التنظيم ويتكون من (11) فقرات

\* المحور الثالث: يناقش القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتكم في المؤسسة، ويتكون من (24) فقرة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من (5) درجات (من 1-5) حسب الجدول رقم (7).

جدول رقم (7): مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق بشدة	←			أعارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق وثبات الإستبانة:

تم تقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق فقرات الإستبانة بطريقتين

1- صدق المحكمين:

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثمانية أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر وكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

\* صدق الاتساق البنائي لمحاور البحث:

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور البحث مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة اكبر

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

من قسمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361).

جدول رقم (8): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور البحث مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسة	0.428	0.018
الثاني	دور النمط القيادي السائد في المؤسسة في عملية التطوير والتغيير التنظيمي	0.887	0.000
الثالث	القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتكم في المؤسسة	0.668	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

\* ثبات فقرات الإستبانة Reliability:

وتم إجراء خطوات الثبات على العينة الإستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

**1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:** تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط بإستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{2r}{r+1}$  حيث r تعبر عن معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (9) يبين

أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الإستبانة.

جدول رقم (9): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسة	31	0.6847	0.8129
الثاني	دور النمط القيادي السائد في المؤسسة في عملية التطوير والتغيير التنظيمي	31	0.9025	0.9488
الثالث	القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتكم في المؤسسة	24	0.8220	0.9023
	جميع الفقرات	86	0.8125	0.8966

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (10) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (10): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسة	31	0.8725
الثاني	دور النمط القيادي السائد في المؤسسة في عملية التطوير والتغيير التنظيمي	31	0.9715
الثالث	القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتكم في المؤسسة	24	0.9374
	جميع الفقرات	86	0.9125

### المعالجات الإحصائية:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- 4- معادلة سبيرمان براون للثبات
- 5- اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ (1-Sample K-S).
- 6- اختبار (t) لمتوسط عينة واحدة (One sample T test).
- 7- اختبار (t) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- 8- اختبار (t) تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.
- 9- اختبار شفيه للفروق المتعددة مثنى مثنى بين المتوسطات للعينات.

### جميع المحاور

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (11) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في محاور البحث المتعلقة بالقيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل عنصر كما يلي:

ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة المتعلقة بـ (القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة) تساوي (3.52)، و الوزن النسبي يساوي (70.49%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي (22.476) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.97)، و مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن القيادات الإدارية لها دور فعال في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة.

وفيق حلمي الأغا -----

ويرى الباحث في هذه النتيجة أنها تعبر عن حقيقة، أنه بدون القيادات الإدارية في المؤسسة لن يكون هنالك عملية تطوير وتغيير التنظيمي إيجابي والعكس صحيح والسبب هو عملية التأثير التي يقوم بها القادة في سلوك الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه وبما يتمتع به القادة من مميزات وقدرات وصلاحيات لذلك.

جدول رقم (11): تحليل محاور البحث

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسة	3.10	0.371	61.96	4.084	0.000
2	دور النمط القيادي السائد في المؤسسة في عملية التطوير والتغيير التنظيمي	3.88	0.544	77.64	25.070	0.000
3	القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتكم في المؤسسة	3.61	0.565	72.28	16.787	0.000
	جميع المحاور	3.52	0.361	70.49	22.476	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية " 238 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 1.97

#### اختبار فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  بين القيادات الإدارية بحسب نمطها (نوع القيادة) و عملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1 - توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  بين القيادات الإدارية الديمقراطية و عملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيادات الإدارية الديمقراطية و عملية إنجاح



----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (12) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، كما أن قيمة (r) المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.135)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  إحصائية بين القيادات الإدارية الديمقراطية وعملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

جدول رقم (12): معامل الارتباط بين القيادات الإدارية الديمقراطية و عملية إنجاح

#### التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي

المحور	الإحصاءات	عملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على		
		مستوى الأفراد	مستوى الجماعة	مستوى التنظيم
القيادات الإدارية الديمقراطية	معامل الارتباط	0.476	0.613	0.555
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	239	239	239

قيمة r الجدولية عند درجة حرية "237" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.135

2- توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  بين القيادات الإدارية البيروقراطية و عملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيادات الإدارية البيروقراطية و عملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (13) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، كما أن القيمة المطلقة (r) المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.135)، مما يدل على وجود علاقة سلبية (حيث أن معاملات الارتباط سالبة) ذات دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  إحصائية بين القيادات الإدارية البيروقراطية وعملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

وفيق حلمي الأغا -----

جدول رقم (13): معامل الارتباط بين القيادات الإدارية البيروقراطية وعملية إنجاز

التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي

المحور	الإحصاءات	عملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على			
		مستوى الأفراد	مستوى الجماعة	مستوى التنظيم	جميع المستويات
القيادات الإدارية البيروقراطية	معامل الارتباط	-0.129	-0.305	-0.198	-0.222
	مستوى الدلالة	0.046	0.000	0.002	0.001
	حجم العينة	239	239	239	239

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية "237" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.135

3 - توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  بين القيادات الإدارية الحرة وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيادات الإدارية الحرة وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (14) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، كما أن القيمة المطلقة ( $r$ ) المحسوبة أقل من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.135)، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  إحصائية بين القيادات الإدارية الحرة وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي

جدول رقم (14): معامل الارتباط بين القيادات الإدارية الحرة وعملية إنجاز التطوير

والتغيير التنظيمي الإيجابي.

المحور	الإحصاءات	عملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على			
		مستوى الأفراد	مستوى الجماعة	مستوى التنظيم	جميع المستويات
القيادات الإدارية الحرة	معامل الارتباط	0.003	-0.067	0.002	-0.017
	مستوى الدلالة	0.963	0.306	0.977	0.795
	حجم العينة	239	239	239	239

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية "237" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.135

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة الشريف، (2004) والتي توصلت إلى أنه يوجد علاقة ذات ارتباطات إحصائية وموجبة بين نمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي مع النمط الأتوقراطي وتتفق النتائج أيضاً مع نتائج دراسة (العديقي) والتي توصلت إلى أن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يشكل أحد المعوقات المهمة لكفاءة الأداء وأن انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين يؤثر سلباً على برامج التطوير والتغيير. ويرى الباحث أن النمط القيادي الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية لإحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي وذلك كونه يعطي للمرؤوسين درجة عالية من الحرية في أداء المهام الموكلة إليهم.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  بين القدرة القيادة الإدارية و عملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القدرة القيادة الإدارية و عملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (15) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، كما أن قيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.135)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  إحصائية بين القدرة القيادة الإدارية و عملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

وتتقارب هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الرشودي، 2002) والتي توصلت إلى أنه يوجد علاقة موجبة ذات دلالات إحصائية بين المهارات القيادية وفعالية الأداء الوظيفي وبين تنمية المهارات وفعالية الأداء الوظيفي، ويرى الباحث أن القدرات القيادية من المهارات والخبرات... وإلخ تؤثر بشكل كبير على عملية التطوير والتغيير في المؤسسة.

**جدول رقم (15):** معامل الارتباط بين قدرة القيادة الإدارية و عملية إنجاز التطوير

والتغيير التنظيمي الإيجابي.

عملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على				الإحصاءات	المحور
جميع المستويات	مستوى التنظيم	مستوى الجماعة	مستوى الأفراد		

0.544	0.635	0.516	0.339	معامل الارتباط	قدرة القيادة الإدارية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
239	239	239	239	حجم العينة	

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية " 237 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.135

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$

بين قدرة القيادة الإدارية والنمط القيادي المستخدم

استخدام لاختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القدرة القيادة الإدارية والنمط القيادي المستخدم عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (16) والذي يبين ما يلي:

1- وجود علاقة إيجابية بين القدرة القيادة الإدارية والنمط الديمقراطي حيث أن قيمة  $(r)$  المحسوبة تساوي وهي أكبر من قيمة  $(r)$  الجدولية والتي تساوي (0.135) كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05).

2- وجود علاقة سلبية بين القدرة القيادة الإدارية والنمط البيروقراطي حيث أن قيمة  $(r)$  المحسوبة تساوي (-0.269) والقيمة المطلقة لها أكبر من قيمة  $(r)$  الجدولية والتي تساوي (0.135) كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05).

3- وجود علاقة سلبية بين القدرة القيادة الإدارية والنمط الحر حيث أن قيمة  $(r)$  المحسوبة تساوي (-0.159) والقيمة المطلقة لها أكبر من قيمة  $(r)$  الجدولية والتي تساوي (0.135) كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.014) وهي أقل من (0.05) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الأنماط تساوي (0.185) وهي أكبر من (0.05)، كما أن قيمة  $(r)$  المحسوبة تساوي (0.086) وهي أقل من قيمة  $(r)$  الجدولية والتي تساوي (0.135)، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  إحصائية بين القدرة القيادة الإدارية والنمط القيادي المستخدم.

يرى الباحث أن هذه النتيجة تؤكد أن القدرات القيادية التي يتمتع بها القائد من مهارات وخبرات وسمات تجعل القائد يميل دائماً إلى النمط القيادي الديمقراطي في المشاركة في

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير  
اتخاذ القرار وتقدير جهود العاملين وذلك لتفهمه لمرؤوسيه بدرجة عالية والابتعاد عن  
الأنماط القيادية الأخرى مثل نمط القيادة البيروقراطية أو الحرة.

جدول رقم (16): معامل الارتباط بين القدرة القيادية الإدارية والنمط القيادي المستخدم

المحور	الإحصاءات	النمط القيادي المستخدم		
		الديمقراطي	البيروقراطي	الحرة
القدرة القيادية الإدارية	معامل الارتباط	0.539	-0.269	-0.159
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.014
	حجم العينة	239	239	239

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية " 237 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.135  
الفرضية الرابعة: لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  في آراء  
أفراد عينة البحث في القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي  
الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر،  
المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية) ويشترك من هذه  
الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد عينة البحث  
في القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك  
العاملة في قطاع غزة يعزى للجنس

يتبين أن القيمة المطلقة  $(t)$  المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي  
(0.368) وهي أقل من قيمة  $(t)$  الجدولية والتي تساوي (1.97)، كما أن قيمة مستوى  
الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.713) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود  
فروق بين إجابات الباحثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير  
التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للجنس.

يرى الباحث أن السبب في ذلك هو طبيعة العمل في البنوك العاملة في قطاع غزة

وفيق حلمي الأغا -----  
حيث أن كافة الأعمال هي أعمال إدارية. وتلك الأعمال يستطيع أن يقوم بها الذكور والإناث والمهام المكلف بها الذكور والإناث هي مهام متساوية ومتقاربة ولا يوجد تمييز بين ذكر أو أنثى داخل المؤسسة.

جدول رقم (17): نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسات	ذكر	167	3.1035	0.3891	0.351	0.726
	أنثى	72	3.0851	0.3263		
دور النمط القيادي السائد في المؤسسات في عملية التطوير والتغيير التنظيمي	ذكر	167	3.8822	0.5853	0.006	0.995
	أنثى	72	3.8817	0.4369		
القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتك في المؤسسات	ذكر	167	3.6272	0.5902	0.549	0.583
	أنثى	72	3.5833	0.5059		
جميع المحاور	ذكر	167	3.5302	0.3800	0.368	0.713
	أنثى	72	3.5114	0.3137		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "2.38" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

2- لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد عينة البحث في القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للعمر.

يتبين أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (0.606) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2.64)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.611) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للعمر.

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

يرى الباحث أن هذه النتيجة سببها عدم اهتمام القيادات الإدارية في المرؤوسين كبار السن وأن التعامل على نطاق واحد ويرى الباحث في ذلك خلل في العمل لأن الأكبر سناً يتوقع معاملته بأسلوب أكثر ديمقراطياً ومشاركة من صغار السن لما لهم من مكانة اجتماعية ناتجة عن كبر السن.

**جدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للعمر**

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسات	بين المجموعات	0.903	3	0.301	2.222	0.086
		داخل المجموعات	31.810	235	0.135		
		المجموع	32.712	238			
الثاني	دور النمط القيادي السائد في المؤسسات في عملية التطوير والتغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.533	3	0.178	0.597	0.617
		داخل المجموعات	69.882	235	0.297		
		المجموع	70.414	238			
الثالث	القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتك في المؤسسات	بين المجموعات	0.765	3	0.255	0.795	0.498
		داخل المجموعات	75.329	235	0.321		
		المجموع	76.094	238			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.238	3	0.079	0.606	0.611
		داخل المجموعات	30.742	235	0.131		
		المجموع	30.980	238			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 235" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

3- لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد عينة البحث في القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة للمؤهل العلمي.

يتبين أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة

وفيق حلمي الأغا -----  
تساوي (0.425) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.03)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.654) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي.

يعزى الباحث السبب في أن القائد لا يميز في التعامل مع المرؤوسين حسب مؤهلاتهم وهذا يؤكد عدم اهتمام من قبل كثير من القيادات بالمؤهل العلمي الذي يحمله المرؤوس ولا يتعاطى معه ويستفيد منه بالشكل المطلوب ويرجع السبب في ذلك كون التعيينات في البنوك لا تعتمد بدرجة كبيرة على المؤهلات العلمية بل على الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية

جدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسات	بين المجموعات	0.698	2	0.349	2.572	0.079
		داخل المجموعات	32.014	236	0.136		
		المجموع	32.712	238			
الثاني	نور النمط القيادي السائد في المؤسسات في عملية التطوير والتغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.095	2	0.048	0.160	0.852
		داخل المجموعات	70.319	236	0.298		
		المجموع	70.414	238			
الثالث	القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتكم في المؤسسات	بين المجموعات	1.026	2	0.513	1.612	0.202
		داخل المجموعات	75.068	236	0.318		
		المجموع	76.094	238			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.111	2	0.056	0.425	0.654
		داخل المجموعات	30.869	236	0.131		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 236" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03  
4- لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد عينة البحث



----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير  
في القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك  
العاملة في قطاع غزة تعزى لمدة الخدمة.

يتبين أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1.521) وهي أقل من  
قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2.64)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور  
تساوي (0.210) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات  
المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي  
في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى لمدة الخدمة

**جدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات  
المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي  
في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى لمدة الخدمة**

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسات	بين المجموعات	1.685	3	0.562	4.255	0.006
		داخل المجموعات	31.027	235	0.132		
		المجموع	32.712	238			
الثاني	دور النمط القيادي السائد في المؤسسات في عملية التطوير والتغيير التنظيمي	بين المجموعات	1.481	3	0.494	1.683	0.171
		داخل المجموعات	68.933	235	0.293		
		المجموع	70.414	238			
الثالث	القدرات القيادية الموجودة لدى قياداتكم في المؤسسات	بين المجموعات	1.095	3	0.365	1.144	0.332
		داخل المجموعات	74.999	235	0.319		
		المجموع	76.094	238			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.590	3	0.197	1.521	0.210
		داخل المجموعات	30.390	235	0.129		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 235" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

**جدول رقم (21): اختبار شفيه للفروق المتعددة بين آراء أفراد عينة البحث**

مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2 ----- (337)

حسب متغير مدة الخدمة

المحور	الفرق بين المتوسطات	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسات	أقل من 5 سنوات	0.178	0.041	0.220*	
	5-10 سنوات	-0.178	-0.137	0.042	
	11-15 سنة	-0.041	0.137	0.179	
	أكثر من 15 سنة	-0.220*	-0.042	-0.179	

5- لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد عينة البحث في القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي.

يتبين أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (3.048) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2.64)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.029) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي ويبين اختبار شفبه جدول رقم (21) أن الفروق بين الفئة "مدير" والفئات "رئيس قسم" و"وظائف أخرى" لصالح الفئة "مدير"

ويرى الباحث أن هذه النتيجة سببها هي تمتع المدير بدرجة عالية من الامتيازات والمميزات تمنحها إليه الإدارة العليا في البنوك مما تؤثر عليه بدرجة أعلى من الفئات الأخرى في التطوير والتغيير الإيجابي وهذا يؤثر على أدائه للعمل بالنسبة للفئات الأخرى.

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي

في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسات	بين المجموعات	1.225	3	0.408	3.047	0.029
		داخل المجموعات	31.487	235	0.134		
		المجموع	32.712	238			
الثاني	دور النمط القيادي السائد في المؤسسات في عملية التطوير والتغيير التنظيمي	بين المجموعات	3.747	3	1.249	4.403	0.005
		داخل المجموعات	66.667	235	0.284		
		المجموع	70.414	238			
الثالث	القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتكم في المؤسسات	بين المجموعات	7.370	3	2.457	8.401	0.000
		داخل المجموعات	68.723	235	0.292		
		المجموع	76.094	238			
	جميع المحاور	بين المجموعات	1.160	3	0.387	3.048	0.029
		داخل المجموعات	29.820	235	0.127		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 235" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

جدول رقم (23): اختبار شفيه للفروق المتعددة بين آراء أفراد عينة البحث حسب متغير

المسمى الوظيفي

المحور	الفرق بين المتوسطات	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	أخرى
النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسات	مدير		0.239	-0.072	-0.047
	نائب مدير	-0.239		-0.312*	-0.286*
	رئيس قسم	0.072	0.312*		0.026
	أخرى	0.047	0.286*	-0.026	
دور النمط القيادي السائد في المؤسسات في عملية	مدير		-0.197	0.227	0.302
	نائب مدير	0.197		0.424*	0.499*
	رئيس قسم	-0.227	-0.424*		0.074
	أخرى	-0.302	-0.499*	-0.074	

مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2 ----- (339)

التطوير والتغيير التنظيمي					
القائدات	مدير		0.298	0.725*	0.665*
القيادات	نائب مدير	-0.298		0.428	0.367
الموجودة	رئيس قسم	-0.428	-		-0.060
لدى قيادتك في	أخرى	-	0.725*	0.060	
المؤسسات		0.665*	-0.367		
جميع المحاور	مدير		0.098	0.258*	0.278*
	نائب مدير	-0.098		0.161	0.180
	رئيس قسم	-	-0.161		0.019
	أخرى	-	0.258*	-0.180	-0.019
		0.278*			

7- لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد عينة البحث في القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للدرجة الوظيفية.

يتبين أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1.754) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (3.03)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.177) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للدرجة الوظيفية.

ويرى الباحث أن القائد في البنوك لا يفرق في أسلوبه في التعامل بين الدرجات الوظيفية لأنه يعتبر أن الدرجة الوظيفية هي استحقاق نتيجة لسنوات الخدمة التي يقضيها العاملين في العمل وليست ناتجة عن أداء مميز وفعال وهذا يمثل خلل في التعامل مع منح الدرجات الوظيفية من قبل الإدارات العليا للبنوك.

جدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي (340) ----- مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

### في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للدرجة الوظيفية

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسات	بين المجموعات	0.632	2	0.316	2.230	0.111
		داخل المجموعات	20.267	143	0.142		
		المجموع	20.899	145			
الثاني	دور النمط القيادي السائد في المؤسسات في عملية التطوير والتغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.965	2	0.482	1.948	0.146
		داخل المجموعات	35.397	143	0.248		
		المجموع	36.362	145			
الثالث	القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتكم في المؤسسات	بين المجموعات	0.399	2	0.200	0.532	0.589
		داخل المجموعات	53.717	143	0.376		
		المجموع	54.116	145			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.438	2	0.219	1.754	0.177
		داخل المجموعات	17.872	143	0.125		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 236" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

### النتائج:

هدف البحث إلى التعرف على " دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة "

وكانت نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

#### \* الأنماط القيادية السائد:

- إن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي بنسبة (74.25%) ويستخدم بدرجة مقبولة ويليه النمط القيادي البيروقراطي بنسبة (57.78%) ويستخدم بدرجة متوسطة ويليه النمط القيادي الحر بنسبة (50.83%) ويستخدم بدرجة أقل من البيروقراطي.

#### - دور الأنماط القيادية في إحداث عملية التطوير والتغيير:

تبين النتائج أن هنالك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم.

مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2 ----- (341)

وفيق حلمي الأغا -----

حيث كانت نسبة التغيير والتطوير على مستوى الأفراد (79.29%) وعلى مستوى الجماعة (77.36%) وعلى مستوى التنظيم (75.88%) مما يبين أن هنالك دور كبير للقيادات في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

**\* القدرات القيادية:**

تبين النتائج أنه هنالك تنافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في البنوك العاملة في قطاع غزة حيث بلغت نسبة تنافر تلك القدرات على مستوى القادة (72,28%).

- وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  إحصائية بين قدرة القيادة الإدارية و عملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي

\* علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) و عملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

- تبين النتائج وجود علاقة موجبة بين القيادات الإدارية الديمقراطية و عملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

- وجود علاقة سلبية بين القيادات الإدارية البيروقراطية و عملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي

- عدم وجود علاقة بين القيادات الإدارية الحرة و عملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

**\* العلاقة بين القدرات القيادية والنمط القيادي المستخدم في البنوك في قطاع غزة**

- وجود علاقة موجبة بين القدرة القيادة الإدارية والنمط الديمقراطي

- وجود علاقة سلبية بين القدرة القيادة الإدارية والنمط القيادة البيروقراطي

- وجود علاقة سلبية بين القدرة القيادة الإدارية والنمط القيادة الحرة

أثر بعض المتغيرات على التطوير والتغيير والتنظيمي الإيجابي:

**متغير الجنس:**

عدم وجود فروق في التعامل بين الذكور والإناث وكذلك العمر والمؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية ولكن بوجود فرق في التعامل في المسمى الوظيفي.

----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

#### متغير العمر:

قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.611) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للعمر.

#### المؤهل العلمي:

أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.654) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي.

#### مدة الخدمة:

أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.210) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى لمدة الخدمة

#### المسمى الوظيفي:

أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.029) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي ويبين اختبار شفيه جدول رقم (23) أن الفروق بين الفئة " مدير " و الفئات " رئيس قسم و وظائف أخرى " لصالح الفئة " مدير "

#### الدرجة الوظيفية:

أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.177) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى للدرجة الوظيفية.

#### التوصيات:

مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2 ----- (343)

### في ضوء نتائج البحث فإنه يمكن إيراد التوصيات التالية:

\* تعزيز التوجه الديمقراطي لدى القادة في البنوك العاملة في قطاع غزة من خلال:

- 1- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار والاهتمام بأرائهم.
  - 2- زيادة الثقة بين القائد ومرؤوسيه وحسن الاستماع للمرؤوسين من قبل القادة.
  - 3- تشجيع المرؤوسين على الإبداع والتميز.
  - 4- طرح الأفكار على المرؤوسين من قبل القادة و مناقشتها معهم.
  - 5- تقدير جهود المرؤوسين وممارسة إشرافاً عام على العمل.
  - 6 - الاهتمام بالمرؤوسين الحاملين للمؤهلات العلمية.
  - 7 - اعتماد الدرجات الوظيفية بدرجة الأداء والتميز في العمل.
  - 8 - الاهتمام بأصحاب الخبرات في العمل والاستفادة من خبراتهم.
- \* زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في البنوك العاملة في قطاع غزة من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد للقادة، بما ينسجم ويتوافق والمسئوليات المكلف بها القائد.
- \* إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع القيادة والتطوير والتغيير التنظيمي.

## المراجع

### المراجع العربية

1. حريم، حسين، (2004)، " السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، عمان، دار ومكتبة حامد.
2. حمود، خضير كاظم، (2002)، " السلوك التنظيمي " دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
3. درة، عبد الباقي، (1981)، " التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مركز البحوث، مجلد (9)، عدد (4).
4. روبنسون، دانا جاينس، (2000)، التغيير: "أدوات تحول الأفكار إلى نتائج" ،تعريب إصدارات بميك، الإشراف العلمي: د.عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
5. السلمي، علي، (1983) "تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب، القاهرة.
6. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، (1998م)، " الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي " عمان،



----- القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير

مطبوعة وائل للنشر.

7. الطجم، عبد الله عبد الغنى، (1995)، " التطوير التنظيمي والمفاهيم والنماذج و الاستراتيجيات " جدة ، دار حافظ للنشر والتوزيع.
8. عاشور، احمد صقر، (1989) " السلوك الإنساني في المنظمات "، الإسكندرية، دار المعارف الجامعية،
9. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2003) " السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
10. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2001) " السلوك الإنساني في المنظمات "، الإسكندرية الدار الجامعية.
11. العديلي، ناصر محمد، (1993)، " مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه، ندوة مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة- الرياض، السعودية.
12. عشاوي، سعد الدين محمد، (1995) " أسس الإدارة وتطبيقها في المجالات الأمنية، الرياض، مطابع أكاديمية نايف العربية.
13. العميان، محمود، سلمان، (2005) " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة.
14. العميان، محمود، (2002)، " سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر.
15. الكبيسي، عامر، (1998)، " التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة "، الجزء الرابع الدوحة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.
16. كنعان، نواف، " القيادة الإدارية "، عمان مكتبة دار الثقافة- نواف، كنعان: " القيادة الإدارية " مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، (1995).
17. كنعان، نواف، (1992)، " القيادة الإدارية "، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، (ط1).
18. كنعان، نواف، (1985) " القيادة الإدارية "، الرياض، دار العلوم التطبيقية والنشر.
19. مرغي، توفيق وياغي، محمد عبد الفتاح، (1991) " قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمات المدنية "، مجلة جامعة الملك مسعود، المجلد 3، العلوم الإدارية (1).
20. المنيف، إبراهيم عبد الله، (1999)، " تطوير الفكر المعاصر، الرياض، أفاق الإبداع للنشر والإبداع.

### الدراسات والأبحاث السابقة:

1. أبو الندى، سامية خميس (2007)، " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير،، الجامعة الإسلامية في غزة.
2. الخطيب، مازن، (2004)، "النمط القيادي لدى مدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية
3. في محافظات غزة،(رسالة ماجستير) كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة.
4. رمضان، ريم، (2005)، " إدارة التغيير في التطوير التنظيمي"، جامعة دمشق، رسالة دكتوراه غير منشورة.
5. الرشودي، محمد على، (2001)، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض،أكاديمية نايف العربية للعلوم المهنية
6. العذيقى،حسن، (1998): "معوقات التطوير التنظيمي وأثرها على أداء الأجهزة الأمنية " دراسة ميدانية،أكاديمية نايف العربية للعلوم المهنية، رسالة ماجستير غير منشورة.
7. المصري، رفيق محمود، (2007): "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملين في الجامعة"، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الجامعة الإسلامية في غزة. مجلة الجامعة الإسلامية،(سلسلة الدراسات الإنسانية).

### المراجع الأجنبية:

1. Hunt، JG، Larson، Laryl.(1977) leadership: The cutting Edge، shouth ern Illinois University ptss، car bondale،Illinois.
2. Likert، R (1961)، New York، MC Grew Hill Book Co.
3. Tead، O (1963)، The Art Of Leadership. New York Mc Grew till Inc
4. White، L.P.(1962) Introduction to The study of Pubic administration 3rd، Macmillan Co.، New York،N.Y.