

مدى تأثير النمط القيادي على أداء المؤسسات المالية  
دراسة حالة مصرف الساحل والصحراء للاستثمار والتجارة بأنجمينا  
د. الطيب حسن تجاني - جامعة الملك فيصل بتشاد

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تأثير النمط القيادي على أداء المؤسسات المالية في جمهورية تشاد، مع التركيز على مصرف الساحل والصحراء للاستثمار والتجارة بأنجمينا، من خلال دراسة الأسلوب القيادي المتبع في المصرف. وقد استخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي لدراسة هذه المشكلة مع استخدام أداة الاستبيان في استطلاع رأي العينة التي تم اختيارها عشوائياً من مؤسسة الدراسة، مستخدماً برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل البيانات المتحصلة من العينة المبحوثة، بغية التوصل إلى نتائج دقيقة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: مؤسسة الدراسة توفر العوامل المساعدة على اكتساب العاملين للمهارات الفنية اللازمة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية مما يساعد في تحسين الأداء، وأن إدارة المصرف تتيح الفرصة للعاملين للاضطلاع على التجارب الناجحة. كما أن هناك تكامل للخصائص المطلوبة في القائد الإداري الناجح أدت إلى رفع كفاءة الأداء في المؤسسة. من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بضرورة دعم إدارة المؤسسة بمزيد من الكوادر المؤهلة في مجال التنظيم والتدريب، مع توفير الميزانيات الكافية لإدارة التطوير الإداري للقيام بمهامها خاصة فيما يتعلق بمجال الدورات التدريبية، وأن تعمل الإدارة العليا على مساعدة إدارة التطوير الإداري للقيام بدورها ومهامها التطويرية تجاه فريق العمل بالمؤسسة. الكلمات المفتاحية: النمط القيادي - المؤسسات المالية - الساحل والصحراء - نظريات القيادة - الأداء.

## **The extent to which the leadership style affects the performance of financial institutions**

### **Case study of the Sahel and Sahara Bank for Investment and Trade in N'Djamena**

**Dr. Atteib Hassan Tidjani - King Faisal University, Chad**

#### **Abstract**

The study aimed to shed light on the influence of the leadership style on the performance of financial institutions in the Republic of Chad, with a focus on the Sahel and Sahara Bank for Investment and Trade in N'Djamena, by studying the leadership style followed in the bank.

The researcher used the descriptive and analytical approach to study this problem with the use of the questionnaire tool in polling the sample that was randomly cal Package for Social Sciences selected from the study institution, using the Statisti program to analyze the data obtained from the researched sample, in order to reach .accurate results

The study found results, the most important of which are: The study institution provides the factors that help employees to acquire the necessary technical skills according to their different personal and functional characteristics, which helps in improving performance, and that the bank's management provides an opportunity for workers to undertake successful experiences. There is also an integration of the characteristics required in a successful managerial leader that led to raising the efficiency of performance in the organization.

Through the findings of the study, the researcher recommended the necessity to agement of the institution with more qualified cadres in the field of support the man organization and training, with the provision of adequate budgets for the administration of administrative development to carry out its tasks, especially with ning courses, and for the senior management to help the regard to the field of trai administration of administrative development to fulfill its role And its .developmental tasks towards the institution's work team

**Key words:** leadership style - financial institutions - Sahel and Sahara - leadership theories - performance.

## المحور الأول: أساسيات البحث

### مقدمة :

تعتبر القيادة الإدارية وظيفة موقضية وإن ظهورها لا يتم جزئياً على الأقل استجابة لظروف ومتطلبات موقضية وأن المقوم الأساسي في هذا الصدد هو تحديد تلك الشروط أو الخصائص القيادية التي إذا توفرت في القائد تجعل التابعين له يقتدون به ويفعلون على تنفيذ قراراته وأوامره وتوجيهاته بكفاءة وفاعلية. والقيادة الإدارية هي الوظيفة التي تقوم بالعملية المرتبطة بإرشاد وتوجيه العاملين تجاه تحقيق الأهداف.

وهناك بعض الباحثين في المجال الإداري ممن يرون أن هناك صفات متعددة تظهر في القائد وهي الذكاء وسعة الأفق والقوة الشخصية والمسئولية الإيجابية والمبادأة والابتكار والصبر والإخلاص والأمانة والعدالة والإيمان بالهدف والواقعية والمهارات الإنسانية الاجتماعية وعمق الخبرة والتجربة في المجال الإداري والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على التخطيط وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً والشخص عليه أن يكون قائداً في نفسه وإدارته وضعه ، ففي الحياة تحتاج إلى القائد الجيد الذي يعرف يتعامل مع بعض الأشخاص والقادة هم أولئك الذين يمكنكم تأثير وبث روح التنافس في الآخرين بطريقة سهلة وبدون أي صعوبة ولديهم روح وخصائص القيادة أن تأتي تلقائياً لهم ، والقيادة قد تكون مكتسبة ولكن الصحيح في القادة أن يتعاملوا مع الحوادث بالطريقة الإيجابية.

### مشكلة البحث

باعتبار أن الشركات تمثل ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد الوطني والذي يعد الأساس الذي تقوم عليه أي دولة ، فإن ذلك يتطلب الكثير من الجهود لحل المشكلات والتغلب على الأزمات ، وبالتالي تتمحور مشكلة هذا البحث في مدى تأثير النمط القيادي في أداء المؤسسات المالية . ويتفرغ من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة التالية :-

- 1- هل النمط القيادي يؤثر في أداء المؤسسات المالية إيجابياً؟
- 2- ما مدى ارتباط أداء المؤسسات المالية بالنمط القيادي؟
- 3- هل القيادة الحالية للمؤسسات المالية تدرك مهامها جيداً؟

## فرضيات البحث

تم صياغة الفرضيات علي النحو التالي :

- 1- هناك توافر للخصائص المطلوبة في القائد الإداري لدي المؤسسات المالية .
- 2- صفات القائد الإداري تؤثر على المؤسسات المالية التي يديرونها
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتطوير المؤسسات المالية .

## أهداف البحث

يسعي هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- 1- دراسة الخصائص والمتطلبات التي يجب مراعاتها في القيادة الإدارية
- 2- معرفة مدى استخدام القيادة الإدارية معلومات المؤسسات في عملية اتخاذ

## القرارات الإدارية

- 3- إبراز الدور الذي تلعبه المعلومات القيادية في المؤسسات التجارية

## أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في أن موضوعه بات محل اهتمام جميع الشركات العامة والخاصة علي السواء ، وبما أن عملية القيادة لاتتم بالصورة المنشودة بدون توافر قاعدة من المعلومات بشل عام ومن الإدارة بشكل خاص باحتياجات متخذي القرار.

## منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية يتم معالجة الموضوع باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أنسب المناهج في دراسة هذه الظاهرة.

## المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

### أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

القيادة تعني بمعناها العام: عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة- وقد تكون عملية التأثير هذه منصبه على النشاط الإداري كما قد تكون منصبه على غيره.. ومن هنا أن مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة وأن السلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري لأن القائد يلهم المرؤوسين لبذل كلما في وسعهم لإنجاز العمل على الوجه الأكمل، أما الإداري فإنه يتقيد باللوائح والنظم المكتوبة

لأداء الأعمال الروتينية الموكلة إليه ولا يستطيع أن يجبر العمال بأن يعملوا أكثر من طاقتهم وجهدهم الذي يروونه مناسباً لهم رغم المكافآت والحوافز المادية والمالية.<sup>1</sup> والقيادة تعني: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني<sup>2</sup> كما تعرف القيادة في المنظمات الإدارية بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في جهود مشتركة لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.<sup>3</sup>

### أهمية القيادة الإدارية

نلخص أهمية القيادة الإدارية في أنه إذا كان التنظيم بعناصره وقواعده لازماً لحسن تكوين الجهاز الإداري فإن القيادة الإدارية هي روح الإدارة. فحياة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً قبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية. أن التنظيم السليم ولا شك يجعل مهمة القيادة الإدارية سهلة ومسيرة ولكنه لا يغني عنها بحال من الأحوال. ويضربون لذلك مثلاً له ابلغ الدلالة. فقد يقام الجيش على خير نظام وقد يزود بأحسن الأسلحة والمعدات ولكن ذلك وحده لا يبلغه ما يشاء من ظفر، إنما يتحقق النصر حينما تتوفر القيادة البارعة، وكذلك الحال في الإدارة المدنية، فإن حسن القيادة يتوقف على مدى كفاية الجهاز الإداري.

وإذا كانت القيادة الإدارية الصالحة لازمة في مجتمع المنظمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً، سواء كانت مشروعاً خاصاً كشركة من الشركات أو إدارة عامة كوزارة من الوزارات أو مصلحة من المصالح فإنها ألزم ما تكون في المنظمات الكبيرة، وهي الطابع المميز للوزارة والمصالح في الدول الحديثة.<sup>4</sup>

إن أهمية القيادة نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فيجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.<sup>5</sup>

1- عمه الطرقات، القيادة الإدارية وتدريب مراكز إتخاذ القرار، الرباط منشورات دار الأمان المغرب، ص53

2- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2004، 18

3- نواف كنعان القيادة الإدارية، عمان مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص 97

4- سليمان محمد المطاوي - مبادئ علم الإدارة العامة، ط 1، مرجع سبق ذكره، ص 60

5- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل الكويت، 2001، ص54

والمنظمة التي تفتقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح، وأن القيادة تعتبر حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستمراريتها، فالقيادة هم الذين يخططون ويضعون الأهداف والسياسات، وهم الذين يتابعون ويراقبون ويتخذون القرارات الصحيحة البناءة، ثم هم الذين يوجهون ويصدرون تعليمات وتوجيهات وإرشادات يؤثرون على سلوك واتجاهات الأفراد واستدعاء طاقتهم إذا حدثت الاستجابة والارتباط والإقدام والثقة المتبادلة.<sup>1</sup>

والقائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.<sup>2</sup>

ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق مع العاملين وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث أن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين؛ لأنه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات، وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.<sup>3</sup>

#### أهداف القيادة الإدارية

تتمثل القيادة الإدارية في الأساس على عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه من خلال عدة وسائل وهي:

أ- قوة التأثير القائمة على الإثابة: حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط. فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديراً لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.

ب- قوة التأثير القائمة على الإكراه: وهذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء .

1 زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 55

2- مدحت محمد أبو نصر، قادة المستقبل، (قيادة التميز الجديد) ط1 القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2004م، ص21

3- كامل المغربي وآخرون أساسيات في الإدارة، ط1، در الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص165

وهذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن الكفرة.<sup>1</sup>

ج- قوة التأثير القائمة علي أسس مرجعية : وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفضله لخفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجه نظرهم موجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم سواء ادرك المدير أن جماعة الموظفين في التنظيم تتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم ، بإمكانه أن يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تتضمن توحيد وجودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف

د- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: فتزداد خبرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كل ما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

ه- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم يضاف لذلك توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتحقيق الهدف الوظيفي، فالهدف أساسي في عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم. إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف. وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى، فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري والأهداف الشخصية لكل موظف.<sup>2</sup>

ثانياً: نظريات القيادة الإدارية

تعرضت القيادة الإدارية لكثير من الدراسات والتحليل عبر العصور المتلاحقة نتج عنها وجهات نظر متعددة تبلورت إلي عدد من النظريات، من أشهرها نظريات: السمات، والوقت، والتفاعل الاجتماعي وغيرها.

1- شفيق رضوان: السلوكية الإدارية ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات ونشر والتوزيع ، 1994. ص20

2- نواف كنعان ، القيادة الإدارية مرشح سبق ذكره ، ص 104-105

## 1- نظرية السمات (النظرية الموروثة)

تتركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته، التي تجعل منه قائداً عليها، فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها.<sup>1</sup>

وأن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعة من السمات والخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الأمانة والولاء والطموح والعداوة والابتكار ومن ثم قيل بأن هناك أشخاصاً يولدون ليكونوا قادة، ولو أن هناك نظريات حديثة تقول بأن مثل هذه الصفات يمكن اكتسابها - جانب الوراثة - عن طريق العلم والتجربة أيضاً وأيضاً يتميز برشاقة المنظر، والخلق الرفيع، والسمعة الطيبة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية، والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج، وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.<sup>3</sup> أن أول ما استقطب اهتمام العلماء والكتاب المعنيين بالقيادة هو السعي للتعرف واكتشاف الخصائص والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره وقد اعتقد هؤلاء بأن هناك خصائص أو سمات معينة إذا توافرت في الفرد أصبح قائداً فعلاً. وعندما البحث عن ماهية تلك السمات فإن الآراء تختلف، ووجهات النظر تتعدد. إلا أنه يمكن إجمالها في السمات التالية :

- 1- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان
- 2- الثقة في النفس والإيمان بالقيم
- 3- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف
- 4- الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة
- 5- القدرة على الإقناع والتأثير
- 6- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية
- 7- القدرة على التعليم، والقدرة على التنسيق، وتحقيق الترابط داخل التنظيم

1- إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود ، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية ، إسكندرية مكتب الجامع الحديث، ص، 282.

- 8- المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جديدة داخل التنظيم وخارجه
  - 9- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة
  - 10- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية
  - 11- النضج العاطفي والعقلي
  - 12- وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه للعمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة
  - 13- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم
  - 14- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.<sup>1</sup>
  - 15- القدرة على فهم المواقف
  - 16- الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية
- يضاف لذلك سمات أخرى كصقل المقاييس والأخلاقيات الشخصية والنشاط العالي والإنجاز وامتلاك الشجاعة والعمل بدافع الإبداع والعمل بإتقان والتزام مع تحديد الأهداف وامتلاك الحنكة ومساعدة الآخرين على النمو.<sup>2</sup>
- ويتبين من العرض السابق أنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.
- 2- نظرية القيادة المكتسبة ونظرية الموقف
- تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد الماهر يكشف صفات القيادة الناجحة نتيجة عمله في الجماعات، ونتيجة ممارسته أعمال قيادة أفرادها وإذا كانت نظرية الوراثة تجذب الأنظار لاهتمامهم الأساسي بالشخصية البشرية فإن علماء الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي هم يعترفون بوجود الشخصية البشرية يركزون اهتمامهم على أثر الجماعات في تكوين شخصية القائد وتؤكد هذه النظرية أهمية القيادة في إنجاح المشروع كما تنادي بوجود توفر مهارات معينة في إفاضة تلك المهارات اللازمة لحل المشكلات وعلاج مختلف المواقف التي يمر بها في عمله.

1- سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 373

2- سعود محمد النمر وآخرون الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 373-374

إن نوعية القيادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف أو ظروف قيادي معين. فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل فيه مع الجماعة.<sup>1</sup>

فنجاح القائد في منظمة ما أو في مجتمع من المجتمعات ليس دليلاً على نجاحه في كل المنظمات وفي كل المجتمعات، فاختلاف المنظمات والمجتمعات من حيث اتجاهات وفلسفة حياتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية إلى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها.

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فربيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاج إليها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاج إليها قائد آخر في مكان آخر، بل إن في التنظيم الواحد يؤدي الاختلاف في المستويات الإدارية إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى، فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم، فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالظروف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلة القائد.

وأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، ولذلك متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة.<sup>2</sup>

1- إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود ، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره ،ص283

2- إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود ، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية مرجع سبق ذكره ،ص284

### 3- النظرية التفاعلية

تركز النظرية التفاعلية على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف. فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، ولكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها القائد في موقف معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات فهي ضرورية من وجهة نظرهم لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات. هناك تفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة فالقيادة عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية، كما أن القيادة تعمل مع الأفراد، ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم، فتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له.

### 4- النظرية السلوكية

لقد كان من الاستنتاجات التي توصلت إليها دراسات هو ثورن هي وجود علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية نظراً لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول للفعالية القيادية، نحو اهتمام الكتاب والباحثين في السلوك القيادي بدلا من السمات، ويفترض مؤيدو هذه النظريات إن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل، والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته، هي التي تحدد فعاليته، وهذا التحول يعتبر هاماً لأنه ينطوي على الاعتقاد بأن السلوك والأسلوب يمكن تعليمه وتعديله، وهذا يسعى الباحثون والكتاب إلي تحديد أنماط السلوك والأسلوب يمكن تعليمه وتعديله، وهذا يسعى الباحثون والكتاب إلي تحديد أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القائد من التأثير بفاعليته على الآخرين.

توصلت بعض الدراسات إلى أن أساليب القيادة التي مارسها المديرون استناداً إلى بعدين رئيسيين فيما يتعلق بأعمال وأنشطة القائد، هما:

- 1- الاهتمام بالعمل: ويركز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وتوزيعها بين الأفراد وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة.
- 2- الاهتمام بالناس: ويتضمن إنشاء علاقات جديدة بين العاملين، والشعور بالموودة نحو العاملين، والاهتمام بمشكلاتهم وأمورهم الشخصية.

وفي ضوء المعطيات المعاصرة، برز بعد ثالث في سلوك القائد بالإضافة إلى البعدين الآخرين، وهو السلوك الموجه للتطوير، ويتصف هذا الأسلوب بالتجربة والاختبار، وطرح حلول جديدة للمشكلات والسعي نحو طرق جديدة لإنجاز الأعمال، وتشجيع التغيير، وأن مقدرة القادة على التكيف والتطوير في التغيير أهم من أي وقت مضى.

ثالثاً: طرق تطوير وتحسين المؤسسات

يستخدم التطوير الإداري مجموعة مختلف من الأساليب والطرق والوسائل لإحداث تطوير وتحسين المؤسسة ويرجع السبب في الاختلاف في طرق والوسائل إلى الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة فيما يخص التطوير لأن كل مؤسسة تختلف عن مؤسسات أخرى وتختلف عن البيئة التي تعمل فيها وطبيعة النشاط الذي تؤديه، والأساليب شائعة الاستخدام في العديد من المؤسسات هي:

1- أسلوب بناء الفريق

2- أسلوب الإدارة بالأهداف

3- أسلوب شبكة التنمية

4- أسلوب معالجة الصراع

5- أسلوب تدريب الحساسية<sup>1</sup>

### المحور الثالث: الدراسة التطبيقية

أولاً: نشأة المصرف

مصرف الساحل والصحراء للاستثمار والتجارة مؤسسة مالية إقليمية تابعة لتجمع دول الساحل والصحراء (س. ص) حيث تأسس المصرف بموجب الاتفاقية الموقعة عام 1999م بليبيا، وذلك إسناداً إلى المادة (الرابعة) من معاهدة تأسيس تجمع دول الساحل والصحراء، بتاريخ 1998/4/4م في طرابلس ليقوم باستقطاب الموارد المالية العامة والخاصة وتوظيفها للمساهمة في تمويل برامج التنمية لدول تجمع الساحل والصحراء وهي ليبيا، تشاد، السودان، مالي، السنغال، التوغو، بينين، غامبيا، بوركينا فاسو، جزر

القمر، جيبوتي، مصر، غانا، غينيا بيساو، تونس، نيجيريا، سيراليون، المغرب، ساحل العاج، إفريقيا الوسطى، النيجر، غينيا كوناكري، ليبيريا، موريتانيا، سيراليون، ساو تومي وبريسيب، الصومال، كينيا<sup>1</sup>.

تم تأسيس مصرف الساحل والصحراء فرع تشاد يوم 2002/9/3م تحت اسم المصرف الإفريقي للتنمية والتجارة ومن ثم تغير هذا الاسم في 2003 /10/20م باسم مصرف الساحل والصحراء من أجل التجارة والاستثمار.

أهداف مصرف الساحل والصحراء:

1. تسهيل عملية التبادل التجاري بين دول الأعضاء مع الدول الأخرى
2. سهولة نقل العملات عن طريق التحويل السريع بين دول الأعضاء والعالم الخارجي
3. فتح فرص للعاملين
4. محاربة الفقر في الدول الإفريقية
5. مساعدة الشركات على استمرارية العمل في حالة الشركة في أزمة مالية (وتمدهم بالقروض)
6. استثمار الأموال المجمدة وتوجيهه للتجارة على الاستثمار عن طريق الغرفة التجارية<sup>2</sup>

ثانياً: إجراءات البحث الميدانية

في هذا الفصل يتناول الباحث الخطوات والإجراءات التي عبرها تم جمع المعلومات والبيانات التي أجابت على فروض وأسئلة البحث، وتتمثل هذه الخطوات والإجراءات في مجتمع البحث وعينته وأدواته المتمثلة في الاستبانة .  
مجتمع البحث:

هو مجموعة من الناس أو الوثائق محددة تحديداً واضحاً ويهتم الباحث بدراستها وتعميم نتائج البحث عليها، وفي ضوء ذلك، فإن المجتمع الأصلي يتحدد بطبيعة البحث وأغراضه.<sup>3</sup> فمجتمع دراسة الباحث يتكون العاملين بمصرف الساحل والصحراء.

1- موقع المصرف ، تاريخ الدخول 13/11/2019 الساعة 11 43 صباحاً www. Bistic.com

2- مقابلة مع السيد/ موسى عيسى منسق العمليات بمكتب مدير الموارد البشرية بالمصرف الساعة 11/25/2019م

3- حسام محمد مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، 2012م ، ص 37.

### عينة البحث:

ويقصد بالعينة أنها جزء من كل أو بعبارة أخرى شيء من أشياء كثيرة فالعينة لا ترقى لمجتمع البحث لأنها جزء منه. 1 واختار الباحث نسبة 30% من العدد الكلي للعاملين بالمصرف.

### أداة البحث:

اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث .

### وصف الاستبانة:

اختار الباحث الاستبيان المغلق الذي يتم فيه اختيار الإجابة المناسبة من بين الخيارات

المعطاة وهي كما يلي :

- خطاب موجه لإحکمي الاستبانة لإبداء رأيهم فيها بشأن فقرات الاستبانة.
- خطاب تقويمي موجه لعينة البحث يوضح لهم هدف الاستبيان.
- يتكون من ستة أجزاء تبدأ بالإشارة للإجابة علي جميع الأسئلة وضع علام (√) أمام الخيارات التي يراها مناسبة ثم الاسم اختياري، ثم النوع، ثم المؤهل العلمي، ثم الفئة العمرية، والوظيفة التي يشتغلها العامل، كما شمل عدد سنوات الخبرة. كما يمثل القسم الثاني فرضيات الاستبيان البالغ عددها ثلاثة فرضيات.
- الفرضية الأولى: تتكامل الخصائص المطلوبة في القائد الإداري لدى المؤسسات المالية.
- الفرضية الثانية: صفات القائد الإداري تؤثر على المؤسسات المالية التي يديرونها.
- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتطوير المؤسسات المالية.

قام الباحث بتوزيع الاستبيان لعدد من العاملين بالمصرف (مؤسسة الدراسة)

ولقد تعاون جميع العاملين بالمصرف مع هذا الاستبيان، إلا هناك بعض الصعوبات التي واجهتها الباحث وهي عدم إلمام العاملين باللغة العربية لذا اضطر الباحث أن يترجم الاستبيان باللغة العربية.

**معامل الثبات والصدق الذاتي:**

قامت الباحثة بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقياس على بيانات العينة المخصصة، أما الصدق الذاتي يعتبر الجذر التربيعي لمعاملات الثبات، فبيّن هذا الإجراء النتائج المعروضة بالجدول التالي:

**جدول رقم (1) يوضح معامل الثبات والصدق الذاتي**

معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
0.70	0.82

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الثبات والصدق الذاتي أكبر من (0,50)، الأمر الذي يؤكد ثبات وصدق الدرجة الكلية، مما يدل على أن جميع الأسئلة تتسم بدرجة ثبات وصدق مناسبة.  
ثالثاً: وصف عينة البحث :

**توزيع أفراد العينة حسب النوع:**

**جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب النوع**

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	17	60.7%
أنثى	11	39.3%
المجموع	28	100%

**المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية**

بالرجوع إلى الجدول أعلاه، يلاحظ بأن معظم المستطلعين من أفراد العينة كانوا ينتمون لفئة الذكور حيث بلغ عددهم 17 بنسبة مئوية بلغت 60.7% من العينة الكلية، بينما بلغ عدد الإناث 11 فرداً بنسبة مئوية بلغت 39.3% من العينة الكلية. وهذا يدل على قلة الإناث عن العمل في المصرف.

**الفئة العمرية**

**جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية**

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
من 20-25	-	-
30-25	10	35.7%
أكثر من 30	18	64.3%
المجموع	28	100%

**المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية**

بالرجوع إلى الجدول أعلاه، يلاحظ بأن معظم المستطلعين من أفراد العينة كانوا ينتمون لفئة العمر من (25-30 سنة) حيث بلغ عددهم 10 بنسبة مئوية بلغت 35.7% من العينة الكلية، بينما بلغ عدد الذين أعمارهم أكثر من 30 سنة بنسبة مئوية بلغت 18% من العينة الكلية.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	-	-
ثانوي	-	-
دبلوم وسيط	2	7.1%
ليسانس	12	42.9%
ماجستير	14	50%
أخرى	-	-
المجموع	28	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه، يتبين بأن المستطلعين من أفراد العينة من فئة (الماجستير) المؤهلين علمياً قد بلغ عددهم 14 فرد بنسبة مئوية تبلغ 50.7%، بينما بلغ عدد الذين ينتمون لفئة (الليسانس) 12 فرد بنسبة مئوية تصل 42.9%، كذلك بلغ عدد الذين لهم تأهيل متوسط (دبلوم وسيط) 2 فرد بنسبة مئوية 7.1%، مؤشر إيجابي يدل على معرفة هاتين الفئتين التامة بمعرفة الأعمال المصرفية.

عدد سنوات الخبرة في التدريس:

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
موظف	6	21.6%
متقاعد	10	35.7%
متدرب	1	3.5%
مدير فرع	4	14.4%
مدير قسم	5	17.8%
أخرى	2	7%
المجموع	28	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

عدد سنوات العمل

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة سنوات العمل

سنوات العمل	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنة	2	7%
من 1-3 سنوات	3	10.9%
من 3-5 سنوات	10	35.7%
أكثر من 5 سنوات	13	46.4%
المجموع	28	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة البحث تتراوح خبراتهم من (أكثر من 5 سنوات) بتكرار بلغ 13 ونسبة 46.4%، ويليه من (3-5 سنوات) بتكرار بلغ 10 ونسبة 35.7%، ويليه من (1-3 سنوات) بتكرار بلغ 3 ونسبة 10.9%، ويليه من (أقل من سنة) بتكرار بلغ 2 ونسبة 7%.

رابعاً: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

لاختبار الفروض استخدم الباحث التوزيع التكراري والنسب المئوية، كما استخدم المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة لمعرفة اتجاه آراء المستجيبين، واختبار حسن التطابق (كا<sup>2</sup>) للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى موافقتهم عند مؤشر ما دالة أو غير دالة.

4- جدول رقم (7): الفرضية الأولى: هناك توافر للخصائص المطلوبة في القائد الإداري لدى المؤسسات المالية.

م	العبارة	أوافق		لا أوافق		إلى حد ما	الوسط الحسابي	انحراف المعياري	مربع كاي 2	القيمة الاحتمالية
		العدد	النسبة	العدد	النسبة					
01	يعمل القادة في المؤسسات التجارية نحو التغيير بشكل عام	25	89%	1	4%	2	3.55	0,98	41.53	0.00
02	يعمل القادة في المؤسسات التجارية على ابتكار طرق جديدة	16	59%	8	29%	3	3.03	0,82	33.6	0.00
03	يشجع القادة في المؤسسات التجارية على تحمل المسؤولية	21	75%	4	14%	3	3.24	0,80	35.33	0.00
04	ينجز القائد في المؤسسات التجارية مهامهم بمشاركة العاملين	20	71%	6	21%	2	3.24	0,90	34.6	0.00
05	بدعم القادة في ممارسة كل فرد لصلاحياته المخول له	14	50%	9	32%	5	3.96	0,87	19.11	0.00

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

توصل الباحث من خلال نتائج جدول (7) إلى انه تتكامل الخصائص المطلوبة في القائد الإداري لدى المؤسسة التجارية ، وذلك من خلال الوصول إلى نتائج جيدة جداً افرزها نتائج الفرضية الخاصة لذلك حيث جاءت بوسط حسابية قدره (3.00) بمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.85) مما يدل على تركيز الإدارة العليا على تكامل الخصائص المطلوبة في القائد الإداري الناجح في إدارة المؤسسة التجارية ، مما ينعكس ذلك في أداء العاملين بالمؤسسة ويؤدي إلى رفع كفاءتهم في الأداء في المؤسسة التجارية من

جدول رقم (8) : الفرضية الثانية: صفات القائد الإداري تؤثر على المؤسسات المالية التي يديرونها

م	العبرة	أوافق		لا أوافق		إلى حد ما	الوسط الحسابي	انحراف المعياري	مربع كاي $\chi^2$	القيمة الاحتمالية
		النسبة	العدد	النسبة	العدد					
01	يقوم القادة بالتعاون مع جميع بعض النظر عن الجهود التي يبذلونها	75%	21	17.8%	5	2	3.27	0.86	33.47	0.00
02	يملك القادة الإداريين في المؤسسات الخاصة قدرة مواجهة المخاطر	85.7%	24	3.6%	1	3	3.33	0.98	42.03	0.00
03	يملك القادة في المؤسسات الخاصة القدرة على الإقناع	60.7%	17	14.3%	4	7	3.05	0.78	18.11	0.00
04	يعمل القادة الإداريين في المؤسسات الخاصة على استشارة التفكير حل المشكلات.	46.4%	13	25%	7	8	4.00	0.64	17.98	0.00
05	يلتزم القائد في المؤسسات الخاصة بالقيم المثلى	42.8%	12	25%	7	9	3.75	0.602	15.05	0.00
06	يعطي القائد الوقت للاستماع لأفكارنا في المؤسسة	60.7%	17	14.3%	4	7	3.00	0.63	19.00	0.00

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

أظهرت النتائج في الجدول (8) إن صفات القائد الإداري تؤثر على أداء المؤسسة التي يديرها، وقد جاءت بمستوى جيد وبوسط الحسابي قدره (3.03) وبانحراف معياري بلغ في المتوسط (0.75) كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لكل عبارة من عبارات الجدول أقل من مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين استجابات العينة تعزى لصالح موافقة أفراد العينة على أن هنالك علاقة بين صفات القائد الإداري وأداء العاملين في المؤسسات التجارية الخاصة التي يديرونها. جدول رقم (9) الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتطوير المؤسسات المالية

م	العبارة	أوافق		لا أوافق		إلى حد ما		الوسط الحسابي	انحراف المعياري	مربع كاي	القيمة الاحتمالية
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %				
01	يشارك القادة في المؤسسات الخاصة في المناسبات الشخصية والاجتماعية	17	62.9 %	1	3.7 %	9	33.3 %	3.88	1.004	26.74	0.00
02	امتلاك القادة للمهارات القيادية في مؤسساتهم .	18	64.3 %	4	14.2 %	6	21.5 %	3.06	0.899	32.05	0.00
03	إدارة المؤسسات الخاصة تتيح للقادة إتباع نمط معين مع العاملين	17	60.7 %	4	14.3 %	7	25 %	3.00	0.925	28.02	0.00
04	لا يوجد معايير محددة في إدارة المؤسسات الخاصة	7	25 %	17	60.7 %	4	14.3 %	3.88	0.605	19.08	0.00
05	يملك القادة المهارات القيادية	12	44.8 %	5	17.8 %	11	39.4 %	3.73	0.72	20.05	0.00
06	يغطي القادة في المؤسسات الخاصة بالنقطة	19	67.8 %	2	7.2 %	7	25 %	3.06	0.96	29.05	0.00
07	أفوال القادة في المؤسسات الخاصة تنسجم مع أفعالهم	12	44.8 %	4	10.4 %	12	44.8 %	3.69	0.70	19.88	0.00

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

أظهرت النتائج في الجدول (9) فيما يختص بالعلاقة بين القيادة الإدارية وتطوير المؤسسة ، وقد جاءت نتائج التحليل بوسط حسابي (3.05) وبمستوى جيد وانحراف معياري بلغ (0.83) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزى لصالح موافقة أفراد العينة على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتطوير الأداء في المؤسسة موضوع الدراسة.

## الخاتمة :

تجدر الإشارة إلى المرتكز في هذا كله على الاهتمام بالمعرفة وتطويرها وتوليدها والعمل على توظيفها ونشرها وجعلها متاحة لجميع العاملين، والاعتماد عليها في رسم السياسات وصنع القرارات واستشراف المستقبل وتحدياته، وأن تكون الأساس والقاعدة لجميع أعمال الإدارة وخططها وأنشطتها، خاصة في ظل تحديات عالمنا المعاصر المتسارعة والتي تحتم بالمؤسسات والشركات في تسريع عجلة التطوير والتنظيم وعدم توقفها لتمتلك القدرة على المنافسة وأخذ المساحة المناسبة لها في سوق العمل .

## أولاً: النتائج :

ومن خلال السرد السابق والدراسات الميدانية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. توفر مؤسسة الدراسة العوامل المساعدة على اكتساب العاملين للمهارات الفنية اللازمة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (العمر - المؤهل العلمي - المرتبة - الوظيفة - الخبرة العملية).
2. تتيح الإدارة الفرصة للعاملين للاضطلاع على التجارب الناجحة.
3. تكامل الخصائص المطلوبة في القائد الإداري الناجح أدت إلى رفع كفاءة الأداء في المؤسسة.
4. هناك علاقة بين نجاح المؤسسة وصفات القائد الإداري.
5. وجود علاقة بين القيادة الإدارية وتطوير المؤسسة.

## ثانياً : التوصيات :

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بالآتي:

1. دعم إدارة المؤسسة بمزيد من الكوادر المؤهلة في مجال التنظيم والتدريب.
2. تفسير الميزانيات الكافية لإدارة التطوير الإداري للقيام بمهامها خاصة فيما يتعلق بمجال الدورات التدريبية.
3. أن تعمل الإدارة العليا على مساعدة إدارة التطوير الإداري للقيام بدورها ومهامها التطويرية تجاه فريق العمل بالمؤسسة.
4. أن تعمل القيادة على تطوير الإدارة على القيام بدورها.

### قائمة المراجع

1. عمه الطرفات، القيادة الإدارية وتديير مراكز إتخاذ القرار، الرباط منشورات دار الأمان المغرب، ص53
2. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2004، 18
3. نواف كنعان القيادة الإدارية، عمان مكتبة النافذة للنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص 97
4. سليمان محمد المطاوي - مبادئ علم الإدارة العامة، ط 1، مرجع سبق ذكره، ص 60
5. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل الكويت، 2001، ص 54
6. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 55
7. مدحت محمد أبو نصر، قادة المستقبل، (قيادة التميز الجديد) ط1 القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2004م، ص21
8. كامل المغربي وآخرون أساسيات في الإدارة، ط1، در الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص 165
9. شفيق رضوان: السلوكية الإدارية ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات ونشر والتوزيع، 1994، ص20
10. نواف كنعان، القيادة الإدارية مرجع سبق ذكره، ص 104-105
11. إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، إسكندرية مكتب الجامع الحديث، ص: 282
12. سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص373
13. سعود محمد النمر وآخرون الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 373-374
14. إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص283
15. إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص284
16. نفس المرجع، ص 36

17. موقع المصرف ، تاريخ الدخول 11/13 / 2019 الساعة 11 43 صباحا .www.Bisic.com
18. مقابلة مع السيد/ موسى عيسى منسق العمليات بمكتب مدير الموارد البشرية بالمصرف الساعة 11/25/2019م
19. حسام محمد مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، 2012م ، ص37.
20. سناء محمد سليمان، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، القاهرة، 2009م ، ص81.