

# دور القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على مجموعة من المصارف التجارية السودانية في الفترة من 2011 - 2017م

باحث

أ. شهاب الدين عبد الله شيخ محمد

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ودراسة فعالية القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، وذلك من خلال إيمان القيادات الإدارية بضرورة إحداث التغيير والتطوير بالمصارف التجارية السودانية وضرورة الاهتمام بممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية والتفكير الابداعي، والاهتمام بالعاملين وضرورة خلق بيئة تنظيمية فعالة ومناسبة للعمل. ولتحقيق ما ترمي إليه الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على جمع البيانات وتحليلها حيث تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية وتم توزيعها على جميع أفراد مجتمع البحث والذي يتكون من مدراء عموم ونوابهم ومدراء الإدارات المتخصصة ومدراء الفروع الرئيسة ويتوزعون على عينة البحث المكونة من عدد (6) مصارف تجارية حيث بلغ عددهم (103) فرد يشغلون وظائف قيادية وإدارية على مستوى الإدارة العليا والوسطى تم استهدافهم بنسبة 100 % عن طريق الحصر الشامل وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج كان من أهمها أن فعالية القيادات الإدارية أدت إلى رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، كما توصل البحث إلى أن اهتمام القيادات الإدارية بالممارسات الاستراتيجية وإحداث التغيير أدى إلى رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، وأن الاهتمام بعملية التفكير الابداعي من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية أدى إلى تحسين كفاءة الأداء.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية ، كفاءة الأداء، المصارف التجارية السودانية .

## **Abstract:**

This study aimed to analyze and study the effectiveness of the administrative leadership in raising the efficiency of performance in Sudanese commercial banks ,through the belief of the administrative leaders in the need to bring about change and development in Sudanese commercial banks and the need to pay attention to the practice of the process of strategic management and creative thinking ,pay attention to workers and the need to create an effective and appropriate organizational environment for work.To achieve the aim of the study ,the researcher followed the descriptive analytical approach based on data collection and analysis ,where the questionnaire was used as a means of collecting primary data and it was distributed to all members of the research community ,which consists of general managers and their deputies ,managers of specialized departments and managers of main branches ,and they are distributed over the research sample consisting of a number (6 ) Commercial banks ,where their number reached (103) individuals occupying leadership and administrative positions at the level of senior and middle management ,they were targeted by 100% through a comprehensive inventory ,and the )SPSS (program was used to analyze the study data.The research reached several results ,the most important of which was that the effectiveness of administrative leaders led to raising the efficiency of performance in Sudanese commercial banks .Administrative leaderships in Sudanese commercial banks led to improved performance efficiency.

**Keyword: administrative leadership, performance efficiency, Sudanese commercial banks.**

## مقدمة :

تطلب التطور الذي يشهده العصر الحالي سواء كان في مجال تكنولوجيا وتقنية المعلومات أو في ظهور فلسفات إدارية حديثة بالإضافة إلى ازدياد حدة المنافسة على المستوى العالمي والاقليمي وذلك بظهور الشركات متعددة الجنسيات بمختلف أحجامها وأنواعها، وزيادة حالة المخاطر وحالات عدم التأكد البيئي التي أصبحت تواجهها المنظمات، تطلب ذلك كله ضرورة تطوير وتنمية رؤية متكاملة يمكن من خلالها لجميع المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها التحول من القيادة الإدارية التقليدية إلى قيادة استراتيجية لديها رؤى مستقبلية وقدرات عالية في الابداع والابتكار والتغيير نحو الأفضل. ونظرا لأهمية القطاع المصرفي في السودان من خلال دعمه الملحوظ للاقتصاد الوطني عمدت هذه الدراسة بتسليط الضوء على أهمية تنمية وتطوير القدرات الفكرية والإبداعية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية والذي يؤدي بدوره إلي تحسين كفاءة أداء هذه المصارف، وذلك لأن القيادات الإدارية تمثل محور العملية الإدارية وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل أساس على الأساليب والسلوكيات والأنماط التي يتبعها هؤلاء القادة الإداريون للتأثير على مرؤوسيههم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة مما يؤدي إلى رفع وتحسين كفاءة الأداء.

## مشكلة البحث :

بالرغم من التطور والتقدم الملحوظ الذي شهده القطاع المصرفي السوداني في الآونة الأخيرة سواء كان في مجال تكنولوجيا وتقنية المعلومات أو تطبيقه لبعض المفاهيم الإدارية الحديثة إلا أنه ما زال هناك بعض القصور من قبل القيادات الإدارية العليا بالمصارف التجارية السودانية في تنمية قدراتها الفكرية والابداعية من خلال التفكير والتخطيط الاستراتيجي وصياغة توجهه استراتيجي شامل لمصارفهم وعدم الانشغال بالأعمال اليومية الروتينية، وذلك حتى يتثنى لهم مواجهة سرعة التغيير الذي يشهده عصرنا اليوم إلي جانب ازدياد حدة المنافسة على المستوى العالمي والاقليمي والمحلي، وهذا بدوره يؤدي إلي تحسين كفاءة الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة مما يضمن الاستمرارية والبقاء في عالم الخدمات المالية، وهنا يكمن السؤال الرئيس لتحديد مشكلة البحث ما الدور الذي تقوم به فعالية القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء بالمصارف

التجارية السودانية؟ وتنبثق من السؤال الرئيس لمشكلة البحث عدة تساؤلات وهي كالآتي :

هل يؤدي إحداث التغيير من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية إلى تحسين كفاءة الأداء ؟

هل تؤدي الممارسات الاستراتيجية من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية ؟

هل يؤدي التفكير الابداعي من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية ؟

هل يؤدي الاهتمام بالتنظيم الفعال من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية ؟

هل يؤدي الاهتمام بالعاملين من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية ؟

**فرضيات البحث :**

**بناءً على مشكلة البحث وتساؤلاتها تم صياغة الفرضيات التالية :**

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية.

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية.

**أهداف البحث :**

يهدف هذا البحث إلى التوصل للأهداف التالية :

معرفة ودراسة دور فعالية القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية .

التعرف على أنماط وسلوكيات القيادات الإدارية وأهمية دورها في تحسين ورفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية.

بيان ضرورة الاهتمام بتنمية القدرات الفكرية والابداعية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية .

الخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في تحسين وتطوير أداء المصارف التجارية السودانية.

## أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في أنه أصبح في عصرنا الحالي أن امتلاك قيادات إدارية لديها قدرات عالية في التفكير الاستراتيجي والابداع والتغيير نحو الأفضل هو الخيار الاستراتيجي الوحيد لمنظمات الأعمال الصناعية والخدمية وذلك نظراً لما تواجه هذه المنظمات من تحديات ومنافسة شديدة على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية أصبح غير مجدي في عصرنا الحالي. وتأتي أهمية البحث أيضاً في إطار توضيح ومعرفة الدور الإيجابي والفعال الذي تقوم به القيادات الإدارية في رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية التي أصبحت تمثل إحدى أهم روافد الاقتصاد بالبلاد، وذلك من خلال تبني رؤى مستقبلية وصياغة توجه استراتيجي شامل لإدارة هذه المصارف .

## الدراسات السابقة :

1.دراسة أبو قناية (2002م)بعنوان ( مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الادارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت )، هدفت هذه الدراسة الي التعرف على مدى معرفة والمام القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وتحديد العلاقة بين المستوى المعرفي ودرجة الممارسة الفعلية وأثرها على كفاءة وفعالية بعض المنشآت الخاصة والعامة في السودان، وقامت الدراسة باستطلاع وتحليل آراء عينة من القادة الإداريين في المنشآت الخاصة والعامة بولاية الخرطوم بواسطة برنامج التحليل الاحصائي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضعف درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لأساليب الإدارة الاستراتيجية في المنشآت السودانية، وأن القيادات الإدارية بالمنشآت السودانية غالباً ما تمارس الأساليب القيادية التقليدية، وخُصت الدراسة الي ضرورة السعي لتنمية وزيادة معرفة القيادات الإدارية في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال الدورات التدريبية والسمنارات المتخصصة .

2. دراسة يوسف (2018م) بعنوان ( القيادة التحويلية ودورها في تحقيق فاعلية الإدارة الاستراتيجية» دراسة حالة مجموعة جيااد الصناعية في الفترة ما بين 2006-2016م)، هدفت الدراسة إلي التعرف علي القيادة التحويلية ودورها في تحقيق فاعلية الإدارة الاستراتيجية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن القيادة التحويلية في بعض المنظمات المعاصرة دون مستوى

الطموحات ويرجع ذلك إلى افتقار تلك المنظمات إلى القادة الذين يتسمون بالقدرة العالية لمواجهة التحديات والتطورات الحديثة وسرعة التغييرات التي تحيط بالبيئة الداخلية والخارجية لتلك المنظمات، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي المنهج التاريخي مع دراسة الحالة، وكان من أهم نتائج الدراسة بأن القائد التحويلي يؤثر على العاملين في مجموعة جياذ الصناعية، حيث اتضح من الدراسة أن نسبة 90.2 % من أفراد العينة يوافقون على ذلك، وأيضاً ممارسة القائد التحويلي للتأثير المثالي يؤدي إلى تحقيق معدلات الأداء حيث أن نسبة 87.7 % من أفراد العينة يوافقون على ذلك، وأوصت الدراسة بأن يراعي القائد التحويلي المرونة في إدارة التغيير.

3. دراسة الزاكي (2003م) بعنوان ( القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء- دراسة ميدانية تحليلية)، هدفت الدراسة إلي التعرف واقع القيادة الإدارية وأثرها كفاءة الأداء في الجمهورية اليمنية)، يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في عدد من مؤسسات القطاع العام وعدد آخر من شركات القطاع العام وعدد آخر من شركات القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية حيث بلغ عدد العاملين بهذه المؤسسات ما يقارب 7200 قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية تمثل كافة المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) وتم توزيع 410 استمارة استقصاء، وكان من أهم نتائج الدراسة بعدم ملائمة العمل لطموح ورغبات وميول العاملين مما يولد شعور بعدم الرضا وهذا يؤثر على كفاءة أداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة توسيع قاعدة المشاركة بين القيادة الإدارية والمرووسين واطاحة المجال للعاملين للتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم .

4. دراسة أخو عميرة (2015م) بعنوان ( القيادة الإدارية وأثرها في تحسين جودة الخدمات- بالتطبيق على قطاع الاتصالات الأردني)، هدفت الدراسة إلي التعرف واقع القيادة الإدارية وأثرها في تحسين جودة الخدمات بقطاع الاتصالات الأردني، ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحث مقابلات شخصية ومسحاً ميدانياً على موظفي شركة أورانج للاتصالات والتي وزعت على جميع المستويات الإدارية من خلال تصميم استبانة شملت (55) فقرة لجميع المعلومات الأولية وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ، وكان من أهم

نتائج الدراسة أن استقلالية القيادة لها دور في زيادة فعاليتها داخل الشركة ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدور القيادة الإدارية في جميع المجالات وذلك من أجل المحافظة على القوة التنافسية في السوق وتقليل الخطر القادم من وراء الحدود .

5.دراسة الفيحان، جلاب (2006م) بعنوان (ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوعات القيادة الاستراتيجية وخدمة الزبون بهدف الإثراء النظري من جهة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما في عينة مكونة من خمسة مصارف أهلية من جهة أخرى، ومن أجل ذلك تم إعداد استمارة استبانة وزعت على المديرين المفوضين ومديري الفروع، ومن ثم تم تحليلها باعتماد بعض الأدوات الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الرتبي، وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى أن نمط الثقافة الداعمة هو النمط السائد في المصارف المبحوثة، مع وجود دور لمديري المصارف في تحديد المسار الاستراتيجي للمصرف فيما غاب دور المصارف في كسب ثقة الزبائن، وقد أوصى البحث بأهمية تكثيف جهود المصارف نحو كسب ثقة الزبائن .

6.دراسة نافع، (2015م) بعنوان (القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات - دراسة حالة مجموعة شركات دانفوديو)، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو ومدى مساهمتها في تطوير الشركة، استخدمت الباحثة الملاحظات والمقابلات الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتم توزيع الاستبيان على مدراء الإدارات بمجموعة دانفوديو وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم اختيارها من العاملين بحجم بلغ (140) مثلت (73.6) من مجتمع الدراسة وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة (103) استثماراً ولتحليل البيانات الخاصة بالاستبيان استخدمت الباحثة البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي (SPSS) وطبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أنماط القيادة الإدارية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو هو النمط الديمقراطي ثم النمط الموقفي والنمط الأوتوقراطي بدرجة قليلة، وأن القادة الإداريين يتمتعون بمهارات إدارية عالية، وحُصت

الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها أن تكون هناك طرق علمية مدروسة وفعالة لتنشيط القائد الإداري وتأهيله للتكيف مع المتغيرات المفاجئة.

### الإطار النظري :

### القيادة الإدارية :

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة والخصخصة وبروز العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال خلال القرن الحادي والعشرين ، إنما يتطلب منا تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية المدير الإداري وتحويله بشكل تدريجي إلى مدير يتصف بصفات القائد الاستراتيجي<sup>(1)</sup>. وذلك من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها تمكنه من تمييز أداء منظمته ومستوعباً لأهم التغيرات والمؤثرات البيئية ضمن إطار حالة التكيف والإسهام بين المنظمة والبيئة المحيطة بها<sup>(2)</sup>.

### مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد، ومن وجهة نظر تنظيمية فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وتُركز القيادة على العنصر البشري وترتكز على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم<sup>(3)</sup>. وعرفها Koontz القيادة على أنها «القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف»، ويعرفها Kelly and Lazer على أنها «عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف»<sup>(4)</sup>.

لذلك تعتبر دراسات القيادة هي تخصص متطور وسيستمر مفهوم القيادة في التطور وقد تعددت تعريفات القيادة في أدبيات الإدارة حيث عرفها Daft من خلال تحديد العناصر الأساسية لعملية القيادة بأنها «القيادة هي علاقة تأثير بين القادة والأتباع الذين ينوون تغييرات ونتائج حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة»<sup>(5)</sup>.

## عناصر القيادة الإدارية:

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها العلماء والمفكرون الإداريون والتي يُمكن من خلالها استخلاص أهم المقومات والعناصر اللازمة لوجود القيادة الإدارية وهي كما يلي (6):

**عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه ووسائله في ذلك :**

تقوم عملية التأثير على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة.

**توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم :**

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، وتنظيم جميع القوى البشرية وتوجيهها .

**تحقيق الهدف التنظيمي :**

الهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوجيهه لجهودهم هو تحقيق أهداف التنظيم.

**طبيعة القيادة :**

نظراً لأهمية القيادة في المؤسسات الصناعية والخدمية فقد قام المهتمين بمجال الإدارة إجراء بعض الدراسات والأبحاث لتوضيح طبيعتها وقد توصلت النتائج أن طبيعة القيادة تتمثل فيما يلي (7):

**القيادة هي دور جماعي:**

أي أنها تمارس من خلال المشاركة الفعالة في مجموعات فلا توجد قيادة بلا جماعة.

**القيادة تعتمد على التفاعل واستمراريته :**

أي أن القائد هو الذي يتفاعل وبصفة مستمرة مع الموظفين ولا يقفل أبواب مكتبه على نفسه .

**القيادة ممتدة في أي تنظيم :**

أي أنها موجودة في التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

**القيادة تتبدل من موقف إلى آخر:**

أي إن طبيعة العمل وطبيعة الجماعة والعوامل التنظيمية قد تؤثر على نوع القيادة .

**مميزات القائد ومميزات التبعية قابلة للتبادل :**

- أي إن الشخص الذي يكون قائداً مؤثراً فهو تابع مؤثر أيضاً .

- معايير وسمات المجموعة هي التي تحدد من هو القائد .

## سمات القيادة الفعالة :

حدد علماء الإدارة العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة وهي

كما يلي<sup>(8)</sup>:

### الشعور بأهمية الرسالة :

الايمان بقدرة الشخص على القيادة .

### الشخصية القوية :

القدرة على مواجهة الحقائق والحالات الحرجة بشجاعة وإقدام .

الإخلاص : ويكون للرؤساء والمرؤوسين والمنظمة ككل .

النضج والآراء الجيدة : شعور مشترك، بصيرة وحكمة، والقدرة على

التمييز بين المهم وغير المهم .

### الطاقة والنشاط :

الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة .

### الحزم :

الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها .

التضحية : يضحى برغباته وحاجاته الخاصة لتحقيق المصلحة العامة .

### مهارات الاتصال والتخاطب :

فصاحة اللسان وقوة التعبير .

### القدرات الإدارية :

المهارة في ممارسة وظائف والمهام الإدارية المختلفة .

### أهمية القيادة الإدارية :

لا شك أن أهمية القيادة تنبع من كونها ضرورية لنجاح المنظمات أيضاً كان نوعها سواء كانت منظمات إنتاجية أو تجارية أو خدمية وسواء كانت تتبع للدولة أو تتبع للقطاع الخاص فكلها منظمات تهدف إلى تحقيق أهداف تتكاتف الجهود لتحقيقها فبدون توافر القيادة الإدارية الرشيدة يصعب تحقيق الأهداف<sup>(9)</sup>.

إذن لابد هنا أيضاً أن ندلل على أهمية القيادة بأن تحقيق أهداف المنظمات يقتضي أن يكون الأداء بأعلى كفاءة وأقل جهد وأدنى تكلفة، وكل هذه الأهداف تقتضي قيادة فاعلة بحيث بدون توافرها يستحيل تحقيق هذه الأهداف، فالأفراد بالمنظمة يحتاجون دوماً لمن يذكرهم بأهداف المجموعة<sup>(10)</sup> .

## نظريات القيادة : 1. نظرية الرجل العظيم :

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع نتيجة ما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة مهما كانت الظروف التي تواجههم ، وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية<sup>(11)</sup>:

- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة .
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية .
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم .

## 2. نظرية السمات :

والسمات تعني الخصائص أو المواصفات المميزة للقائد وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة، لذلك كانت تركيز الإدارة على هذا المدخل في اختيار القادة، وقد اختلف الباحثون في تحديد أهم الصفات والمؤهلات الخاصة بالقيادة، أو بمعنى آخر ماهي الخصائص التي ينبغي أن يمتلكها القائد الفعال في المنظمة<sup>(12)</sup>. وتدور فلسفة هذه النظرية حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم ومن أهم هذه السمات، سمات جسمية مثل الطول وحسن المظهر والحيوية والنشاط، سمات ذهنية مثل الذكاء والتفكير والادراك وبعد النظر، سمات شخصية مثل التسامح والتحمل والشجاعة، سمات وظيفية مثل الاهتمام بالإنجاز والمبادأة والابتكار والمثابرة، سمات اجتماعية مثل النضوج الاجتماعي والاهتمام بالعلاقات الانسانية والرغبة في التعاون مع الآخرين<sup>(13)</sup>.

## 3. نظرية القيادة الموقفية :

يشير مضمون هذه النظرية إلى أنه لا يوجد نمط أو أسلوب قيادي أمثل يصلح لكافة المواقف والظروف وبالتالي فالقائد الجيد هو الذي تكون لديه القدرة العالية على التكيف مع متطلبات المواقف التي تواجهه، ولديه أيضاً درجة عالية من المرونة لمواءمة نفسه مع المواقف المتغيرة مستخدماً الصفات والقدرات المتوفرة لديه بحيث يشكل منها نمطاً قيادياً يتناسب مع كل موقف على حده<sup>(14)</sup>.

## 4. النظرية الظرفية ليفدلر :

قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيتهم،

كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف، وأن مدى ملاءمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة عوامل رئيسية وهي<sup>(15)</sup>:

العلاقة بين القائد والتابعين : ويقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد .

هيكلية المهام : ويقصد بذلك مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

وضوح السلطة الرسمية للقائد: وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات.

ويعتقد فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد والعوامل الثلاثة آنفة الذكر مرتفعة بمعنى أن القائد يلقي قبولاً من المرؤوسين والمهام محددة الأبعاد والأهداف، والقائد يتمتع بسلطة قوية والعكس صحيح .

## 6. نظرية المسار والهدف :

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس (Robert House) وقد أطلق على هذا المدخل مصطلح (نظرية المسار والهدف لفعالية القائد) إذ أن أسس هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية، ويتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء، والأداء والمكافأة، وقوة جذب الفعل . وكما جاء على لسان هاوس عند وصفه للنظرية «تتضمن وظيفة الدافعية للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسين نظير تحقيقهم لأهداف العمل، وتسهيل مهمة الوصول إلى هذه المكافآت بتوضيحها وإزالة الحواجز والمعوقات الموجودة في الطريق الموصل لها، وإتاحة المزيد من الفرص لإشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق»<sup>(16)</sup>.

## 7. نظرية القيادة التحويلية والتبادلية :

من التطورات الهامة في فهم القادة والقيادة هو التركيز على نوعية القائد الذي يستنير إبداعات وتخيلات الآخرين من خلال الجاذبية والموهبة، والقائد التحويلي هو ذلك الفرد الذي يساعد التنظيمات والأفراد على إحداث تغييرات ايجابية، والقيادة التحويلية هي مزيج من الايجابية والالهام والزكاء، ويمارس القائد التحويلي تأثيراً أكبر على الأفراد من القائد التبادلي والذي يقوم بتبادل وجهات النظر فقط مع أعضاء المجموعة، ويتسم المدير التحويلي بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات وفوق ذلك دفع المنظمة إلى

تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز<sup>(17)</sup>. وقد طور (Bass and Avolio 1994) استبانة متعددة العناصر "Multifactor Leadership Questionnaire" بنيت على أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد وهي<sup>(18)</sup>:

**الجابذية القيادية (التأثير المثالي) :**

حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك في المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي .

**الحفز الالهامي :**

يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات التي تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية .

**الاستثارة الفكرية ( التحفيز الذهني) :**

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل .

**الاهتمام بالعاملين ( الاعتبار الفردي ) :**

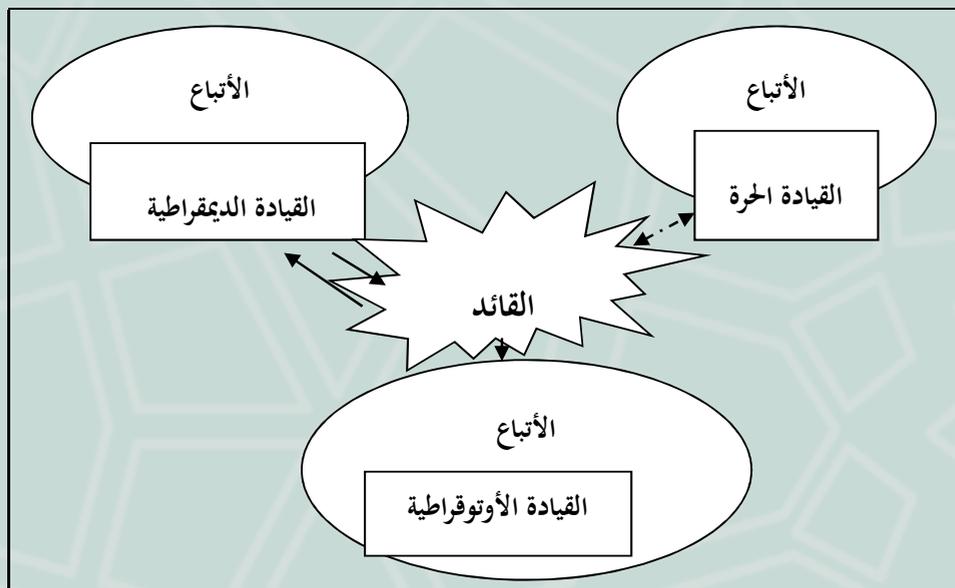
وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء .

**أنماط القيادة الإدارية :**

هناك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعالية المنظمات ونجاحها في أداء رسالتها، لذا فإن القائمون على تطوير منظمات الأعمال وتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة ففعالية القيادة تؤدي إلى فعالية المنظمة<sup>(19)</sup> .

حيث من خلال فعالية سلوك القادة تعتبر القيادة أمراً حاسماً للنجاح، وقد اعتبرها بعض الباحثين بأنها العنصر الأكثر أهمية في العملية الإدارية «صرح ديفيد براندون، الرئيس التنفيذي لسلسلة دومينوز بيتزا بالولايات المتحدة الأمريكية بأن نجاح كل منشأة يعتمد على نمط القيادة الذي يتبعه القائد»<sup>(20)</sup> .

## شكل (2) أنماط القيادة (21)



ويتضح من الشكل (2) ما يلي<sup>(22)</sup>:

أن نمط الاتصال في القيادة الديمقراطية بين القائد والأتباع قائم على التفاعل فيما بينهما وذلك كما تشير الأسهم .  
أن نمط الاتصال في القيادة الأوتوقراطية يكون في اتجاه واحد من القائد للأتباع فقط كما يشير السهم .  
أما النمط الثالث فيصف القيادة الحرة، وبها تكون حرية الأتباع قائمة على المسؤولية والمحاسبة على الانجاز وليست حرية مطلقة .  
**كفاءة الأداء :**

يُعبّر مفهوم الأداء عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية ومدى مطابقتها أدائها الحالي مع الأهداف المخطط لها على المدى البعيد وذلك من خلال استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية<sup>(23)</sup>. ويعرف الأداء أيضاً بأنه «قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة ونتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها»<sup>(24)</sup>.  
والأداء هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد

وهي كما يلي<sup>(25)</sup>:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة .
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة .
- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وتعرف الكفاءة بكونها « قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات»، وهي بالتالي مفهوم للرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة<sup>(26)</sup>.

حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى<sup>(27)</sup>.

**قياس كفاءة الأداء:**

قياس وتقييم الأداء (Performance Appraisal) هو نظام لمراجعة وتقييم الأداء الوظيفي للفرد أو الفريق والمنظمة بصورة كلية، حيث يقوم النظام الإداري الفعال بتقييم الإنجازات ويطور خططاً للتطوير الفردي والجماعي والأهداف والغايات، وأن استمرار الكفاءة مرهون بالتطوير المستمر للموارد البشرية والمنظمة ككل من خلال تقييم الأداء الوظيفي للفرد أو الفريق وهو يعتبر آلية ضرورية للنمو والبقاء، ومن الضروري أن يدرك المديرين أن تقييم الأداء يجب أن يكون شاملاً وأنه عملية مستمرة<sup>(28)</sup>.

وتستطيع المنظمات من خلال القياس الكمي للأداء معرفة المعلومات الهامة عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها، فقياس الأداء هو أداة تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمات حيث يتيح قياس الأداء للمنظمة معرفة الآتي<sup>(29)</sup>:

كيف تعمل المنظمة بشكل جيد .

- مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .
- مدى قدرة المنظمة على تحقيق الرضا لعملائها .
- توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة.
- يساعد قياس الأداء المنظمة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إحداثها لتطوير الأداء. وأن قياس كفاءة الأداء يعتمد على مؤشرين أساسيين هما(30):

- مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة .

- سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

### مقاييس تقييم كفاءة وفعالية الأداء في منظمات الأعمال :

وفيما يلي سوف نقوم باستعراض بعض مقاييس الأداء التقليدية والحديثة المستخدمة في قياس مدى كفاءة وفعالية الأداء بالمنظمات الانتاجية والخدمية :

#### 1. المؤشرات المالية لقياس الأداء:

المؤشرات المالية أو النسبة هي علاقة رقم برقم آخر، ويقوم هذا التحليل على أساس أن فحص أي رقم من أرقام القوائم المالية (قائمة الدخل أو قائمة المركز المالي) لا يدل في حد ذاته على شيء مهم ولا يقدم لنا معلومات مفيدة ولكن تظهر أهمية هذا الرقم إذ قورن بغيره من الأرقام أو نسب إليها<sup>(31)</sup>.

#### 2. تقييم أداء العاملين :

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين باعتبار أن المورد البشري يعمل على تعزيز القدرات التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال رفع كفاءة الأداء وحسن توجيه واستخدام مجهودات الأفراد المتوفرة والمتوقعة والتي يجب التعامل معها بكفاءة وفعالية فيما يتعلق باكتشافها وزيادة قيمتها للحصول على أفضل مشاركة للأفراد في تحقيق الأهداف ومواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات<sup>(32)</sup>.

حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى التوفيق بين أهداف ومصالح المنظمة وأهداف موظفيها بشكل استراتيجي، فهي أكثر من مجرد مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتنسيق الموارد البشرية بالمنظمة بل تُعد مساهماً رئيسياً في نجاح المنظمة وذلك لأنها ذات تأثير مباشر على العملاء ونتائج الأعمال وقيمة المساهمين<sup>(33)</sup>. ومنذ بداية التسعينات زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المنظمات في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، نظراً لأنها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل<sup>(34)</sup>، وفيما نستعرض بشيء من الإيجاز بعض النماذج من المقاييس الحديثة المستخدمة في قياس الأداء :

#### 1. مدخل قياس الأداء المتوازن (notroN dna nalpaK) :

يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم المقاييس الحديثة لتقييم الأداء التي تم تطويرها في بيئة الأعمال المعاصرة، وتُعد فلسفة إدارية لتحقيق

الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تقييم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أداء المنظمة، وقد طور هذا النموذج كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون Kaplan & Norton من جامعة هارفارد في مقالة نشرتها مجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review في العام 1992م<sup>(35)</sup>.

## 2. نموذج (nokaZ) لقياس الأداء :

يهدف هذا النموذج إلى قياس النمو في المستقبل وهذا النموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية وبالتالي فإن هذا النموذج يعبر عن الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام المنظمة لمواردها الذاتية وقدرتها على تأمين هذه الموارد وبشكل عام يمكن التعبير رياضياً عن هذا النموذج بالمعادلة التالية(36):

$$F - W) D + W) I = R))$$

حيث أن  $R =$  الحد الأعلى من النمو في المستقبل .

$I =$  العائد على الاستثمار .

$W =$  العائد على الأصول .

$D =$  نسبة الديون إلى الملكية .

$F =$  معدل الفوائد المدفوعة .

## إجراءات وتحليل الدراسة الميدانية : إجراءات الدراسة الميدانية :

يتناول هذا الجزء وصف مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة، والمتمثلة في تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له وتحديد الأداة التي استخدمت في جمع المعلومات الأولية لهذه الدراسة واختبار مدى صدق وثبات هذه الأداة وكذلك الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة الميدانية .

## منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتناسب مع طبيعة الدراسة، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة والذي يعتمد على الدراسة الميدانية للحالة حيث تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية عن المشكلة موضوع الدراسة .

## مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من قطاع المصارف التجارية العاملة في السودان (تجارية مشتركة، تجارية حكومية) والبالغ عددها (23) مصرفاً، وذلك حسب هيكل الجهاز المصرفي الصادر عن بنك السودان المركزي بنهاية أبريل 2020م، والجدير بالذكر أنه تم استثناء المصارف التجارية الأجنبية باعتبارها فروع لمصارف أجنبية خارجية إذ أن الدراسة تستهدف رئاسات المصارف التجارية داخل ولاية الخرطوم باعتبار أن الرئاسات هي الجهة التي تتواجد بها القيادات الإدارية العليا ، حيث قام الباحث باختيار عدد (6) مصارف كعينة للدراسة وتمثل نسبة (26 %) من عدد (23) مصرفاً تجارياً كما هو في الجدول (2). وجاء اختيار الباحث لهذه العينة من المصارف التجارية نسبة إلى ما يمتلكه من تجربة رائدة في مجال الصيرفة الشاملة ، وكذلك راعى الاختيار حجم الانتشار الجغرافي للبنك داخل وخارج العاصمة وعدد المساهمين فيه، وكذلك نوع الملكية (حكومي، مشترك) والمصارف المشتركة حسب التعريف الصادر عن بنك السودان المركزي هي «المصارف التي يكون رأس مالها مشترك بين عدة جهات سواء كانت محلية (عام أو خاص) (أو أجنبية)»<sup>(37)</sup>.

وتكونت الفئة المبحوثة (وحدة التحليل) من المدراء العموم ونوابهم ومساعدتهم ومدراء الادارات ومدراء الفروع الرئيسية، وجاء الاختيار لهذه الفئة لصلتها المباشرة بمجال الدراسة وذلك لأنها تمثل مراكز وظيفية قيادية مسئولة بصفة مباشرة عن وضع الاستراتيجيات واحداث التغيير واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمصارف عينة الدراسة، وبلغ عدد الأفراد المستهدفين (103) مديراً يشغلون وظائف قيادية على مستوى الإدارة العليا والوسط بالمصارف عينة الدراسة وذلك حسب الهياكل التنظيمية الصادرة عن سجلات إدارة الموارد البشرية لهذه المصارف، ونسبة لمحدودية عدد الأفراد المبحوثين وتواجدهم داخل ولاية الخرطوم تماستهدفهم بنسبة 100% عن طريق الحصر الشامل كما هو موضح بالجدول (2).

## أداة الدراسة :

هي عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات الأولية اللازمة عن المشكلة موضوع الدراسة حيث اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة ، واحتوت الاستبانة

على قسمين رئيسين:

القسم الأول: يحتوي على بيانات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين، حيث تشمل هذه الصفات كل من: النوع، العمر، الخبرة، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، الدورات التدريبية التي تلقيتها في مجال تنمية القدرات القيادية والإدارية. القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (30) عبارة، تم توزيع هذه العبارات على جميع محاور الدراسة حيث تم إعطاء المحور الأول (القيادة الإدارية) والذي يمثل المتغير المستقل عدد (20) عبارة، كما تم إعطاء المحور الثاني (كفاءة الأداء) الذي يمثل المتغير التابع عدد (10) عبارات. حيث تم الطلب من الأفراد المبحوثين أن يحددوا آراءهم عن ما تصفه كل عبارة من عبارات المحور التي حُصصت له، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وتأخذ الأوزان (1، 2، 3، 4، 5).

#### ثبات وصدق أداة الدراسة : الصدق الظاهري للأداة :

وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيّة عباراتها، تم عرض الاستبانة على عدد من الحكمين من الأساتذة الأكاديميين المختصين في مجال الدراسة وأيضاً في مجالي الإحصاء والدراسات المصرفية والمالية. وبعد استعادة الاستبانة من الحكمين قام الباحث بإجراء الملاحظات والتعديلات المطلوبة (تعديل وإضافة) وإيضاً تم تقليل عبارات بعض المحاور باعتبار أنها كثيرة وقد تكون مملة بعض الشيء بالنسبة للمبحوثين حسب رأي معظم الحكمين، ثم بعد ذلك قام الباحث بطباعة الاستبانة في صورتها النهائية.

#### الثبات والصدق الإحصائي:

يشير الثبات إلى مدى الثقة بالمعلومات التي توفرها الأداة ويتم التعبير عن الثبات رقمياً من خلال معامل يعرف بمعامل الثبات (Reliability Coefficient)، وكلما كانت قيمة العامل أعلى كان ثبات الأداة أعلى والثبات الأعلى يعني أن درجة الخطأ في القياس أقل والأداة الصادقة هي أداة ثابتة وهناك طرق مختلفة لاشتقاق دلالات الثبات لأدوات جمع المعلومات في البحث العلمي من أهمها طريقة التجزئة النصفية ومعادلة «ألفا كرونباخ» Alpha Cronbachs (38).

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويتم حساب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة الصدق بين الصفر والواحد الصحيح، وقام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لعبارات محاور الاستبيان إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي وهي: وقام الباحث بحساب معامل ثبات أداة الدراسة عن طريق معادلة «ألفا كرونباخ» Alpha Cronbachs لكل محور من محاور الدراسة، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر فليس هناك ثبات في البيانات، وإذا كانت قيمة المعامل مساوية للواحد فإن هناك ثبات تام، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفع، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفض.

حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة ولكنها متفقة معها في خواصها وذلك لحساب معامل الثبات لجميع محاور الدراسة، ثم بعد ذلك تم إدخال البيانات للحاسوب وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم حساب معامل الثبات لعبارات محاور الاستبانة عن طريق معادلة «ألفا كرونباخ» Alpha Cronbachs كما هو موضح في الجدول (1).

#### جدول (1)

#### معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدق الذاتي
محور القيادة الإدارية	20	0.971	98.5%
محور كفاءة الأداء	10	0.961	98%
معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبانة	30	0.966	98.3%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021.

يُلاحظ من الجدول (1) أن معامل الثبات الكلي لجميع عبارات محاور الاستبانة (0.966) ومعامل الصدق الذاتي (98.3%) على عبارات الاستبانة كاملة وكانت النسبة أكبر من (90%) مما يدل على أن استبانة الدراسة

تتصف بالثبات والصدق الكبيرين .

### توزيع وجمع استثمارات الاستبانة :

قام الباحث بتوزيع عدد (103) استبانة على جميع الأفراد المستهدفين عن طريق الحصر الشامل وبالبالغ عددهم (103) مبحوثاً، وتم استرداد عدد (98) استبانة، وبذلك أصبح العدد الكلي للاستبيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (98) استبانة أي بنسبة تجاوب بلغت (95.1%) حيث تعتبر نسبة عالية ومقبولة ، كما هو في الجدول (2) .

جدول (2)

عينة الدراسة والاستثمارات التي تم توزيعها عليها

م	اسم البنك	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستلمة
1	البنك الإسلامي السوداني	17	17
2	بنك أمدرمان الوطني	17	17
3	مصرف المزارع التجاري	13	11
4	البنك السعودي السوداني	17	16
5	بنك النيلين	21	19
6	مصرف البلد	18	18
	الإجمالي	103	98

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2021م

### الأساليب الإحصائية المستخدمة :

للإجابة على تساؤلات الدراسة الحالية واختبار فرضياتها تم استخدام

الأساليب الإحصائية التالية :

- ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs .
- التوزيع التكراري والنسبة المئوية والأشكال البيانية .
- الوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- المنوال .
- ارتباط بيرسون .
- تحليل الانحدار الخطي
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) .

## تحليل بيانات الدراسة : الإحصاء الوصفي للدراسة :

الهدف من الاحصاء الوصفي هو معرفة مدى تجانس عبارات المحاور مع بعضها البعض عن طريق الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتستخدم خيارات العبارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) حتى يمكن بيان تمركز خيارات عينة الدراسة وتكوين الاتجاهات العامة للعينة حول المحور.  
جدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال لمحور فعالية القيادة  
الإدارية بالبنك

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال	اتجاه العبارة
القيادات الإدارية للبنك لديها قابلية للتطوير وإحداث التغيير حسب بيئة العمل التنافسية	1.7449	0.67825	2	أوافق
تتصف القيادات الإدارية للبنك بالمبادرة والجرأة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار الجديدة	2.0102	0.80584	2	أوافق
تتمتع القيادات الإدارية للبنك بمستوى عال من الطموح في الوصول إلى رؤيتها المستقبلية	1.9082	0.81338	2	أوافق
تنقل القيادات الإدارية إلى مرؤوسيهها بوضوح أهمية رؤية ورسالة البنك	1.8673	0.74110	2	أوافق
القيادات الإدارية لديها المعرفة الكافية بطبيعة التغييرات المتوقع حدوثها في بيئة البنك الخارجية والداخلية	1.9184	0.74160	2	أوافق
لدى القيادات الإدارية القدرة على تحقيق التميز في الأعمال من خلال الاستغلال الجيد لموارد البنك المتاحة	1.9796	0.81202	2	أوافق

العبارة	المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق	2	0.77929	2.0306	تمتاز القيادات الإدارية للبنك بدرجة عالية من الثقة في أفكارها والقرارات التي تتخذها
أوافق	2	0.92679	2.1939	تتمتع القيادات الإدارية للبنك بمهارات التفكير الإبداعي
أوافق	2	0.94544	2.1531	تمتلك القيادات الإدارية للبنك القدرة العالية على الابتكار والبحث والاستكشاف
أوافق	2	0.87319	2.0204	تشجع القيادات الإدارية للبنك العمل الجماعي المشترك
أوافق	2	0.61744	2.1020	تعمل القيادات الإدارية للبنك على تحقيق التوافق بين نمط القيادة ومتطلبات المواقف التي تواجهها
أوافق	2	0.73340	1.9082	تعطي القيادات الإدارية اهتماماً كبيراً للوائح والقوانين المنظمة لعمل البنك
أوافق	2	0.86454	2.2143	توفر القيادات الإدارية للبنك المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على الإبداع والابتكار
أوافق	2	0.86739	2.1020	تعمل القيادات العليا للبنك على تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين
أوافق	2	0.86057	2.0408	تهتم القيادات الإدارية بالجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين بالبنك
أوافق	2	0.96390	2.2449	تقوم القيادات الإدارية للبنك بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات

العبرة	الانحراف المعياري	المنوال	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق	0.75125	2	2.0510	تساعد القيادات الإدارية العاملين بالبنك على تركيز جهودهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة
أوافق	0.90403	2	2.1327	تقوم القيادات الإدارية بإشعار العاملين بأنهم جزء أصيل من عملية التطوير والتغيير بالبنك
أوافق	0.85763	2	2.0816	تعمل القيادات الإدارية بالبنك على تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف البنك
أوافق	0.84534	2	2.1939	تعمل القيادات بالبنك على إزالة معوقات الاتصال بين فرق العمل المختلفة
أوافق				الاتجاه العام للمحور

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (3) والمتعلق بالنسب والتكرارات لمحور فعالية القيادة الإدارية بالبنك أن الوسط الحسابي لعبارات المحور يقع بين (1.7-2.2) والانحراف المعياري يقع بين (0.6-1) وهذه النتائج تشير الى تجانس العبارات مع بعضها البعض، كما أن المنوال يساوي (2) في جميع الخيارات بعبارات المحور، وتشير هذه النتيجة الى اتجاهات ايجابية نحو الموافقة على ما جاء بجميع عبارات فعالية القيادة الادارية بالبنك.

جدول (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال لمحور كفاءة الأداء بالبنك

الاتجاه العبارة	المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
اوافق	2	0.84727	1.9388	تؤمن إدارة البنك بأهمية تقييم وتحسين كفاءة الأداء بصورة مستمرة
اوافق	2	0.82799	1.9286	تمتلك إدارة البنك نظام رقابي فعال لمتابعة وتقويم الأداء العام بصورة دورية
اوافق	2	0.81802	2.0306	تقوم إدارة البنك بتطوير وتحديث المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بصورة مستمرة
اوافق	2	0.66880	1.8367	تقوم الإدارة بتقييم الوضع المالي لأداء البنك خلال فترات منتظمة
اوافق	2	0.80767	1.8673	تعمل إدارة البنك بصورة مستمرة على تنمية ورفع قدرات الموارد البشرية المتاحة لديها
اوافق	2	0.91720	2.2347	تقوم إدارة البنك بتحفيز وتشجيع العاملين ذوي القدرات الإبداعية والفكرية
اوافق	2	1.04320	2.2755	تهتم إدارة البنك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم
اوافق	2	0.68742	1.9592	يتم تحديد شبكات الاتصال وانسياب للعلومات
اوافق	2	0.73904	1.8980	تهتم إدارة البنك بضرورة زيادة رضا العميل من خلال تحسين الخدمات المقدمة له
اوافق	2	0.80060	1.9082	تعمل إدارة البنك على التحسين المستمر في جودة كافة أنشطتها وعملياتها الداخلية
أوافق				<b>الاتجاه العام للمحور</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (4) والمتعلق بالنسب والتكرارات لمحور كفاءة الأداء بالبنك أن الوسط الحسابي لعبارات المحور يقع بين (1.8-2.2) والانحراف المعياري يقع بين (0.6-0.9) وهذه النتائج تشير الى تجانس العبارات مع بعضها البعض. كما أن المنوال يساوي (2) في جميع الخيارات بعبارات المحور، وتشير هذه النتيجة الى اتجاهات ايجابية نحو الموافقة على ما جاء بجميع عبارات محور كفاءة الأداء.

**اختبار فرضيات البحث :**

**اختبار الفرضية الأولى للبحث :**

وتنص على « توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية »

جدول (5)

معامل ارتباط بيرسون (R) للعلاقة بين القيادة الإدارية

وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية

المتغيرات	R	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير
القيادة الإدارية	0.699	98	0.000	ارتباط قوي موجب ودال إحصائياً
كفاءة الاداء				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م .

يُلاحظ من الجدول (5) أن قيمة الارتباط بين المتغيرين القيادة الادارية وكفاءة الأداء تساوي (0.699) وهى قيمة موجبة أكبر من (0.5) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير ذلك إلى وجود ارتباط قوي وموجب، مما يثبت صحة الفرضية الأولى القائلة «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية» .

**اختبار الفرضية الثانية للبحث :**

وتنص على « توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية» .

جدول (6)

تحليل الانحدار الخطي (Model Summary)

المتغيرات	R	(R2) معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
القيادة الإدارية	0.699	0.489	0.484	0.4543
كفاءة الأداء				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (6) أن معامل التحديد قد بلغ (0.489)، أي أن ما قيمته (48.9%) من التغيرات في كفاءة الأداء ناتجة عن التغير في القيادة الإدارية بالمصارف التجارية السودانية، وأن معامل التحديد المعدل بلغ (0.484) وهو يعكس المستوى الصافي للاهتمام بفعالية القيادة الإدارية في المصارف التجارية السودانية بعد التخلص من الأخطاء المعيارية الناتجة عن كفاءة الأداء.

جدول (7)

تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

والتابع (كفاءة الأداء) (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
الانحدار	18.946	1	18.946 206.	91.826	0.000
الباقي	19.807	96			
المجموع	38.753	97			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

جدول (8)

معاملات الانحدار للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) والتابع (كفاءة

الأداء) (Coefficientsa)

القيمة الاحتمالية	قيمة t المحسوبة	معاملات غير معيارية	معاملات معيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	درجة التأثير (B)	
0.000	4.773	0.699	0.147	0.703	قيمة الثابت (a)
0.000	9.583		0.070	0.675	كفاءة الأداء

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

ويلاحظ من الجدول (7) و(8) نلاحظ أن قيمة الثابت ( $a = 0.703$ ) ومعامل الانحدار ( $b = 0.675$ ) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $0.05$ )، وتعني القيمة ( $b = 0.675$ ) أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية) يؤثر في المتغير التابع (كفاءة الأداء) بمقدار ( $0.675$ )، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الاهتمام بفعالية القيادة الإدارية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية بنسبة ( $67.5\%$ )، ويلاحظ أيضاً من الجدول (7) و(8) أن قيمة  $F$  تساوي ( $91.826$ ) والقيمة الاحتمالية لها تساوي ( $0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0.05$ )، وأن قيم  $t$  المحسوبة تساوي ( $4.773$ )، ( $9.583$ ) والقيم الاحتمالية لها تساوي ( $0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0.05$ ) وهذه النتيجة تشير إلى معنوية هذا التأثير، وهذا ما يؤكد أن «هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية»، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية للبحث.

## الخاتمة :

يمثل النمو والاستمرارية في عالم الخدمات المالية والمصرفية من الأهداف الاستراتيجية للمصارف التجارية السودانية وذلك عبر تحقيق الجودة الشاملة وتميز الأعمال وبالتالي الوصول إلى أقصى درجات كفاءة الأداء والذي يؤدي بدوره إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية ذات الميزة التنافسية العالية، ومن خلال ذلك تستطيع المصارف التجارية السودانية مجابهة التحديات المفروضة عليها المتمثلة في ازدياد حدة المنافسة على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي ، وزيادة حالة المخاطر وحالات عدم التأكد البيئي والتطور السريع والمُترد في مجال تكنولوجيا وتقنية المعلومات أو في ظهور فلسفات إدارية حديثة، حيث لا يمكن للقيادات الإدارية العليا مجابهة كافة هذه التحديات إلا عن طريق زيادة الاهتمام برفع مستوى فعالية قياداتها الإدارية، وذلك من خلال الإيمان بضرورة إحداث التغيير والتطوير بالمصارف التجارية السودانية وضرورة الاهتمام بممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية والتفكير الابداعي، والاهتمام أيضاً بالعاملين وخلق بيئة تنظيمية مناسبة وفعالة للعمل .

## النتائج :

من خلال تحليل بيانات البحث كان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث كما يلي :

تبين من خلال بيانات التحليل أن فعالية القيادات الإدارية أدت إلى رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية  
اتضح من خلال تحليل بيانات الدراسة أن اهتمام القيادات الإدارية بالممارسات الاستراتيجية وإحداث التغيير أدى إلى رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية .

تبين من خلال بيانات التحليل أن الاهتمام بعملية التفكير الابداعي من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية أدى إلى تحسين كفاءة الأداء.  
أظهرت الدراسة من خلال بيانات التحليل أن خلق تنظيم فعال والاهتمام بالعاملين من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية أدى إلى تحسين كفاءة الأداء .

## التوصيات :

على ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

المزيد من الاهتمام من قبل إدارات المصارف التجارية السودانية برفع كفاءة وفعالية القيادات الإدارية في القدرة على إحداث التغيير نحو الأفضل من خلال عقد الدورات والورش التدريبية .

الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي والنظرة المستقبلية الشاملة لكافة الأنشطة والعمليات الداخلية من قبل القيادات الإدارية العليا بالمصارف التجارية السودانية وعدم الانشغال بالأعمال اليومية الروتينية .

ضرورة تحري الدقة والموضوعية في اختيار السلوك والنمط القيادي الأمثل الذي يناسب المواقف التي تواجهها القيادات الإدارية العليا بالمصارف التجارية السودانية من خلال استغلال الخبرة والتنبؤ السليم والنظرة المستقبلية بعيدة المدى .

ضرورة الاهتمام بالعاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وإشعارهم بأنهم جزء أصيل في عملية التغيير بالمصرف وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لهم من قبل القيادات الإدارية العليا بالمصارف التجارية السودانية.

## المصادر والمراجع:

- (1) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير ،عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007م، ص 27 .
- (2) عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق، ص 27 .
- (3) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002م، ص 257.
- (4) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 258.
- (5) Daft RI , The Leadership Experience ,Fifth Edition, South–Western: Cengage Learning , Beijing, 2011, p 5
- (6) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010م، ص 104.
- (7) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010م، ص 33.
- (8) محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية ، عمان، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، 2008م، ص ص 34-34 .
- (9) زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، السلوك التنظيمي ،الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، 2009م، ص 120 .
- (10) زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن ، مرجع سابق، ص 121.
- (11) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 263.
- (12) عبد الرازق الرحاحة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات ،عمان،مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، 2009م، ص 335 .
- (13) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 264.
- (14) عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة:التخطيط-التنظيم-الرقابة ،عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013م، ص 387 .
- (15) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، صص 272-273.
- (16) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003م، ص 262 .
- (17) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، السلوك التنظيمي ،الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2002م، ص 569 .
- (18) بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 340.
- (19) بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 177.
- (20) Achua CH, Lussier RO, Effective Leadership ,Fourth Edition, South – Western: Cengage Learning , Ottawa, 2010, p 4.
- (21) بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 178 .
- (22) بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 178 .

- (23) زكي مكّي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، 2009م، ص 185 .
- (24) وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011م، ص 77 .
- (25) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000م، ص 9.
- (26) وصفي الكساسبة، مرجع سابق، ص 80.
- (27) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م، ص 137.
- (28) Mondy .R. Wayne et al, **Human Resources Management**, Eighth Edition , Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New York, 2002, p 279.
- (29) عبد الرحيم محمد، ((قياس الأداء : النشأة والتطور التاريخي والأهمية))، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء الحكومي - مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة والمنعقدة في القاهرة - جمهورية مصر العربية، فبراير 2007م، ص 191 .
- (30) وصفي الكساسبة، مرجع سابق، ص 81.
- (31) محمد سامي راضي، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2015م، ص 374.
- (32) عتيقة حرايرية، ((تقويم الأداء الوظيفي للأفراد سبيل للتطوير المؤسسي: الأبعاد النظرية وواقع التطبيق في المؤسسة التجارية))، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي بمدينة دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة، مارس 2013م، ص 185 .
- (33) Stone ,R J, **Managing Human Resources**, Third Edition, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Australia, 2010, p 4.
- (34) عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 200.
- (35) محمد الفيومي محمد، المحاسبة الاستراتيجية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2012م، ص ص 203-204 .
- (36) جمال داوود أبو دولة وآخرون، الأداء الاستراتيجي، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010م، ص 87 .
- (37) بنك السودان المركزي، التقرير السنوي للعام 2018م، ص 65.
- (38) جمال محمد الخطيب، إعداد الرسالة الجامعية وكتابتها، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2006م، ص 50.