

الأنماط القيادية ودورها في تقويم أداء العاملين
(دراسة تطبيقية على عينة من البنوك المصرية)
**Leadership styles and their role in the
evaluation of the performance of employees
(An applied study on a sample of Egyptian banks)**

د/عاطف جابر طه عبد الرحيم

كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا
atef_gaber_taha@yahoo.com

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الأنماط القيادية في عينة من البنوك المصرية تابعة لكل من بنك مصر والبنك الأهلي ودورها في تقييم أداء العاملين ويقوم البحث على افتراض أساسي يتمثل بأن الأنماط القيادية بأنواعها (الموجه والمتساهل والمشارك) لها دور في عملية تقييم أداء العاملين (استراتيجيات الاستثمار البشري، المدخرات، الخدمات المصرفية) في البنوك المبحوثة ولتحقيق أهدافه تم بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تم عمل نموذج رياضي أعد خصيصا وقد تم استخدام التحليل الاحصائي متعدد المتغيرات الذي يدعى بالتحليل التمييزي "Discriminate Analysis" حيث ان هذا التحليل يكون قادراً على التمييز بين مجموعتين من المتغيرات لمعرفة مدى وجود علاقة او عدم وجودها وكذلك تحديد اهمية كل متغير من حيث قوة تأثيره او اختلافه بين المجموعتين قيد الدراسة وقد استخدم الباحث مقاييس لجمع البيانات وتحليلها، واستعان بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 10 for Windows. وقد جاءت نتائج البحث مطابقة لأغلب فرضياته، وقد صيغت بصدها مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تعزيز وتبنى القيادات الإدارية للنمط الديمقراطي (المشارك) في البنوك المبحوثة بكل جوانبه لاسيما من ناحية استثمار الكفاءات الموجودة في البنوك المصرية بشكل رياضي وابتكاري متميز، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتفويض بعض السلطات للمرؤسيين بالإضافة إلى توفير وتهيئة الوسائل العلمية المناسبة والسليمة في تقييم أداء العاملين في البنوك المبحوثة.

Abstract

The current research aims to identify the leadership styles in a sample of Egyptian banks the Belonging to each of Banque Misr and the National Bank and its role in the evaluation of the performance of employees Workers say the search for a basic assumption is that leadership styles one(And ignore the joint) has a role in the performance evaluation process of employees(Strategies of human investment, savings, banking) banks in the under study In order to achieve its objectives was the construction scheme

of the hypothetical Shows the relationship between the variables of the study It has been the work of a mathematical model specially prepared for the study Has been the use of statistical analysis Multivariate which supports The analysis of the discriminatory "Discriminate Analysis That's where this analysis be able to distinguish between the two groups Of changes to see how the existence of a relationship or the lack of it As well as determining the importance of each variable In terms of strength of the affected or kidnapped between the two groups under study The researcher used metrics for data collection and analysis Used a number of statistical means to prove the validity of the hypothesis search As medium the arithmetic standard deviation, coefficient of simple correlation Using the statistical program SPSS 10 for Windows The search results matching most of the premise of his Has been formulated are a set of recommendations Of the most important being the need to strengthen and administrative leadership The pattern of the Democratic (joint) in the banks under study In all its aspects, especially of the hand invest the talent in the Egyptian Banks Is the sporty and innovative premium Put the right person in the right place Delegating some of the authorities present in addition to providing the creation of scientific methods to appropriate and Sound In evaluating the performance of employees in the banks under study

المبحث الأول منهجية البحث العلمية

أولاً: مشكلة البحث:

من المعلوم أن المنظمات تتفاوت في درجات أدائها وصولاً للتميز حتى تصبح منظمات متميزة في أدائها. وبناءً على ذلك فإن الدراسة الحالية ترمي إلى معالجة مشكلة ذات بعدين الأول نظري والآخر رياضي تطبيقي. حيث تمثلت ملامح المشكلة بالتساؤل الآتي هل هناك علاقة ارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وعملية تقويم العاملين في البنوك. ومن أجل الوقوف على ملامح مشكلة الدراسة الحالية بشكل منهجي منظم ، فقد فضل الباحث صياغتها على شكل أسئلة وكالاتي:-

- ما واقع الأنماط القيادية في البنوك المبحوثة ؟
- ما واقع عملية تقويم العاملين في البنوك المبحوثة ؟
- ما هي علاقات الارتباط بين الأنماط القيادية وتقويم الأداء ؟

ثانياً: أهمية البحث

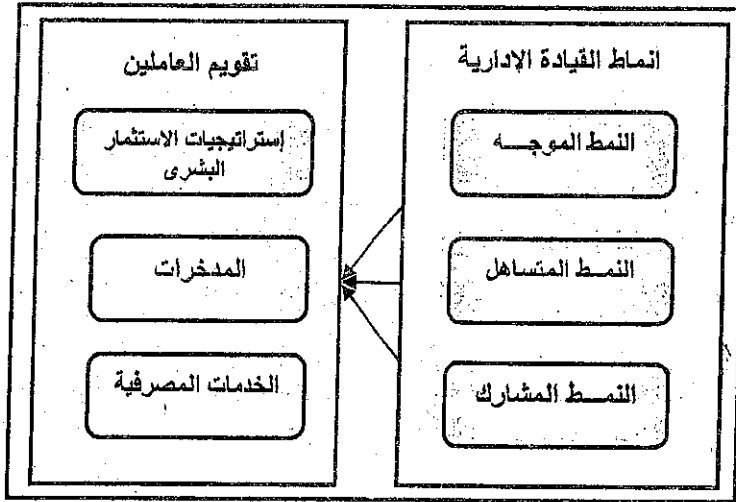
تبرز أهمية البحث بالآتي :-

- إثراء الجانب النظري في كل من موضوعي الأنماط القيادية وتقويم الأداء.
- تفسح المجال أمام الباحثين للخوض في آفاق أخرى لم تركز عليها الدراسة الحالية.
- الأهمية التي تحتلها البنوك كونها تشكل عنصراً أساسياً من عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر، وعاملاً من عوامل الرفي كما تقوم به من دور فعال ومؤثر في تطور الحياة الاقتصادية بإياعادها المختلفة.

ثالثاً: أهداف البحث

- التعرف على طبيعة الأنماط القيادية في البنوك المبحوثة.
- التعرف على طبيعة تقويم العاملين في البنوك المبحوثة.
- تحديد طبيعة ومستوى علاقات الارتباط بين الأنماط القيادية وتقويم أداء العاملين في البنوك المصرية .
- عمل نموذج رياضي يساعد علي تحقيق الدقة في تقويم أداء العاملين باستخدام التحليل المميز Discriminate Analysis .
- اختبار فروض البحث والتوصل إلي حلول علمية وعملية لتلك البنوك.

رابعاً - مخطط البحث الفرضي :



خامساً: الفرضية الرئيسية للبحث:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وعناصر تقويم الأداء)، وتتضمن

هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية كالاتي:

أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الموجه وعناصر تقويم الأداء بصورة مجتمعة.

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتساهل وعناصر تقويم الأداء مجتمعة.

ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المشارك وعناصر تقويم الأداء مجتمعة.

سادساً: مقاييس البحث:-

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية التي كانت تهدف الي توضيح غاية البحث لعينة الدراسة وأهميته والتأكد من عدم وجود أي غموض أمام المستجيبين، وقد ضمت الاستبانة قسمين تعلق القسم الأول فيها بالأنماط القيادية للقائد وضمت (27) فقرة، وهذه الاستبانة هي أداة معدة مسبقاً ومختبره من قبل (العززي، 1994) وفقاً لتصنيف (Newsroom & Davis, 1993 : 227) وهذا المقياس اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي وقد وزع هذا الجزء من الاستبانة على عمداء ورؤساء الأقسام باعتبارهم قادة للبنوك ، أما القسم الثاني من الاستبانة فقد تعلق

بنقويم العاملين وضم (15) فقرة وقد تم استخدام استبانة معدة من قبل (العزاوي، 2007) وفقاً لمقاييس (Houston Community College System, 2004) ضمت المتغيرين الأول والثالث أما المتغير الثاني فهو من إعداد الباحث وقد وزعت الاستبانة على جميع أفراد العينة في البنوك المبحوثة باستخدام مقياس (Likert) الخماسي وقد تم عرض الاستبانة على أساتذة إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا ومعهد الدراسات الإحصائية بجامعة القاهرة وكذلك التحليل الإحصائي.

سابعاً: الوسائل والأساليب الإحصائية المستخدمة :-

لقد استخدم في هذه الدراسة عدد من الوسائل الإحصائية الخاصة بعرض النتائج واختبار الفرضيات وكالاتي:-

التحليل التمييزي " Discriminate Analysis "

معامل التشابه النسبي Coefficient Racial likeness

الدالة المميزة الخطية (Linear Discriminate Function)

خطأ التصنيف The Probability of Misclassification

استخدام اختبار F الذي يعتمد على إحصاء هوتلنك (Hotellink) T

استخدام اختبار كولمكروف-سميرنوف Kolmogrov-Smirnov

المتوسط الحسابي البسيط (μ)

المتوسط الحسابي الموزون (w)

الانحراف المعياري (δ)

معامل الارتباط البسيط (Pearson)

ثامناً: مجال وحدود البحث:-

الحد المكاني: فقد تم اختيار مجموعة مكونة من بنك مصر وهما (فرع مدينة نصر وفرع عدلي) .

2- المجموعة الثانية : وقد شملت البنك الأهلي المصري وهما (فرع باب اللوق وفرع مصر الجديدة) .

الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة ما بين أكتوبر 2015م وحتى أكتوبر 2016م.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة

أولاً: مفهوم الأنماط القيادية وأبعادها

1- القيادة الإدارية

ورد في الأدبيات عدد من التعاريف لمفهوم القيادة ، فقد عرفها (سالم وآخرون 1998، 193) بأنها " العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. يرى آخر بأنها: قدرة تأثير شخص في الآخرين بما يجعلهم يقبلون قيادته طوعية، ودون إلزام قانوني لاقتناعهم بقدرته (القيوتي، 2000: 138) وأشار (Hersey & Blanchard 1996:94) إلى القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة فرد أو جماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظل ظروف محددة. وتؤكد المفاهيم الحديثة على نقطة جوهرية لعملية القيادة هي التصور والرؤية المستقبلية، فيما أشار (Hill,2001:15) إلى مفهوم القيادة ، أنه القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية للمنظمة ، وكذلك القدرة على حث الآخرين للأيمان بهذه الرؤى وفهمها.

وفي ضوء ما تقدم من استعراض لبعض المفاهيم الواردة في الأدبيات عن القيادة ، يتضح إن القيادة في جوهرها عملية تأثير بين شخص (قائد) وبين مجموعة من الأفراد سعياً للوصول إلى هدف محدد.

2- الأنماط القيادية

أ. القيادة الأتوقراطية (النمط الموجه) :

يتميز القائد الأتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة وبمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته، ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يتمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة. (صالح، 2004: 71).

أن القائد الأتوقراطي يشبه القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال إمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة إلا ان القائد الأتوقراطي يمكن

وصفه بأنه نشط وفعال ويعمل بجد ونشاط وبالرغم من مركزية السلطة لديه وإنما هو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريده منهم ان يعملوا كذلك يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم، وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ.

وبشكل عام فإن القائد في هذا النمط القيادي عديم الثقة بمرؤوسيه ودائم الشك فيهم ولا يشركهم في مباشرة مهامه أو في صنع قراراته. فهو يحدد منفرداً سياسات المنظمة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه في ذلك، وفي استخدامه لسلطته، فالفائد هنا يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على الانجاز في العمل، فهو يهددهم بالفصل من العمل أو بالخصم من المرتب أو الحرمان من المكافآت.

أن من أهم مظاهر القيادة الأوتوقراطية شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، ووضع السياسات وتحديد أوجه انفعاليات والأنشطة الفنية والإدارية للأفراد، والتعامل معهم على أساس النزعة الفردية وليس الجماعية. إذ تتجلى لدى القائد الأوتوقراطي النزعة الفردية في التعامل مع الغير وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي، إذ انه يشرف تفصيلياً على التعليمات وصيغ تنفيذها. كما ينقيد بشكل شديد بها، ويؤكد على ضرورة تنفيذها، ويمارس الضغط على العاملين من أجل الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية. ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية بالأوجه الآتية: (الدهان، 2000: 59)

بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.

ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.
عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الأشراف المباشر على الأعضاء.
يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.
تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية، وضعف التماسك، وارتفاع شكاوى الأعضاء، وارتفاع معدل دوران العمل، والغياب، وارتفاع نسب التلف والفاقد وظهور المشكلات بين الأفراد، وازدياد نزاعات العمل.
ضعف قنوات ومحتوى الاتصال بين الأفراد وعدم انتظامها، وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة.
بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل والاهتمام به مما ينعكس أثره سلباً في الإنتاجية على المدى البعيد.

ب - القيادة الديمقراطية (النمط المشارك)

تعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات. ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة. وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم. وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الاقتناع والاستشهاد وبالحوار واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات، من أجل حفزهم على التعاون، لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر عن أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مروسيه وطاقاتهم الكامنة.

وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومروسيه وتدور حول الأفكار التالية (صالح، 2004: 74):
يمكن الحصول على نتائج فاعلة في العمل إذا حدث اندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه.

يجب أن يعامل الأفراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم، شأنهم في ذلك شأن أي إنسان آخر.

يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح المنظمة التي يعمل بها، بمعنى أن يحاول القائد التأثير فيهم من خلال احتمالات الإضافة إلى مجموعة الأشباع المتحققة لديهم حالياً. ذلك أن الموظف يمكن حفزه على العمل من خلال إشباع حاجاته الاقتصادية أو النفسية والاجتماعية، كحصوله على مرتب أعلى، أو عمل أكثر أهمية ومسؤولية.

وبشكل عام فإننا نرى أن القيادة الديمقراطية تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر الجامعة بالالتزام تجاه العاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وهي تبعث روح التعاون وتضمن التفاهم الجامعة حول القائد فيتمسكون بولائهم له

ج - القيادة الحرة (النمط المتساوئ)

يعتمد هذا النمط من القيادة على المروسيين في إنجاز الأهداف وحل المشاكل، حيث يكون للقائد دور ضئيل في العمل ويقوم المروسون بتدريب أنفسهم والعمل على التحفيز الذاتي وهذا النمط هو عكس النمط الموزجة، حيث لا يمارس القائد في هذا النمط

أي دور له في حين النمط الموجه لا يكثر القائد أي دور للمجموعة (Newsroom & Davis, 1993:228). ويصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل والتسيب وانخفاض الأداء ، وقد يؤدي ترك القائد لسلطة اتخاذ القرار للمرؤسين ويصبح بحكم المستشار (القيوتي ، 1993 : 144) .

إن تكون القيادة في هذا النمط عملية شكلية فقط ، القرارات دائماً مؤجلة ، ولا وجود للتغذية العكسية ، وليس هنالك محاولات لتحفيز المرؤسين أو إدراك حاجاتهم وإشباعها (Chemmers & Ayman, 1993: 53). والجدول رقم (1) يعطي مقارنة بسيطة بين الأنماط القيادية الثلاثة :-

جدول (1) أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

القيادة الحرة (المتساهل)	الديمقراطي (المشارك)	الأتوقراطي (الموجه)
الحرية الكاملة للجامعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد	تقرر عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد	كل السياسات يقررها المدير
يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحاً بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل	تحدد في المناقشات المراحل الرئيسة لأهداف البنك والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من بديل	مراحل الفعاليات وأساليبها تحد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرحلة المستقبلية غير واضحة بشكل كبير
عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يتسرك للجماعة	يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهمات وفريق العمل
مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطراء أو الانتظام في سياق الأحداث	القائد موضوعي أو عقلائي واقعي في الإطراء والنقد ويحاول أن يكون عضواً منتظماً بروحه دون فعل الكثير في العمل	القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعداداً نشيطاً للمشاركة

المصدر: صالح، ماهر محمد، (القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم)، (دار الكندي، للنشر والتوزيع، عمان)، الطبعة الأولى، 2004، ص: 80.

ثانياً: تقويم الأداء: المفهوم والأبعاد

1. مفهوم تقويم الأداء

يحتل تقويم الأداء مكاناً حيوياً في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها وفي ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصاً المتعلقة منها بالعاملين كالتثبيت في الخدمات والترقيت والنقل والعلاوات والتدريب... الخ.

ويجزأ الباحثون مصطلح تقويم الأداء إلى مكوناته الأساسية وهي التقويم، والأداء ويعرفون هذه المفاهيم منفردة، فيعرف التقويم على أنه التعديل والإصلاح بعد التقويم والتثمين (السراج، 1990:11) أما الأداء فهو الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهداف الأداء (Slack et al., 1998:78).

أما عملية تقويم الأداء فقد عرفها (Mehrens & Lehmann, 1994:5) بأنها العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها.

كما تعرف (نصر الله، 1999:75) تقويم الأداء على أنها: تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتصرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً.

ويرى العابدي والعبادي (2007، 222) بأن وظيفة تقويم العاملين ما هي إلا عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والسلوك الإيجابي.

2- العناصر الرئيسية لتقويم الأداء البنكي (الطائي وآخرون، 2008، 297)

أ. القوي العاملة " بما في ذلك الجهاز الفني :

- مدى كفاية عدد العاملين للاحتياجات الفعلية على مستوى القسم والتخصص بما يضمن استقرار واستمرار العملية المصرفية، وأيضاً توثيق العلاقات البنكية بين العاملين والعملاء.
 - مدى توافر المؤهلات والخبرات العلمية والمهنية لجميع الأعضاء وفقاً للتخصص والمركز الوظيفي داخل البنك.
 - مدى تخصيص العاملين الوقت الكافي لأداء أعمالهم بالبنك. مع الأخذ في الاعتبار متطلبات الممارسة المهنية للبعض منهم.
 - مدى ملاءمة الأعباء الوظيفية- وغيرها- للعاملين بالبنوك لمتطلبات الأداء الفعال.
 - مدى التقدم في الأخذ بالطرق والأساليب الحديثة في العمل البنكية وتوصيل المعرفة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة.
 - مدى وجود مدارس بنكية علمية متميزة، أو مراكز تميز بحثية.
- ب- شؤون العاملين والنتائج :
- مدى ملاءمة أعداد العاملين للإمكانيات المتاحة.
 - مدى توافر خدمات إضافية للبنوك.
 - مدى كفاءة النظام المتبع في إجراء تقييم العاملين.
 - مدى الأخذ بالنظم الحديثة للتقييم، ورصد النتائج .

3- مهمات العاملين

يستند نشاط العاملين في البنوك إلى مجموعة من المهمات بعضها رئيسي والآخر ثانوي، تتكون المهمات الرئيسية لتعامل من ثلاث مهمات هي : إستراتيجيات الاستثمار والودائع والخدمات المصرفية :

أ. إستراتيجيات الاستثمار :

يعد الاستثمار البشري العنصر الأهم عند تقويم نشاط موظفي البنك ويحتل المكانة الأولى في سلم الأولويات، إذ يشمل هذا الجزء الخطة البنكية خلال العام متضمناً حجم الاستثمارات البشرية والمالية المتاحة و التي سيقوم أو يشارك في تطويرها مع إيضاح أوجه التطوير والتحديث في كل وجه من وجوه الاستثمار البشري، وكذلك الأنشطة التي ينوي القيام بها لتحسين طرائق وكفاءة محافظ الإستثمارات وفاعليتها أو لتحديث طرق إستثمار جديدة (النجار، 2004، 3-4)

ب. الودائع والمدخرات

تمثل المدخرات والودائع لدى البنك عنصراً أساسياً من عناصر تقويم نشاطات العاملين، إذ أن استخدام المدخرات بشكل إيجابي في ميدان اهتمامه، كما أن الاستفادة من تنمية المدخرات وثيق الصلة بالاستثمار، ويوضح هذا الجزء الإسهامات الفكرية للعاملين التي تضيف قاعدة المعارف والتطبيقات في مجال التخصص البنكي شاملاً الأبحاث البنكية المنشورة في مجلات علمية متخصصة والمجلات المحكمة وأوراق العمل. ومن الضروري الاهتمام بالنشر في مجلات مصرفية متخصصة عالمية والتي يمثل الجزء الأكبر من نتاج العمل المصرفي (الغامدي، 2006، 3).

ج. الخدمات المصرفية

يشكل إسهام العاملين في البنوك في تقديم الخدمات المصرفية للمجتمع عنصراً أساسياً من عناصر تقويم أدائه.

الدراسات السابقة :

سنتناول في هذا الجزء من الدراسة، بعض الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية، وبعض الدراسات المتعلقة بتقويم الأداء علي النحو التالي:

الدراسات العربية المتعلقة بالأنماط القيادية:

- دراسة ثورا غزال (1994): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الواقع وفاعلية عملية القيادة الإدارية وتقييمها في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري وذلك في مختلف المستويات داخل المنظمة، ولقد تبين للباحثة أن تواجد هذه القيادة ضعيف رغم ظهورها بشكل أفضل في القطاع الإنتاجي من القطاع الخدمي وأن هذه القيادة لم تأخذ دورها بشكل فعال.

- دراسة سمير عسكر (1995): بعنوان قياس الأنماط القيادية في بعض المشروعات الرائدة بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة، وهم فيها استخدام المنهج المسحي، وكانت هناك فروض معنوية بين الأنماط القيادية المتبعة في أداء الوظائف والقطاعات المطبقة عليها.

- دراسة عادل زايد (1999): بعنوان (تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، وهدفت إلى التعرف على خصائص الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة المتغيرات البيئية الجديدة)، تأثير العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة التبادلية والتحويلية وبين كلا من الانتماء التنظيمي للعاملين والرضا الوظيفي للعاملين، وتطوير طرق العمل ووجدت فروق معنوية بين ممارسات المدير وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين.

- دراسة بدر المزروع (1999): بعنوان الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين وهدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الأنماط القيادية للمديرين في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين في القطاع الحكومي يمارسون النمط القيادي الديمقراطي، لكنه الديمقراطي أعلى في القطاع الخاص، وهناك اختلاف إحصائي بين الأنماط القيادية في كل قطاع.

- دراسة سعد الكلابي (2001) بعنوان (نحو نموذج شامل في القيادة) وهي دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، وناقشت ثلاثة عشر مدخلا من مداخل القيادة وهدفت إلى وضع نموذج عملي لعملية القيادة ينتقل من التنظير إلى التطبيق العملي في البيئة العربية.

- دراسة عادل صالح الشقحاء (2003) بعنوان (علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري) وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات بالرياض، إضافة إلى تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية والخصائص الشخصية لدى العاملين، وكان من نتائجها ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى يليه النشاط وعليه النمط الحر.

- دراسة فهد عبدالله الأسمرى (2003) بعنوان (النمط القيادي ومستوى المشاركة في صنع القرارات الأمنية، وقد هدفت للتعرف على النمط القيادي ومستوى المشاركة في صنع القرارات الأمنية وكان من نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقدير القادة، ومتوسط القادة، ومتوسط تقدير المرؤوسين لدى أفراد المرؤوسين في صنع القرارات الأمنية.

- دراسة طلال عبد الملك الشريف (2004): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة والعلاقة بينهما، وقد توصلت إلى عدة نتائج:

1. تمارس الأنماط القيادية الثلاثة بدرجات مختلفة بإمارة منطقة مكة المكرمة.
2. توجد عوامل تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وعوامل أخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
3. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وسالبة بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

- دراسة عبد العزيز آل سعود (2007): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام والأنماط القيادية المتبعة فيها، وذلك للوصول إلى فهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في منظمات القطاع العام ومعرفة طبيعة العلاقة بينها والأنماط القيادية المتبعة في هذه المنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. إن قيم القيادات وأنماطها تمثل عاملاً رئيساً في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
 2. يوجد اختلاف في أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام ويتضح ذلك في البعد الإنساني وعلاقة القائد بالمرؤوسين في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
 3. وجود اختلاف في آراء القيادات في منظمات القطاع العام في إدراك الصعوبات التي تواجه أداءهم وفقاً لمتغيراتهم الشخصية : المؤهل والعمر والخبرات.
- دراسة (منير خالد عباس, 2008): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في منظمات القطاعين العام والخاص و أثر هذه الأنماط في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاعين العام والخاص بالإضافة إلى التعرف على أثر بعض أنماط الشخصية وبعض المتغيرات الخارجية في اتباع القادة الإداريين لأحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاعين العام والخاص.
- توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:
1. يطبق نمط القيادة التحويلية في شركات القطاع العام.
 2. إن نمط قيادة عدم التدخل أقل استخداماً عند كل من مديري القطاع العام والخاص.
 3. يطبق نمط القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بشكل أكبر من شركات القطاع العام.
 4. إن نمط القيادة التحويلية له أثر إيجابي أكبر من أثر نمط القيادة التبادلية في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاع العام والخاص.
 5. ليس لنمط قيادة عدم التدخل أي أثر في مستوى الولاء التنظيمي.
 6. هناك علاقة بين بعض المتغيرات الخارجية كالقوانين والأنظمة و المركزية في اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف وبين اتباع القادة الإداريين لأحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاعين العام والخاص:

الدراسات المتعلقة بتقويم الاداء:

هناك العديد من الدراسات التطبيقية التي أجريت في موضوع تقييم الأداء وقد تزايد اهتمام الباحثين بها وسنحاول في هذا الجزء أن نلقي الضوء على بعض الدراسات في هذا المجال .

أولاً: الدراسات العربية :

1. دراسة (أبو حجاج ، 2003): وهي بعنوان: (بعض مشكلات تقييم الأداء الكتابي ودور السجلات الكتابية في التقليل منها) ،

وقد هدفت الدراسة إلى: تحديد فعالية الإجراءات التدريسية ، وقد توصلت إلى أن توظيف السجلات في التغلب على الكثير من مشكلات التقييم (الأداء الكتابي) كان من بين أنجع النماذج التي استخدمت في فاعلية الإجراءات التدريسية ، وأن استخدام السجلات في التقييم بمقدوره أن يرفع معاملات الثبات بشكل ملحوظ .

2. دراسة (خشارمة ، 2001). وهي بعنوان: (تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها).

وقد هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى تطبيق شركات القطاع العام في الأردن لنظام تقييم الأداء والاستفادة من النتائج والتعامل معها.

توصلت الدراسة إلى: أنه لا يقتصر نظام تقييم الأداء على الناحية النظرية وإنما يتعداها إلى الناحية التطبيقية.

وأوصت الدراسة: بضرورة مشاركة وتفاعل الجهات والمستويات المختلفة في الشركة في عملية تقييم الأداء مع ضرورة توفر نظام للحوافز يؤدي إلى تقييم الأداء .

3. دراسة (الحمود ، 1994). وهي بعنوان: (تقييم الأداء الوظيفي : الطرق، المعوقات، البدائل).

وهدفَت الدراسة إلى إخضاع عملية تقييم أداء الموظفي لعملية تحليلية عميقة بالإضافة إلى المساهمة في زيادة إيضاح الوعي الإداري بذلك الإطار الإشكالي؛ مما يساعد على تبني سياسة تقييمية أكثر واقعية.

توصلت الدراسة إلى: أن نتائج عمليات تقييم الأداء ما هي إلا مؤشرات قابلة لمعايير الصواب والخطأ ولا ينبغي أن تكون أساساً لبناء أي قرار جوهري، مع تبسيط نماذج التقييم قدر المستطاع؛ لكي تكون واقعية تخدم أهدافاً محددة.

4. دراسة (طعامنة، 1994) وهي دراسة بعنوان (اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن)، وهدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات

الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية نحو نظام تقييم الأداء، والى معرفة مدى تحقيق هذا النظام لأهدافه الأساسية والصعوبات التي تعترض تطبيقه على أرض الواقع .

وقد توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات الموظفين نحو نظام تقييم الأداء تمثل اتجاها سلبيا، وتعتمد عملية التقييم على الصداقات الشخصية وتبتعد عن الموضوعية والعدالة.

5. دراسة (المطيري ، 1993) وهي بعنوان (دور القيادات التنفيذية العليا في التسويم والتغلب على معوقات الأداء لدى التابعين) وهدفت الدراسة إلى تقديم نظرية جديدة مبنية على أسس ومفاهيم تهدف إلى فحص تأثير القيادات التنفيذية العليا بالقطاع العام في أداء التابعين وقد توصلت الدراسة إلى: ينظر الرؤساء التنفيذيون إلى أنفسهم على أنهم قادرون على إدارة المقدره والدوافع والأدوار والتعاون الرسمي.

6. دراسة (طراوثة، 1993) وهي بعنوان (تقييم الأداء والوصف الوظيفي). وهدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تقييم الأداء والوصف الوظيفي ، وتطوير أسلوب علمي لتقييم أداء الموظفين.

وتوصلت الدراسة إلى: وجوب تحديد حاجات وتوقعات الموظفين وفق أولوية إشباعها و تحديد معايير موضوعية لقياس الأداء مستمدة من الواجبات الوظيفية.

7. دراسة (الأسمرى، 1986) وهي دراسة بعنوان: (مقابلة تقييم الأداء) . وقد هدفت الدراسة إلى: اكتشاف نواحي القوة الضعف في الأداء مع البحث في كيفية تحسين الأداء في المستقبل . وقد توصنت الدراسة لضرورة تدريب المديرين على كيفية إجراء مقابلة تقييم الأداء؛ لما لها من آثار ايجابية على الأداء وعلى نفسيات المرؤوسين؛ إذا نفذت بشكل جيد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

8. دراسة (Moskov، 1998)

وهي دراسة بعنوان (Enhancing Detective Control Through Performance Reporting) . وهدفت الدراسة تحليل فاعلية الرقابة من خلال تقارير التدقيق الداخلي لتقييم الأداء المؤسسات حيث شملت العينة (300) شركة صناعية متوسطة الحجم في الولايات المتحدة . وقد توصلت الدراسة إلى: أن المحاسب يلعب دورا مهما في مساعدة المنظمة في تطوير نظام رقابة داخلي فعال وكفاء، وأن الرقابة الوقائية هي من أكثر الطرق التقليدية المرتبطة بعملية رقابة البيانات المحاسبية .

9. دراسة (Serving Frezon, 1998).

وهي دراسة بعنوان " Dental Issue Performance Report Cards "، وقد أجرت الدراسة على عينة من مراجعي عيادات الأسنان في ولاية كاليفورنيا وقد هدفت إلى التعرف على مدى رضا المرضى والمراجعين من أداء العاملين الذين يقدمون الخدمة لهم وتوصلت الدراسة إلى وجود مستويات رضا عالية عن الخدمات المقدمة للمرضى حيث إن نسبته (95%) منهم كانوا راضيين.

10. دراسة (Pielke Jr; Roger A; Lansea Cristopher)

وهي دراسة بعنوان: (Evaluation Of Catastrophe Models Using A Normalized Historical Record) . وقد هدفت الدراسة شرح مجال الإخفاق لنماذج التحفيز بصورة متضمنة لخسائر الإعصار ومدى صدق ودقة تلك النماذج . وتوصلت الدراسة إلى طريقة لتأسيس قاعدة رئيسة؛ لتفحص النماذج في تحفيز إخفاق الخسائر ، مع ضرورة اتباع السوق المالية العالمية إستراتيجية مهمة؛ لتجنب الإخفاق .

11. دراسة (Larton, 2010) بعنوان: "Transformational Leadership and

"Organizational Commitment" استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين مستوى ممارسة سلوك القيادة التحويلية بجامعة نورث كارولينا ومستوى الالتزام التعليمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستقصائي بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد الدراسة والبالغ عددهم (119) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة لأبعاد سلوك القيادة التحويلية وأبعاده الأربعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

12. دراسة (Senthamil, 2011) بعنوان: "Leadership styles and its Impact

"on Organizational Commitment" هدفت هذه الدراسة للتحقيق في سلوكيات القيادة الأكثر تفصيلاً بين أنماط القيادة التحويلية والمعاملات وأثره على الالتزام الهندية (BHEL) من خلال عينة من 158 من بين كبار المهندسين والمهندسين المقتربيين، واستخدمت أدوات إحصائية مثل (ANOVA)، وتحليل الارتباط والانحدار لتحليل معرفة ما إذا كان هناك أي اختلاف كبير في أساليب القيادة على أساس المؤلف ومعرفة درجة الارتباط بين أساليب القيادة المفضل والالتزام التنظيمي. وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه هناك تأثير كبير لأساليب القيادة في تحليل الالتزام التنظيمي :

13. دراسة (Chong, 2014) بعنوان: "Influence behaviors and

organizational commitment: a comparative study وقد هدفت إلى دراسة تأثير سلوكيات القادة على الأتباع لتحقيق الالتزام التنظيمي من خلال معرفة تكتيكات التأثير التي تؤدي إلى الالتزام على المدى القصير والمدى البعيد، وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع التكتيكات عقلانية، وكان النداء والضغط تكتيكات ملهمة الأثر المترتبة على الالتزام التنظيمي، بالاعتماد على المسح ومتابعة البيانات المقابلة، يتم تحديد ثلاثة عوامل محددة في استخدام تكتيكات التأثير على الالتزام التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى أن معظم أساليب التأثير عقلانية والتي تؤدي إلى التزام طويل الأمد.

14. دراسة (Kleine, 2014) بعنوان "Leadership impact on organizational

commitment: the mediating role of management control systems choice". وقد هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تفاعل أنظمة التحكم القيادة والإدارة في عملية خلق الالتزام التنظيمي. بناء على نمذجة المعادلة الهيكلية، ودراسة تمتد المعرفة القائمة من خلال تحليل ما إذا كانت العلاقات بين أساليب القيادة في الإدارة العليا تحقق الالتزام التنظيمي وبوساطة استخدام عناصر رسمية وغير رسمية، استنادا إلى عينة من 294 شركات، أشارت النتائج إلى أن عناصر التحكم غير الرسمية، مثل الموظفين والضوابط الثقافية، هي قادرة على نقل إيجابيا سلوكيات القيادة وتؤثر على تنمية الالتزام التنظيمي.

تعقيب على الدراسات السابقة :

1- ركزت كل الدراسات على الأداء سواء كان أداء وظيفي أو مؤسسي أو أداء متعلق بالعاملين.

2- جاءت كل الدراسات مركزة على نواحي القوة والضعف في الأداء وكيفية تطويره.

3- في هذه الدراسات من ربط بين الأداء والوصف الوظيفي، ونظم الرقابة.

4- وفي هذه الدراسة الحالية تم الربط بين التعلم التنظيمي بأدواته المختلفة، وتحقيق الأداء البنكي المتميز.

5- مجال التطبيق يشمل مجال هام من مجالات الاقتصاد القومي وهو البنوك، لإسيما كل من البنك الأهلي المصري وبنك مصر وهما من أهم البنوك في المنطقة العربية.

المبحث الثالث

النموذج الرياضي وتطبيقه

يهدف هذا النموذج الرياضي إلى دراسة الأنماط القيادية في البنوك المصرية ولا سيما الأداء البنكي لكل من بنكي مصر والبنك الأهلي المصري ومقارنتهما معا باستخدام الأسلوب الإحصائي المعروف بالتحليل التمايزي "Discriminante analysis".

التحليل التمايزي Discriminant Analysis [1] [2] [3]

إن الفكرة الأساسية من التمييز Discriminate هو التفريق بين مجتمعات متداخلة أو متشابكة لها الخصائص نفسها أو الصفات ، بمعنى آخر لنفرض إن لدينا مجتمعين أو أكثر ولدينا عينة تحتوي على مجموعة من المشاهدات من كل مجتمع فإن وظيفة التحليل المميز هي إيجاد دالة يمكن بواسطتها تصنيف أو تمييز المشاهدات الجديدة إلى مجتمعاتها الأصلية. لقد كانت أول فكرة تمييز بين مجتمعات مختلفة على أساس التشابه بين الأشياء للباحث "Karl person" عام 1921 وذلك من خلال قياس المسافة الإحصائية بين عينتين والذي يدعى معامل التشابه النسبي Coefficient Racial likeness ويكتب اختصاراً C.R.L وحسب الصيغة التالية :-

$$C.R.L = \frac{1}{p} \left[\sum_{i=1}^p \left(\frac{d_i^2}{\frac{S_{1i}^2}{n_1} + \frac{S_{2i}^2}{n_2}} \right) \right]$$

حيث إن :-

S_{1i}^2 ، S_{2i}^2 التباين المقدر للمتغير (i) المناسب في المجموعة الأولى

$i=1,2,3,\dots,p$ يمثل عدد الصفات المستخدمة وأن n_2, n_1 حجم العينة الأولى والثانية على التوالي

$$d_i = \bar{X}_{1i} - \bar{X}_{2i}$$

حيث أن :-

$\bar{X}_{1i}, \bar{X}_{2i}$ تمثل متوسطي العينتين للمتغير i المقاس في المجموعة الأولى والثانية على التوالي.

وأستخدم الباحث " P.C Mahalanobis " مقياساً حديثاً لقياس المسافات بين مراكز مجتمعين وقد سمى هذا المقياس بمقياس (D2) وتدعى مسافة مهلنوبيس وصيغتها بالشكل التالي:

$$D^2 = \frac{1}{P} \sum_{i=1}^p \left(\frac{\bar{X}_{1i} - \bar{X}_{2i}}{\sigma_i} \right)^2$$

حيث أن : σ_i

تمثل الانحراف لمجموعة i من الصفات ويمكن كتابتها بشكل مصفوفات وكالاتي:

$$D^2 = (\bar{X}_{1i} - \bar{X}_{2i})' S^{-1} (\bar{X}_{1i} - \bar{X}_{2i})$$

حيث أن :-

(i) هي متجه الفرق بين متوسطي العينتين المأخوذتين من المجموعة ($\bar{X}_{1i}, \bar{X}_{2i}$)
(2i) وأن S-1 تمثل معكوس مصفوفة التباين المشترك المقدر لمصفوفة المعالم المجهولة

وأن $\bar{X}_{1i}, \bar{X}_{2i}$ S-1 هي معاملات الدالة المميزة .

وأوجد الباحث هارولد هوتلنك (Harold Hotelling) عام 1931 مؤشر إحصائي أسماه T2 والذي يعالج مشكلة إتخاذ قرار حول العينتين اللتين يكون توزيع كل منهما توزيعاً طبيعياً متعدد المتغيرات ولها نفس مصفوفة التباين المشترك وصيغة هذا المؤشر هي :-

$$T^2 = \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^p \left(\frac{1}{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}} \right) * S_{ij}^{-1} . d_i . d_j$$

وبدرجة حرية n_1+n_2-2

$$d_i = \bar{X}_{1i} - \bar{X}_{2i}$$

$$d_j = \bar{X}_{1j} - \bar{X}_{2j}$$

وفي عام 1936 قام الباحث فشر Fisher باقتراح الدالة المميزة الخطية للوصول إلى أعلى مجال للفصل بين مجتمعين تابعين إلى نفس المصدر وذلك باستعمال عدد من المتغيرات المرتبطة بتصنيف المفردات حسب مجتمعاتها وهذه أول عملية تمييز حقيقية لتصنيف المفردة إلى أحد المجتمعين وعرف الدالة التمييزية الخطية بالشكل التالي :-
 $Z = \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \alpha_3 x_3 + \dots + \alpha_p x_p$

وقد اقترح الباحث (ويلد Wuld) عام 1944 بأن تقدير المعالم لدالة فشرر أعلاه وتكون باستخدام طريقة الإمكان الأعظم M.L.E وتوالت بعدها البحوث في استخدام الدالة التمييزية وذلك من خلال استخدامها تطبيقياً ونظرياً حيث طورت الطريقة واستحدثت دوال جديدة مثل الدالة التربيعية و اللوجستية .

وإضافة إلى ذلك أهتم الكثير من الباحثين بهذه الطريقة لتكون المعينة لهم في تصنيف وتحديد المشاهدات الجديدة ومجمعاتها .

وسوف يتم التطرق إلى الدالة المميزة الخطية بشيء من التفصيل كونها الدالة المناسبة لنوع وخصائص البيانات في البنوك المصرية والتي تمثل الحالة المدروسة .

الدالة المميزة الخطية (Linear Discriminate Function) [2] [3]

تستخدم الدالة المميزة الخطية عندما تكون المجتمعات المدروسة ذات توزيع طبيعي متعدد المتغيرات بمتجهات متوسطة مختلفة . مصفوفة تباين وتباين مشترك متساوية.

أن عملية التمييز تتلخص بالخطوات التالية :-

1- إيجاد متوسط كل متغير في كل مجموعة ثم إيجاد الفرق بين متوسطي كل متغير في المجموعتين حيث أن متوسط المجموعة الأولى

$$\bar{X}_{(1)} = \sum_{j=1}^{n_1} X_j / n_1$$

متوسط المجموع الثانية

$$\bar{X}_{(2)} = \sum_{j=1}^{n_2} X_j / n_2$$

$$d_i = \bar{X}_{(1)} - \bar{X}_{(2)}$$

أما الفرق بين متوسطي المجموعتين d_i حيث أن

2- إيجاد مجموع المربعات لكل متغير في كل مجموعة وكذلك مجموع حاصل ضرب كل متغيرين داخل كل مجموعة أيضاً

$$\sum X_j^2 - (\sum \bar{X}_i)^2 / n \quad S_{ii} =$$

$$\sum X_i \cdot X_j - (\sum X_i)(\sum X_j) / n \quad S_{ij} =$$

3- إيجاد التباين والتباين المشترك المدموج (داخل المجاميع)

$$V_{ii} = \frac{S_{ii(1)} + S_{ii(2)}}{n_1 + n_2 - 2}$$

$$V_{ij} = \frac{S_{ij(1)} + S_{ij(2)}}{n_1 + n_2 - 2}$$

4- دالة التمييز تكتب كالاتي

$$y = \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \alpha_3 x_3 + \dots + \alpha_r x_r$$

حيث $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \dots, \alpha_r$ تختار بحيث تعطي أعلى تمييز بين المجموعتين والمقصود بأعلى تمييز بين المجموعتين هو أن الاختلاف بين قيم المجموعتين **Between- Group variation** أكبر بكثير من الاختلافات بين قيم داخل المجموعتين **Within - Group Variation** فإذا رمزنا لنسبة الاختلافات بين المجموعتين إلى الاختلافات داخل المجموعتين بالرمز λ .

$$\lambda = \frac{\text{between - group. variation}}{\text{withen - group. variation}}$$

فإننا نختار $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \dots, \alpha_r$ بحيث تكون λ أكبر مما يمكن هذا ويمكن حساب أهمية كل متغير .

$$X_i^* = \alpha \sqrt{V_{ii}}$$

5- إيجاد نقطة الفصل Cut of point [2] [3]

لتصنيف الأفراد فإننا نحتاج إلى نقطة تفصل بين المجموعتين بحيث إذا قلت (مجموعة نقاط الأفراد) عن تلك النقطة فإن الفرد عندئذ يتبع إلى مجموعة معينة وإذا زادت مجموع نقاطه عن تلك النقطة الفاصلة أصبح تابعاً للمجموعة الأخرى .

$$Z = \frac{\bar{Y}_1 + \bar{Y}_2}{2}$$

حيث أن :-

$$\bar{y}_1 = \bar{x}(1) \cdot S^{-1}(\bar{x}(1) - \bar{x}(2))$$

$$\bar{y}_2 = \bar{x}(2) \cdot S^{-1}(\bar{x}(1) - \bar{x}(2))$$

قاعدة التصنيف Classification Role [2] [3]

يمكن وضع قاعدة التصنيف وكالاتي:

$$y \geq Z$$

المشاهدة x تعود للمجتمع الأول إذا كان

$$y < Z$$

المشاهدة x تعود للمجتمع الثاني إذا كان

خطأ التصنيف The Probability of Misclassification [2] [3]

هو احتمال تصنيف مشاهدة معينة إلى المجموعة الأولى بينما هي تعود في الحقيقة إلى المجموعة الثانية وبالعكس نفترض لحساب خطأ تصنيف إن حجم العينة يكون كبير

لذلك توزيع المشاهدات يقترب من التوزيع الطبيعي (حسب نظرية الحد المركزي) حيث يعتمد على أن العينة تتوزع توزيعاً طبيعياً أو يقترب من التوزيع الطبيعي .

$$P12 = \Phi(-1/2D)$$

حيث أن

$$D^2 = (\bar{X}_{(1)} - \bar{X}_{(2)})' * S^{-1} (\bar{X}_{(1)} - \bar{X}_{(2)})$$

ويتم إيجاد قيمة P12 من جداول التوزيع الطبيعي القياسي . أن خطأ التصنيف هو عامل مهم لإثبات كفاءة الدالة المميزة والدالة التي تعطي أقل خطأ تصنيف هي الدالة الأكثر كفاءة وتكون الأفضل من بين دوال التمييز .

8- اختبار كفاءة الدالة المميزة الخطية Testing of Linear Discriminate

Function [2] [3]

يتم التأكد من معنوية الدالة المميزة الخطية عن طريق اختبار الفرضية .

$$H_0: \alpha_1 = \alpha_2 = \alpha_3 = \dots = \alpha_r$$

ويتم الاختبار باستخدام اختبار F الذي يعتمد على إحصاء هوتلينك (Hotlink) T2 .

$$F = \left[\frac{n_1 + n_2 - p - 1}{(n_1 + n_2 - 2)p} \right] * T^2$$

$$T^2 = \frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2} D^2$$

حيث أن

p : عدد المتغيرات

D2 : تعني إحصاء مهلوبيس

وعند مقارنتها بقيمة F الجدولية فإذا كانت المحسوبة أكبر من F الجدولية بدرجة حرية (n1+n2-p-1) هذا يعني أن الاختلافات معنوية بين المجموعتين وأن دالة التمييز لها فائدة كبيرة في التمييز أو تصنيف الأفراد .

جمع البيانات Data gathering

إن عملية جمع البيانات، تمت من خلال المقابلة الشخصية لمدراء البنوك تحت البحث حيث تم جمع بعض المعلومات عن الأنشطة البنكية الرئيسة وايضاً تمت عملية جمع البيانات الخاصة بدرجات عينة البحث المكونة من 161 عامل في البنكين في المتوسط ولكل من مجموعتي البنوك ، وقد تم تقسيم البنوك المصرية المبحوثة لأغراض البحث الى مجموعتين هما :-

1- المجموعة الأولى؛ وقد شملت بنك مصر وهما (فرع مدينة نصر وفرع عدلي) .

2- المجموعة الثانية : وقد شملت البنك الأهلي المصري وهما (فرع باب اللوق وفرع مصر الجديدة) .

حيث كانت المتغيرات X_i , $i=1,2,3,\dots,8$ وتم توصيف الأنشطة البنكية والتي تمثل انعكاس للأداء هي كما موصوفة في التالي :

X1 التسويق المصرفي

X2 خطابات الضمان

X3 الاعتمادات المستندية

X4 تأجير الخزائن

X5 الأستثمار المصرفي

X6 الفيزا كارت

X7 القروض

X8 الأوراق المالية

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية :-

في الجدول أدناه تمت عملية إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجموعة وكذلك إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجموعتين ككل وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما موضحة في الجدول الآتي :

جدول رقم (2) يمثل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

المجموعة الأولى		المجموعة الثانية		الكلي	
Mean	Std . Deviation	Mean	Std . Deviation	Mean	Std . Deviation
71.87	11.07	80.32	6.54	75.60	10.23
70.99	10.06	75.83	8.96	73.12	9.86
63.53	7.62	63.42	10.91	63.48	9.18
65.09	13.43	77.01	15.65	70.35	15.58
70.28	14.31	80.11	10.05	74.61	13.50
80.59	13.45	81.90	11.08	81.17	12.44
77.82	11.12	82.07	7.89	79.70	10.02
65.68	14.41	73.63	11.36	69.19	13.70

كذلك يمثل الجدول أدناه اختبار معنوية الفروقات بين متوسطات المجموعتين حيث نلاحظ ان هناك فروق معنوية عالية لجميع الخدمات المصرفية ما الاعتمادات المستندية والفيزا كارت كذلك نلاحظ ان مجموعة البنك الأهلي المصري اعطت نتائج أفضل من

مجموعة بنك مصر ويمكن ان نعزو ذلك الى مجموعة من العوامل النفسية التي ترتبط بالعملاء فمن خلال مقابلة مدراء البنوك في مجموعة بنك مصر اوضحوا لنا بانهم في البنك الأهلي لا توجد هناك فجوة في نفسية العميل

جدول رقم (3)

اختبار معنوية الفروق بين مجموعتي الدراسة للاوساط الحسابية

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
X1	.830	32.463	1	159	.000
X2	.940	10.113	1	159	.002
X3	1.000	.006	1	159	.940
X4	.855	27.039	1	159	.000
X5	.868	24.118	1	159	.000
X6	.997	.440	1	159	.508
X7	.955	7.413	1	159	.007
X8	.916	14.521	1	159	.000

ويظهر الحد أن قيم المتوسطات لكلا المجموعتين وقيم المتوسطات الكلي ، حيث نلاحظ بصورة عامة ان هناك أفضلية للبنك الأهلي المصري على مجموعة بنوك بنك مصر التحقق من شروط الدالة التمييزية

1- البيانات تتوزع توزيع طبيعي .

لقد تم استخدام اختبار كولمكروف-سميرنوف Kolmogrov-Smirnov لاختبار فرضية العدم التي تفترض بان البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا بمتوسط وتباين معينين وقد تم اختبار المتغيرات كل على حده وذلك بالاعتماد على الخاصية التي تقول بانه اذا كانت هناك عدة متغيرات تتوزع توزيعا طبيعيا فان مجموع هذه المتغيرات يتوزع توزيعا طبيعيا ايضا ، حيث كانت قيم اختبار كولمكروف-سميرنوف وقيم المتوسط والانحراف المعياري لكل متغير كما موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (4)

يمثل اختبار كولمكروف-سميرنوف وقيم المتوسط والانحراف المعياري لكل متغير

المتغير	قيمة الاحصاء D	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري الكلي
X1	0.009	75.60	10.23
X2	0.077	73.12	9.86
X3	0.100	63.48	9.18
X4	0.02	70.35	15.58
X5	0.03	74.61	13.50
X6	0.02	81.17	12.44
X7	0.03	79.70	10.02
X8	0.05	69.19	13.70

وبعد مقارنة قيم D المحسوبة للمتغيرات التسعة مع القيمة $1.36/n^{1/2}$ والتي تساوي 0.107 حيث ان حجم العينة n مساوية الى 161 ، ومن خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان جميع قيم D هي اقل من القيمة الجدولية والتي تقودنا الى قبول فرضية العدم وذلك بان البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا .

2- مصفوفة التباين والتباين المشترك متساوية للمجتمعين والبيانات تم أخذها من مجتمع طبيعي ومن ثم سوف نقوم بإجراء اختبار لإثبات تساوي مصفوفة التباين والتباين المشترك للمجتمعين حيث ان فرضية العدم المطلوب اختبارها هي :

$$H_0 = \sum 1 = \sum 2$$

$$H_1 = \sum 1 \neq \sum 2$$

حيث ان احصاء الاختبار والتي تتبع توزيع مربع كاي وكما موضح بالتالي:

$$m \cdot c - 1 \approx X^2(k-1)(p-1)$$

P = 8 ، عدد المتغيرات ،

K = 2 ، عدد المجموع ،

$$m = \sum ni * Ln|S| - \sum ni * Ln|Si|$$

$$c^{-1} = 1 - \frac{2P^2 + 3P - 1}{6(K-1)(P+1)} \left[\sum \frac{1}{ni} - \frac{1}{\sum ni} \right]$$

وان

$$m \cdot C - 1 = 12.974$$

ثم تم حساب قيمة χ^2 الجدولية وكانت

$$\chi^2 = 14.1$$

إذن القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية

إذن تقبل فرضية H_0 أي أن $\sum_1 = \sum_2$

نلاحظ بأن شرطي الدالة التمييزية الخطية قد تحقق وبذلك فإنه يمكن إيجاد دالة التمييز

الخطية وحسب الصيغة التالية :

$$Y = X' * S^{-1} (\bar{X}_1 - \bar{X}_2)$$

$$\therefore Y = 0.094X_1 + 0.009X_2 - 0.089X_3 + 0.0434X_4 + 0.06X_5 + 0.0012X_6 - 0.031X_7 + 0.03X_8$$

ثم استخرجنا قيم \bar{Y}_1, \bar{Y}_2 وكانت (-3.201, -1.87) على التوالي

وبتطبيق المعادلة التالية :

$$Z = \frac{\bar{Y}_1 + \bar{Y}_2}{2}$$

حصلنا على قيمة النقطة الفاصلة وكانت مساوية الى (-2.536) وبذلك يمكن وضع

قاعدة لتصنيف المشاهدات بحيث ان المشاهدة x تعود للمجموعة الأولى اذا كانت $y -$

$y - z \leq 0$ و $y - z > 0$ ان المشاهدة x تعود للمجموعة الثانية اذا كانت

أهمية كل متغير :

يمكن الحصول على أهمية كل متغير باستخدام القانون التالي :

$$X_i^* = \alpha \sqrt{v_{ii}}$$

وكانت القيم كالآتي :

$$X_1^* = 0.094 \sqrt{104.642} = 0.962$$

$$X_2^* = 0.009 \sqrt{97.259} = 0.089$$

$$X_3^* = -0.089 \sqrt{84.351} = -0.817$$

$$X_4^* = 0.0434 \sqrt{242.716} = 0.676$$

$$X_5^* = 0.06 \sqrt{182.176} = 0.809$$

$$X_6^* = 0.0012 \sqrt{154.740} = 0.015$$

$$X_7^* = -0.031 \sqrt{100.501} = -0.311$$

$$X_8^* = 0.03 \sqrt{187.628} = 0.411$$

وبعد حساب أهمية كل متغير نجد ترتيبها ويكون كالآتي حسب درجة الأهمية .

جدول رقم (5)
يمثل درجة أهمية كل متغير

وصف المتغير	المتغير	درجة أهمية كل متغير
تسويق مصرفي	X_1^*	1
إستثمار مصرفي	X_5^*	2
تأجير خزائن	X_4^*	3
أوراق مالية	X_8^*	4
خطابات الضمان	X_1^*	5
فيزا كارت	X_6^*	6
القروض	X_7^*	7
إعتمادات مستندية	X_3^*	8

إيجاد خطأ التصنيف:

بعد حساب أهمية كل متغير نجد خطأ التصنيف حسب القانون التالي:-

$$D^2 = (\bar{X}_{(1)} - \bar{X}_{(2)})' * S^{-1} (\bar{X}_{(1)} - \bar{X}_{(2)})$$

$$D^2 = 1.331$$

$$D = 1.154$$

$$P_{12} = P_{21} = \Phi(-1/2 D)$$

$$= \Phi(-1/2 * 1.154)$$

$$= \Phi(-0.577)$$

ومن خلال جداول التوزيع الطبيعي القياسي يتم استخراج القيمة وكانت مساوية الى

$$P_{12} = (0.2810)$$

ونلاحظ من خلال قيمة خطأ التصنيف بان قيمتها قليلة مما يدل على قوة الدالة التمييزية

على تصنيف المشاهدات الى مجتمعاتها الاصلية

اختبار كفاءة الدالة المميزة الخطية :

لاختبار كفاءة الدالة المميزة الخطية نختبر الفرضية التالية :

$$H_0 : M_1 = M_2$$

$$H_1 : M_1 \neq M_2$$

ثم نحسب قيمة T2 حسب الصيغة التالية :

$$T^2 = \frac{n_1 n_2}{n_1 + n_2} D^2$$

$$T^2 =$$

وبعد حساب قيمة T2 تحسب قيمة F حسب القانون التالي:

$$F = \left[\frac{n_1 + n_2 - p - 1}{(n_1 + n_2 - 2)p} \right] * T^2$$

وبعد حساب قيمة F الجدولية نجد أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية إذن نرفض الفرضية Ho وبالتالي فإن دالة التمييز الخطية قادرة على تصنيف كل مشاهدته إلى مجتمعها الأصلي والمشاهدات ذات كفاءة عالية أي أن الاختلافات بين المجتمعين معنوية .

الاستنتاجات :-

- 1- مجموعة البنك الأهلي اعطت نتائج افضل من مجموعة بنك مصر .
- 2- من خلال جدول رقم (5) والذي يمثل اهمية كل متغير نلاحظ بان الأعمال البنكية الأكثر تأثراً كانت هي التسويق المصرفي والاستثمار المصرفي وتأجير الخزائن والأوراق المالية والأقل تأثراً هي خطابات الضمان والفيزاكارت والقروض والاعتمادات المستندية .

والتوصيات :-

- 1- نوصي بتعميم هذه التجربة علي قطاعات أخرى بعد دراستها دراسة مستفيضة .
- 2- نوصي باجراء دراسات أكثر تتاولاً لتفاصيل ومجالات هذه التجربة الجديدة بغية الإحاطة بجميع جوانبها .

المبحث الرابع

الجانب التطبيقي للبحث

يعرض هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات البحث حسب إجابات عينة الدراسة وكما يأتي:

أولاً- الأنماط القيادية

يلاحظ من خلال الجدول رقم (6) الخاص بنتائج الدراسة اتجاه الأنماط القيادية ما يأتي:-

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

عينة الدراسة بالأنماط القيادية n=32

رقم لفقرة	النمط الموجه		رقم الفقرة	النمط المتساهل		رقم الفقرة	النمط المشارك	
	δ	w		δ	W		δ	w
1	0.62	4.53	2	1.33	3.18	3	0.75	4.43
4	0.43	4.75	5	1.26	2.65	6	0.54	4.65
7	1.35	2.96	8	1.22	3.15	9	0.76	4.15
10	1.00	3.87	11	1.00	1.62	12	0.95	4.28
13	1.13	2.53	14	0.89	1.96	15	0.82	4.34
16	1.07	3.87	17	1.09	3.19	18	1.01	4.00
19	1.00	4.12	20	1.07	2.62	21	0.70	4.21
22	1.09	4.03	23	1.18	2.93	24	0.90	4.37
25	1.21	3.87	26	0.97	2.62	27	1.14	4.28
μ	0.99	3.83	μ	1.11	2.65	μ	0.84	4.30

1- النمط الموجه :

بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا النمط (3.83) ، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.99) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا النمط . إذ حصلت الفقرة (4) الخاصة (أحدد بنفسني أهداف الجماعات والمهام المطلوبة منأ.) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.75) وبانحراف معياري (0.5) ، في حين حصلت الفقرة (13) الخاصة (أتابع وادقق ما يوديه المرؤوسون بشكل تفصيلي للتأكد من صحة إنجاز العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية (2.53) وبانحراف معياري (1.13) .

2- النمط المتساهل :

بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا النمط (2.65) ، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (1.11) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا النمط . إذ حصلت الفقرة (17) الخاصة (اسمح لنفسك بقدر كبير جدا من العلاقات الاجتماعية مع جميع المرؤسين من دون استثناء.) على أعلى المتوسطات الحسابية (3.19) وبانحراف معياري (1.09) ، في حين حصلت الفقرة (11) الخاصة (بان كل شيء يسير بشكل واضح وطبيعي ولا داعي لتخطيط العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية (1.62) وبانحراف معياري (1) .

3- النمط المشارك :

بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا النمط (4.30) ، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.84) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا النمط . إذ حصلت الفقرة (6) الخاصة (اسمح لأفراد الجماعات بمعاونتي في وضع أهداف العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.65) وبانحراف معياري (0.54) على الترتيب، في حين حصلت الفقرة (18) الخاصة (أفسح المجال ليتصل بي المرؤسون في إطار تبادلي لمنفعة المنظمة) على أدنى المتوسطات الحسابية (4) وبانحراف معياري (1.01) .

يلاحظ مما سبق بان النمط المشارك حصل على اعلى المتوسطات الحسابية (4.39) ، في حين حصل النمط المتساهل على أدنى المتوسطات الحسابية (2.65) .

ثانياً: تقويم أداء العاملين في البنوك

1: إستراتيجيات الأستثمار البشري

يلاحظ في الجدول رقم (6) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات إستراتيجيات الأستثمار بلغت (4.1) وبانحراف عام بلغ (0.60) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير. إذ حصلت الفقرة (4) الخاصة ب (العبء العملي في البنك يستخدم وقت العمل بكفاءة) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.8) وبانحراف معياري (0.66) ، في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة ب (العبء العملي في البنك يبدأ وينتهي العمل في الوقت المحدد) على أدنى متوسط حسابي (3.6) وبأدنى انحراف معياري بلغ (0.36) .

ويلاحظ أيضاً من نتائج إجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (4.8)- (3.6) ، إذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (نموذجي) إلى (بحاجة إلى

تحسن) وهذا يدل على انطباع إيجابي ما لدى القادة عينة الدراسة اتجاه متغير إستراتيجيات الاستثمار البشري في البنوك.

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير

إستراتيجيات الاستثمار البشري (N=32)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العناء العملي في البنك.....	4.2	0.43
2	يوفر سجل حضور شخصي جيد	3.6	0.36
3	يبدأ وينهي العمل في الوقت المحدد	4.1	0.94
4	يدير خطوات العمل بشكل صحيح	3.8	0.64
5	يستخدم التقارير البيئية بشكل دقيق وفي وقتها	4.8	0.66
	يستخدم وقت العمل بكفاءة	4.1	0.60
	متوسط المتوسطات		

2: الودائع والمدخرات

يلاحظ في الجدول رقم (7) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات الودائع والمدخرات بلغ (3.1) وانحراف عام بلغ (1.07) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير. إحصت الفقرة (5) الخاصة ب (العمل في البنك ينشر الوعي المصرفي في مجلات علمية محكمة ومتخصصة) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.43) وانحراف معياري (1.33) ، في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة ب (العمل في البنك يقوم بشر الكتيبات والمنشورات) على أدنى متوسط حسابي (2.3) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1.15) .

ويلاحظ أيضاً من نتائج إجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (2.7) - (2.3) ، إذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (بحاجة إلى تحسن) إلى (لا ينطبق عليه) وهذا يدل على انطباع سلبي لدى عينة الدراسة اتجاه متغير الودائع والمدخرات.

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

عينة البحث اتجاه متغير البحث العلمي (N=32)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة النشاط البنكي.....	ت
1.33	3.03	يحضر مؤتمرات البنوك	1
1.15	2.34	يقوم بنشر الكتيبات والمنشورات	2
1.07	2.93	مهتم وبشكل كبير بزيادة الودائع	3
1.23	2.96	يقوم بإجراء البحوث في مجال البنوك	4
0.61	4.43	ينشر البحث العلمي في مجلات علمية محكمة ومتخصصة	5
1.07	3.1		متوسط المتوسطات

3: الخدمات المصرفية

يلاحظ في الجدول رقم (8) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات الخدمات (المصرفية) البنكية بلغ (2.8) وانحراف عام بلغ (1.1) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير. إذ حصلت الفقرة (3) الخاصة ب (يشترك العامل في البنك مع زملائه في البنوك الأخرى) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3) وانحراف معياري (1.2) ، في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة ب (يسهم العامل في البنك في العمل باللجان الاستشارية) على أدنى متوسط حسابي (2.4) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1).

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بسين (2.8)- (2.4) ، إذ تنحصر هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين (بحاجة إلى تحسن) إلى (لا ينطبق عليه) وهذا يدل على انطباق سلبي لدى عينة الدراسة اتجاه متغير الخدمات المصرفية.

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير الخدمات البنكية و (N=32)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة العامل في البنك	ت
2.43	1.01	يسهم في العمل باللجان الاستشارية	1
2.90	1.20	يطور العلاقات مع منظمات العمل والصناعة المصرفية	2
3.03	1.20	يشترك مع أعضاء البنوك الأخرى	3
2.75	1.13	يروج لنشاطات خدمة البنك	4
2.93	1.10	يقوم بالتعامل مع المؤسسات المجتمعية ذات العلاقة	5
2.80	1.12		متوسط المتوسطات

ثالثاً: العلاقة بين الأنماط القيادية وعملية تقويم أداء العاملين

يوضح الجدول (10) نتائج علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية باعتباره متغيراً مستقلاً وتقييم أداء العاملين باعتباره متغيراً معتمداً.

جدول (10) علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية

وتقويم أداء العاملين بالبنوك على عينة الدراسة.

تقويم أداء العاملين			المتغير المعتمد	
الخدمات المصرفية	الودائع والمدخرات	إستراتيجيات الأستثمار البشري	المتغير المستقل	
0.711	0.800	0.612	النمط الموجه	الأنماط القيادية
0.862	0.894	0.899	النمط المشارك	
0.729	0.870	0.763	النمط المتساهل	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحاسب الألي $P < 0 > 05, N = 32$

يتضح من نتائج الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين مكونات الأنماط القيادية وتقييم العاملين في البنوك ضمن مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على معنوية العلاقة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عينة الدراسة كلما سعت إلى تطبيق متغيرات الأنماط القيادية من خلال إجراءات

واضحة ومفهومة استطاعت من تحقيق عملية تقويم العاملين في البنوك وأن ما يدعم النتائج أعلاه هو علاقة الارتباط بين متغيرات الأنماط القيادية (النمط الموجه، النمط المشارك، النمط المتساهل) كل على انفراد مع تقويم العاملين (إستراتيجيات الأستثمار البشري، الودائع والمدخرات، الخدمات المصرفية) وعلى النحو الآتي:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين النمط الموجه و تقويم العاملين في البنوك (إستراتيجيات الأستثمار البشري، الودائع والمدخرات، الخدمات المصرفية) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي:

0.711	0.800	0.612
-------	-------	-------

وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام عينة الدراسة بالنمط الموجه سوف يساهم في تحقيق تقويم أداء العاملين في البنوك المبحوثة.

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها (يرتبط النمط الموجه بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع تقويم العاملين في البنوك).

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين النمط المشارك و تقويم العاملين في البنوك (إستراتيجيات الأستثمار البشري، الودائع والمدخرات، الخدمات المصرفية) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي:

0.862	0.894	0.899
-------	-------	-------

وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام عينة الدراسة بالنمط المشارك سوف يساهم في تحقيق عملية تقويم العاملين في البنوك المبحوثة.

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها (يرتبط النمط المشارك بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع تقويم أداء العاملين في البنوك).

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين النمط المتساهل و تقويم العاملين في البنوك (إستراتيجيات الأستثمار، الودائع والمدخرات، الخدمات المصرفية) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي:

0.729	0.870	0.763
-------	-------	-------

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها (يرتبط النمط المتساهل بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع تقويم أداء العاملين في البنوك).

وعلى ضوء الفرضيات الفرعية أعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسية للبحث والتي نصها (ترتبط الأنماط القيادية بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع تقويم العاملين في البنوك).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

أنتضح من التحليل الإحصائي ان النمط المشارك حصل على وسط حسابي قدره (4.30) ، وبتباخراف معياري إجمالي بلغ (0.84) وهذا يدل على تجانس أو اتفاق العينة حول أسئلة هذا المتغير من خلال السماح لأفراد الجماعات بمعاونة القادة الإداريين في وضع أهداف العمل.. الخ.

أما النمط المتساهل فقد حقق وسطاً حسابياً مرجحاً أدنى من الوسط الفرضي وهذا يدل على عدم تجانس وانفاق العينة حول أسئلة هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي قدره (2.65) ، وبتباخراف معياري إجمالي بلغ (1.11) وهذا واضح من خلال سماح القادة بقدر كبير جداً من العلاقات الاجتماعية مع جميع المرؤوسين من دون استثناء.

وعند تحليل النمط المتوجه أنتضح بأن الوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي وهذا يدل على تجانس أو اتفاق العينة حول أسئلة هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي بلغ (3.83) ، وبتباخراف معياري إجمالي بلغ (0.99) وهذا واضح من خلال تحديد أهداف الجماعات والمهام المطلوبة منهم وكذلك استخدام أساليب الثواب والعقاب على المرؤوسين لتحقيق الأهداف.

تبيّن أن مشاركة العاملون في البنوك في المؤتمرات كانت نوعاً ما جيدة من خلال المشاركة في مؤتمرات المؤسسات المالية وكذلك نشر الوعي المصرفي والدراسات البنكية في مجالات علمية محكمة ومتخصصة وهذا واضح من خلال الوسط الحسابي المرجح بلغ (3.1) وبتباخراف عام بلغ (1.07) وهذا يدل على تجانس أفراد عينة الدراسة حول أسئلة هذا المتغير.

أنتضح ضعف مساهمة العاملون في البنوك في تطوير علاقاتهم مع منظمات العمل والصناعة وتقديم الاستشارات وضعف مشاركتهم في دورات التعليم المستمر

وورش العمل وهذا واضح من خلال الوسط الحسابي المرجح بلغ (2.8) وبانحراف عام بلغ (1.12) وهذا يدل على عدم تجانس أفراد عينة الدراسة حول أسئلة هذا المتغير. من خلال التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط اتضح بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وتقييم أداء العاملين وتبين إن أقوى علاقة ارتباط بين (النمط الموجه- وتقييم أداء العاملين).

ثانياً: التوصيات

ضرورة تعزيز وتبنى القيادات للنمط الديمقراطي (المشارك) في القيادة بكل جوانبه لاسيما من جانب استثمار الكفاءات الموجودة في البنوك بشكل ريادي وابتكاري متميز، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتفويض بعض السلطات للمرؤسين. أهمية توجه الإدارة العليا في المنظمة على تشكيل فرق عمل من المختصين، وأن تقوم بإجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية بخصوص ماهية القيادة وأنماطها. إتباع الأسس العلمية المتقدمة في استخدام أدوات القياس لتحديد أساليب قيادة مدراء المنظمات فيما يخص تقييم أداء أولئك الأشخاص العاملين في مجال الإدارة. إعادة النظر في المعايير التي يتم تقييم العاملين فسي البنوك لتشمل جميع الجوانب التي تتعلق بالسلوكيات والمهارات والإنجازات. ضرورة الأخذ بالنمط القيادي السليم عند تقييم أداء العاملين في البنوك. الاهتمام بالاتصال مع منظمات العمل والصناعة وتقديم الاستشارات المالية والاقتصادية والمشاركة في تقديم ورش العمل وغيرها.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية :

- أبو حجاج، أحمد زينهم، بعض مشكلات تقييم الأداء الكتابي ودور السجلات الكتابية في التقليل منها، مجلة القراءة والمعرفة، العدد الخامس والعشرون، القاهرة، مصر، 2003.
- أبو عمارة، محمد علي، الإدارة العامة في فلسطين: بين النظرية والتطبيق، ط 4، فلسطين، 2006.
- الأسمرى، سالم حسن، مقابلة تقييم الأداء، مجلة الإدارة العامة العدد الثاني والخمسون، الرياض، السعودية، 1986.
- الأسمرى، فهد عبدالله، النمط القيادي ومستوى المشاركة في صنع القرارات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 2003.
- الجبوري، عبد الحسين رزوقي (2006)، (إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء)، موقع أنترنت.
- الحمود، أحمد بن حماد، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني، 1994.
- حنا نصر الله (1999)، (إدارة الموارد البشرية)، (دار العقل للطباعة والنشر، عمان).
- الدهان، أميمة وآخرون، (2000)، (المفاهيم الإدارية الحديثة)، عمان، مركز الكتب الأردني، ط 6.
- زايد، عادل. تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ص 6، 64، مايو 1991.
- سالم ، فواد الشيخ وآخرون (1998): (المفاهيم الإدارية الحديثة)، ط 1 مركز الكتب الاردني ، عمان.

- الشريف، طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 2004.
- الشقحاء، عادل صالح، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2003.
- صالح، ماهر محمد (2004)، (القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم)، (دار الكندي، للنشر والتوزيع، عمان).
- الطائي، إبراهيم خليل، (2004)، (الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية): دراسة تحليلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- طراونة، تحسين، تقييم الأداء والوصف الوظيفي، مجلة مؤنة للبحوث، العدد الثالث، 1992.
- طعمانة، محمد، اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك ، العدد الثالث ، الأردن ، 1994.
- العبادي، علي رزاق، والعبادي، هاشم فوزي، (أستخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الثالث، 2007.
- عبد العزيز، آل سعود. الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد)، 2007.
- عبد الملك طلال، الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا)، 2004.
- عبد الواحد ، مؤمن خلف ، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008.

- العزاوي، فراس رحيم (2007)، (دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تقويم أعضاء الهيئة التدريسية)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- عسكر، سمير أحمد، قياس الأنماط القيادية في بعض المشروعات الرائدة بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 1995.
- العنزي ، سعد علي، (الانماط القيادية واثرها في اداء المروؤسين)، بحث ميداني في تشكيلات وزارة التجارة ، 1994 .
- الغامدي، حمدان أحمد (2006)، (الاحتياجات التدريبية التربوية لإعضاء هيئة التدريس لكليات المعلمين في المملكة العربية السعودية)، رسالة التربية وعلم النفس، العدد (20)، المملكة العربية السعودية.
- القريوتي ، محمد قاسم (2000)، (السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات) ، المكتبة الوطنية ، عمان .
- القريوتي، محمد قاسم ، (2000)، (السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية) ، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3 .
- الكلابي، سعد بن عبدالله، نحو نموذج شامل في القيادة، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، الرياض، 2001م .
- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، ط5، الإسكندرية، 1995م.
- المطيري، ثامر ملوح، دور القيادات التنفيذية العليا في التقويم والتغلب على معوقات تقييم الأداء لدى التابعين، مجلة الإدارة العامة، العدد الثمانون، الرياض، 1993.
- المغربي، كامل، وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- منير خالد ، آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008.
- منير خالد، عباس، آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد)، 2008.

- النجار، عبد الوهاب بن محمد (2004)، (أساليب تقويم أعضاء هيئة التدريس الجامعي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية)، المجلد (5)، العدد (2)، المملكة العربية السعودية.

- نورا، غزال، القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، كلية الاقتصاد)، 1994.

- هوانة، وليد عبد اللطيف، تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية، مجلة الإدارة العامة، العدد 49، السعودية، 1986.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- Attorneys, Amy, the managers legal handbook, , 5th Edition, Delta Printing Solutions ,California ,USA, 2010 .
- Chemmers, M. & Aymen, R. Leadership Theory Research: perspectives and direction, San Diego, CA: Academic ,1993.
- Christian, Kleine, Barbara E. Wiesenberger 2014, Leadership impact on organizational commitment the mediating role of management control systems choice, journal of Management control 24 (3) .
- Cloke, Kennth , Goldmith, Joan, Resolving Conflicts At Work : Eight Strategies For Everyone On The job, John Wiley &son, San Fransico, 2005 .
- Cloke, Kennth , Goldmith, Joan, Resolving Conflicts At Work : Eight Strategies For Everyone On The job, John. Wiley &son, San Fransico, 2005 .
- Duraisingam, Vinita ,performance appraisal ,Australian national research , Australia ,2005 .
- Goel ,Dewaker , per A and compensation management ; a modern approach, Asoke . k. Ghosh, New Delhi ,India ,2008 .
- Haneberg, lisa, the high impact middle manager powerful strategies to thrive the middle ,Astid press ,Danvers, USA ,2010.
- Hanson, E. Mark, Educational Administration and Organization Behavior, 4th ed. Asimon and Schuster Company ,Neednam Heights. Massachusetts, 1996.

- Heresy, P., & Blanchard, K., Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, New Delhi, Prentice-Hall of India, 1996.
- Hill, Charles W., Strategic Management Theory, 5th ed., New York: H.M.C, 2001.
- Kuehn, W. Kenmit and Al-Busaidi, Yousif. 2001 A comparison of Organizational commitment between National and Expatriate Employees on public and private sector Organization. Academy of International Business, 1.
- Leadership. Organizational Commitment and OCB in Uruguanian Health institutions, working paper, University of Novara, TESE Business School.
- Llyod, ken, Per A & phrases for Dummies, Wiley publishing, Indiana, USA, 2009.
- Lurton, B. 2010 Transformational Leadership and Organizational Commitment: A study of UNC System business school department chairs. PHD. Thesis Capella University.
- Lysterand, stephanie, 199 pre-written, employees performance appraisal, the complete guide to successful employee evaluation and documentation, atlantic publishing group, Ocala florida, USA, 2007.
- Mondy, Wayne .noe, Robert, Human Resource Management, 9th Edition Texas. 2005.
- Mondy, Wayne .noe, Robert, Human Resource Management, 9th Edition Texas. 2005.
- Moskov, Enhancing Detective Control Through Performance Reporting), U.S.A, 1998.
- Newstrom, J. & Davis, K., Organizational Behavior; Human Behavior at Work: team work NNTn Edition, Von Hoffman Press, North America 1993.
- Pielke Jr; Roger A; Lansea Cristopher, Evaluation Of Catastrophe Models Using A Normalized Historical Record, U.S .A. 1999.
- Serving, Frezon, Dental Issue Performance Report Cards California, U.S.A, 1998.

- Slack N., Chambers S. & Harland, Christine & Harrison, Alan & Johnston, Robert, "Operation Management", 2nd Ed. , Pitman-Publishing, Co. , London, 1998.

ملحق (استمارة الاستبيان)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الإستبانة

حضرة المدير المحترم.....

تحية طيبة:

أضع بين يديك استمارة الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات بحثنا الموسوم بـ(الأنماط القيادية ودورها في تقويم أداء العاملين في البنوك المصرية-دراسة تطبيقية على عينة من البنوك المصرية) ثققتنا عالية باستجابتكم لفقراتها. لذا نرجو الإجابة على التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية. علماً أن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين تعاونكم معنا ومن الله التوفيق..

الباحث

د.عاطف جابر طه

ملاحظة: يرجى وضع علامة (☑) أمام العبارة التي تراها مناسبة

أولاً: الأنماط القيادية

ت	العبارة	أتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	اصدر الأوامر من دون أخذ رأي المرؤسين ولا اسمح لأحد بمخالفتها.					
2	السلطة حق مفوض لي ، وتنفيذ الأوامر متروك للمرؤسين كيفما يشاءون.					
3	السلطة استمدها من المرؤسين، وما اصدره من اوامر يجب ان تتوافر فيه					

					قناعة مسيقة .
					4 احدد بنفسي اهداف الجماعات والمهام المطلوبة منا.
					5 مصلحتي الشخصية اضعها بالحسبان عندما احدد اهداف الجماعات .
					6 اسمح لأفراد الجماعات بمعاونتي في وضع اهداف العمل.
					7 اقوم بالتخطيط لدقائق الامور في العمل واتابع اداء المرؤسين خطوة بخطوة .
					8 اوفر للمرؤسين جواً مريحاً للعمل طالما هم يعرفونه ومتعودين عليه.
					9 أتعاون مع المرؤسين باستمرار كي أجعل من العمل محبباً لهم
					10 التخطيط مسؤوليتي ولا داعي لأن اشرك أحداً فيه
					11 كل شيء يسير بشكل واضح وطبيعي فلا داعي لتخطيط العمل
					12 التخطيط مسؤولية الجميع والمشاركة فيه أمر لا بد منه .
					13 اتابع وادقق ما يؤديه المرؤسين بشكل تفصيلي للتأكد من صحة انجاز العمل.
					14 أتابع وأدقق ما يؤديه

					المرووسين بشكل صوري ولا اعتقد ان هناك ضرورة للأشراف المباشر عليهم
					15 اسعى باستمرار لجعل المرووسين يراقبون انفسهم بانفسهم بشكل طبيعي.
					16 اسمح لنفسي بقدر محدود جدا من العلاقات الاجتماعية .
					17 اسمح لنفسي بقدر كبير جدا من العلاقات الاجتماعية مع جميع المرؤوسين من دون استثناء.
					18 افسح المجال ليتصل بي المرؤوسون في اطار تبادلي لمنفعة المنظمة .
					19 استخدم نظاما مشددا للثواب والعقاب بهدف السيطرة التامة على المرؤوسين .
					20 امتدح المرؤوسن دائما بمناسبة او من دونها لأشعارهم بمدى طيبيتي .
					21 اشجع المرؤوسن لان يقيموا انفسهم وغيرهم على اساس مبدأ تحقيق اعلى مستوى رضا لديهم.
					22 احاسب المخطأ مهما كان خطأه ليكون غيره لغيره
					23 الكل يخطيء ولا ضرورة لمحاسبة المخطئين رافة مني

					بهم .
					24 اتعرف على اسباب الخطأ عند حدوثه وأقوم بوضع سبل تذليله مع المرؤوسين.
					25 اعالج المشاحنات والنزاعات التي تحدث بين المرؤوسين عن طريق معاقبتهم.
					26 لا اشغل بسالي بنزاعات المرؤوسين واتجاهلها، اذ هي في النهاية تحدث بينهم.
					27 اتفهم نزاعات المرؤوسين واحاول معالجتها من خلال تقريب وجهات نظرهم .

ثانياً: تقويم العاملين

1: إستراتيجيات الأستثمار البشري

ت	العبارة	نموذجي	أداء محترف	بحاجة إلى تحسن	غير مرضي	لا ينطبق عليه
1	يوفر سجل حضور شخصي جيد					
2	يبدأ وينهي العمل في الوقت المحدد					
3	يدير وقت العمل بشكل صحيح					
4	يستخدم التقارير البيئية بشكل دقيق وفي وقتها					
5	يستخدم وقت العمل بكفاءة					

2: الودائع والمدخرات

ت	العبارة	نموذجي	أداء محترف فا	بحاجة إلى تحسن	غير مرضي	لا ينطبق عليه
1	يحضر مؤتمرات البنوك والمؤسسات المالية					
2	يقوم بنشر الكتيبات والنشرات الخاصة بالبنك					
3	مهتم وبشكل كبير بالودائع والمدخرات					
4	يقوم بإجراء البحوث في مجال البنوك					
5	ينشر الأبحاث البنكي في مجلات علمية محكمة ومتخصصة					

3: الخدمات المصرفية

ت	العبارة	نموذجي	أداء محترف	بحاجة إلى تحسن	غير مرضي	لا ينطبق عليه
1	يسهم في العمل باللجان الاستشارية					
2	يطور العلاقات مع منظمات العمل والصناعة					
3	يشترك مع العاملين في البنوك الأخرى					
4	يروج لنشاطات البنك					
5	يقوم بالتعامل مع المؤسسات المجتمعية ذات العلاقة					

تم بحمد الله ،،،

