

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

"القيادة التحويلية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك

فلسطين من وجهة نظر الإدارة التنفيذية"

داود عبد الرؤوف محمود عودة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438هـ / 2016م

"القيادة التحويلية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك

فلسطين من وجهة نظر الإدارة التنفيذية"

إعداد:

داود عبد الرؤوف محمود عودة

بكالوريوس اقتصاد من جامعة النجاح الوطنية - نابلس

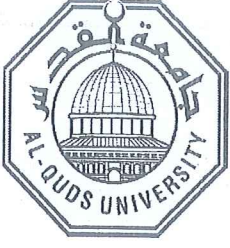
المشرف: الدكتور إياد خليفة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية

المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / معهد التنمية

المستدامة / جامعة القدس

1438هـ/2016م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

"القيادة التحويلية وتأثيرها
على جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر الإدارة التنفيذية"

اسم الطالب: داود عبد الرؤوف محمود عودة

الرقم الجامعي: 21420264

المشرف: الدكتور إياد خليفة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 06/11/2016 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتوافقهم :

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة : د. إياد خليفة .

2. متحنا داخليا : د. عزمي الاطرش .

3. متحنا خارجيا : د. عطية مصلح .

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2016 م

إهداء

إلى الوطن الجريح ووطن الشهداء والأسرى والمقهورين... (فلسطين)

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار. (والدي العزيز)

إلى من نذرت عمرها في أداء الرسالة..صنعتها من أوراق الصبر... فأنت زهرة الحياة ونورها..جزاك الله خيرا وأمد في عمرك بالصالحات. (أمي الحنونة)

إلى من سارت معي نحو الحلم..خطوة بخطوة..بذرناه معا..وصبرنا معا..وحصدناه معا. وسنبقى معا بإذن الله. (زوجتي الغالية)

إلى أزهارى وقلذات كبدي.. أبنائي حلا وزينة وعبدالرؤوف ومحمد أَدعو الله لكم أن تكونوا قدوة في الخلق والعلم والنجاح. (أبنائي).

إلى القريب البعيد..إلى من قدم لي كل عون وإحسان.(عمي الحبيب "أبو احمد")

إلى سندي وقوتي وملاذي...إلى رياحين حياتي.. (إخوتي..وأبناء عمي).

إلى روح ملهمي وقدوتي في النجاح..إلى من علمني كيف يكون الوصول إلى القمة سهلا بالعلم والأخلاق وحب الوطن... (عمي "أبو محمود") رحمه الله.

الباحث

داود عبد الرؤوف عودة

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

داود عبد الرؤوف محمود عودة

التاريخ: 2016/11/06

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد ..
فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث منحني العون والتوفيق على انجاز هذا العمل بفضله فله الحمد أولاً وأخراً .

كم من كاتب أو باحث يكتب بحثاً أو كتاباً في يومه فيراجعه في غده، فيقول لو أني قدمت هذا لكان أفضل ، ولو أخرت هذا لكان أحسن، ولو أضفت ذاك لكان أجمل، ولو حذفته ذلك لكان أكمل، وإن أخفقت في شيء فإن الكمال لله وحده.

أشكر أولئك الأخيار الذين قدموا لي يد المساعدة خلال هذه الفترة وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على رسالته الدكتور / إياد خليفة الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي فقد فتح لي بيته كما هي عادته مع كل طلبة العلم وقد كان يحثني على العلم ويوجهني ويقوي عزمي فله من الله الأجر وله مني كل الحب والتقدير .

كما أشكر القائمين على معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس وعلى رأسهم مدير المعهد الدكتور/ عزمي الأطرش الذي لم يبخل علي بعلم أو خبرة أو إرشاد خلال فترة دراستي ومراحل رسالتي.

كما أتوجه بعظيم الشكر والامتنان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشته هذه الرسالة .

كما أشكر السادة المحكمين لما قدموه من جهد ووقت في تحكيم استبانته الرسالة .
كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة بنك فلسطين وعلى رأسها الأستاذ هاشم الشوا مدير عام بنك فلسطين والدكتور ماجد الجدي رئيس دائرة التدريب والسيدة سحر جبر مساعد رئيس دائرة الموارد البشرية ودوائر البنك المختلفة والإدارة التنفيذية على ما قدموه لي من تسهيلات وعون واستجابة لإتمام هذه الدراسة العلمية .

وكل الشكر والتقدير لكل من أسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاح هذه الرسالة.

والله ولي التوفيق

الباحث

داود عبد الرؤوف عودة

التعريفات:

التعريفات العلمية:

القيادة التحويلية:

هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال القيم العليا والقيم الأخلاقية للوصول بهم إلى مرتبة القادة (Burns,1978,p19).

التأثير المثالي (الكاريزما): وهو سلوك القائد التحويلي الذي يشجع التابعين على النظر إليه بإعجاب وبنقطة وكنموذج يمكن محاكاته والافتداء به (الديب, 2012,ص65).

التحفيز الإلهامي: وهو سلوك القائد التحويلي الذي يعمل على الهام التابعين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل وبناء العلاقات القوية معهم وتغليب روح الجماعة (العمرى,2004, 31).

الاعتبارات الفردية (الاهتمام): حيث يعطي القائد التحويلي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد من أجل تحقيق الانجاز من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين الأفراد ويكون قريباً من العاملين ويعامل كل فرد بصفة مستقلة (البهلال, 2008, ص66)

الاستشارة الفكرية: وتتمثل في قدرة القائد التحويلي على زيادة وعي التابعين فكرياً ليقرؤوا مشكلات العمل ويعالجوها بطرق إبداعية جديدة (الأغا, 2011, ص36).

التمكين: وهو أن يقوم القائد التحويلي بتفويض التابعين حتى يصبحوا قادرين على الاستجابة بصورة مباشرة لطلب العملاء ومشكلاتهم وإحتياجاتهم دون الرجوع إلى القائد (Avolio,et.al,1999,p455)

الخدمة المصرفية: بيع المنافع لإشباع حاجات ورغبات العملاء في المصرف (مراد, سامي: 2007, ص 127).

الجودة : هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى جيد من التميز تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعات العملاء ويحقق الرضا والسعادة لهم (عاشور, 2005).

جودة الخدمة: درجة التفاوت ما بين الخدمة المتوقعة من قبل العملاء والخدمة المدركة فإذا لبت احتياجات العملاء فهي جيدة وإذا جاءت دون المطلوب فهي بحاجة إلى تطوير (شعشاعة, 2004, ص 37).

أبعاد جودة الخدمة:

لقد كانت أبعاد جودة الخدمة حسب(الخالدي , ايمن, 2006, 57_58) تتكون من 5 أبعاد هي:

العناصر الملموسة: يقصد بها المظهر الخارجي للتجهيزات والمعدات والافراد العاملين واجهزة الاتصال المستخدمة.

الاعتمادية: هي القدرة على تقديم الخدمات بكفاءة عالية وبشكل دقيق بحيث يمكن الاعتماد عليه.

الاستجابة: هي الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم الخدمات لهم بشكل لائق.

الثقة : هي مدى المعرفة والمهارات التي يتمتع بها العاملين ومدى مقدرتهم على تقديم الخدمات بدقة وأمان وسرية.

التعاطف (الاهتمام) : هو مدى الاهتمام الشخصي الذي توليه المؤسسة لعملائها ومدى قدرتها على تحدي احتياجات عملائها ورعاية مصالحها.

التعريفات الاجرائية:

الإدارة التنفيذية لبنك فلسطين: ويقصد بها الإدارة الدنيا في بنك فلسطين وتعتبر الذراع التنفيذي لتقديم الخدمات المصرفية لعملاء البنك بما يتلاءم مع السياسة العامة للبنك وبما يحقق رضا العملاء وترتكز على (مديري المناطق , والفروع والمكاتب , مراقبي الفروع) وبلغ عددهم عند البدء بهذه الدراسة (81) عنصرا. (دائرة الموارد البشرية في بنك فلسطين).

المنطقة الشمالية /الضفة الغربية: وتشمل فروع ومكاتب (فرع جنين, فرع نابلس, فرع طوباس, فرع طولكرم, فرع قباطية , فرع قلقيلية , مكتب اليامون , مكتب الحسبة , مكتب حوارة, مكتب شارع طولكرم, مكتب عزون, مكتب عصيرة الشمالية , مكتب ميثلون, مكتب يعبد , مكتب الجامعة الامريكية , مكتب جامعة الخضوري).

المنطقة الوسطى /الضفة الغربية : وتشمل فروع ومكاتب (ابو ديس ,فرع اريحا, فرع الماصيون, فرع رام الله , فرع سلفيت , مكتب بديا , مكتب الارسال, مكتب بدو, مكتب بيتونيا, مكتب بيرزيت , مكتب ترمسعيا, مكتب ديردبوان , مكتب سلواد , مكتب طنوس, مكتب نعلين).

المنطقة الجنوبية / الضفة الغربية : وتشمل فروع ومكاتب (فرع الخليل, فرع بيت لحم, فرع دورا, مكتب السلام, مكتب بيت جالا, مكتب ترقوميا, مكتب جامعة الخليل, مكتب سعير, مكتب يطا).

منطقة غزة: وتشمل فروع ومكاتب (فرع الرئيسي, فرع الرمال, فرع النصر, فرع النصيرات, فرع جباليا, فرع خانينوس, فرع دير البلح, فرع رفح, مكتب السرايا, مكتب المنطقة الصناعية, مكتب بني سهيلا, مكتب بيت لاهيا, مكتب تل الهوا, مكتب رفح الغربية, مكتب عمر المختار, مكتب مدينة الزهراء).

مدير منطقة: وظيفته متابعة الفروع والمكاتب التابعة لمنطقته ومدى التزامهم بسير العمل وتحقيق أهداف البنك والسياسة العامة للبنك ومتابعة تقارير الرقابة والتسويق في تلك المنطقة..

مدير فرع: يمثل الفرع في الإدارة العامة والإشراف على حسن سير العمل بالفرع بما يضمن تنفيذ قرارات الإدارة العامة والوصول إلى تحقيق الأهداف التي تضمن استمرارية العمل, مع الالتزام بالأنظمة والقوانين النافذة والرقابة على جميع الأعمال المصرفية ضمن الفرع والتأكد من تنفيذها حسب الأصول.

مدير مكتب: يقوم بدور إشرافي رقابي على عمل موظفي المكتب, والمتابعة المستمرة لخدمات البنك والتغيرات التي تطرأ على الخدمات والمشاركة في تسويقها, وتنفيذ سياسة البنك وتحقيق أهدافه.

مراقب: وظيفته الرقابة على جميع الأعمال المصرفية في الفرع و التأكد من تنفيذها حسب الأصول, وكذلك فهم متطلبات العملاء و احتياجاتهم و خدمتهم بالشكل المطلوب.

ملخص

هدف البحث التعرف على القيادة التحويلية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر الإدارة التنفيذية, ولتحقيق هدف البحث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (98) فقرة وتم توزيعها على العاملين في بنك فلسطين في المستويات الادارية التنفيذية وعددهم (81) وهم (مديرو المناطق ومديرو الفروع ومديرو المكاتب، ومراقبو الفروع) موزعين على (57) فرعاً ومكتباً في الفترة ما بين مارس إلى حزيران 2016, واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بمسح شامل لمجتمع البحث باستخدام الاستبانة كأداة البحث لجمع البيانات, والتي اشتملت على مجالين هما القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي, التحفيز لإلهامي, الاعتبارات الفردية, الاستئارة الفكرية, التمكين) وجودة الخدمات المصرفية بأبعادها الخمسة (العناصر الملموسة, الاعتمادية, سرعة الاستجابة, الأمان, الاهتمام).

وتوصل البحث الى عدة نتائج اهمها:

ان درجة تطبيق الادارة التنفيذية في بنك فلسطين لنمط القيادة التحويلية بابعادها (التأثير المثالي, التحفيز الالهامي, الاعتبارات الفردية, الاستئارة الفكرية, التمكين) كانت مرتفعة بدلالة الوسط الحسابي (4.28).

ان درجة تبني بنك فلسطين لجودة الخدمات المصرفية بأبعادها (العناصر الملموسة, الاعتمادية, الاستجابة, الأمان, الاهتمام) مرتفعة بدلالة الوسط الحسابي (4.137).

وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية لأبعاد جودة الخدمات المصرفية، حيث كان مستوى الدلالة الاحصائية لقيمة معامل سبيرمان لكافة الأبعاد أقل من (0.05).

أشار البحث الى ان بعض الفروق في القيادة التحويلية لدى الادارة التنفيذية في بنك فلسطين تبعا لمتغير الجنس كانت لصالح (الذكور)، وتبعا لمتغير العمر كانت لصالح الفئة الاكبر سنا (51 سنة فأكثر)، وتبعا لمتغير المؤهل العلمي كانت لصالح (الماجستير فأعلى)، ولمتغير سنوات الخبرة كانت لصالح (5 سنوات فأقل)، وتبعا لمتغير المسمى الوظيفي كانت لصالح (مراقب فرع)، وتبعا لمتغير المنطقة كانت لصالح (منطقة غزة).

كانت أبرز التوصيات تتحدث عن ضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في بنك فلسطين كأسلوب إداري يقوم على التعاون وتكامل الأدوار، والإهتمام أكثر بأهداف البنك وتحقيقها وانخراط القادة والعاملين لتحقيق رؤية البنك التي من شأنها النهوض بجميع الأطراف، والتركيز على التعليم المستمر وتقديم التدريب النوعي للعاملين من خلال دورات غير نمطية ومتابعة وقياس مدى الإستفادة من هذه الدورات وإنعكاسها على العمل، والإهتمام بالعنصر النسوي وزيادة نسبة القادة في الإدارة التنفيذية من الإناث، والإهتمام بالموظف وبدوره وأنه إنسان له مشاعر وأحاسيس وتحفيزهم معنويا وماديا بحيث يحصلوا على جزء من الأرباح نتيجة لكفاءتهم وتميزهم والتزامهم بالعمل.

كما أوصى البحث إلى ضرورة إسناد مهمة تطوير العناصر الملموسة للإدارة التنفيذية والعاملين بما يحقق الراحة للعملاء، والعمل على إستحداث وسائل حديثة لقياس مدة تقديم الخدمة للعملاء مما يعزز الرضا لديهم والتركيز على الخدمات الإلكترونية لتوفيرها الوقت والجهد والمال، وعلى الإدارة التنفيذية في بنك فلسطين إستقطاب الموظفين الجدد الذين يمتازون بالكفاءة والدراية في العمل المصرفي ويعملون بدقة وسرعة عالية، كما أوصى البحث على ضرورة توفير العديد من نوافذ

الخدمات وإستحداث نوافذ خدمات جديدة للنساء ولذوي الإحتياجات الخاصة وتسهيل التواصل مع البنك , والحفاظ على الجاهزية الدائمة للعمل في كافة الاوقات والظروف حتى ولوتطلب ذلك العمل في ايام الإجازات الرسمية وبعد الدوام الرسمي.

كما أوصى البحث إلى أهمية إجراء مزيدا من الأبحاث والدراسات عن القيادة التحويلية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية في بنوك الاخرى ومن وجهة نظر العملاء وإستخدام مقاييس جديدة لقياس جودة الخدمات المصرفية.

Transformational leadership and its impact on the quality of banking services offered by the Bank of Palestine from the viewpoint of the executive management.

Prepared by: Dauod Abdel Rauof Mahmoud Odeh.

Supervisor: Dr. Iyad Khalifa.

Abstract:

The research aims to identify the transformational leadership and its impact on the quality of banking services offered by the Bank of Palestine from the viewpoint of the executive management, and to achieve the aim of the research, the researcher designed a questionnaire consisted of (98) items distributed to the employees in the Bank of Palestine at the executive and administrative levels and they are (81) (the regional managers and branch managers and directors of offices, observers branches) spread over 57 branches and offices in the period between March to June 2016, The researcher used the descriptive and analytical approach made a comprehensive survey of the research community using a questionnaire as a tool for research data collection, which included two transformational leadership with its five dimensions (the ideal effect, the inspired stimulation, individual considerations, intellectual stimulation, empowerment) and the quality of banking services five dimensions (tangible elements, reliability, speed of response, safety, attention). The research found the following results:

The degree of application of the executive management at the Bank of Palestine to the pattern transformational leadership dimensions (ideal influence, inspirational motivation, and individual considerations, intellectual stimulation, empowerment) were too high in terms of the mean (4.28).

The degree of ownership by the Bank of Palestine to the quality of banking services dimensions (tangible elements, reliability, responsiveness, safety, attention) is very high in terms of the mean (4.137).

The existence of the effect of the dimensions of transformational leadership and the total score of the dimensions of the quality of banking services, where the statistical significance of the value of Spearman coefficient for all dimensions less than the level (0.05).

The search pointed that the differences in transformational leadership at the executive management at the Bank of Palestine according to the sex variable was the response in favor of the (male), and depending on the age variable was in favor of the older group (51 years and older), and depending on the qualification of the variable was in favor of the

(master's and above). and years of experience were in favor of (5 years or less), and depending on the variable named career was in favor of the (observer branch), and depending on the variable region was in favor of the (Gaza region).

Most recommendations were talking about the need to promote reliance on transformational leadership style in the Bank of Palestine as a method of management based on cooperation and integration of roles, more attention to the objectives of the bank and achievement and engage leaders and employees to achieve the vision of the bank that advance on all parties, and a focus on continuing education and to provide specific training for workers during the atypical courses and measure the benefit of these courses and its effects to work, pay attention to the element of feminist and increase the rate of the leaders in the executive management of the females, and caring for the employee and in turn, and that person has feelings and motivate them morally and financially to get part of the profits as a result of their competence and their distinctiveness and their commitment to work.

The paper also recommended to assign the task of developing the tangible elements of executive management and employees to achieve the convenience of customers, and work on the development of modern methods of measuring the time of service for customers which enhances the satisfaction they have to focus on electronic services for providing the time, effort and money, and the executive management in the Bank of Palestine attract new employees who are characterized by competence and expertise in banking and working with high accuracy and speed, as the research recommended on the need to provide many of the windows services and the development of windows new services for women and people with special needs and to facilitate communication with the bank, maintain a permanent readiness to work at all times and circumstances even if that need working in the holidays and after office hours.

The research recommended to the importance of conducting further research and studies on transformational leadership and its impact on the quality of banking services in other banks and from a customer's point of view and use new metrics to measure the quality of banking service.

الفصل الأول

خلفية البحث

1.1 المقدمة :

يعد القطاع المصرفي احد أهم القطاعات الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية، حيث يمثل عصب الحياة الاقتصادية ، ويقوم هذا القطاع بدور الوساطة المالية بين المدخرين والمستثمرين، كما يقوم بتقديم العديد من الخدمات المالية والمصرفية الأخرى(الخالدي, 2006,ص 2).

في العصر الحاضر أصبحت العملية الإدارية وعناصرها ملازمة لعمل القيادات التنظيمية وأصبح نجاح أي منظمة وتفوقها وتطورها في شتى مجالات أعمالها يقاس بناء على مدى كفاءة وفعالية قيادتها وقدرتها على إحداث قفزات سواء على مستوى العنصر البشري والعلاقة معه أو على مستوى التكنولوجيا وسرعة انجاز المهام وصولا إلى الجودة في تقديم خدماتها ومنتجاتها في عالم تسوده العولمة والانفتاح.

من ناحية أخرى تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم ولكن ما يصلح من استراتيجيات القيادة في الماضي قد لا يصلح في الوقت الحاضر أو المستقبل وهذا ما دفع مؤسسات الأعمال إلى المواءمة ثم التكيف الدائم مع المتغيرات البيئية وتعديل أوضاعها ومسارها وتحقيق ابتكارات وإبداعات جديدة لضمان استمراريتها ونموها، وهذا يتطلب البحث عن نماذج جديدة في القيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل التقليدية القديمة وبناء نماذج تنظيمية جديدة مرنة قائمة

على التميز والكفاءة والتخطيط. ومن هنا فقد أصبحت المنظمات بحاجة إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير المناسب ولم تعد تلك المنظمات بحاجة إلى مدراء فقط (مرعي, 2008).

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns, 1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف يقوم على تحفيز مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

وهي تركز على الاهداف البعيدة مع التأكيد على بناء رؤيه واضحة تعمل على تحفيز وتشجيع العاملين وتنمية ابداعاتهم وابتكاراتهم من اجل تنفيذ تلك الرؤية مع العمل بالتوازي على تغيير وتعديل الانظمة القائمة لتتلاءم وهذه الرؤية (الغامدي, 2001, ص 166).

إن عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها ليست مسألة سهلة فهي فلسفة تقوم على إستراتيجية تغيير كاملة، وهي تعد تحولا كبيرا في التفكير والممارسة الإدارية التقليدية و تحتاج إلى قيادة لها رؤية قوية وواضحة تؤمن بأن التغيير والتجديد هو الحل الوحيد للبقاء والاستمرار مما يجعل القيادة الإدارية ذات الخاصية التحويلية أهم مقوم من مقومات نجاح هذا الأسلوب (العامري, 2002, ص 27).

اهتم العديد من الباحثين بدراسة الجوانب المختلفة لجودة الخدمة المصرفية من حيث مفهومها ومحدداتها وأبعادها وطرق قياسها بالإضافة إلى العلاقة بين مقدم الخدمة (البنك) وبين المستفيد منها (عملاء البنك) وذلك بهدف رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة لتناسب مع أو تزيد عن توقعات العملاء. (أبو معمر, 2005, ص 77).

إن الانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي الذي تشهده فلسطين خصوصا في مجال الخدمات المصرفية وتطور التكنولوجيا ونمو الوعي المصرفي لدى الجمهور خاصة نتيجة تعاملهم مع أسواق خارجية، قد أرسل رسالة إلى القطاع المصرفي على ضرورة تطوير الخدمات التي يقدمها، وان تتمتع هذه الخدمات بالجودة المناسبة والقادرة على تحقيق ليس احتياجات العملاء فحسب بل ورغباتهم المتوقعة وغير المتوقعة بهدف الاحتفاظ بهؤلاء العملاء والاعتناء بهم ، بما يحقق رضاهم واستمرار تعاملهم مع البنك وجذب واستقطاب عملاء جدد وتحقيق التميز في طريقة تقديم تلك الخدمات المصرفية وهذا يحتاج إلى قيادة تحويلية تعمل ضمن أبعاد متعددة تقوم على (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) لتحقيق أهداف المنظمة .

نتيجة لكل ما سبق فقد تم البدء بهذا البحث من اجل دراسة درجة تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (العناصر الملموسة، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، الإهتمام) من خلال الإدارة التنفيذية لبنك فلسطين .

2.1 مشكلة البحث:

إن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوباً قيادياً مناسباً لعمل المنظمة، وقد أطلق (Burns) مسمى القائد التحويلي، ولقد أصبح هذا الموضوع محور اهتمام الباحثين والدارسين عليه في السنوات الماضية، ويشكل الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية عنصراً أساسياً للمنظمات المعاصرة ومنها المنظمات الخدمية التي تسعى إلى إرضاء المتعاملين معها وإشباع حاجتهم (حماد، 2011، ص 384).

ولتقديم خدمات مصرفية تتمتع بالجودة العالية ومن أجل التميز والبقاء في البيئة المصرفية المعاصرة التي بلغ عدد البنوك فيها (16) بنكا تعمل في الأراضي الفلسطينية موزعه على (253) فرعا ومكتبا (جمعية البنوك في فلسطين، 2015)، ولأن الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي الفلسطيني أصبحت تتصف بالتشابه في جوهر الخدمة (معلا، 2001) من حيث سعر الخدمة والبرامج المستخدمة لتقديمها، اختار الباحث على بنك فلسطين بصفته أكثر هذه البنوك انتشارا في فلسطين (تقرير سلطة النقد، 2014) بهدف إدخال عناصر جديدة قادرة على التأثير في جودة هذه الخدمات المصرفية وتحسينها باستمرار من خلال دراسة نمط القيادة التحويلية وتأثيره على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الإدارة التنفيذية في البنك .

في ظل تنوع الخدمات والمنتجات التي يقدمها القطاع المصرفي الفلسطيني ومن أجل تحقيق أعلى درجات الرضى لدى العملاء الذي يستطيع من خلالها المصرف التميز بخدماته التي تقدم للعملاء بجودة عالية تخلق مزيدا من الطلب على هذه الخدمات كان لا بد أن تعيد هذه المصارف تقييم خدماتها التي تقدمها وتبدأ بالبحث عن الوسائل التي تعزز من مكانتها وتحسين خدماتها المصرفية ،

ومن هذه الوسائل هو الانتقال من القيادة النمطية التي تتمثل بالمركزية والبيروقراطية إلى القيادة التحويلية وتقديم خدمات ذات جودة عالية وتبني آليات لتحفيز العاملين داخل هذه المنظمات المصرفية واستثمار جهودهم وتنمية قدراتهم واستكشاف إبداعاتهم للوصول إلى تقديم خدمات مصرفية ضمن معايير جودة عالمية وهو ما تسعى إليه هذه المنظمات بما ينعكس على أدائها ونموها في سوق العمل. ومن هنا فإن هذا البحث يتناول بالدراسة " القيادة التحويلية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر الإدارة التنفيذية.

3.1 أسئلة البحث :

السؤال الاول :

ما درجة تطبيق الإدارة التنفيذية لنمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي, التحفيز الالهامي, الاعترافات الفردية, الاستثارة الفكرية, التمكين)؟

السؤال الثاني:

ما مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين بأبعادها (العناصر الملموسة, الاعتمادية, الاستجابة, الأمان, الاهتمام)؟

السؤال الثالث:

هل هناك تأثير للقيادة التحويلية في بنك فلسطين على جودة الخدمات المصرفية؟ وانبتقت عنها عدة اسئلة :

1- هل هناك تأثير (للتأثير المثالي) على العاملين على جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين.

2- هل هناك تأثير (للتحفيز الالهامي) للعاملين على جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين.

- 3- هل هناك تأثير (للاعتبارات الفردية) على جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين.
- 4- هل هناك تأثير (للاستثارة الفكرية) للعاملين على جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين.
- 5- هل هناك تأثير (لتمكين العاملين) على جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين.

السؤال الرابع:

هل القيادة التحويلية لدى الادارة التنفيذية في بنك فلسطين تتأثر بمتغيرات(الجنس, العمر, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة في بنك فلسطين, المسمى الوظيفي, المنطقة)؟

4.1 أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى:

1. التعرف الى درجة تطبيق الادارة التنفيذية في بنك فلسطين وتضم (مديرو المناطق, مديرو الفروع , مديرو المكاتب, مراقبو الفروع) لنمط القيادة التحويلية.

2. التعرف الى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين حسب نموذج القياس (Servqual).

3. دراسة تأثير تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي, التحفيز الإلهامي, الاعتبارات الفردية, الاستثارة الفكرية, التمكين) على جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (العناصر الملموسة, الاعتمادية, الاستجابة, الأمان, الإهتمام).

4. معرفة تأثير متغير (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة في بنك فلسطين, المسمى الوظيفي, المنطقة) على اراء مجتمع البحث تجاه تأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين .

5.1 أهمية البحث:

اهتم العديد من الباحثين بدراسة الجوانب المختلفة لجودة الخدمة المصرفية من حيث مفهومها ومحدداتها وأبعادها وطرق قياسها بالإضافة إلى العلاقة بين مقدم الخدمة (البنك) وبين المستفيد منها (عملاء البنك) وذلك بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة لتناسب مع أو تزيد عن توقعات العملاء, ومن هنا فإن أهمية هذا البحث تكمن في:

1. تناول البحث مفهوماً جديداً من مفاهيم القيادة وهي إحدى الموضوعات التي تحظى باهتمام

الباحثين في مجال البحث.

2. ربط موضوع جودة الخدمات المصرفية بالقيادة التحويلية حيث لم يتم الربط بينهما حسب علم

الباحث في الدراسات السابقة في فلسطين.

3. مساعدة إدارة بنك فلسطين على معرفة تأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمات المصرفية

من خلال التأثير على العاملين وتحفيزهم وتمكينهم وتنمية قدراتهم الإبداعية .

4. الاستفادة من نتائج هذا البحث سيعمل على تحسين الأداء , وستعكس نتائجه بشكل إيجابي

على بنك فلسطين ومساهميه والعاملين فيه وعملائه ويعزز مكانة البنك التنافسية في السوق

المصرفي الفلسطيني باستخدامه هذا النمط القيادي الحديث.

5. قد يكون هذا البحث مقدماً لإجراء المزيد من الأبحاث على بنوك أخرى باستخدام نمط القيادة

التحويلية أو أنماط قيادية أخرى.

6.1 حدود البحث:

1. الحدود المكانية: تمثل الحدود المكانية لهذا البحث في بنك فلسطين وفروعه التي بلغ عددها (57) فرع ومكتب.

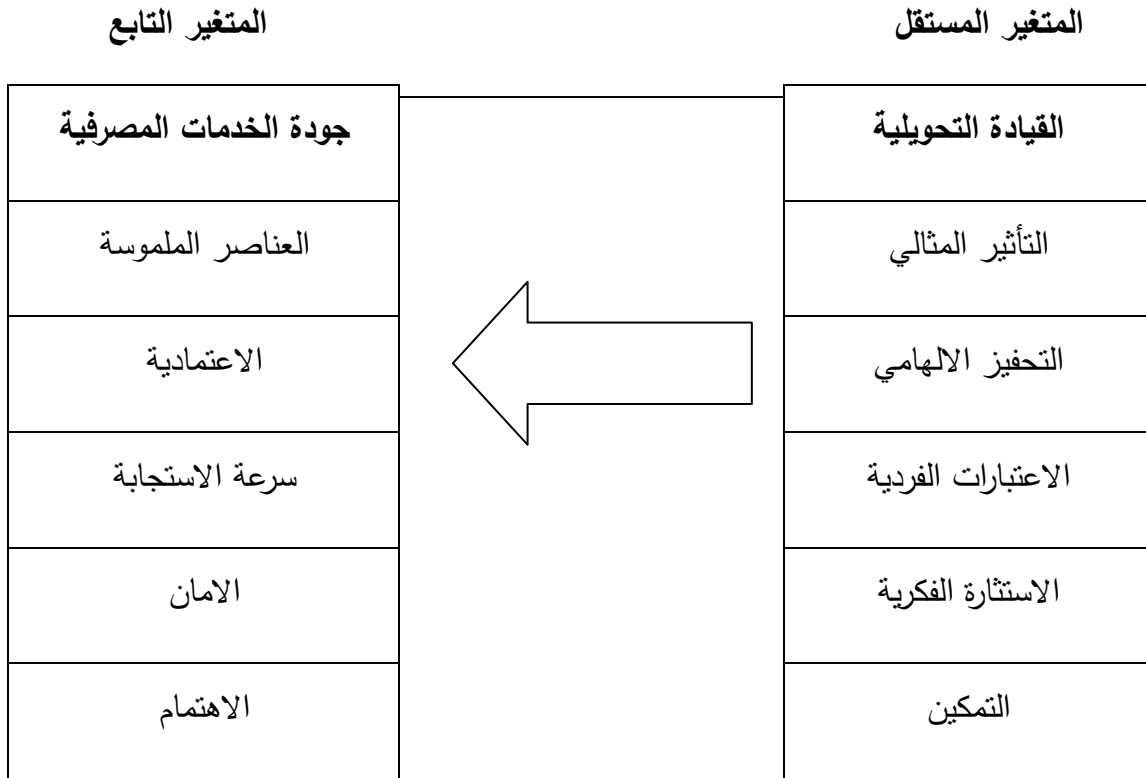
2. الحدود الزمنية: سيتم دراسة الخدمات المصرفية من اذار وحتى حزيران عام (2016)

3. الحدود البشرية : حيث تم استخدام المسح الشامل لمجتمع البحث جميع العاملين في بنك فلسطين في المستويات الإدارية التنفيذية وعددهم (81) من (مديرو المناطق, مديرو الفروع, مديرو والمكاتب, مراقبو الفروع).

7.1 محددات البحث:

1. اقتصر هذا البحث على المستويات الإدارية التنفيذية في بنك فلسطين.

8.1 نموذج البحث ومتغيرات:



شكل رقم (1.1): المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في البحث.

كما تعتبر متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في بنك فلسطين، المسمى الوظيفي، المنطقة) متغيرات مستقلة.

9.1 هيكلية البحث:

يتألف البحث من خمسة فصول مرتبة على النحو التالي:

الفصل الأول: عرض لكل ما يتعلق بالبحث من حيث : التعريفات العلمية والإجرائية، ومشكلة البحث، وأسئلته، وأهميته، و أهدافه، وحدوده، ومحدداته، ونموذجه، وهيكليته..

الفصل الثاني: تناول عرضا للإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: تناول عرضا لمجتمع البحث, ومنهجه, وأداته, وصدق الاداة, وثبات الأداة, و إجراءات

تطبيق البحث, و المعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع: يتناول عرضا مفصلا لنتائج البحث وتحليلا للبيانات والنتائج.

الفصل الخامس: يتناول مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة :

يعتبر نجاح أي منظومة بالدرجة الأولى جزءاً من نجاح الإدارة، من خلال القيادة الحكيمة لهذه المنظومة، وبمواردها المختلفة: البشرية وغير البشرية، فالقيادة " جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (الكردي، 2004، ص 41).

لا يقتصر أثر القيادة في العمل الإداري وإنما هي ضرورة من ضروريات الحياة، تشمل جوانب الحياة المختلفة، السياسية والاجتماعية والاقتصادية، " فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء بالأسرة وانتهاءً بالدولة . وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، لأن القادة يقومون بدور رئيس فيه إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها" (حسن، 2004، ص 17).

يصعب تحديد مفهوم القيادة التحويلية رغم الاجتهادات الكثيرة من الباحثين لوضع أيديهم على كنه القيادة ومفاتيحها السحرية. ومع اختلاف الباحثين في تعريف القيادة إلا أنهم يتقاربون في تحديد عناصرها الأساسية التي تتمثل في التأثير في سلوك الأفراد، وكذا الجماعات والمنظمات، وتحديد

الأهداف ورسم خطط إنجازها، وبت الحماس في نفوس العاملين وتنمية مهاراتهم، واتخاذ القرار الفاعل، ومواجهة الأزمات، والتفكير الاستراتيجي، وأخيرا فهم البيئة ومتغيراتها. (بن معقل, 2015).

عرف الخطيب وآخرون (1998, ص 12) القيادة بأنها: " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية دونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحا شخصيا لهم وتحقيقا لأهدافهم".

فالخطيب ينطلق في تعريفه للقيادة من مبدأ الثقة بين القائد والعاملين، وحتى يصبح المدير قائدا لا بد من التأثير في العاملين، ولعل أكبر تأثير عندما يتبنى العاملين أفكارا تعاونية إيجابية تضمن نجاح المنظومة في تحقيق أهدافها.

فالقيادة هنا " تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين العاملين معه، واحترام العاملين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، و إشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا، لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل و إشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم" (خلف, 2010, ص 14).

في حين يجمع عليوة (2001, ص 45) بين التأثير والقانون خلافا للخطيب، إذ يرى أن ممارسة السلطة من ضمن الإجراءات التي يتخذها القائد للتأثير في العاملين، يقول في تعريف القيادة: "هي

النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين". ورغم الاختلاف بين الأساليب المتبعة في تأثير القائد على العاملين, بحسب تعريفات القيادة, إلا أن الهدف منها واحد, فجميعها تتفق في الهدف من القيادة في تحقيق الأهداف المنشودة, وهو ما تمثله أهمية القيادة في أي منظومة, " وتتمثل هذه الأهمية فيما تؤديه القيادة من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة إذ أن أساس وجود المنظمات مرتبط بتحقيق أهداف معينة, لذا فإن وجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة, يشكل أهمية كبيرة"(خلف, 2010, ص 14).

ويرى الباحث بأن وجهات النظر تعددت في ما يتعلق بالنمط القيادي الذي يجب انتهاجه, بحسب مدى قدرته على تحقيق الأهداف, ونتيجة للتقدم العلمي والتقني المتسارع الذي يشهده العصر الحديث, أصبحت الحاجة ملحة لأنماط قيادية جديدة قادرة على التأثير في العاملين, وإقناعهم وتنمية قدراتهم الإبداعية في خدمة المنظومة التي ينتمون إليها, وتحقيق الهدف الإستراتيجي الذي تسعى القيادة والعاملين على تحقيقه وهو من أهم ما يميز القيادة التحويلية.

2.2 القيادة التحويلية:

1.2.2 مفهوم القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والعاملين لمضاعفة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung & Wong, 2010, 657).

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات. وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث(خلف, 2010, ص 23).

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد(Burns,1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف يقوم على تحفيز مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.(حماد, 2011, ص 384).

وللقيادة التحويلية تعريفات عديدة ناتجة عن اختلاف في النظرة بين باحث وآخر في طبيعة العلاقة بين القائد والعاملين, منها:

عرف (Burns,1978) القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والعاملون على النهوض كلٌّ منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق .وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية".(حماد, 2011, ص 384).

إن تعريف (Burns,1978) للقيادة التحويلية يؤكد على ضرورة إقامة علاقة تعاونية بين القائد والعاملين, ويعتبر ذلك من باب القيم الأخلاقية التي تحتكم إليها فلسفة العلاقة بين القائد والعاملين, فهو بذلك ينظر إلى طبيعة العلاقة من زاوية أخلاقية.

وعرفها خلف(2010, ص 8) بأنها "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة". فهي عنده مجموع الإجراءات التي يتخذها القائد لضمان إحداث التغيير نحو الأفضل.

وعرفها العامري(2002, ص 2) بأنها: "تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزматиكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي".

والعامري في تعريفه للقيادة التحويلية يتحدث عن بعض الطرق للتأثير في العاملين، ومن ثم إحداث التغيير الذي يريد تحقيقه في المنظمة، ومن هذه الطرق الصفات الشخصية في القائد القادرة على تحبيب الآخرين به والثقة بقراراته، ثم الاهتمام والتشجيع.

ويقصد بالتأثير الكارزماتيكي قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية ، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص ، والتفاني ، والإحساس بالهدف المشترك(Avolio,2003).

وعرفها رشيد(2003 , ص 474) بأنها : " عملية تسعى إلى حفز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مثل وقيم سامية بدلا من التركيز على المصالح الذاتية. والقادة التحويليون هم في المقام الأول وكلاء للتغيير , فهم يمتلكون رؤية مقنعة وصورة متكاملة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل أو لما ينبغي أن تكون عليه وهذه الرؤية تقود سلوكهم وقراراتهم وتمثل إطارا مرجعيا لنشاطاتهم في المنظمة".

ورشيد في هذا التعريف يضيف إلى التعريفات الأخرى السمات التي يتمتع بها القائد التحويلي، ومحورها ضرورة امتلاكهم لرؤيا واضحة مقنعة متكاملة، يستطيع القائد التحويلي من خلالها الانطلاق نحو التغيير، من خلال التعاون مع العاملين والتأثير فيهم.

و عرف Murphy (2005، ص131) القيادة التحويلية بأنها "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة"، فالقيادة التحويلية بحسب هذا التعريف تقوم على محاور رئيسة هي:

1- القدرة على إقناع القائد العاملين بالرؤيا التي يتبناها ويسعى إلى تحقيقها.

2- تحفيز العاملين على تبني هذه الرؤيا من خلال بناء علاقة تعاونية بين الطرفين تحتكم إلى

القيم الأخلاقية.

3- الالتفاف حول هدف واحد وهو تحقيق أهداف المنظمة.

وتدعو القيادة التحويلية بحسب(جواد، 2000، ص307) إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية، هي:

1_ توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

2_ إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة

3_ توفير كل ما هو مطلوب لأحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

فالقيادة التحويلية من خلال التعريفات السابقة نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع العاملين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها (محمد, 2006, ص 20).

وبناء على ماسبق فإن نمط القيادة التحويلية يميز بين القيادة والادارة في طبيعة العلاقات بين القادة والعاملين من علاقة نفعية تبادلية تقوم على المصالح الى علاقة تعاونية تقوم على الشراكة وتكامل الأدوار للنهوض بالمنظمة من خلال توحيد الرؤيا الشخصية ورؤيا المنظمة حتى الوصول الى الاهداف الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأخلاقيات والسلوكيات التي يتمتع بها القائد وتؤثر في موظفيه وتحفزهم على بذل كل الجهود من اجل النهوض بالمنظمة.

2.2.2 نشأة القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه "القيادة"، والذي أكد فيه بيرنز على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكاريه مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا (العمرى, 2004, ص 27).

وهي تمثل خلاصة الجوانب الإيجابية فيما سبقها من نظريات، حيث حاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين هذا القائد والعاملين معه، والنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتاج تفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد والعاملين، وهيكلية المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، ومستوى قوة القائد، والنظرية التبادلية التي تركز على تبادل المصالح الاقتصادية بين القائد والعاملين، كما اجتهدوا في تلافي كل قصور في تلك النظريات (بن معيقل, 2015).

لقد وضع (Burns,1978) التوجهات الحديثة في القيادة ووضع أساس هذه التوجهات في أساليب القيادة وأشار إلى نمط القيادة التحويلية التي تقوم على التعاون بين القائد والعاملين لتحقيق الأهداف. وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها (Burns) محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات غير تربوية من قبل كثير من العلماء والباحثين، منهم: "تيكي" و"ديفانا" (1986)، و"يوكل" (1994)، حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند Burns وأجروا الكثير من التعديلات عليها (خلف, 2010, ص22).

ثم شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات (Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MultiFactor Leadership Questionnaire) (MLQ)، الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد (خلف, 2010, ص 22).

يشهد العصر الحالي عديداً من التطورات المتسارعة والتغيرات المتعددة نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا ما جعل المنظمات تعاني من مواجهة التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطرق التكيف معها، مما تطلب إيجاد طرق حديثة لتحل محل الطرق والإجراءات التقليدية وتوفير الوسائل المناسبة والمرنة للاستجابة لها والذي جعل المنظمات الحالية تفكر جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية (الساعاتي والمساري, 2015, ص 1310).

للحديث عن القيادة التحويلية لابد من العودة لجذور مفهوم القيادة الذي تطور مع تقدم الفكر الإداري في القرن العشرين، فانقل من النظريات التقليدية المتمثلة في نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات التي سادت القرنين السابع والثامن عشر، ثم النظرية السلوكية التي اهتمت بتحليل سلوك القائد وتصرفاته، فالنظرية الموقفية وأعمال فيدلر، التي توضح مدى إمكانات القائد في التأثير على مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة، وأيضاً ما قدمه هاوس في نظرية المسار الهدف (بن معيقل, 2015).

وفي النصف الثاني من القرن العشرين تطورت النظرة إلى القيادة بشكل مطرد، فبدأت بالتركيز على العاملين وحاجاتهم وطموحاتهم، واحتل فن التعامل معهم الأولوية في تعريفات القيادة فعرفت بأنها : فن معاملة الطبيعة البشرية، أو فن التأثير في السلوك البشري، لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم(بن معيقل, 2015).

تعددت نظريات القيادة بالظهور من خلال أساليبها وأنواعها الحديثة وتكاثرت وامتدت في اتجاهات مختلفة بواسطة مساهمات الكتاب والباحثين في الإدارة، ومن هنا ظهرت رؤية حديثة لتفسير وشرح عمل وفاعلية القيادة الإدارية وأبرزها خصائص القيادة التحويلية، ونتيجة للتغيرات الحاصلة في تصميم

النظم والوظائف والسياسات والإجراءات والبرامج والهياكل التنظيمية الداعمة والمحركة للعمل (خضر والباشقالي, 2011).

إن آخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية التي عدت القائد شخصاً استثنائياً أو غير اعتيادي، والعاملين كأطراف معتمدة على القائد إلى نظرية الكارزما المحدثة أو نظرية القيادة التحويلية التي تعتمد الخصائص الاجتماعية وليس قيادة الخصائص الشخصية وتقوم بتطوير العاملين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل والقائد الذي يمتلك للخصائص الكارزمانية يكون قائداً تحويلياً ومن ثم فإن القيادة التحويلية هي الأكثر شمولاً والأعمق دلالة من القيادة الكارزمانية (جلاب, 2011, ص 510).

يفرض هذا على القيادات وعيا متجددا، وتطويرا للمهارات يؤهلها للتعامل مع العاملين، والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية منظمة واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة، وبحسب نظريات القيادة الحديثة فإن هذه الصفات توجد في القائد التحويلي الذي وصفه (Bass) بأنه القائد الذي يمتلك القدرة على بناء رسالة ورؤية لدى الفريق والمنظمة والوعي بها، وإثارة دافعية المرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد، وحث العاملين على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة، وتطوير مستوى قدراتهم وإمكاناتهم (بن معيقل, 2015).

ثم أضاف (Bass) في عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الإلهام التحفيزي (الدافعية المستوحاة)، وفي عام 1993 قدم كل من (Bass) و (Avolio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية،

يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية ، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية (خلف, 2010, ص 22).

إن التحولات السريعة والهائلة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات وعلى جميع الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية خلقت مزيدا من الضغوط وأفرزت كثيرا من التحديات أمام المنظمات من أجل مواجهتها وحتمية التعامل معها دون أن يكون هناك مجال للاختيار أو المهادنة ، وفرض عليها إذا ما أرادت أن تبقى وتزدهر أن تعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع في وقت أصبح فيه التغير المتسارع والتعقيد المتزايد صفتان ملازمتان لمنظمات القرن الجديد (العمرى, 2004, ص1).

وباتت القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحقيق التغيير في نظام المؤسسات والمنظومات على اختلاف تصنيفها ، وبشكل يتناسب مع التغير المتسارع الذي يشهده العالم اليوم بحكم التقدم في مختلف جوانب الحياة، فالقيادة التحويلية " تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة (العامري, 2002, ص 2).

وبذلك تعد القيادة التحويلية اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة. (بن معقل, 2015).

وفي رأي الباحث فإن هذا النمط من القيادة والذي يعد من أبجديات الإدارة الحديثة في العمل قادر على تحويل المنظمة من منظمة فعالة الى منظمة أكثر فاعلية وقادرة على مواجهة التحديات سواء في البيئة الداخلية او الخارجية وتحقيق التغيير الذي يقود المنظمة الى الحداثة والتطور وتعاون العنصر البشري في تحقيق ذلك من اجل الاستدامة وتحقيق الاهداف المرجوة.

3.2.2 أبعاد القيادة التحويلية:

إن التطورات المتسارعة والتغيرات المتعددة نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا دفعت المنظمات والمؤسسات على اختلاف تخصصاتها إلى ضرورة البحث عن أساليب جديدة للحفاظ على تطورها واستمراره، ومن ذلك ضرورة إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية والبحث عن طرق إبداعية حديثة، من خلال التركيز على العنصر البشري الذي يعد جوهر العملية الإدارية، عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة (الساعاتي والمساري، 2015، ص 1310).

أشار الباحثون في تعريفهم للقيادة التحويلية إلى بعض السمات التي يتمتع بها القائد التحويلي، والتي بدورها تساعده في إقناع العاملين والتأثير فيهم، وكسب ثقتهم وتبنيهم للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال التغيير الذي يريده.

ومن هذه السمات امتلاك رؤيا واضحة وتحديد الهدف من التغيير، " فالقادة التحويليون هم في المقام الأول وكلاء للتغيير، فهم يمتلكون رؤية مقنعة وصورة متكاملة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل أو لما ينبغي أن تكون عليه وهذه الرؤية تقود سلوكهم وقراراتهم وتمثل إطارا مرجعيا لنشاطاتهم في المنظمة" (رشيد، 2003، ص 474).

وكان (Bass) بالاشتراك مع (Avolio) قد قدما بعضا من هذه السمات في حديثهم عن عناصر القيادة التحويلية، ومن هذه السمات (خلف، 2010، ص 24_25) و (رشيد، 2003، ص 475) و (الهالي، 2001، ص 20):

1.3.2.2 الجاذبية (التأثير المثالي):

فمن التعريفات التي قدمها الباحثون للقيادة التحويلية تعريف (Rafferty&Griffin,2004:330) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى المرتفع.

ويعرف (Avolio, etal ,1991) التأثير المثالي بأنه " إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة و الثقة في رسالة المنظمة ، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته ، وذلك عند ما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها.

يحظى القائد بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه, ومن ثم القدرة على التأثير في العاملين, ومن خلال هذه السمة فان القائد التحويلي : هو أنموذج يقتدي به العاملون فهم يبذلون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي بما يمتلكونه من إحساس عالي يرفع أخلاقيات ومعنويات العاملين وقيمهم بشكل مثالي إلى مستويات أعلى وفق ما هو متوقع) (Niekerk,2005,p 5).

وتعبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافعهم وحث روح الحماسة نحو تحقيق الأهداف (Goodwin et al, 2011, p 411), بحيث يقوم العاملون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه (Barbuto, 2006,p 56).

فإن خبرات القائد و مقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب و قدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين، ويحدث ذلك التأثير بموجب الاتصال و التواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة

وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب أحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين (القيوتي, 2001).

2.3.2.2 الاستثارة الفكرية:

تؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف، من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى العاملين من أجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Sani & Maharani , 2012 ,p 102).

يعرف (Bass , 1994) الاستثارة الفكرية بأنها قدرة القائد على قيادة العاملين و رغبتهم في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة، وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل، والبحث عن الحلول المنطقية لها وتشجيع العاملين على أن يجعلوا الطرق التي يؤديها بها مهامهم محل تساؤل، بأن يكون العاملين مبدعين مبتكرين، ودور القائد هنا تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة ؛ والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل العاملين.

تعتبر هذه السمة عن قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية، ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية ، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط ايجابياً مع مواقف القادة (AL- Swidi et al ,2012,p 136).

إن الإستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة (Avolio,etal , 1991).

3.3.2.2 التحفيز الإلهامي (الدافعية المستوحاه):

يتصرف القادة وفقاً لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل العاملين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة (الساعاتي والمساري, 2015, ص 1315). ومن خلالها يقوم القائد التحويلي بزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، ويتضمن إلهام الأتباع واستثارة همهم وإذكاء الحماس، لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال:

_ تقديم رؤية مقنعة للمستقبل.

_ إظهار التفاؤل والحماس في العمل .

_ توفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع .

_ استثارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية.

ويندرج تحت التحفيز الإلهامي أيضاً فلسفة البحث المستمر عن الطرق اللازمة لتحسين العمليات وهو ما " يتضمن تحديد الأفضل من حيث التطبيقات وغرس شعور ملكية العاملين، ويركز أحياناً على

تخفيض الوقت المطلوب لأداء العمل أو تخفيض الهدر أو تخفيض عدد الإصابات (الجبوري, 2010, ص 207).

والتحفيز يعني الدافعية وهي : " العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في العاملين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للعاملين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية" (Bass & Avolio, 1994, p 4).

ويعرف (Woods, 2003) التحفيز بأنه " إثارة مشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه".

فالقيادة التحويلية يوفر من محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر التابعون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز العاملين على تنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم (الغزالي, 2012, ص 25).

ويخلص (Avolio, 1994) الأساليب التحفيزية بما يلي:

- 1-عمليات الاتصال والتواصل المستمر.
- 2-التسامح في حالات الفشل أو التقصير وعد ذلك وسيلة للتعلم.
- 3- الإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم .
- 4-تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر .
- 5-الاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة.
- 6-دفع العاملين لتحدي الصعوبات .

7-السعي المستمر لإيجاد معنى لما يقوم به العاملون من أعمال.

8-حماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح.

4.3.2.2 الاعتبارات الفردية:

وفيه يتم التعامل مع العاملين بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية ولكن بعدالة, إذ ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات العاملين معه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة, وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية, علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم.

يعرف (Bass , 1994) الاعتبار الفردي بأنه: " اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين(Avolio,etal , 1991).

والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية ويكون التابعون محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة(Ismail et al, 2010,p 96).

5.3.2.2 التمكين:

أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس فيها أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم (Avolio,et..al , 1999,p 455).

فالقيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى العاملين وتميئتها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم وإلهامهم وتحفيزهم لطرح الأفكار الإيجابية من خلال تمكينهم وإشراكهم في صنع القرارات (الساعاتي والمساري, 2015, ص 1315).

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد العاملين معهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت ، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع العاملون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد العاملون بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (الغزالي ، 2012, ص 31).

أما الرأي الثاني فيرى أن للقيادة التحويلية أبعادا ستة هي: القدرة على التركيز والانتباه، تحمل المخاطرة، الثقة بالنفس والآخرين، احترام الذات، القدرة على الاتصال، الإحساس بالآخرين، وهذه الأبعاد الستة هي مجرد تفصيل للأبعاد الأربعة التي ذكرها (Bass) (بن معيقل, 2015).

ويحدد (Hetland & Sandal, 2003) ست سمات للقائد التحويلي وذلك على النحو التالي:

1. القدرة على التركيز والانتباه:

القدرة على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.

2. تحمل المخاطرة:

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.

3. الثقة بالنفس والآخرين:

يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتاتورية فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم و مشاركتهم في عملية صنع القرارات.

4. إحترام الذات:

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته . ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول. كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين.

5. القدرة على الاتصال:

يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

6. الإحساس بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلا عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع روح المعنوية بين أعضائها.

كما يعتمد نجاح أي منشأة في تحسين الأداء بشكل كبير على المهارات والحوافز التي تملكها قوة العمل في هذه المنشأة، كما أن نجاح العاملين يعتمد بصورة كبيرة على حصولهم على فرص ذات معنى للتعلم واكتساب مهارات عملية، و يجدر بالمنشأة الاستثمار في تطوير قوة العمل من خلال التعليم والتدريب وخلق الفرص للنمو المطرد من خلال التدريب على رأس العمل ودوران الوظيفة والدفع للمهارات المعروضة. (بستر فيلد وبستر فيلد، 2006، ص 32).

وإن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام :

أولاً - إدراك الحاجة للتغيير:

يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.

ثانياً -صياغة الرؤية والرسالة:

القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة .ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

ثالثاً -اختيار نموذج التغيير ومساراته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

رابعاً -تكوين الاستراتيجية الجديدة:

الاستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومساراته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

خامساً -تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يقوم به القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها.

سادساً - إدارة المرحلة الانتقالية:

يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنّه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضاً من انتمائهم للقديم. (المراد, 2005, ص 101)

4.2.2 أهمية القيادة التحويلية:

تعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، بعدها محور العملية الإدارية وأهم عناصرها وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن " مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات (الصيرفي, 2003).

تحرص المنظمات بشكل عام على تحقيق الأهداف الموضوعية وفق خططها الاستراتيجية، ومنها تحقيق الربحية والتميز في سوق العمل وهذا لا يتأتى إلا بالاهتمام بالعنصر البشري ورفع مستوى إنتاجيته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي من خلال الحوافز والبرامج التدريبية وغيرها (المعمر, 2014, ص4).

باتت القيادة التحويلية في العصر الحديث من الأساليب الضرورية في الإدارة وفي أي منظمة لإحداث التغيير في نمط القيادة، ومن ثم التأثير في العاملين، وتحقيق التعاون بينهم من جهة، ومع قائد المنظومة من جهة أخرى، لتحقيق مردود إيجابي على المنظومة وتطويرها بشكل يواكب التقدم الذي يشهده العصر الحديث في مختلف مجالات الحياة، ومن جهة أخرى تقديم الخدمات بجودة أفضل

يضمن رضا المستفيدين منها، ومن ثم قدرتها على المنافسة، و تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة لمضاعفة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung &Wong,2010,p 657).

وهي تركز على الأهداف البعيدة مع التأكيد على بناء رؤية واضحة تعمل على تحفيز وتشجيع العاملين وتنمية إبداعاتهم وابتكاراتهم من اجل تنفيذ تلك الرؤية مع العمل بالتوازي على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتتلاءم وهذه الرؤية(الغامدي،2001، ص166).

وبذلك تنطلق القيادة التحويلية(بن معيقل،2015) من عدد من الأسس أهمها:

-يتبع الأفراد الشخص الذي يؤثر فيهم.

-الفرد الذي يمتلك الرؤية والعاطفة والقيم يمكنه تأدية أمور عظيمة.

-الطريق لتأدية الأعمال هي التحفيز وإشاعة الحماسة والحيوية بين الأفراد.

-نشر المعرفة بين التابعين وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

تعتبر القيادة الموجه الرئيسي في كافة المنظمات حيث تتطلب منظمات إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للقادة إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن يتوجب على القادة التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول إلى حالة التميز" (العلي، 2008، ص 37).

و بذلك تستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي:

1-التغيير : ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية.

2-الإبداع : حيث تستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.

3-إن روح المخاطرة ما يميز القائد التحويلي وهو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة (سيد قنديل, 2010, ص 61).

ففي العصر الحاضر أصبحت العملية الإدارية وعناصرها ملازمة لعمل القيادات التنظيمية وأصبح نجاح أي منظمة وتفوقها وتطورها في شتى مجالات أعمالها يقاس بناء على مدى فعالية وكفاءة قيادتها وقدرتها على إحداث قفزات سواء على مستوى العنصر البشري والعلاقة معه أو على مستوى التكنولوجيا وسرعة انجاز المهام وصولاً إلى الجودة في تقديم خدماتها ومنتجاتها في عالم تسوده العولمة والانفتاح.

وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن ضرورة البحث عن قيادات جديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولات إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فريق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء" (المعمر, 2014, ص 2) .

ومن ناحية أخرى تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم ولكن ما يصلح من استراتيجيات القيادة في الماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو المستقبل وهذا ما دفع منظمات

الأعمال إلى ضرورة الموازنة ثم التكيف الدائم مع المتغيرات البيئية وتعديل أوضاعها ومسايرها وتحقيق ابتكارات وإبداعات جديدة لضمان استمراريتها وهذا يتطلب البحث عن نماذج جديدة في القيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل التقليدية القديمة وبناء نماذج تنظيمية جديدة مرنة قائمة على التميز والكفاءة والتخطيط ومن هنا فقد أصبحت المنظمات بحاجة إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير المناسب (مرعي, 2008).

لذلك أوصت كثير من الدراسات بإتباع أسلوب القيادة التحويلية في المنظمات العاملة على اختلاف مجال عملها, فقد أوصت دراسة العمري (2004) بأنه "يجب أن تعمل المؤسسات العامة على اختيار القيادات الكفؤة التي تتوفر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية قادرة على تشجيع التابعين واستثارة أفكارهم والرقى بحاجاتهم.

ويكون ذلك من خلال عقد برامج تدريبية للقيادة في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات العامة للتعريف بالقيادة التحويلية، وبيان أهمية هذا الأسلوب القيادي الحديث الذي أخذ مكانه في أدبيات الإدارة ، حتى يستطيع هؤلاء القادة استبدال أساليبهم القيادية بأسلوب أكثر تطوراً وأكثر مرونة وإقبالاً على التغيير (العمري, 2004: ص ج).

كما أوصت دراسة خضر والباشقالي (2011) بضرورة الاهتمام بعلاقة الخصائص التي تمتلكها القيادة التحويلية في الكليات المبحوثة في اعتمادها على نظام المعلومات وترتيب أولوياتها في مرحلة إعادة التصميم في إعادة هندسة عمليات الأعمال باعتبارها المؤشر الأقل بروزاً في البحث.

وأوصت دراسة خلف (2010) بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة وعي القيادات الأكاديمية بأسلوب القيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعيد في تطوير أداء العاملين, و ضرورة الاهتمام

بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لما له أثر كبير في تحسين بيئة المنظومة.

إن نشاط المنظمات العامة والخاصة يرتكز على محور القيادة ويتطور هذه المنظمات وكبر حجمها تطور مفهوم القيادة مابين الديكتاتورية والديمقراطية...الخ من القيادات وصولا إلى ما يعرف بالقيادة التحويلية (البواب, وسام, 2014).

وبمقارنة إدارة القيادة التحويلية بإدارة الجودة الشاملة نلاحظ التقارب بين المفهومين, حتى أمكننا القول بأن القيادة التحويلية جزء من إدارة الجودة الشاملة, فقد أوضح (Cole 1995) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنه نظام إداري يضع رضا العاملين على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير (المعمر, 2014, ص 13).

كما أن الاهتمام بخصائص وسمات القيادة التحويلية في منظومة العمل يندرج تحت الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة, والرقي بخدمات المنظومة بشكل يضمن استمرار رضا المستفيدين منها, ومن ثم استمرارها, " ويتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهودا كبيرة وطويلة المدى تشمل عادة على إعادة التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والتجارة والمنظمات الأخرى في المجتمع بالإضافة إلى التطوير السريع في أنظمة المدخلات والعمل بروح الجماعة وتعميق روح الفريق بدلا من إتباع الهيكلية الفردية، إضافة إلى ذلك العمل بمنظور الرؤيا الطويلة الأمد بدلا من الإصلاحات والحلول الفورية (الآنية) ذات الأمد القصير (العلي, 2008, ص 16).

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة ، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتيكى ، والاهتمام الفردي ، والتشجيع الإبداعي(العامري، 2002، ص 2).

ونستنتج مما سبق بان تبني نمط القيادة التحويلية وتطبيقه على منظمات الاعمال سيؤدي الى تحويل المنظمة من منظمة فعالة الى منظمة أكثر فعالية وقادرة على التماشي مع الحداثة والتطور من خلال تحقيق مجموعة من الانجازات تتمثل في :

1_ تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، ونقل من عزلتهم المهنية وتدعم التغييرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.

2_ تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

3_ تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

4_ تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل وأحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع والتميز.

5_تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.

6_تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

3.2 الجودة:

1.3.2 مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas), والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية (المعمر, 2014, ص 12).

وعرفها الدرادكه(2006, ص 17) بأنها: " عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم. وعرفها الزعبي(2013, ص 11) بأنها: " المواصفات الشمولية لكيان ما، كأن يكون منتج، فرد، منظمة، والتي تتصل بقدراتها على إشباع الحاجات القائمة أو المفترضة".

وعرفها الدبر وخميس(2013, ص 26) بأنها: " الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، كما تعني تحقيق أعلى درجة من الجودة المثالية بأقل تكلفة ممكنة في كل المراحل، وتكامل مجهودات كافة الأنشطة من خلال تحسين العمليات".

وعرفتها المنظمة الدولية للمعايير (IOS) بأنها: الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو سلعة أو خدمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) والتي تتعكس في قدرته على إشباع حاجات ورغبات صريحة أو ضمنية. ومجمل هذه التعريفات مع تعددها إلا أنها تكاد تجمع حول أمرين، وهما إن جاز التعبير تسميتهما بالسبب والنتيجة، فالسبب هو مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر في السلعة أو الخدمات وتتفق مع المعايير والأداء الصحيح وتحقق رغبات المستهلك لها، والنتيجة هي رضا المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة والإقبال عليها.

ومن خلال التعريفات التي قدمها الباحثون للجودة يمكن استخلاص مجموعة من السمات التي يجب أن تتوفر في السلعة أو الخدمة لتصبح قادرة على تملك رضا المستهلك، وهي:

- 1- قدرة على تحقيق طلبات المستفيد بالشكل الذي يتفق مع توقعاته
- 2- قدرة تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء.

3-قادرة على إرضاء العملاء والمستهلكين وإسعادهم.

4- قادرة على التمشي مع المعايير والأداء الصحيح بطريقة آمنة مقبولة من المجتمع

5- تكلفة مقبولة بحيث تؤدي إلى إحداث خدمة فعالة.

6- تكامل مجهودات كافة الأنشطة من خلال تحسين العمليات

اهتم العديد من الباحثين بدراسة الجوانب المختلفة لجودة الخدمة المصرفية من حيث مفهومها ومحدداتها وأبعادها وطرق قياسها بالإضافة إلى العلاقة بين مقدم الخدمة (البنك) وبين المستفيد منها (عملاء البنك) وذلك بهدف رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة لئلا تتناسب مع أو تزيد عن توقعات العملاء (أبو معمر, 2005, ص 77).

تعرف جودة الخدمة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء أو الفرق بين توقعات العملاء و إدراكهم للأداء الفعلي للخدمة، وهو المفهوم الذي تبناه العديد من الباحثين التعريفات حول حقيقة أن الجودة المدركة هي حكم أو تقدير شخصي للعملاء ويعني ذلك أن أي تعريف لجودة الخدمة يجب أن يكون من منظور العميل (الخالدي, 2006, ص 4).

وتعتبر جودة الخدمة من الأساسيات التي تسبق إرضاء العملاء وفي المقابل فإن رضا العملاء يؤثر على قرار الشراء المستقبلي للعميل وإدراكه، كذلك فإن جودة الخدمة المصرفية تعتبر شرطا أساسيا لإشباع رغبة العميل وللاحتفاظ به، ولعل الحفاظ على العميل له مردود ذو دلالة على ربحية البنك، ولقد حددت عشرة أبعاد لجودة الخدمة في مجال صناعة الخدمات وهي: التجسيد، الأمانة، الاستجابة، المنافسة، المجاملة، المصداقية، الأمن، الحرية، الاتصال، وفهم العميل (أبو معمر, 2005, ص 78).

2.3.2 تطور مفهوم الجودة :

يعتبر العالم (Deming) من أوائل المهتمين بمفهوم الجودة، وقد ركز في عرضه لهذا المفهوم على جملة من الأمور التي يجب مراعاتها في نطاق الاهتمام بالجودة ومنها:

1- الإدارة مسئولة بشكل دائم عن جودة الأداء، والحفاظ على الجودة وتطويرها جزء من أولياتها اليومية.

2- العمل بشكل مستمر على تطوير وتحسين أداء الموظفين.

3- ضرورة اهتمام الإدارة بمفهوم العمل التعاوني بين المدير والعاملين داخل المنظمة.

4- تنمية شعور العاملين بالاهتمام بالجودة.

5- الرقابة على الجودة و إحصائها من قبل الإدارة .

6- يؤمن (Deming) بنظرية (Y) في السلوك التنظيمي القائمة على كفاءة الأفراد ورغبتهم في العمل

وميلهم للمعرفة وحب العمل وإمكانية حفزهم من خلال الحاجات المعنوية (الدرادكه, 2006, ص 26).

ويرى (Josefph Juran) أن الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتنال

رضاهم مع عدم احتوائها على النواقص ولذا فإنه يرى التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:

1_ تحديد من هم المستهلكين الحاليين والمرتبين.

2_ تحديد حاجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم.

3_ تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات هؤلاء المستهلكين.

4_ تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق إنجاز تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة

5_ نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية (حمود, 2010, ص 26).

ثم قام كل من (Shewhart) و (Deming) بتطوير نظرية (Josefph Juran) في الجودة على

النحو الآتي:

1-التخطيط للجودة : ويشمل: الملامح الأساسية لنظام الجودة من خلال تحديد المواصفات

والمقاييس التي ستكون عليها السلعة أو الخدمة في ضوء متطلبات ورغبات وتوقعات العملاء في

السوق، وما تقتضيه ظروف المنافسة مع المنتجين الآخرين.

2- **التنفيذ:** بدء سير العمليات التشغيلية والوصول بالتالي إلى مجموعة من السلع والخدمات المنتجة.

3- **التقييم:** تقييم السلع والخدمات المنتجة من خلال مقارنتها بمعايير ومواصفات الجودة المحددة.

4- **التحسين والتطوير:** تحسين السلع والخدمات المقدمة للجمهور من خلال تقييمها وذلك بالحصول على تغذية راجعة من العملاء والسوق حول مستوى جودة هذه الخدمات والسلع (الدرادكة, 2006, ص 27).

أما كروسبي (Grosby) فإنه يرى أن الجودة انعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة ولكي تكون الجودة في تطور مستمر يجب أن يأتي ذلك من خلال عوامل متعددة منها:

1_ المستهلكين على وعي كامل بأهمية الجودة لمختلف المنتجات السلعية والخدمية .

2_ أن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي بالنتيجة إلى زيادة الحصص

السوقية للمنظمة وتوفير الميزة التنافسية الملائمة لمنتجاتها وخدماتها.

3_ يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى، إذ أن بناء الثقافة الملائمة للجودة تعد سياسة مهمة في توفير قاعدة أساسية لتطبيق برنامج الجودة (حمود, 2010, ص 27).

و اسهم (Kaoru Ishikawa) في تطوير مفهوم الجودة, إذ يعود الفضل إليه في تطبيق الجودة

ونشر مفهومها بين العاملين, وتقوم نظريته في إدارة الجودة على الركائز الآتية:

1- الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.

2- الجودة هي جوهر العملية الإدارية، وينبغي أن ينظر إليها على أساس أنها استثمارٌ طويل الأجل بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.

3- الجودة تعتمد اعتمادا كليا على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين (المعمر, 2014, ص 22).
ويدعو (Malcolm Baldrige) إلى فلسفة إدارية جديدة لتحسين مستوى الجودة, تتضافر فيها مجموعة من العوامل, مقسمة على النحو الآتي: (مجيد والزيادات, 2007, ص 68_73).

* القيادة الإدارية : وهي المسؤول الأول وبشكل مباشر عن إرضاء العملاء، مع ضرورة توفر القناعة الكافية لدى القيادة بجدوى وفائدة إدارة الجودة.

*التخطيط الاستراتيجي: وهو عملية متكاملة، تشمل وضع أهداف استراتيجية بعيدة الأجل ووضع ثقافة تنظيمية جديدة وإدخال تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي.

*نظام جمع وتحليل المعلومات ويشتمل:

1-كيفية اختيار المؤسسة للمعلومات والبيانات المستخدمة في التخطيط والإدارة

2-تقويم الأداء الكلي الذي يعني مستوى إدارة البيانات والمعلومات للجودة

3-كيفية تحليل البيانات الخاصة بالنوعية والمستفيدين والأداء مع ضرورة تحديث المعلومات بشكل مستمر .

*إدارة عملية الجودة: ويقصد بها تصميم العمليات وإدارة جودتها, وتشمل:

1-عمليات تصميم المنتج والتصنيع .

2-إدارة المواد والرقابة .

3-تقييم الأداء.

4-تصميم جميع العمليات التي تؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات العميل.

5- العمل على منع وقوع الأخطاء في العمليات .

6- التحسين المستمر لجودة العمليات .

7- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.

*إدارة وتنمية الموارد البشرية، وتشمل:

1- تبني أسلوب فرق العمل

2- مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة

3- تحفيز العاملين و تدريبهم و الاهتمام بصحتهم وسلامتهم

*تصميم العمليات، وتشمل:

1- تصميم المخرجات

2- تصميم جميع العمليات التي تحقق رضا العميل واحتياجاته

3- جودة المدخلات

4- توثيق نتائج المراقبة والقياس والتقييم

*قياس الجودة, ويشمل:

1- قياس مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات

2- قياس مستوى المخرجات

3- مقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة الذي حققه المنافسون

4- تقييم المدخلات في ضوء نتائج جودة المخرجات.

ثم طور (Partown & Marsson) نموذجاً في إدارة الجودة, يتضمن:

1- تحديد شريحة المواطنين أو الجمهور المستفيد من الخدمات التي تقدمها المنظمة لهم.

2- استطلاع الحاجات والرغبات والتوقعات للجمهور: ماذا يريد و يتوقعه المواطن (العميل).

3- على المنظمة القيام بتصميم سياساتها، وإجراءاتها، وطرق أداء الخدمة لديها، بشكل يؤدي إلى تلبية الحاجات والرغبات والتوقعات للجمهور.

4- تحديد التقنيات الحديثة التي يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة للعملاء، والتي تضمن تحقيق الجودة والسرعة والسهولة والمرونة في تقديمها.

5- تدريب الموظفين من أجل شرح الفلسفة والنهج الذي تقوم عليه المنظمة، والهادف إلى إرضاء الجمهور في المقام الأول والأخير.

6- تبني سياسة لا مركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لا مركزية أداء الخدمة وذلك من أجل تسهيل تقديمها للمواطنين.

7- تنفيذ استطلاعات لرأي الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف وبشكل دائم على ملاحظاته ومقترحاته من أجل رفع مستوى جودتها و إدخال التحسينات المستمرة عليها.

8- تحفيز الموظفين ماديا و معنويا.(مجيد والزيادات, 2007, ص 76).

3.3.2 ضرورة الاهتمام بالجودة:

فرض سوق المنافسة بين المنظومات على اختلاف تخصصاتها ضرورة الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة، بهدف استمالة الجمهور، وتحقيق الرضا عنها، بحيث أصبح الاهتمام بالجودة " مقياسا للتقدم والتميز والازدهار، وسلاحا للمفاضلة، وعاملا للحسم، إضافة إلى التحول في سلوك المستفيد وتطلعه إلى خدمات أرفع في المستوى وأكثر كفاءة وفعالية.

أن ما يلاحظ في كثير من منظمات الأعمال المعاصرة في بعض الدول الغربية والعربية هو تبيينها لمدخل حديث في الإدارة، يطلق عليه مصطلح إدارة الجودة الشاملة، وهذا المدخل لا ينحصر في

تطبيق بعض الأدوات الجديدة، وإنما يهدف إلى إحداث تغيير عميق في المنظمة ويتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة لكل أفرادها (برويقات، د.ت، ص 2).

ولعل أبرز التغيرات التي تواجهها منظمات اليوم الخاصة والعامة على حد سواء والتي طرحتها التحولات الاقتصادية المختلفة هو الاهتمام بالجودة بحيث أصبحت مقياساً للنقدم والتميز والازدهار، وسلاحاً للمفاضلة، وعاملاً للحسم، إضافة إلى التحول في سلوك المستهلك وتطلعه إلى خدمات أرفع في المستوى وأكثر كفاءة وفعالية.

وفضلاً عن ذلك، فإنه حسب (العمرى، 2004، ص2) يقف وراء اهتمام المنظومات بالجودة عوامل عدة منها:

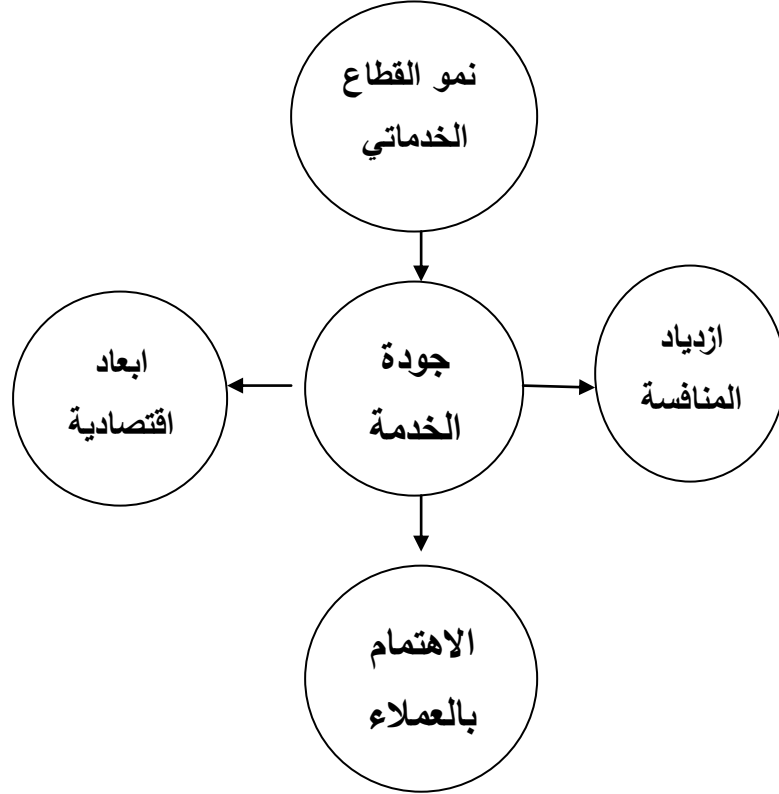
_ ترشيد التكاليف والنفقات المتعاظمة لتقديم الخدمات للمواطنين.

_ مواجهة المشكلات المزمنة التي سببتها البيروقراطية وما تستلزمه من إجراءات تنظيمية مطولة نتج عنها الكثير من الهدر والضياع للمال العام.

_ التعامل مع الطلب المتزايد على تحسين وتطوير الخدمات من قبل المواطنين.

كما تمثل الجودة حسب (نزال، 2014، ص35) أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، إذا أرادت أن تحقق النجاح والإستقرار وتعظم ربحيتها، وعلى المؤسسات الإهتمام بالعاملين والعملاء معاً، لأن هذا الإهتمام سيؤدي الى جودة في تقديم الخدمة ومن ثم نمو في الإقتصاد الخدماتي، ما يخلق منافسة شديدة فيما بينها وتزداد هذه المنافسة بإزدياد المؤسسات المنافسة، ويكون العملاء هم أساس هذه المنافسة من أجل ان توسع المؤسسات حصتها السوقية بجلب عملاء جدد والحفاظ على العملاء

الحاليين من خلال المعاملة الجيدة والقيادة القادرة على التأثير في العاملين وفي العملاء وفي الأسعار من أجل تحقيق رضا العملاء، والشكل (2.2) يوضح ذلك:



شكل رقم (2.2): أهمية جودة الخدمة، حسب المصدر (نزال، 2014، ص35). وفي المقابل فإن عدم الاهتمام بالجودة حسب (العمري، 2002، ص309) يعني:

_ ارتكاب الأخطاء

_ تكرار النشاطات

_ الهدر

_ عدم رضا المستفيدين

_ غياب التدريب

_ قلة استخدام البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات.

إن نجاح المنظمات يعتمد على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها إدارة المنظمة، الأمر الذي يلعب دور كبير في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وبشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها، ومن هنا يقع على عاتق هذه المنظمات تهيئة وتوفير الخدمات بمستويات عالية من الجودة ، ولا يتأتى ذلك إلا بإتباع إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى مستوى عالي من الأداء (المعمر , 2014, ص3).

وحاجة المؤسسات المصرفية إلى ضرورة تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها تساوي أو تكاد تفوق حاجة المؤسسات الأخرى إليها، فالقطاع البنكي من أهم القطاعات الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية، حيث يمثل عصب الحياة الاقتصادية ، ويقوم هذا القطاع بدور الوساطة المالية بين المدخرين والمستثمرين، كما يقوم بتقديم العديد من الخدمات المالية والمصرفية الأخرى(الخالدي, 2006, ص 2).

وان جودة الخدمة المصرفية تعتبر ميزة نسبية يجب على إدارة البنك توظيفها في الاتجاه الذي يعزز من مكانة البنك في السوق . لذلك يجب على إدارات البنوك أن تدرك أن قدرتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في السوق لا يكمنان فيما تقدمه هذه البنوك من خدمات متعددة ومتنوعة بل في تحقيق مستويات جودة عالية فيما تقدمه من خدمات مصرفية لعملائها(الخالدي, 2006, ص 4).

وقد وجد أن كثيرا من المنظمات التي فشلت في تبني إدارة الجودة الشاملة، أو واجهت صعوبات في تطبيقها كان نتيجة عدم قدرة القيادات الإدارية على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق التحول للجودة الشاملة مما دفع القائمين على هذه المنظمات وغيرها من المتطلعين للتغيير إلى إعادة النظر في الأساليب القيادية المتبعة ، والبحث عن مهارات قيادية واعية تدرك أهمية هذا المنهج ، وتعرف كيف تخطط له(العمرى, 1424هـ, ص 3).

وقد بينت الدراسات أول وأهم المقومات الأساسية الواجب توفرها لدعم ونجاح مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو الالتزام والقيادة الكفؤة للقادة معتمدين في ذلك على التعاريف التي حددها رواد حركة الجودة . فالمبادئ التي تتبناها برامج إدارة الجودة الشاملة تتطلب المساندة والتأييد من قبل القيادة الإدارية ، والافتناع الكامل بأهميتها ، والقدرة على تحويل هذه المبادئ إلى قيم في وجدان وسلوك العاملين(الكاشف, 2000, ص 466).

و إن واحدة من أكثر نظريات القيادة شمولاً لتحويل المنظمات وفق أساليب التغيير الحديثة هي نظرية القائد التحويلي ، وهي الأسلوب القيادي الملائم لهذه المرحلة نظراً لما تشتمل عليه من عناصر وخصائص ومهام تمكن القائد إذا ما مارسها من إدارة التغيير في مؤسسته بنجاح ، وتحويلها إلى وضع جديد، ومختلف يُلبّي الطموحات ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية (الغامدي, 1421هـ, ص 9).

إن عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة ، وتطبيقها ليست مسألة سهلة فهي فلسفة تقوم على إستراتيجية تغيير كاملة ، وهي تعد تحولاً كبيراً في التفكير والممارسة الإدارية التقليدية و تحتاج إلى قيادة لها رؤية قوية وواضحة تؤمن بأن التغيير والتجديد هو الحل الوحيد للبقاء والاستمرار مما يجعل القيادة الإدارية ذات الخاصية التحويلية أهم مقوم من مقومات نجاح هذا الأسلوب (العامري, 2002, ص 27).

إلا عن هماكن دراسات وتجارب تشير إلى فشل العديد من المنظمات في تطبيق مبادرات الجودة، وذلك لأسباب متعددة منها: القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يجب أن تغير من ثقافة المشاركين في المنظمة، من أجل التوجه نحو تطبيق الأفكار الحديثة التي تساهم في تطوير أداء المنظمات والعاملين (نزال, 2014, ص2).

وإن الانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي الذي تشهده فلسطين خصوصاً في مجال الخدمات المصرفية وتطور التكنولوجيا ونمو الوعي المصرفي لدى الجمهور خاصة نتيجة تعاملهم مع أسواق خارجية قد أرسل رسالة إلى القطاع المصرفي على ضرورة تطوير الخدمات التي يقدمها وأن تتمتع هذه الخدمات بالجودة المناسبة والقادرة على تحقيق ليس احتياجات العملاء فحسب بل ورغباتهم المتوقعة وغير المتوقعة بهدف الاحتفاظ بهؤلاء العملاء والاعتناء بهم بما يحقق رضاهم واستمرار تعاملهم مع المصرف وجذب واستقطاب عملاء جدد وتحقيق التميز في طريقة تقديم تلك الخدمات المصرفية وهذا يحتاج إلى قيادة تحويلية تعمل ضمن أبعاد متعددة تقوم على (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) لتحقيق أهداف المنظمة .

4.2 الخدمة المصرفية:

1.4.2 مفهوم الخدمة المصرفية:

أبرزت المتغيرات العالمية وتفرز تحديات تنافسية متعاضمة، وكأن المنافسة المحلية أصبحت لا تكفي فجاءت المنافسة العالمية نتيجة عولمة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المالية والمصرفية لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية ومواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة المصرفية، والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك.

ونظراً للدور الذي تقوم به البنوك في اقتصاديات الدول فإن كفاءتها في القيام بأنشطتها ووظائفها سينعكس إيجاباً أو سلباً على تحقيق التنمية في تلك الدول، مما يتطلب من هذه البنوك أن تعمل

على زيادة فعاليتها، وذلك من خلال الرفع من مستوى كفاءتها وتبسيط إجراءات سير عملها والارتقاء بمستويات أداء عاملها، بما ينعكس على تحسين وتطوير خدماتها المصرفية وتحقيق احتياجات عملائها ورغباتهم". (عبدو، 2009، ص 1).

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة عن أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس (الرويس، 2002، ص 63).

والتفرقة الواضحة بين السلع والخدمات تكمن في أن الخدمة ليست شيئاً مادياً ملموساً ولا يمكن تملكها، فعندما يتقدم العميل إلى البنك لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإنه لا يحصل على شيء مادي ملموس، وإنما يحصل على الإشباع والرضا من خلال تحويل مبلغ من المال.

ويعتبر المنتج (الخدمة) المصرفي من أهم عناصر المزيج التسويقي بالنسبة للبنك، والتي من خلالها يستطيع هذا الأخير مواجهة حاجات ورغبات عملائه والعمل على إشباعها، حيث يعرف على أنه : "مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخدمية التي يقدمها البنك لغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن" (الصميدعي، 2003، ص 240).

إن فهم المنتج المصرفي من الناحية التسويقية مرتبط بفهم ثلاث أبعاد له والتي تتمثل في (عبدو، 2009، ص 136):

-المنتج الأساسي: ويتمثل في جوهر المنفعة التي يسعى العميل إلى تحقيقها والحصول عليها عند اقتنائه الخدمة المصرفية ، فعند قيام العميل بفتح حساب شيكات مثلاً، فهو بذلك لا يشتري دفتر

الشيكات وإنما السهولة والأمان (الملاءمة) في دفع ما يجب عليه للآخرين دون الحاجة إلى حمل النقود خاصة إذا كان المبلغ المدفوع كبيرا.

-**المنتج الملموس:** وهو الشيء الذي يمكن أن يراه العملاء معروضا للبيع، وتمثل بطاقات الائتمان و المنتجات الملموسة تتصف بخمسة خصائص منها :مستوى الجودة، المعالم والمواصفات، التغليف والتعبئة، الاسم التجاري (العلامة التجارية)، التصميم أو الشكل(طراز معين).

المنتج المدعم : وهو يمثل مجموعة العناصر الإضافية سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة والتي يحصل عليها العميل عند قيامه بشراء الخدمة المصرفية حيث تكون داعمة ومرافقة للخدمة الأساسية، ومثال ذلك طريقة تعامل البنك مع طالب القرض خلال مرحلة تقديم الطلب وعملية التقييم، كشوفات شهرية مفهومة وواضحة، استجابة سريعة لتساؤلات طالب القرض.

تعرف الخدمة المصرفية بأنها: " مجموعة من الخدمات المالية والمصرفية التي تربط بينها رابطة معينة، سواء لأنها تتم بطريقة أو تقدم لنفس العملاء أو تأخذ نفس المسار عند توزيعه".(المغربي, 2004,ص 386).

و يعرف سامر (2007, ص44) "صناعة الخدمات بأنها: تلك الصناعة التي يتفاعل فيها العميل ورأس المال المادي للإنتاج في أنشطة تؤدي إلى إحداث تغيير لمتلقي الخدمة سواء كان مستهلكا أو منتجا لسلعة معينة, و أن هذا التغيير يهدف إلى تحقيق منفعة له".

ويعرفها الحداد (1999,ص 48) أنها: " عبارة عن أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس".

وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها: الأنشطة الممدودة وغير الملموسة والتي تقوم بإشباع احتياجات الأفراد وتحقق الرضا لهم, وليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى (عبد العلمي, 2002, ص 6).

وعرّف PH.kotler (2006, ص 401) الخدمة على أنها" كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساساً غير ملموس، و لا ينتج عنه تملك لأي شيء، و قد يرتبط تقديمه بمنتج مادي".

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للخدمة المصرفية فإنه يمكن أن نلمح بعض الخصائص لها, منها : أنها غير ملموسة, وعدم الفصل بين الخدمة واستهلاكها, و أنها تطلب للأداء, وتتميز بالفناء, وسيتم إفراد باب من هذا البحث عن خصائص الخدمة المصرفية.

2.4.2 جودة الخدمة المصرفية:

شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطورا نوعيا كبيرا في الأنظمة المصرفية ومن ضمنها تطور الخدمات المصرفية وقد أدى هذا التطور إلى بلوغ معظم الخدمات المصرفية المقدمة مرحلة النضوج والى تماثل الخدمات التي تقدمها مختلف الأنظمة المصرفية , وهذا أدى إلى تقليل المنافسة بين المصارف بشأن أنواع الخدمات المقدمة ومن هنا برز مفهوم جودة الخدمة المصرفية كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تتنافس البنوك فيما بينها من خلالها.(الطالب. د.ت, ص 7).

كما أن التطورات السريعة والتغيرات الكبيرة نتيجة للتحويلات العالمية خاصة مع ظهور العولمة، ألزم ذلك كله البنوك ضرورة العمل على تطوير سياساتها والنهوض بها من خلال البحث عن استراتيجيات تساعد على التكيف مع تلك التغيرات بتقديم خدمات جديدة تلبي رضا العملاء، " خاصة وأن نوعية المنتج الذي تقدمه البنوك والمتمثل في الخدمة يتميز بحساسيته الشديدة لأسلوب تقديمه نظرا لطبيعته غير الملموسة، مما يتطلب جهدا أكبر لقبوله من طرف العميل سواء الحالي أو المرتقب".(عبود، 2009، ص 1).

وهذا يعني أن توجه عملاء البنوك في طلب الخدمات المصرفية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل بالنسبة له جودة أفضل من وجهة نظره ، وضمن هذا السياق ظهرت مفاهيم مثل خدمة العملاء، التعاطف مع العملاء، سرعة الإنجاز، السرية المصرفية في التعامل، أسلوب تقديم الخدمة، الخ، كمجالات للتمييز في تقديم الخدمات المصرفية وهو ما يشكل مفهوما لجودة الخدمات المصرفية(الطالب. د.ت، ص 7) .

وهي جميعها تندرج تحت عنوان تطوير الخدمة المصرفية، الذي يعرف على أنه:إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات "الصميدعي و عثمان ، 2005، ص 249).

أو هو عبارة عن تطوير وإيصال الخدمات وفوائدها للعملاء بصورة جديدة ومتفوقة، بحيث تقدم أفضل الحلول الممكنة لتلبية الاحتياجات الحالية"(John Frain, 1999,p 199) .

وان جودة الخدمة المصرفية تعتبر ميزة نسبية يجب على إدارة البنك توظيفها في الاتجاه الذي يعزز من مكانة البنك في السوق، لذلك يجب على إدارة البنوك أن تدرك أن قدرتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في السوق لا يكمنان فيما تقدمه هذه البنوك من خدمات متعددة ومتنوعة بل في تحقيق مستويات جودة عالية فيما تقدمه من خدمات مصرفية لعملائها (الخالدي، 2006، ص 4).

زيادة جودة الخدمة المصرفية يتطلب " تقديم خدمات مصرفية جديدة سواء كان ذلك بإجراء تحسينات أو تعديلات على خصائص ومنافع الخدمة الحالية، أو إضافة خصائص وفوائد جديدة لها، أو إضافة خدمة مصرفية جديدة (عبود، 2009، ص 144).

وإن ثمة عوامل تؤثر على تقديم الخدمات المصرفية، وتقسّم إلى (عبود، 2009، ص 138):

1- العوامل الخارجية:

وتتمثل في: قوة المنافسة، القوانين والتشريعات الحكومية التي تؤثر على قدرة إدارة البنك في اتخاذ القرار التسويقي واتجاه الأنشطة التسويقية فيه، الظروف الاقتصادية الحالية والمستقبلية وإمكانية توقعها.

2- العوامل الداخلية، وهي تشمل:

-مقدرة البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تعديل وتحسين القائمة منها.
-المهارة والكفاءة التي يتمتع بها الأفراد العاملين في البنك وفروعه.
-مدى توفر الجو الملائم للعاملين في البنك من ناحية الأجور، برامج التدريب والتعليم، فاعلية الاتصال وغيرها من العوامل التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجية الخدمات المصرفية.

-القدرة على جمع المعلومات والقيام بالبحوث والدراسات لتقييم أداء البنك بشكل مستمر.

-الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء.

3.4.2 خصائص الخدمة المصرفية:

تتميز الخدمات المصرفية بعدد من الخصائص, أوردها الحداد(1999, ص52_54), على النحو الآتي:

1. لا يمكن صنع الخدمة مقدماً:

فموظف المصرف يقوم بإنتاج الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه طالباً تقديم الخدمة, وهذا يتطلب منه تقديم الخدمة بنفس مستوى الجودة المطلوبة من قبل العميل قدر الإمكان في كل مرة, بالإضافة إلى فن التعامل مع العميل .

2. لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة:

إن إنتاج والاستفادة من الخدمة تتم في نفس الوقت, لذا من المستحيل إنتاج وإرسال عينات منها إلى العميل بشكل مسبق, كما أنه من العسير وضع نموذج موحد يعلنه البنك لكي يرضي كل عملائه . وهذا بالطبع يفرض على موظفي البنك الاهتمام الشخصي بكل عميل على حدة .

3. التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:

من المعروف أن الخدمات المصرفية, مثلها مثل الخدمات الأخرى, تتميز بعدم الملموسية وبما أن كل عميل له حساسية خاصة به أثناء الحصول على الخدمة لذا فإن الحكم النهائي على جودة الخدمة المصرفية يكون من قبل العميل .

4. الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت:

إن الخدمات المصرفية وبحكم أنه لا يمكن إنتاجها مقدماً أو تخزينها, وبالتالي فهي تنتج وتستهلك في نفس الوقت, أما العميل فلا يمكنه مطلقاً الحكم على جودتها إلا بعد الاستفادة منها, وبعد تقديم الخدمة يتم الحكم على جودتها فهذه الجودة إما أن تحقق السعادة في نفس العميل أو تجلب له التعاسة, لذا

تهتم المصارف كثيراً بمعرفة ذلك, وهذا يمكن أن يتم عن طريق استقصاءات توجه إلى العملاء لمعرفة مدى رضاهم عن الجودة المقدمة .

5. الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء:

فمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم إلى العميل فإنها تستهلك في التو واللحظة, لذا فإن على موظفي البنك أن يدركوا أن تقديم الخدمة والاستفادة منها هو لحظة واحدة ثمينة, وبالتالي عليهم أن يتأكدوا ليس فقط من أن الخدمة مناسبة, وإنما أيضاً متفوقة في جميع جوانبها حيث أنه لا مجال للإضافة عليها وذلك بعد تقديمها للعميل.

6. جودة الخدمات المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعميل:

فالموظف في البنك يتعامل ويتفاعل مباشرةً مع العميل, وإنتاجه وتقديمه للخدمة يتم بناءً على تفاعل إنساني بينه وبين العميل, فالاستهلاك يتم بمجرد تقديم الخدمة وبالتالي لا يمكن إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج, فالاستهلاك قد تم بالفعل في نفس لحظة الإنتاج , لذا فالمسؤولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانات للجودة وهذه الضمانات يعود جزء كبير منها إلى داخل موظف البنك ذاته, وبالتالي من المهم أن يستعد الموظف ويهيئ نفسه لكل لحظة خدمة, حتى لو كان هذا الاستعداد في شكل نفس عميق يأخذه قبل الدخول في لحظة التعامل مع العميل .

وفي ظل اتساع سوق المنافسة بين المؤسسات المصرفية, والتقدم الهائل الذي يشهده العالم اليوم على المستويات كافة, فإن أهمية تطوير الخدمة المصرفية والاهتمام بجودتها يمكن أن يحقق (عبود, 2009, ص 145):

1_المساعدة على التكيف مع التطورات والتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات العملاء, مما يساهم في الحفاظ عليهم وجذب المزيد منهم.

2_الاسهام في زيادة حجم التعامل والمبيعات في السوق الحالية وذلك من خلال :

*زيادة البيع المتقاطع :وهو امتلاك شبكة من الفروع ورصيدا من العملاء الذين يزورون هذه الفروع بانتظام.

*جذب حسابات جوهرية من المنافسين :ويعني السعي إلى تطوير خدمات مصرفية تستهدف إقناع العملاء لدى البنوك المنافسة بتحويل حساباتهم إلى بنوك أخرى.

*تطوير منتجات مصرفية وعرضها للبيع لعملاء البنوك المنافسة بشكل مستقل عن جوهر الحساب إذ أن بيع جوانب معينة من خدمة مصرفية لعملاء المصارف المنافسة وبشكل مستقل عن جوهر الحساب تعد أسهل بالمقارنة مع عملية إقناع أو ترغيب عملاء البنوك المنافسة بتحويل حساباتهم.

3_تخفيض تكلفة تقديم خدمات مصرفية مشابهة تقدمها مصارف منافسة أخرى.

وعليه فان تطوير الخدمات المصرفية تمر في مراحل ثلاث هي :

1. إضافة خدمة مصرفية جديدة كلياً سواء كانت لأسواق حالية أو لأسواق جديدة.
2. إجراء تعديلات في الخصائص الضمنية للخدمات المصرفية أي إعادة تصميم الخدمة.
3. تعديل أو توسيع الخدمات المصرفية القائمة حالياً من خلال إضافة مزايا وفوائد جديدة للخدمة المصرفية القائمة أو إجراء تعديلات على الطريقة التي يقدم بها البنك خدماته المختلفة لعملائه(الصميدعي, وآخرون, 2001, ص 275).

4.4.2 قياس جودة الخدمة المصرفية وأبعادها :

تعرف جودة الخدمة على أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء أو الفرق بين توقعات العملاء وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة، وهو المفهوم الذي تبناه العديد من الباحثين

التعريفات حول حقيقة أن الجودة المدركة هي حكم أو تقدير شخصي للعملاء" (الخالدي, 2006, ص 4).

اهتم العديد من الباحثين بدراسة الجوانب المختلفة لجودة الخدمة المصرفية من حيث مفهومها ومحدداتها وأبعادها وطرق قياسها بالإضافة إلى العلاقة بين مقدم الخدمة (البنك) وبين المستفيد منها (عملاء البنك) وذلك بهدف رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة لتتناسب مع أو تزيد عن توقعات العملاء (أبو معمر, 2005, ص 77).

إذ تعتبر جودة الخدمة من الأساسيات التي تسبق إرضاء العملاء وفي المقابل فإن رضا العملاء يؤثر على قرار الشراء المستقبلي للعميل وإدراكه, كذلك فإن جودة الخدمة المصرفية تعتبر شرطا أساسيا لإشباع رغبة العميل وللاحتفاظ به, ولعل الحفاظ على العميل له مردود ذو دلالة على ربحية البنك, ولقد حدد عشرة أبعاد لجودة الخدمة في مجال صناعة الخدمات وهي: التجسيد، الأمانة، الاستجابة، المنافسة، المجاملة، المصادقية، الأمن، الحرية، الاتصال، وفهم العميل (أبو معمر, 2005, ص 78).

و قام (Parasuraman:1988) بعمل مقابلة مع مجموعة من عملاء اربع قطاعات خدمية وهي (بنوك التجزئة, وخدمات التصليح والصيانة, وخدمات بطاقات الائتمان, وخدمات الوساطة المالية) باستخدام النموذج (Servqual) والذي هو اختصارا ل (Service Quality Model) ومن خلاله قاموا باستحداث اداة قياس جودة الخدمة بحيث تكون هذه الاداة مؤشر على جودة الخدمة ,وكانت الصيغة الرياضية لها :

جودة الخدمة = الخدمة المتوقعة - الأداء الفعلي

$$SQ=E-P$$

ومن خلال هذا المقياس يتم تقييم العملاء للأهمية النسبية لكل أبعاد الجودة لقياس جودة الخدمة والتي اختصرت في خمسة أبعاد هي:

- 1_الثقة: وتعني القدرة على إنجاز الخدمة بشكل مستقل ودقيق.
- 2-الاستجابة: وتعني الرغبة في مساعدة العميل وتطوير الخدمة المقدمة.
- 3-التجسيد(العناصر الملموسة): ويعني التسهيلات المادية والمعدات والمظهر الخارجي للعاملين.
- 4-الأمان: ويعني معرفة العاملين ومجايلتهم وإعطاء الثقة والأمان للعميل.
- 5-الإهتمام (التعاطف): ويعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للعميل (أبو معمر, 2005, ص79).

وحددها Schwartz(1989) في أربعة أبعاد رئيسية هي: الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها و خدمة العميل، والموارد و الإمكانيات المادية والإلكترونية (الرويس, 2002, ص 87).

بينما قدم Parasuraman وزملاؤه(1991) بتصميم نموذج الفجوات والذي عرف أيضا بنموذج (PZB) اختصارا لأسماء الباحثين الثلاثة الذين طوروا النموذج، ووفقا لهذا النموذج فإن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية هي: الإعتمادية سرعة الاستجابة، القدرة أو الكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، اللباقة، الاتصال المصادقية، الأمان ، معرفة وفهم العميل ، الجوانب المادية الملموسة(المكونات المادية) (الرويس, 2002, ص94).

ولا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول ماهية الأبعاد التي تنطوي عليها جودة الخدمة، ولكن هناك اتفاق على تحديد هذه الأبعاد، وهذه الأبعاد تتعلق بالجودة المادية (Physical Quality) والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة، وجودة المنظمة (Corporate Quality) والتي تتعلق بصورة

المنظمة لدى عملائها، والجودة التفاعلية (Interactive Quality) والتي تمثل ناتج تفاعل الموظفين داخل المنظمة مع العملاء(الحداد, 1999, ص 341).

ولو نظرنا إلى جودة الخدمة المصرفية وفق مفهومها يلاحظ أنها تركز على اتجاهين للجودة وهي الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة , أما وجهة النظر الخارجية لمفهوم الجودة فهي تركز على مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه وهنا يفاضل بين العلامات التجارية المختلفة التي من خلالها يحصل على خدماته (الطالب, د.ت, ص7).

و توصل الباحثون إلى أن المعايير التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة هي (الشور, 2006, ص11_12):

1- درجة الثقة والمصداقية في الأداء Reliability:

- الاتساق في الأداء

- وإنجاز الخدمة في الموعد المحدد

- وأداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى .

2- سرعة الاستجابة Responsiveness:

_المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد على استفساراتهم بشكل سريع

_الحساسية تجاه حاجات العملاء

_السرعة في تقديم الخدمة .

3- الكفاءة أو القدرة Competence: وتعكس مهارة وقدرة أعضاء المنظمة على أداء الخدمة وتنتج

عن :

- توافر المعلومات .

- الإلمام بظروف وطبيعة العمل.

- امتلاك المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة .

4 - الوصول للخدمة Accessibility:

ويشمل سهولة الاتصال ، وكل ما من شأنه أن ييسر عملية الحصول على الخدمة مثل:

-ساعات العمل الملائمة (من وجهة نظر العميل) .

-العدد الكافي من منافذ الخدمة .

-موقع المصرف الملائم .

-العدد المناسب من اجهزة الصراف الآلي .

-تخصيص موظفين او نوافذ خدمة او فروع لخدمة السيدات فقط.

5- المصداقية Credibility: وتشمل :

-الأمانة .

-الثقة .

-سمعة المصرف وموظفيه .

6- الاتصال Communication: ويعني :

-الإمداد المستمر للعملاء بالمعلومات .

-التحدث مع العميل باللغة التي يفهمها .

-الإنصات أثناء الحديث مع العميل .

-الحصول على المعلومات المرتردة أثناء الحديث مع العميل .

7- الأمان Security: ويعكس خلو المعاملات مع البنك من الشك أو المخاطرة أو الريبة وتطابق

الخدمة المقدمة مع الخدمة المعلن عنها.

8- الفهم Understanding: ويعكس :

-الجهد الذي يبذله العاملون في التعرف على احتياجات العميل .

-موائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة .

-توفير العناية والاهتمام الشخصي بالعميل .

-سهولة التعرف على العميل .

-وضع مصالح العميل في مقدمة اهتمامات البنك وعاملية.

-سيادة روح الود والصدقة في تعامل موظفي البنك مع العميل.

9- اللباقة Courtesy:

وتعني أن يتوفر لدى مقدم الخدمة صفات مثل :

-الاحترام والأدب .

- المعاملة الودية مع العملاء .

10 - النواحي المادية الملموسة Tangibles:

وتشمل البيئة المادية التي تؤدي في ظلها الخدمة مثل التسهيلات المادية والمعدات ومظهر العاملين والتكنولوجيا والمباني وصالات الانتظار واللوحات الإرشادية ومنشورات البنك.

في حين يحدد الطالب (د.ت, ص 7) خمسة أبعاد لقياس جودة الخدمات المصرفية:

1. الملموسية وتمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل مباني البنوك والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ومظهر الموظفين.....الخ.
2. الاعتمادية وتعبر عن قدرة البنك من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل وبدقة ترضي طموحه كذلك تعبر عن مدى وفاء البنك بالتزاماته تجاه العميل.
3. الاستجابة وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك الذي يتعاملون معه . إضافة لذلك فان الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل العاملين بصدق وحب .
4. الأمان وهو الاطمئنان من قبل بان الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملا الاطمئنان النفسي والمادي .
5. التعاطف والإهتمام وهو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته .

وبحسب هذه الأبعاد الخمسة فإن هناك خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية يمكن تحديدها بالآتي (الطالب، د.ت، ص 8):

1. الجودة المتوقعة من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من البنك الذي يتعاملون معه .
2. الجودة المدركة وهي ما تدركه إدارة البنك في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال .
3. الجودة الفنية وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي البنك والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة .
4. الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي البنك من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية .
5. الجودة المرجوة للعملاء أي مدى الرضا والقبول التي يمكن أن يحصل عليه البنك من عملائه عن تلقيهم لتلك الخدمات .

5.2 بنك فلسطين:

تأسس بنك فلسطين في العام 1960، كمؤسسة مالية تسعى للنهوض بمستوى الخدمات المصرفية في فلسطين، وتمويل مختلف المشاريع، وتلبية الاحتياجات المالية والمصرفية للشرائح الاجتماعية والاقتصادية المختلفة. ويعد بنك فلسطين من أكبر البنوك الوطنية، والأكثر انتشارا من حيث عدد الفروع والمكاتب وأجهزة الصرافات الآلي، حيث وصل عدد فروعه ومكاتبه (57) فرعا ومكاتب، وفي

عام 2007 أسس البنك شركة الوساطة للأوراق المالية، لتكون الذراع الاستثماري للبنك، كما افتتح عام 2011 شركة (PalPay) لتسهيل عملية الدفع الإلكتروني، ومن ثم تسهيل تقديم الخدمات للعملاء (www.bankofpalestine.com).

يمتلك البنك طاقما من الكوادر المؤهلة وعددهم (1405) موظف يقدموا الخدمة لأكثر من (750) ألف عميل من الأفراد والشركات والمؤسسات، ويساهم في عملية البناء والتنمية، ومواكبة التطورات التكنولوجية، وفقا لأفضل السياسات والممارسات العالمية، ويطمح أن يكون مؤسسة مالية ومصرفية متميزة ومنتشرة إقليميا ودوليا. (www.bankofpalestine.com).

رسالة بنك فلسطين :

بنك فلسطين هو مؤسسة مالية تسعى للنهوض بمستوى الخدمات المالية والمصرفية وتعمل على مواكبة التطور التكنولوجي والاتجاهات الحديثة في المجال المالي والمصرفي وتسهم في عملية البناء والتنمية وفقا لأفضل السياسات والممارسات العالمية .

رؤيا بنك فلسطين :

يطمح بنك فلسطين أن يكون مؤسسة مالية ومصرفية متميزة ومنتشرة إقليميا ودوليا، ويحمل بنك فلسطين في رؤيته مجموعة من الأهداف، يسعى إلى تحقيقها، منها:

1_ تقديم الخدمات المالية والمصرفية بالجودة والأداء الأمثل.

2_ مواكبة التطور التكنولوجي العالمي بما يخدم مصالح العملاء.

3_ المساعدة في بناء المجتمع الفلسطيني وتنميته.

4_ التطور والارتقاء بمستوى البنك و أدائه إداريا ومهنيًا.

5_ الزيادة المضطربة لحصته في السوق المصرفي الفلسطيني.

6_ الاستمرار في خلق البرامج والخدمات المتجددة التي تلبي حاجات العملاء والمواطنين.

7_ التوسع والانتشار محليا و إقليميا ودوليا ، وهذا يتضح من خلال فتح البنك مكتبا تمثيلا له في

دولة الامارات العربية المتحدة ، وكذلك بدء البنك اجراءاته لشراء البنك التجاري الفلسطيني .(تقرير

بنك فلسطين السنوي, 2015).

هذا ويقدم بنك فلسطين جملة من الخدمات المصرفية تتمثل في :

1. خدمات الافراد:

- الحسابات: يعمل البنك على تقديم حسابات تساعد العملاء على ادارة اموالهم وتنمي ادخاراتهم

وتتناسب احتياجاتهم وتقسّم الى (حسابات جارية, حسابات التوفير, حسابات توفير الاطفال).

- البطاقات: وتمتاز هذه البطاقات بالحرية والمرونة وسهولة الاستخدام والاستغناء عن الاحتفاظ

بالسيولة وتضم (بطاقات الدفع المسبق, بطاقات الخصم الدولية، بطاقات الائتمان).

- التسهيلات: وهي تمويل يقدمه البنك لعملائه بهدف تلبية جملة من احتياجاتهم وتضم (القروض

الشخصية، قروض السيارات، قروض السكن, القروض التعليمية، قروض الرهن العقاري، قروض

موظفي القطاع العام، القروض الخضراء, الجاري مدين دوار، برنامج امل للرهن العقاري، قروض

الصيادين، قروض الاطباء، قروض المشاريع متناهية الصغر).

- الشيكات: خدمة يوفرها البنك لتسهيل المعاملات المالية لعملائه بكافة قطاعاتهم وتضم (الشيكات

البنكية، دفاتر الشيكات التجارية).

- الودائع: امكانية ايداع اموال المودعين لفترات مختلفة وتضم (الودائع المربوطة لأجل، الودائع الادخارية، الودائع الفورية).

- الخدمات الالكترونية: يقدم بنك فلسطين جملة من الخدمات الالكترونية وتضم (الانترنت البنكي ، خدمة الرسائل القصيرة، خدمة التسديد الالي، خدمة البريد الالكتروني، الخدمة المصرفية عبر الهاتف، قبول واعتماد تعليمات بالفاكس، خدمة بنكي موبايلي).

- خدمات الخزينة: وتضم (العملات الاجنبية، الحفظ الامين) .

- الحوالات: تحويل أي مبلغ يحتاجه العميل الى جميع انحاء العالم وتتضمن (الحوالات المحلية، الحوالات الدولية، الحوالات السريعة).

- صناديق الامانات: وهي خزائن محصنه لحفظ مقتنيات العميل وحاجاته الثمينة.

2. خدمات الاعمال:

وتضم كافة خدمات الافراد يضاف اليها :

- قبول بطاقات الائتمان والخصم من خلال نقاط البيع الالكتروني (POS).

- التجارة الدولية: حيث ان العالم مفتوح امام المعاملات الدولية والتي تضم (الاعتمادات المستندية ، مستندات التحصيل، تمويل الصفقات التجارية).

- الشيكات التجارية.

- التسهيلات : وتضم (برامج القروض الانتاجية، قروض المشاريع الصغيرة، تسهيلات المقاولين، خطابات الضمان (الكفالات).

3. خدمات المغتربين لكافة عملاء البنك في الخارج حيث يمكنهم التواصل مع البنك الكترونيا لتنفيذ الكثير من الخدمات .

6.2 الدراسات السابقة العربية والاجنبية :

1.6.2 الدراسات العربية :

1. دراسة الساعاتي والمساوي(2015), بعنوان أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجودة

الشاملة, بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان.

هدف هذا البحث معرفة تأثير سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة

العامة لمنتجات الألبان في أبو غريب ببغداد وهي من الشركات الحيوية التي تقدم منتجات مهمة

للمستهلك العراقي .

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مشكلة البحث، وتضمن البحث فرضيتين

رئيسيتين انبثقت عنهما اثني عشر فرضيات فرعية أخضعت لاختبارات إحصائية، وتم اختيار عينة

مكونة من (100) مديراً موزعين في المستويات العليا و الوسطى والتنفيذية في الشركة المذكورة، كما

وأستخدم الباحث وسيلة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الزيارات

والمقابلات المهيكلة التي تمت خلال مدة التطبيق .

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين سمات القيادة

التحويلية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، باستثناء مبدأ مشاركة الأفراد العاملين، فضلاً عن تمتع

القيادات الإدارية بسمات القيادة التحويلية بمستوى متوسط مع التزام إدارة الشركة بدعم وتطبيق إدارة

الجودة الشاملة.

2. دراسة المعمر(2014), بعنوان: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت مجالات محور الجودة الشاملة مكونة من (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام، عمليات التحسين المستمر).

وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية في كل من الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) وتم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية طبقية قوامها (305) موظفا ، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (291) استبانته.

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجموعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير اسم الجامعة ولصالح كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الأقصى، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراة.

3. دراسة البواب(2014), بعنوان : اثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين(دراسة الحالة البنك الاسلامي الفلسطيني).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق القيادة التحويلية على حفز العاملين بالحوافز المادية والمعنوية في البنك الاسلامي الفلسطيني, ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستندة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد تكونت الدراسة من (170) موظف تم استرداد (119) استبانة منها.

وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

1. إن القيادة الإدارية في البنك الاسلامي الفلسطيني تهتم بتوفير الحوافز المعنوية للعاملين من أجل رفع مستوى كفاءاتهم وابداعاتهم.
2. ان القيادة الادارية في البنك الاسلامي الفلسطيني لديها القدرة على التأثير المثالي وتهتم ببعدها رعاية الافراد داخل البنك وتهتم بالتحفيز العقلي والحفز الإلهامي.
3. ان القيادة الادارية في البنك الاسلامي الفلسطيني تدرك مدى أهمية القيادة التحويلية وتطبقها بكافة جوانبها وابعادها.
4. دراسة الغزالي (2012), بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٣٩) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية إذ تم توزيع (٤٨٩) استبانة استرجع منها (٤٣٤) كانت (٤٢٢) منها

صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
2. أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

5. أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

6. دراسة ال قاسم (2012)، بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية (دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية).

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية وقد تمثلت انماط الالتزام ب (العاطفي، المعياري، الاستمراري) وتمثلت أبعاد جودة الخدمة المصرفية ب (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، الاهتمام)، وقد كان مجتمع الدراسة مجموعة من المصارف التجارية الأردنية، أما عينة الدراسة فتم أخذها عشوائياً من الطبقة الادارية الوسطى في تلك المصارف وبلغت (240) مفردة.

وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

1. وجود أثر واضح وعال للالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الاردنية .

2. ان شعور الموظف بالانتماء الى البنك ينعكس لديه ايجابيا في الالتزام بسياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

3. ان شعور الموظف بالرغبة بالاستمرار في البنك يطور لديه قدرة على التوجيه الذاتي للسلوك ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

4. ان منظومة القيم التي يحملها الموظف والتي تتسجم مع قيم المنظمة بشكل عام تنعكس ايجابا على الالتزام بسياسات البنك العليا وبالتالي يحرص الموظف على تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

6. دراسة خضر والباشقالي (2011), بعنوان: أثر خصائص القيادة التحويلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال دراسة تطبيقية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة صلاح الدين. هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين خصائص القيادة التحويلية وبين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في عينة من كليات جامعة صلاح الدين /اربييل. وتكونت عينة البحث من (70) شخص من القيادات الإدارية، و اعتمد على تطوير استبانته تألفت من(57) فقرة لدراسة خصائص القيادة التحويلية وعلاقتها وأثرها في مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتم استخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائجها . ومن هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة الارتباط واثر معنوي لخصائص القيادة التحويلية في مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال.

7. دراسة عباس (2010) بعنوان " سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين) على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته شملت (55) فقرة وزعت على عينة مكونة من (100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعاً.

- مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية كان متوسطاً.

- مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعاً.

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

8. دراسة خلف (2010)، بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة. ولتحقيق أهداف الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسي 2010 والبالغ عددهم 50 رئيس قسم أكاديمي. وتم استخدام عينة الحصر الشامل وتم استرداد (45) استبيان من الاستبيانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1_ توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
 - 2_ احتل عنصر الجاذبية" التأثير المثالي " الاولوية في عناصر القيادة التحويلية.
 - 3_ يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة .
 - 4_ احتل عنصر القدرة على التحليل والربط من عناصر الإبداع المرتبة الأولى .
 - 5_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (العمر ، سنوات الخبرة ,المؤهل العلمي).
9. دراسة الكساسبة وآخرون (2009) , بعنوان " :تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير ثقافة التمكين (الفني والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن, وقد تم تطوير استبانته لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيتين الرئيسيتين وما انبثق عنهما من فرضيات فرعية وهما:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير ثقافة التمكين على المنظمة المتعلمة

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة

وقد رفضت نتائج الدراسة هذه الفرضيات إذ وجدت أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً لكل من ثقافة التمكين والقيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة.

10. دراسة بني عيسى (2006), بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن إذ تمثل المتغير المستقل بأبعاد القيادة التحويلية وهي (الجاذبية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) وشكل الأداء المتغير التابع. كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات ومعرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على أداء المؤسسات العامة .

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم تطوير استبانة مكونة من إحدى وأربعين فقرة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (450) عاملاً في أربع مؤسسات عامة أردنية اختيرت بشكل عشوائي، وبعد تحليل البيانات واستخراج النتائج النهائي التي كان من أهمها:

1 _ تتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.

2_ وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالمشاعر الفردية) على أداء المؤسسات العامة الأردنية.

3_ عدم وجود فروق في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى أنه يجب خلق جو من المشاركة الفعالة بين العاملين على هذه البرامج والمستخدمين لها وذلك من أجل تطويرها ومتابعتها.

11.دراسة العمري (2004) , بعنوان: العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

استهدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية و استخدم البحث استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء: يتعلق الجزء الأول الخصائص الشخصية لمفردات العينة . ويقيس الجزء الثاني السلوك القيادي التحويلي وقد تمت الاستعانة بالمقياس (Multifactor Leadership Questionnaire) أما الجزء الثالث فهو مخصص لقياس المبادئ المختلفة لإدارة الجودة الشاملة.

وقد تم توزيع (450) استبانة ، وتم استعادة ما مجموعه (321) استبانة وتم استبعاد (9)استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل , وقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى مجموعة من النتائج منها:

1_ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد العينة أن هناك انقساماً في الإجابات حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المديرين في المؤسسات العامة وهذا الانقسام في الإجابات يشمل خصائص القيادة التحويلية الأربعة(التشجيع الإبداعي، التأثير الكرزماطيكي، الحث والإلهام، الاهتمام الفردي) وهذا يعني أن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في هذه المؤسسات لا يرقى إلى المستوى المأمول.

2_ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية وتوفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن الوحدات والأقسام الإدارية التي يتمتع فيها المديرون بخصائص القيادة التحويلية تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعكس صحيح فإن المديرين الذين لا يتحلون بسمات القائد التحويلي لا يدعمون ولا يساندون تطبيق إدارة الجودة الشاملة

3_ تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن آراء الموظفين نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم يتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو مراتبهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

2.6.2 الدراسات الاجنبية:

1_دراسة (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015)، بعنوان:

Leadership styles and quality of work life in SMEs.

(أنماط القيادة وجودة حياة العمل في الشركات صغيرة الحجم) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية. وتم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة وُزعت على عينة مكونة من (1500) عاملا في (300) شركة متوسطة وصغيرة الحجم في (بنجلور) بالهند .وقد تم استرداد (1092) استبانة من (240) شركة من مجتمع الدراسة .وقد توصلت الدراسة. إلى أن (25 %) من الشركات المبحوثة ا رضين عن توافر جودة الحياة الوظيفية وبنسبة جيدة، وأن النمط القيادي السائد بهذه

الشركات هو النمط القيادي التحويلي بنسبة (56.6 %) كما وبينت النتائج أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ترتبط ارتباطاً إحصائياً بأبعاد جودة الحياة الوظيفية وهي (بيئة العمل، علاقات التعاون والاستقلالية في العمل) بينما لا يوجد ارتباط دال إحصائياً مع الأبعاد الستة المتبقية لجودة الحياة الوظيفية وهي (الثقافة التنظيمية، التدريب والتطوير، المكافأة والتعويضات، التسهيلات، الرضا والأمان الوظيفي، كفاية المصادر) وأظهرت النتائج أن أبعاد جودة الخدمة تحت كل من القيادة التحويلية والتبادلية لا ترتبط بالخصائص الخاصة بالشركات مثل (عمر الشركة، التكلفة وحجم الشركة).

2_دراسة (Gillet et al., 2013)، بعنوان:

The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life.

(الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية للمُمرضين).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية وكذلك دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية في الشعور بالاستغراق في العمل لدى الممرضات والمُمرضين. واشتمل مجتمع الدراسة على جميع الممرضين ومساعدتهم من العاملين في وحدات أم ا رض الدم ووحدات الأورام والبالغ عددها (47) وحدة في المستشفيات الخاصة والحكومية الفرنسية. واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، وتم الاستعانة بالمقاييس السابقة لبعض الباحثين في تطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة والتي وزعت على جميع العاملين بهذه الوحدات وتم استرداد (343) استبانة بنسبة (68.6 %) وكانت أبرز نتائج الدراسة أن العدالة التوزيعية والتعاملية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية. وأظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجابياً في مستوى الاستغراق في العمل.

3_دراسة (Tasi, etal ,2009), بعنوان:

Employee Positive Moods as a Mediator Linking Transformational Leadership and Employee Work Outcomes.

(الدور الوسيط للمزاج الايجابي للعاملين بين القيادة التحويلية ونتائج العاملين).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للمزاج الايجابي للعاملين بين القيادة التحويلية ونتائج العاملين، أجريت الدراسة على (282) عاملاً في (10) شركات تأمين في تايوان. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم.

4_دراسة (Burch & Walter ,2007), بعنوان:

Leadership in Contex Investigating Hierarchical Impacts on Transformational Leadership.

(أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي).

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (448) قائداً من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة وبعد ترجمة الاستبانة لأكثر من لغة قام الباحثان بتوزيعها بالبريد الإلكتروني إذ وزعت (286) استبانة على المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في

المستويات الإدارية العليا ووزعت (162) استبانة على المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا , وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

* تتمركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية العليا.

*يؤثر كل من التأثير الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو لدى المستويات الإدارية الوسطى.

* لا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم.

*يؤثر الاهتمام بالتابعين واحترامهم على الرضا الوظيفي تأثيراً متساوياً في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

5_دراسة (Jaskyte, 2004), بعنوان:

Transformational Leadership Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations, Nonprofit Management & Leadership.

(القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الربحية).

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية الإبداعية في المنظمات غير الهادفة للربح بولاية جورجيا الأمريكية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على عينة عشوائية حجمها (247) موظفاً وموظفة يعملون في (9) منظمات للخدمات البشرية. أظهرت نتائج الدراسة:

وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية.

وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والثقافة الإبداعية.

وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع لدى العاملين

توالي أبعاد القيادة التحويلية وفق المتوسطات بدءاً بالمثالية بالسلوك، ثم التحفيزية، ثم الفكرية، ثم الإنسانية.

6_دراسة(zhou&Shine, 2003), بعنوان:

Transformational Leadership ،Conservation and Creativity: Evidence from Korea.

(تأثير القيادة التحويلية على إبداع العاملين)

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين، والتعرف عما إذا كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين. و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عدد (46) شركة كورية، بعينة عشوائية قوامها (290) موظف وموظفة، يعملون بأقسام البحث والتطوير بهذه الشركات من مشرفين وعاملين. وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.
- أن التحفيز يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.
- أن قيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.

7_دراسة(Reid,eta, 2003), بعنوان:

Impact of Information on Corporate Decision Making: the UK Banking Sector.

(دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور وقيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني، إضافة إلى أثر وجود مكتبة معلوماتية إلكترونية في البنك على عملية اتخاذ القرارات تم توزيع استبانات على مجموعتين من البنوك (بنوك لا يتوفر لديها مكتبة معلوماتية إلكترونية وبنوك مزودة بمكتبة معلوماتية إلكترونية) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

_ أن ما نسبته 94% من المديرين في كلا المجموعتين يرون أن المعلومات تؤدي إلى تحسين القرارات المتخذة.

_ أن ما نسبته 79% من المديرين يؤكدون أن المكتبة المعلوماتية توفر لهم الكثير من الوقت في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

- أن استخدام المكتبة الموجودة في البنك مصدرا للمعلومات لاتخاذ القرارات يعطي هذه المعلومات قيمة كبيرة ويعزز من ثقة متخذي القرارات.

8_دراسة Marks&Printy (2003), بعنوان:

School and Leadership Principal Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership.

(القيادة التعليمية والأداء المدرسي: التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية).

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة القيادة التعليمية بالمعلمين ودرجة المشاركة بين المعلمين وتعاونهم لتحسين الأداء، وعلاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي، ودرجة ممارستها من قبل القيادة التعليمية،

إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وطبقت الدراسة على (300) مدرسة، من خلال عينة عشوائية من المعلمين قوامها (910) معلماً. توصلت الدراسة لنتائج من أبرزها:

- أهمية القيادة التحويلية للقيادة التعليمية.
- علاقة طردية إيجابية بين القيادة التحويلية ودرجة المشاركة لدى المعلمين.
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء.
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

9_دراسة (Politis, 2002) بعنوان:

" Transformational Leadership & Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self - managed Teams: the Consequences of Performance.

(علاقة أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد القيادة بعوامل اكتساب المعرفة).

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على مجموعة من المنظمات الصناعية الأسترالية والتي تستخدم تقنيات عالية المستوى، هدفت إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الكاريزما، تقدير واحترام الأفراد، التحفيز الفكري) وأبعاد القيادة التبادلية (المكافأة الموقفية، الإدارة بالاستثناء) بعوامل اكتساب المعرفة.

استخدم الباحث مقياس (Questionnaire rshipLeade Multifactor) لقياس خصائص القيادة، واستخدم مقياس مايكاتن لقياس عوامل اكتساب المعرفة وبينت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباطيه إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات اكتساب المعرفة إذ ارتبطت الكاريزما والتحفيز الفكري بشكل ايجابي مع عوامل اكتساب المعرفة، وكشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباط سلبية بين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية.

10_دراسة (Avolio, etal , 2002) , بعنوان:

Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance.

(أثر القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين للقيادة). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين للقيادة وذلك من خلال إجراء الدراسة على مجموعتين من القادة العسكريين الأمريكيين (مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة) إذ خضعت المجموعة التجريبية إلى تدريب على استخدام نمط القيادة التحويلية في التعامل مع التابعين فيما خضعت المجموعة الضابطة إلى تدريب قيادي آخر.

تكونت عينة الدراسة من (54) من القادة العسكريين و (90) من التابعين المباشرين و(724) من التابعين غير المباشرين وتم اختيار عدد من المتغيرات منها تقدير الذات والاستقلالية والجهد الإضافي والتوجه الجماعي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

* أن القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين وعلى أدائهم بشكل كبير إذ تبين أن للمجموعة التجريبية أثرا إيجابيا قويا على كل من تطور التابعين وأداء التابعين غير المباشرين أكثر من المجموعة الضابطة.

* أن القيادة التحويلية تخلق رابطة اجتماعية قوية بين التابعين المباشرين وغير المباشرين مما يؤدي إلى تحسن أداء التابعين غير المباشرين إذ كان للقيادة التحويلية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على التوجه الجماعي للتابعين.

11_دراسة (Lucks, 2002), بعنوان:

Transformation leadership through amyers–Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary leve.

(القيادة التحويلية وتحفيز المعلم خلال المدارس الثانوية في نيويورك).

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، وبشكل أدق اختبر الفرضية القائلة أنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما ازدت دافعية المعلمين.

وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في (1080) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

_لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل.

_أن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

3.6.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت القيادة بشكل عام والتحويلية بشكل خاص تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية و الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة, وقد ظهر العديد من أوجه التشابه من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي و أداة البحث (الاستبانة).

في حين تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أن الدراسات السابقة تناولت في معظمها الربط بين القيادة التحويلية و متغيرات مختلفة تناولت جوانب متعددة من القطاعات, بينما انفردت هذه الدراسة -على حد علم الباحث- بربط القيادة التحويلية و تأثيرها على جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين, كما تميزت من حيث مجتمع الدراسة بأن اشتمل على الإدارة التنفيذية لفروع و مكاتب بنك فلسطين بينما اشتمل في الدراسات السابقة على العاملين.

كما تميزت هذه الدراسة بأنها تناولت خمسة أبعاد للقيادة التحويلية (التأثير المثالي, التحفيز الإلهامي, الاعترافات الفردية, الاستثارة الفكرية, التمكين), في حين أن معظم الدراسات السابقة تناولت أربعة أبعاد (التأثير المثالي, التحفيز الإلهامي, الاعترافات الفردية, الاستثارة الفكرية).

ومن حيث بيئة تطبيق الدراسة تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع البنوك, في حين أن أغلب الدراسات السابقة أجريت على مؤسسات تعليمية أو شركات متنوعة.

إجراءات البحث

1.3 تمهيد:

لتحقيق هدف البحث المتمثل في التعرف على تأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين من وجهة نظر الإدارة التنفيذية، يتناول الباحث في هذا الفصل مجتمع البحث، ومنهجه، وأداته، وصدق الاداة، وثبات الأداة، وإجراءات تطبيق البحث، والمعالجة الإحصائية

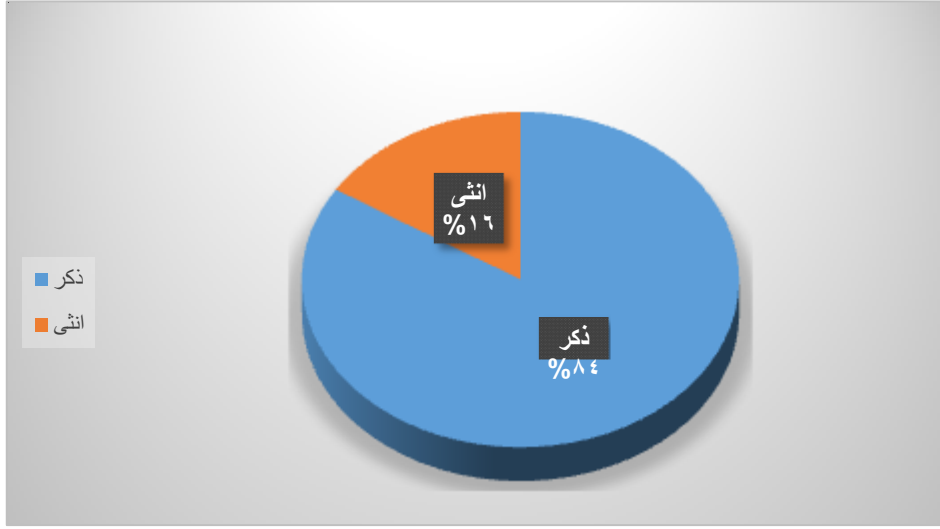
2.3 مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من العاملين في بنك فلسطين في المستويات الإدارية التنفيذية وهي (مديرو المناطق ومديرو الفروع ومديرو المكاتب، ومراقبو الفروع) في الفترة ما بين مارس إلى حزيران 2016. والبالغ عددهم (81) من العاملين في بنك فلسطين في المستويات الإدارية التنفيذية والجدول (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، (6) تبين توزيع مجتمع البحث تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

جدول رقم (1.3): توزيع مجتمع البحث تبعاً لمتغير الجنس:

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
84.0	68	ذكر
16.0	13	انثى
100.0	81	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1.3) بان 84% من افراد مجتمع البحث من الذكور وان 16% من افراد مجتمع البحث من الاناث. ويظهر من هذا الجدول مدى انخفاض عدد الاناث في المواقع القيادية في بنك فلسطين مقارنة مع الذكور.

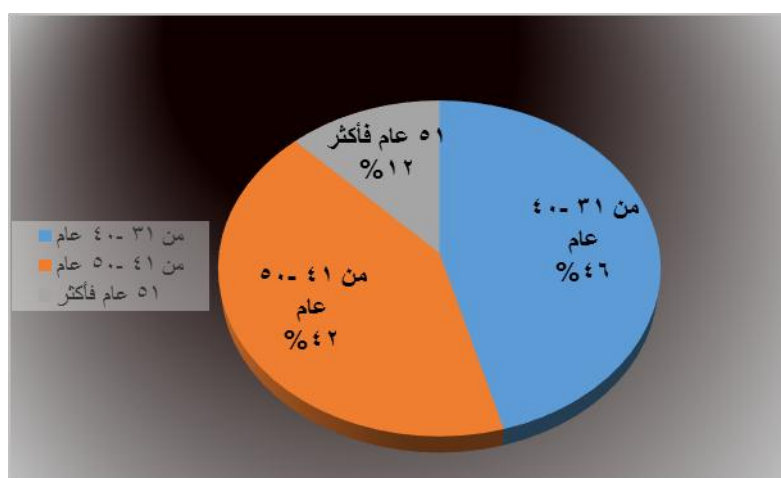


شكل (3.3) وصف مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

جدول رقم (2.3): توزيع مجتمع البحث تبعاً لمتغير العمر:

النسبة المئوية (%)	التكرار	العمر
45.7	37	من 31-40 عام
42.0	34	من 41-50 عام
12.3	10	51 عام فأكثر
100.0	81	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2.3) بأن 45.7% من افراد مجتمع البحث تتراوح اعمارهم بين 31-40 عاما , وان 42% من افراد مجتمع البحث تتراوح اعمارهم بين 41-50 عاما , وان 12.3% من افراد مجتمع البحث تزيد اعمارهم عن 51 عام. ويتضح من هذا الجدول ان 87.7% من الادارة التنفيذي لبنك فلسطين تقع بين 31-50 عام وهذا مؤشر على مدى الخبرة في العمل التي يجب ان تتوفر في القادة حتى يكونوا في مواقع متقدمة في البنك وذلك بما يخدم العملاء والحفاظ على مصالحهم.

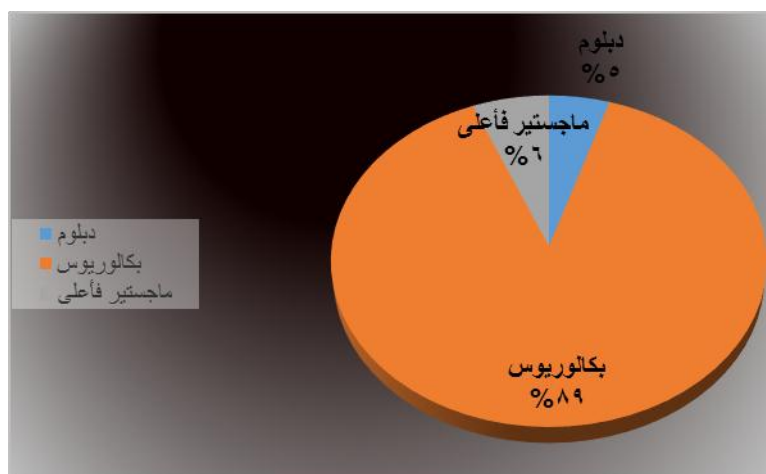


شكل (4.3) وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير العمر

جدول رقم (3.3): توزيع مجتمع البحث تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
4.9	4	دبلوم
88.9	72	بكالوريوس
6.2	5	ماجستير فأعلى
100.0	81	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم (3.3) بان 4.9% من افراد مجتمع البحث مؤهلهم العلمي دبلوم ,وان 88.9% من افراد مجتمع البحث مؤهلهم العلمي بكالوريوس ,وان 6.2% من افراد مجتمع البحث مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى. ويتضح من هذا الجدول ان أكثر من 95% من الادارة التنفيذية لبنك فلسطين على قدر جيد من التحصيل العلمي حيث انهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى وهذا يعكس مدى اهتمام البنك بالتحصيل العلمي لما له من اهمية في القدرة على القيادة وواتخاذ القرار.

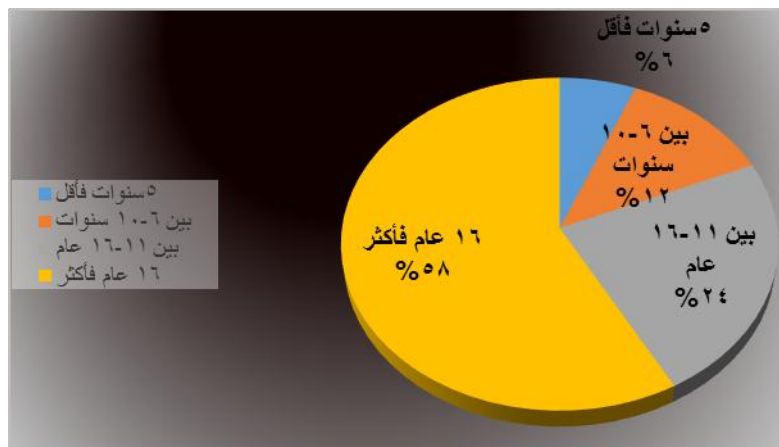


شكل (5.3) وصف مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (4.3): توزيع مجتمع البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة :

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
6.2	5	5 سنوات فأقل
12.3	10	بين 6-10 سنوات
23.5	19	بين 11-16 عام
58.0	47	16 عام فأكثر
100.0	81	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم (4.3) بأن 6.2% من افراد مجتمع البحث عدد سنوات خبرتهم في بنك فلسطين اقل من 5 اعوام, وان 12.3% من افراد مجتمع البحث عدد سنوات خبرتهم في بنك فلسطين تتراوح من 6-10 اعوام, وان 23.5% من افراد مجتمع البحث عدد سنوات خبرتهم في بنك فلسطين تتراوح من 11-16 عاما, وان 58% من افراد مجتمع البحث عدد سنوات خبرتهم في بنك فلسطين اكثر من 16 عام. ويتضح من هذا الجدول بأن قرابة 94% من أفراد المجتمع خبرتهم في العمل في بنك فلسطين تتجاوز (6) سنوات وهذا يعكس مدى الاستقرار الوظيفي للادارة التنفيذية ومدى الانتماء الذي تتمتع به هذه الفئة من القادة , وكذلك يعكس مدى اهتمام البنك في ترقية ذوي الخبرة من موظفيه لشغل مواقع قيادية متقدمة .

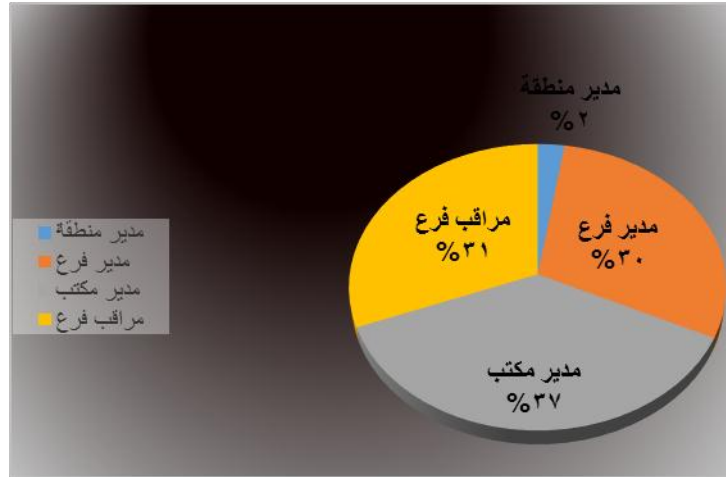


شكل (6.3) وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم (5.3): توزيع مجتمع البحث تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

النسبة المئوية (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
2.5	2	مدير منطقة
29.6	24	مدير فرع
37.0	30	مدير مكتب
30.9	25	مراقب فرع
100.0	81	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5.3) بأن 2.5% من افراد مجتمع البحث هم بمسمى مدراء مناطق, وان 29.6% من افراد مجتمع البحث هم بمسمى مدراء فروع, وان 37% من افراد مجتمع البحث هم بمسمى مدراء مكاتب, وان 30.9% من افراد مجتمع البحث هم بمسمى مراقبو فروع.

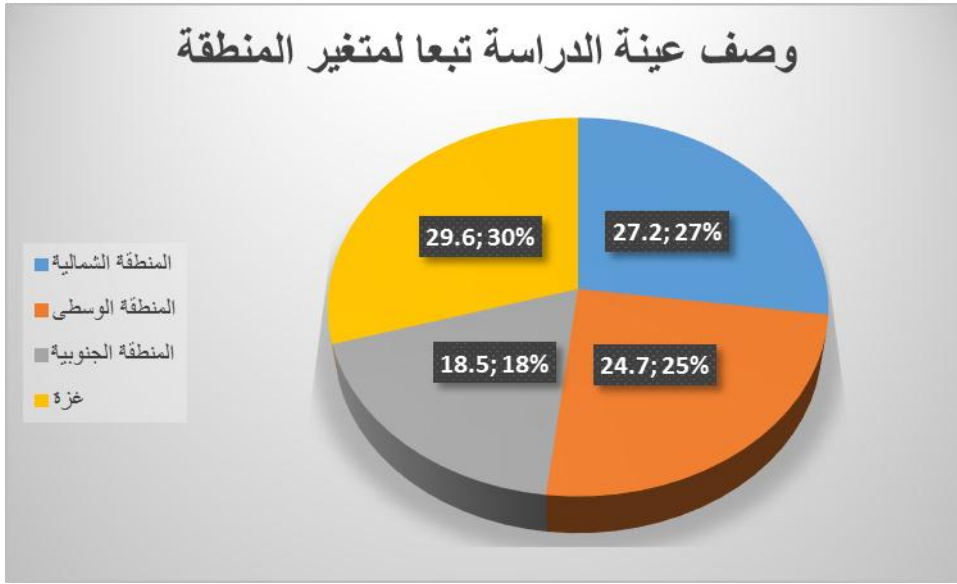


شكل (7.3) وصف مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

جدول رقم (6.3): توزيع مجتمع البحث تبعاً لمتغير المنطقة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	المنطقة
27.2	22	الضفة الغربية/ المنطقة الشمالية
24.7	20	الضفة الغربية/ المنطقة الوسطى
18.5	15	الضفة الغربية / المنطقة الجنوبية
29.6	24	غزة
100.0	81	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6.3) بأن 27.2% من افراد مجتمع البحث يعملون في المنطقة الشمالية من الضفة الغربية , وان 24.7% من افراد مجتمع البحث يعملون في المنطقة الوسطى من الضفة الغربية, وان 18.5% من افراد مجتمع البحث يعملون في المنطقة الجنوبية من الضفة الغربية , وان 29.6% من افراد مجتمع البحث يعملون في منطقة غزة. ويتضح من خلال هذا الجدول مدى الانتشار الواسع لبنك فلسطين في كل مناطق الضفة الغربية بعد ان انطلق هذا البنك للعمل من غزة .



شكل (8.3) وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير المنطقة

3.3 منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأن هذا المنهج هو الأنسب لأجراء هذه البحث لاستقصاء آراء مجتمع البحث وهم العاملين في بنك فلسطين في المستويات الإدارية التنفيذية وهي (مديرو المناطق ومديرو الفروع ومديرو المكاتب، ومراقبو الفروع) حول تأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين من وجهة نظر الأدرّة التنفيذية.

4.3 أداة البحث :

اعتمادا على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء تم بناء استبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث اشتملت على مجالين وهم القيادة التحويلية وجودة الخدمات المصرفية واشتمل كل مجال على خمسة ابعاد كما في الجدول رقم (7.3):

جدول رقم (7.3): فقرات الاستبانة تبعا لأبعاد البحث:

الفقرات	عدد الفقرات	الأبعاد	
المجال الأول: القيادة التحويلية			
12-1	12	البعد الأول: التأثير المثالي	1
23-13	11	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي	2
33-24	10	البعد الثالث: الاعتبارات الفردية	3
43-34	10	البعد الرابع: الاستثارة الفكرية	4
53-44	10	البعد الخامس: التمكين	5
	53	مجموع المجال الأول	
المجال الثاني: جودة الخدمات المصرفية			
62-54	9	البعد الأول: العناصر الملموسة	1
71-63	9	البعد الثاني: الاعتمادية	2
80-72	9	البعد الثالث: سرعة الاستجابة	3
89-81	9	البعد الرابع: الأمان	4
98-90	9	البعد الخامس: الاهتمام	5
	45	مجموع المجال الثاني	
	98	المجموع الكلي للمجالين	

5.3 صدق الأداة:

تم التحقق من صدق المقياس وذلك من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين (6 محكمين) من ذوي الاختصاص والخبرة كما هو موضح في ملحق (1) حيث أبدوا عددا من الملاحظات حول

صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة من حيث سلامة اللغة ومناسبتها للفئة المستهدفة وارتباط الفقرات بالأبعاد المعدة لقياسه، وقد تم اخذ الملاحظات بعين الاعتبار عند إخراج الأستبانة بصورتها النهائية .

6.3 ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات والجدول التالي يبين

ثبات كل بعد من ابعاد الأداة :

جدول رقم (8.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's-Alpha) لقياس ثبات

الأداء:

أبعاد القيادة التحويلية			
الرقم	اسم البعد	الرقم	اسم البعد
1	البعد الأول: التأثير المثالي	12	.735
2	البعد الثاني: التحفيز الألهامي	11	.925
3	البعد الثالث: الاعتبارات الفردية	10	.862
4	البعد الرابع: الاستثارة الفكرية	10	.874
5	البعد الخامس: التمكين	10	.902
	الدرجة الكلية	53	.921
أبعاد جودة الخدمات المصرفية			
الرقم	اسم البعد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	البعد الأول: العناصر الملموسة	9	.846
2	البعد الثاني: الاعتمادية	9	.900
3	البعد الثالث: سرعة الاستجابة	9	.890

4	البعد الرابع: الأمان	9	.627
5	البعد الخامس: الاهتمام	9	.857
	الدرجة الكلية	45	.903

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.3) بأن أداة البحث التي تم اعدادها لموضوع تأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين من وجهة نظر الإدارة التنفيذية بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة في البحث وبذلك اعتبر الباحث دلالات الثبات هذه كافية لاستخدام الأداة في البحث الحالية .

7.3 إجراءات تطبيق البحث:

تم اتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ البحث:

1. قام الباحث بحصر جميع فروع ومكاتب بنك فلسطين في الضفة الغربية وقطاع غزة في العام (2016).

2. تم التأكد من صدق اداة البحث من خلال عرضها على (6) محكمين.

3. قام الباحث بتوزيع أداة البحث على مجتمع البحث.

4. تم جمع الاستبانات المعبأة من قبل مجتمع البحث والتأكد من اكتمالها.

5. تم إعطاء الاستبانات أرقاماً متسلسلة من (1-81) تمهيدا لتفريغها على جهاز الحاسوب.

6. أعطي الفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (درجة كبيرة جدا)، و(4)

درجات عن كل إجابة (درجة كبيرة)، و(3) درجات عن كل إجابة (درجة متوسطة)، ودرجتان

عن كل إجابة (درجة قليلة)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (درجة قليلة جدا) وقد عكست في

الفقرات السالبة.

7. تمت مناقشة النتائج وتفسيرها والتعليق عليها.

8. أخيرا تم وضع مجموعة من التوصيات في ضوء ما اسفر عنه البحث من نتائج.

8.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخالها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية

(SPSS)، والجدول التالي يبين الإحصاء المستخدم في كل سؤال :

جدول (9.3): المعالجة الإحصائية:

الرقم	السؤال	الإحصاء
1	توزيع مجتمع البحث	التكرارات-النسب المئوية
2	ثبات الاستبانة	معادلة كرونباخ الفا - Cronbach's Alph (الاتساق الداخلي)
3	ما درجة تطبيق الادارة التنفيذية لنمط القيادة التحويلية	النسب المئوية - والمتوسطات الحسابية الموزونة - والانحرافات المغيارية
4	ما هو مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين	النسب المئوية - والمتوسطات الحسابية الموزونة - والانحرافات المعيارية
5	هل هناك علاقة للقيادة التحويلية في بنك فلسطين بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارات الفردية، الاستشارات الفردية، التمكين) على جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، التعاطف)؟	SPEARMAN - معامل ارتباط سبيرمان
6	هل القيادة التحويلية لدى الإدارة التنفيذية في بنك فلسطين تتأثر بمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المنطقة)	المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية

الفصل الرابع

نتائج البحث:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج البحث وذلك للإجابة عن تساؤلات البحث التي تم التوصل إليها.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما درجة تطبيق الادارة التنفيذية لنمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي, التحفيز الالهامي, الاعترافات الفردية, الاستثارة الفكرية, التمكين).

ومن أجل الإجابة على هذه الأسئلة، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات كل بعد من ابعاد الاستبانة.

ومن أجل تفسير النتائج أعتمد مقياس ليكرت الخماسي كما في جدول رقم (10) التالي:

جدول رقم(10.4): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي:

المتوسط الحسابي (طول الخلية)	درجة الرضى / الدور
إلى 1.8	منخفضة جدا
من 1.9 إلى 2.6	منخفضة
من 2.7 إلى 3.4	متوسطة
من 3.5 إلى 4.2	مرتفعة
من 4.3 إلى 5	مرتفعة جدا

1) النتائج المتعلقة بالبعد الأول التأثير المثالي (الكاريزما):

جدول رقم (11.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للتأثير المثالي:

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	اهتم بأهدافي أولاً ثم اهداف البنك	3.9135	1.03	مرتفعة
2	لصفتي الشخصية والسلوكية تأثير على الآخرين	4.148	0.61	مرتفعة
3	اتصرف بطريقة تقنع العاملين على محاسبتها	4.172	0.67	مرتفعة
4	اتعامل بلطف مع العملاء وهذا يعزز احترام وتقدير العاملين لي	4.493	0.59	مرتفعة جداً
5	أحقق احتياجاتي الخاصة حتى أتمكن من تحقيق احتياجات الآخرين	3.185	1.11	متوسطة
6	أستطيع اقناع الموظفين بكل سلاسة ويسر .	4.271	0.59	مرتفعة
7	أهتم ببناء مجموعة من القيم بين الموظفين	4.46	0.63	مرتفعة جداً
8	أركز على أهمية توعية الموظفين برؤيا البنك ورسالته	4.432	0.63	مرتفعة جداً
9	أأخذ القرارات الصائبة	4.111	0.57	مرتفعة
10	أحرص دائماً على أحداث تغييرات في أسلوب العمل وبشكل منطقي	4.135	0.67	مرتفعة
11	أحرص على بناء قيم مشتركة بيني وبين الزملاء في العمل	4.444	0.59	مرتفعة جداً
12	أسعى لتحقيق أهداف البنك بصرف النظر عن الوسائل	3.23	1.11	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.084	0.36	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (11.4) بأن درجة تطبيق الإدارة التنفيذية لنمط القيادة التحويلية على بعد التأثير المثالي (الكاريزما) كانت مرتفعة جدا على الفقرات (4، 7، 8، 11) حيث ان المتوسط الحسابي لها كان اعلى من (4.3) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وكانت مرتفعة على الفقرات (1، 2، 3، 6، 9، 10) حيث ان المتوسط الحسابي لها كان اعلى من (3.5-4.2) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وكانت متوسطة على الفقرات (5، 12) حيث ان المتوسط الحسابي لها كان من (2.7-3.4) وكان المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة الوسط (4.084).

2) النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (التحفيز الإلهامي)

جدول رقم (12.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للتحفيز الإلهامي:

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
13	أحرص على العمل بروح الفريق الواحد	4.728	0.50	مرتفعة جدا
14	أشجع الموظفين على التحدي في العمل	4.555	0.57	مرتفعة جدا
15	أجتمع مع الموظفين باستمرار لاطلاعهم على توقعاتنا بخصوص العمل	4.197	0.80	مرتفعة
16	أحرص على خلق احساس جماعي برسالة البنك واهدافه	4.3827	0.68	مرتفعة جدا
17	أستثير الموظفين لكي اعزز روح الحماسة والعمل الدؤوب لديهم	4.345	0.71	مرتفعة جدا
18	أحفز الموظفين في البنك لبذل المزيد لتحقيق الهدف مضاعفا	4.395	0.70	مرتفعة جدا
19	اعزز الاحساس الجماعي بالمهام	4.493	0.67	مرتفعة جدا
20	أهتم باقناع الموظفين بأهمية العمل	4.4691	0.55	مرتفعة جدا
21	أسعى لتحويل رؤى البنك الى واقع ملموس	4.296	0.64	مرتفعة
22	أعتبر الاخطاء تجارب عملية مفيدة	4.407	0.72	مرتفعة جدا
23	أشكر الموظفين على عملهم الجيد	4.6796	0.544	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.450	0.47	مرتفعة جدا

يتبين من الجدول رقم (12.4) بأن درجة تطبيق الادارة التنفيذية لنمط القيادة التحويلية على بعد التحفيز الإلهامي كانت مرتفعة جدا على الفقرات (13، 14، 16، 17، 18، 19، 20، 22، 23) حيث ان المتوسط الحسابي لها كان اعلى من (4.3) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وكان المتوسط الحسابي مرتفع على الفقرة (21,15) حيث كان الوسط الحسابي لها (4.197) ، وكان الوسط الحسابي على الدرجة الكلية مرتفع جدا وكان بدلالة الوسط (4.450).

1) النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (الاعتبارات الفردية)

جدول رقم (13.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للإعتبارات الفردية:

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
24	أهتم برأي الموظفين وقناعاتهم	4.3209	0.65	مرتفعة جدا
25	أهتم برضا الموظفين في البنك لما له من دور في تعزيز انتمائهم	4.456	0.59	مرتفعة جدا
26	أهتم بالموظفين لأنهم المورد الالهم والاثمن في البنك	4.555	0.61	مرتفعة جدا
27	أتعامل مع الموظفين بطريقة تناسب قدراتهم	4.283	0.58	مرتفعة
28	الموظفون محور اهتمامي حتى ولو لم يتقبلهم الاخرين	3.876	0.93	مرتفعة
29	أدرك ان ما يقوم به الموظفين هو واجبهم ويتقاضوا عليه اجرا	3.975	0.89	مرتفعة
30	أعطي اهتماما للموظفين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	4.419	0.69	مرتفعة جدا
31	أشارك الموظفين بمناسباتهم الاجتماعية	4.481	0.57	مرتفعة جدا
32	أركز على التعليم الذاتي المستمر للموظفين	3.888	0.81	مرتفعة
33	أراعي توحيد المعايير عند تقييم أداء العاملين	4.222	0.92	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.248	0.46	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (13.4) بأن درجة تطبيق الادارة التنفيذية لنمط القيادة التحويلية على بعد الاعتبارات الفردية كانت مرتفعة جدا على الفقرات (24، 25، 26، 30، 31) حيث ان المتوسط

الحسابي لها كان اعلى من (4.3) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وكان المتوسط الحسابي مرتفع على الفقرة (27، 28، 29، 32، 33) حيث كان الوسط الحسابي لها من (3.5-4.2) ، وكان الوسط الحسابي على الدرجة الكلية مرتفع بدلالة الوسط (4.248) .

4) النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (الاستشارة الفكرية):

جدول رقم (14.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للإستشارة الفكرية:

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
34	أطلب من الموظفين العمل حسب الاصول وأتوقع منهم الابداع والابتكار	4.259	0.54	مرتفعة
35	أشجع الموظفين على تقديم اقتراحاتهم في اداء اعمالهم ولو كانت محفوفة بالمخاطر	4.074	0.77	مرتفعة
36	أثق بالقدرات المتوفرة لدى الموظفين في البنك	4.234	0.60	مرتفعة
37	أحاول باستمرار التعرف على مايرغب الموظفون بتحقيقه في حياتهم العملية	4.061	0.71	مرتفعة
38	أشجع التغيير بهدف التحسين المستمر	4.283	0.66	مرتفعة
39	أشجع النقاش الجماعي والفردى مع الموظفين	4.370	0.60	مرتفعة جدا
40	اتبادل الاراء مع الموظفين حتى في الامور الدقيقة	4.197	0.78	مرتفعة
41	أركز على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في العمل	4.358	0.62	مرتفعة جدا
42	أحرص على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لانجاز العمل	4.580	0.52	مرتفعة جدا
43	أقدر الموظف الذي يدخل مكنتي حاملا المشكلة والحلول	4.617	0.54	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.303	0.41	مرتفعة جدا

يتبين من الجدول رقم (14.4) بأن درجة تطبيق الادارة التنفيذية لنمط القيادة التحويلية على بعد الاستشارة الفكرية كانت مرتفعة جدا على الفقرات (39، 41، 42، 43) حيث كان المتوسط الحسابي لها اعلى من (4.3) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وكانت مرتفعة على الفقرات (34،

35,36,37,38, 40) حيث كان الوسط الحسابي لها من (3.4-4.2) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جدا بدلالة الوسط (4,303) .
(5) النتائج المتعلقة بالبعد الخامس(التمكين):

جدول رقم (15.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للتمكين:

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
44	أشجع العاملين على تحمل المسؤولية	4.259	0.54	مرتفعة
45	أعمل على تفويض الصلاحيات للموظفين على اسس علمية	4.074	0.65	مرتفعة
46	أقدم تصورا شاملا لمهام العمل تاركا الهامش الاكبر للموظفين لتنفيذها	4.234	0.77	مرتفعة
47	أناقش مع الموظفين متطلبات انجازهم لادوارهم الوظيفية	4.061	0.63	مرتفعة
48	ادعم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	4.283	0.62	مرتفعة
49	أسمح باتخاذ أي قرار يضمن انجاز العمل بمستوى عال من الجودة	4.370	0.65	مرتفعة جدا
50	احرص على ضرورة توازن السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات	4.197	0.70	مرتفعة
51	أشجع اسلوب المشاركة لدى الموظفين	4.358	0.59	مرتفعة جدا
52	أحرص على تمكين الموظفين في البنك	4.580	0.57	مرتفعة جدا
53	مقتنع بأهمية تمكين الموظفين وانه يساهم في تنمية القدرات القيادية لديهم .	4.617	0.65	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.303	0.50	مرتفعة جدا

يتبين من الجدول رقم (15.4) بأن درجة تطبيق الادارة التنفيذية لنمط القيادة التحويلية على بعد التمكين كانت مرتفعة جدا على الفقرات (49، 51، 52، 53) حيث كان المتوسط الحسابي لها اعلى من(4.3) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وكانت مرتفعة على الفقرات (44، 45، 46، 47، 48، 50)

حيث كان الوسط الحسابي لها من (3.5-4.2) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جدا بدلالة الوسط الحسابي (4.303).

6) خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول رقم (16.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

لدرجة تطبيق الإدارة التنفيذية لنمط القيادة التحويلية:

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	التأثير المثالي	4.084	.36	مرتفعة
2	التحفيز الالهامي	4.450	.47	مرتفعة جدا
3	الاعتبارات الفردية	4.248	.46	مرتفعة
4	الاستشارة الفكرية	4.303	.41	مرتفعة جدا
5	التمكين	4.316	.50	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.280	.37	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (16.4) بأن درجة تطبيق الإدارة التنفيذية لنمط القيادة التحويلية كانت مرتفعة جدا على البعد الثاني والرابع والخامس حيث كان المتوسط الحسابي لها اعلى من (4.3) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وكانت مرتفعة على البعد الأول والبعد الثالث حيث كان الوسط الحسابي (4.084) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة الوسط الحسابي (4.280).

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما هو مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين بأبعادها (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، الاهتمام).

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل بعد من ابعاد الاستبانة.

1) النتائج المتعلقة بالبعد الأول (العناصر الملموسة):

جدول رقم (17.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للعناصر الملموسة:

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
54	الاجهزة والمعدات المصرفية تعد ذات تقنية متطورة	4.3209	0.69	مرتفعة جدا
55	تعد المرافق والصالات في البنك راقية وجذابة .	4.086	0.85	مرتفعة
56	أرى بان المظهر العام للبنك ملائم	4.185	0.87	مرتفعة
57	في حال تعطل الصراف الالي يعالج موضوعه فوراً	4.432	0.71	مرتفعة جدا
58	تذاكر الدور متوفرة في بنك فلسطين	4.320	0.92	مرتفعة جدا
59	يوفر البنك مواقف سيارات كافية للعملاء	3.123	1.27	متوسطة
60	يستطيع العميل التواصل مع البنك بكل سهولة ويسر	3.765	1.14	مرتفعة
61	يستطيع العميل ان يتمتع بخدمة الانترنت المجانية في داخل البنك	4.407	0.75	مرتفعة جدا
62	يوجد لوحات ارشادية وكتيبات ومنشورات في البنك	4.481	0.71	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.124	0.56	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (17.4) بأن مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين على بعد العناصر الملموسة كانت مرتفعة جدا على الفقرات (54، 57، 58، 61، 62) حيث كان المتوسط الحسابي لها اعلى من (4.2) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وكانت مرتفعة على الفقرات (55، 56، 60) حيث كان الوسط الحسابي لها من (3.5-4.2) وكانت متوسطة على الفقرة (59)

حيث كان الوسط الحسابي لها (3.123) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة الوسط الحسابي (4.124).

(2) النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (الاعتمادية):

جدول رقم (18.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للإعتمادية:

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
63	الالتزام بتنفيذ الاعمال في الاوقات المحددة	3.987	0.83	مرتفعة
64	الاهتمام بمعالجة مشاكل العملاء والرد على استفساراتهم بشكل فوري	4.2716	0.82	مرتفعة
65	الاهتمام بتقديم الخدمات للعملاء بشكل صحيح ومن أول مرة	4.209	0.79	مرتفعة
66	امتلاك انظمة تقيس مدة تقديم الخدمة للعملاء	3.530	1.01	مرتفعة
67	الحرص على الدقة في العمل ومنع حدوث الازخام.	4.185	0.78	مرتفعة
68	أرى بان الموظفين في البنك يتمتعون بالكفاءة العالية	3.987	0.75	مرتفعة
69	توفر المعرفة المصرفية للموظفين في البنك حول كيفية مساعدة العملاء	4.123	0.73	مرتفعة
70	مصادقية المعلومات المطبوعة والمنشورات المعلنة التي يقدمها العاملون في البنك	4.530	0.55	مرتفعة جدا
71	الايفاء بالالتزامات للعملاء مهما تكن الظروف	4.061	0.76	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.098	0.56	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (18.4) بأن مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين على بعد الاعتمادية كانت مرتفعة جدا على الفقرات (70) حيث كان المتوسط الحسابي (4.530) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وكانت مرتفعة على الفقرات (63، 64، 65، 66، 67، 68، 69، 71) حيث كان الوسط الحسابي لها من (3.5-4.2) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة الوسط الحسابي (4.098).

3) النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (سرعة الاستجابة):

جدول رقم (19.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لسرعة الإستجابة:

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
72	الاهتمام بالسرعة في تقديم الخدمة المصرفية	4.382	0.70	مرتفعة جدا
73	ثبات استجابة الموظفين في العمل تحت جميع الظروف	3.962	0.78	مرتفعة
74	معالجة الموظفين للمشاكل بحكمة	3.975	0.77	مرتفعة
75	مراعاة وجود نوافذ خدمات في البنك لكلا الجنسين	3.641	1.27	مرتفعة
76	مراعاة توفر عدد كبير من نوافذ الخدمة التي تتناسب مع جميع الظروف خاصة صرف رواتب موظفو الحكومة.	3.802	1.03	مرتفعة
77	تقديم الخدمة للعملاء دون تأجيل	4.197	0.70	مرتفعة
78	امتلاك الموظفين في البنك المبادرة في تقديم الخدمة	3.913	0.85	مرتفعة
79	توفر صندوق للشكاوى والمقترحات في البنك	4.790	0.47	مرتفعة جدا
80	الاهتمام بالدقة والسرعة في تنفيذ العمل	4.407	0.70	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.119	0.58	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (19.4) بأن مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين على بعد سرعة الاستجابة كانت مرتفعة جدا على الفقرات (72، 79، 80) حيث كان المتوسط الحسابي لها اعلى من (4.3) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي ، وكانت مرتفعة على الفقرات (73، 74، 75، 76، 77، 78) حيث كان الوسط الحسابي لها من (3.5-4.2) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة الوسط الحسابي (4.119).

(4) النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (الامان):

جدول رقم (20.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأمان:

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
81	مراعاة الحفاظ على خصوصية العملاء	4.543	0.73	مرتفعة جدا
82	تتمتع نوافذ الخدمات في البنك بالسرية التامة	4	1.10	مرتفعة
83	التطابق بين الخدمة المقدمة للعملاء والمعلن عنها	4.320	0.80	مرتفعة جدا
84	قبول البنك التعامل مع عملائه عبر الفاكس بشكل مطلق	3.061	1.20	متوسطة
85	وجود عدد كاف من حراس الامن في البنك	3.740	1.15	مرتفعة
86	امتلاك البنك لكل وسائل الامان والحماية للتعاملات الالكترونية	4.370	0.83	مرتفعة جدا
87	قيام البنك بايقاف بطاقة ائتمان العميل فوراً حال التبليغ عن فقدانها	4.728	0.52	مرتفعة جدا
88	تسليم بطاقة السحب النقدي ورقمها السري من قبل موظف واحد	4.654	0.91	مرتفعة جدا
89	تطبيق مبدأ الرقابة الثنائية على كافة معاملات البنك	4.506	0.82	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.213	0.50	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (20.4) بأن مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين على بعد الأمان كانت مرتفعة جدا على الفقرات (81، 83، 86، 87، 88، 89) حيث كان المتوسط الحسابي لها اعلى من (4.3) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي ، وكانت مرتفعة على الفقرات (82، 85) حيث كان الوسط الحسابي لها من (3.5-4.2) وكانت متوسطة على الفقرة (84) حيث كان الوسط الحسابي لها (3.061) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة الوسط الحسابي (4.213).

5) النتائج المتعلقة بالبعد الخامس (الاهتمام)

جدول رقم (21.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمؤيعة للإهتمام:

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
90	تطبيق مبدأ (العميل دائما على حق)	3.876	0.76	مرتفعة
91	العمل من اجل رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم	4.395	0.61	مرتفعة جدا
92	فتح ابواب البنك في ايام الاجازات او بعد ساعات الدوام الرسمي تلبية لحاجات عملائنا	3.740	1.08	مرتفعة
93	السعي لتعزيز الود والاحترام والصدقاة مع العملاء	4.271	0.71	مرتفعة
94	مشاركة البنك للعملاء في مناسباتهم الاجتماعية	4.197	0.78	مرتفعة
95	العمل بجدية بعيدا عن العواطف الانسانية في البنك	4.024	0.88	مرتفعة
96	استطلاع احتياجات العملاء بشكل دائم للبقاء على دراية وعلم بتا	4.098	0.78	مرتفعة
97	السعي للاحتفاظ بالتميز وتقديم الافضل بين المنافسين	4.530	0.61	مرتفعة جدا
98	استخدام الطريقة المناسبة للتعامل مع العميل المسيء للموظفين في البنك	4.049	0.88	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.1313	0.51	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (21.4) بأن مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين على بعد الاهتمام كانت مرتفعة جدا على الفقرات (91، 97) حيث كان المتوسط الحسابي لها اعلى من (4.3) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي ، وكانت مرتفعة على الفقرات (90، 92، 93، 94، 95، 96، 98) حيث كان الوسط الحسابي لها من (3.5-4.2) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جدا بدلالة الوسط الحسابي (4.131).

6) خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول رقم (22.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

لمستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين:

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	العناصر الملموسة	4.124	.56	مرتفعة
2	الاعتمادية	4.098	.56	مرتفعة
3	سرعة الاستجابة	4.119	.58	مرتفعة
4	الامان	4.213	.44	مرتفعة
5	الاهتمام	4.131	.51	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.137	.42	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (22.4) بأن مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين كانت مرتفعة على الأبعاد كافة حيث كان الوسط الحسابي لها من (3.5-4.2) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة الوسط الحسابي (4.137).

3.4 نتائج السؤال الثالث :

هل هناك تأثير للقيادة التحويلية في بنك فلسطين بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارات الفردية، الاستشارات الفردية، التمكين) على جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، الاهتمام)

وانبثقت منه عدة أسئلة هي:

السؤال الفرعي الأول: هل هناك تأثير (للتأثير المثالي) على العاملين في جودة الخدمات المصرفية

في بنك فلسطين.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد تأثير التأثير المثالي على ابعاد جودة الخدمات المصرفية والجدول (23.4) يبين نتائج اختبار سبيرمان.

جدول رقم (23.4): نتائج اختبار سبيرمان (التأثير المثالي):

النتيجة - معنوية - - غير معنوي -	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	جودة الخدمات المصرفية	ابعاد القيادة التحويلية
معنوية	.009	.290**	البعد الأول: العناصر الملموسة	التأثير المثالي
معنوية	.000	.492**	البعد الثاني: الاعتمادية	
معنوية	.000	.571**	البعد الثالث: سرعة الاستجابة	
معنوية	.001	.373**	البعد الرابع: الأمان	
معنوية	.000	.442**	البعد الخامس: الاهتمام	
معنوية	.000	.717**	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (23.4) السابق وجود تأثير للتأثير المثالي كبعد من ابعاد القيادة التحويلية على ابعاد جودة الخدمات المصرفية حيث تبين من النتائج ان التأثير كان إيجابيا فقد بلغ مستوى الدلالة الأحصائية لقيمة معامل سبيرمان لكافة الأبعاد أقل من (0.05) و قد بلغ على الدرجة الكلية (0.717^{**}) وهذا يدل على وجود تأثير لأنماط القيادة التحويلية على جودة الخدمات المصرفية.

السؤال الفرعي الثاني : هل هناك تأثير (للتحفيز الالهامي) للعاملين على جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد أثر التحفيز الألهامي على ابعاد جودة الخدمات المصرفية والجدول (24.4) يبين نتائج اختبار سبيرمان.

جدول رقم (24.4): نتائج اختبار سبيرمان (التحفيز الإلهامي):

النتيجة - معنوية - غير معنوي -	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	جودة الخدمات المصرفية	ابعاد القيادة التحويلية
معنوية	.000	.409**	البعد الأول: العناصر الملموسة	التحفيز الإلهامي
معنوية	.000	.580**	البعد الثاني: الاعتمادية	
معنوية	.000	.613**	البعد الثالث: سرعة الاستجابة	
معنوية	.009	.288**	البعد الرابع: الأمان	
معنوية	.000	.517**	البعد الخامس: الاهتمام	
معنوية	.000	.614**	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (24.4) السابق وجود تأثير للتحفيز الألهامي كبعد من ابعاد القيادة التحويلية ابعاد جودة الخدمات المصرفية حيث كانت قيمة المعنوية اقل من (0.05) و قد بلغ على الدرجة الكلية (**0.614). ويتبين من النتائج ان التأثير كان ايجابيا وهذا يدل على وجود أثر لأنماط القيادة التحويلية على جودة الخدمات المصرفية.

السؤال الفرعي الثالث : هل هناك تأثير (للاعتبارات الفردية) على العاملين في جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد التأثير بين الاعتبارات الفردية على ابعاد جودة الخدمات المصرفية والجدول (25.4) يبين نتائج اختبار سبيرمان.

جدول رقم (25.4): نتائج اختبار سبيرمان (الاعتبارات الفردية):

النتيجة - معنوية - - غير معنوي -	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	جودة الخدمات المصرفية	ابعاد القيادة التحويلية
غير معنوية	.052	. .217	البعد الأول: العناصر الملموسة	الاعتبارات الفردية
معنوية	.000	. .634**	البعد الثاني: الاعتمادية	
معنوية	.000	.593**	البعد الثالث: سرعة الاستجابة	
معنوية	.000	. .428**	البعد الرابع: الأمان	
معنوية	.000	.621**	البعد الخامس: الاهتمام	
معنوية	.000	. .626**	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (25.4) السابق وجود تأثير للاعتبارات الفردية كبعد من ابعاد القيادة التحويلية و الدرجة الكلية على أبعاد جودة الخدمات المصرفية حيث كانت قيمة المعنوية اقل من (0.05) و قد بلغ على الدرجة الكلية (0.626*) و يتبين من النتائج ان التأثير كان ايجابيا وهذا يدل على وجود أثر لأنماط القيادة التحويلية على جودة الخدمات المصرفية. و عدم وجود تأثير للاعتبارات الفردية على العناصر الملموسة حيث كانت قيمة المعنوية اكبر من (0.05) على الدرجة الكلية (0.217).

السؤال الفرعي الرابع : هل هناك تأثير (الاستثارة الفكرية) على العاملين في جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد تأثير الاستثارة الفكرية على ابعاد جودة الخدمات المصرفية والجدول (26.4) يبين نتائج اختبار سبيرمان.

جدول رقم (26.4): نتائج اختبار سبيرمان (الاستثارة الفكرية):

النتيجة - معنوية - - غير معنوي -	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	جودة الخدمات المصرفية	ابعاد القيادة التحويلية
معنوية	.017	.264*	البعد الأول: العناصر الملموسة	الاستثارة الفكرية
معنوية	.000	.481**	البعد الثاني: الاعتمادية	
معنوية	.000	.559**	البعد الثالث: سرعة الاستجابة	
معنوية	.010	.285**	البعد الرابع: الأمان	
معنوية	.000	.558**	البعد الخامس: الاهتمام	
معنوية	.000	.539**	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (26.4) السابق وجود تأثير للاستثارة الفكرية كبعد من ابعاد القيادة التحويلية على الدرجة الكلية لأبعاد جودة الخدمات المصرفية حيث كانت قيمة المعنوية اقل من (0.05) و قد بلغ على الدرجة الكلية (**0.539). ويتبين من النتائج ان التأثير كان ايجابيا وهذا يدل على وجود أثر لأنماط القيادة التحويلية على جودة الخدمات المصرفية. و عدم وجود تأثير للاستثارة الفكرية على العناصر الملموسة حيث كانت قيمة المعنوية اكبر من (0.05) على الدرجة الكلية (**0.264).

السؤال الفرعي الخامس : هل هناك تأثير (لتمكين العاملين) على جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد تأثير التمكين على ابعاد جودة الخدمات المصرفية والجدول (27.4) يبين نتائج اختبار سبيرمان.

جدول رقم (27.4): نتائج اختبار سبيرمان (التمكين):

أبعاد القيادة التحويلية	جودة الخدمات المصرفية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة -معنوية - -غير معنوي-
التمكين	البعد الأول: العناصر الملموسة	.369**	.001	معنوية
	البعد الثاني: الاعتمادية	.610**	.000	معنوية
	البعد الثالث: سرعة الاستجابة	.474**	.001	معنوية
	البعد الرابع: الأمان	.449**	.000	معنوية
	البعد الخامس: الاهتمام	.503**	.000	معنوية
	الدرجة الكلية	.467**	.000	معنوية

يتبين من الجدول (27.4) السابق وجود تأثير للتمكين كبعد من ابعاد القيادة التحويلية و الدرجة الكلية لأبعاد جودة الخدمات المصرفية حيث كانت قيمة المعنوية اقل من (0.05) و قد بلغ على الدرجة الكلية (**0.467). ويتبين من النتائج ان التأثير كان ايجابيا وهذا يدل على وجود أثر لأنماط القيادة التحويلية على جودة الخدمات المصرفية.

4.4 نتائج السؤال الرابع:

هل القيادة التحويلية لدى الادارة التنفيذية في بنك فلسطين تتأثر بمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المنطقة)
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد المجتمع حسب المتغيرات والجدول (28.4) بين النتائج:

جدول رقم (28.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد المجتمع تبعا

لمتغير الجنس:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
.31684	4.1409	68	ذكر	الجنس
.44307	3.7885	13	انثى	

يتبين من الجدول (28.4) بأن الفروق في القيادة التحويلية لدى الإدارة التنفيذية في بنك فلسطين تبعا لمتغير الجنس كانت لصالح الذكور فقد بلغ الوسط الحسابي لاستجابة الذكور (4.1409) في حين بلغت استجابة الإناث (3.7885) .

جدول رقم (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد المجتمع تبعا

لمتغير العمر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
.41649	4.2978	37	من 31- 40 عام	العمر
.29610	4.2381	34	من 41- 50 عام	
.40496	4.3613	10	51 عام فأكثر	
.36659	4.2806	81	المجموع	

يتبين من الجدول (29.4) كانت أعلى استجابة لأفراد المجتمع من فئة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.3613) ثم يليها فئة (من 31- 40 عام) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.2978)، وكانت فئة (من 41- 50 عام) حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفئة (4.2381).

جدول رقم (30.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد المجتمع تبعا

لمتغير المؤهل العلمي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
.27823	4.1505	4	دبلوم	المؤهل العلمي
.35350	4.2705	72	بكالوريوس	
.56141	4.5300	5	ماجستير فأعلى	
.36659	4.2806	81	المجموع	

اما فيما يتعلق بالفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي فقد كانت اعلى استجابة لفئة (ماجستير فأعلى) حيث بلغ الوسط الحسابي لاستجابة هذه الفئة (4.5300) ثم يليها فئة (بكالوريوس) حيث بلغ الوسط الحسابي للاستجابة (4.2705) ثم فئة (الدبلوم) حيث بلغ الوسط الحسابي للاستجابة (4.1505).

جدول رقم (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد المجتمع تبعا

لمتغير سنوات الخبرة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
.17288	4.4694	5	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
.55900	4.1136	10	بين 6-10 عام	
.28138	4.3393	19	بين 11-16 عام	
.35718	4.2722	47	16 عام فأكثر	
.36659	4.2806	81	المجموع	

أما بالنسبة للفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة فقد كانت اعلى استجابة لفئة (5سنوات فأقل) حيث بلغ الوسط الحسابي لاستجابة هذه الفئة (4.4694)، تليها فئة (بين 11-16 عام) حيث بلغ الوسط

الحسابي لاستجابة هذه الفئة (4.3393)، ثم فئة (16عام فأكثر) حيث بلغ الوسط الحسابي للاستجابة (4.2722)، وفي النهاية جاءت فئة (بين 6-10 سنوات) حيث بلغ الوسط الحسابي للاستجابة (4.1136).

جدول رقم (32.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد المجتمع تبعا

لمتغير المسمى الوظيفي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
.21320	4.0408	2	مدير منطقة	المسمى الوظيفي
.34575	4.3341	24	مدير فرع	
.40387	4.1857	30	مدير مكتب	
.32951	4.3622	25	مراقب فرع	
.36659	4.2806	81	المجموع	

أما فيما يتعلق بالفروق في القيادة التحويلية لدى الإدارة التنفيذية في بنك فلسطين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي فقد بلغت أعلى استجابة لدى فئة (مراقب فرع) حيث بلغ الوسط الحسابي للاستجابة (4.3622). ثم يليها (مدير فرع) حيث بلغ الوسط الحسابي للاستجابة (4.3341)، يليها (مدير مكتب) حيث بلغ الوسط الحسابي للاستجابة (4.1857)، وفي النهاية جاءت فئة (مدير المنطقة) حيث بلغ الوسط الحسابي للاستجابة (4.0408).

جدول رقم (33.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد المجتمع تبعا

لمتغير المنطقة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
.50514	4.2853	22	المنطقة الشمالية	المنطقة
.21870	4.2125	20	المنطقة الوسطى	
.36134	4.2720	15	المنطقة الجنوبية	
.32851	4.3382	24	غزة	
.36659	4.2806	81	المجموع	

اما بالنسبة للفروق تبعا لمتغير للمنطقة فقد بلغت اعلى استجابة لدى منطقة (غزة) حيث بلغ الوسط الحسابي لاستجابة هذه الفئة (4.3382) تليها (المنطقة الشمالية) حيث بلغ الوسط الحسابي لاستجابة هذه المنطقة (4.2853)، ثم جاءت المنطقة (المنطقة الجنوبية) حيث بلغ الوسط الحسابي لاستجابة هذه المنطقة (4.2720)، وكانت استجابة (المنطقة الوسطى) (4.2125).

ولتعزيز نتائج البحث التي أظهرت مستويات مرتفعة من القيادة التحويلية لدى الإدارة التنفيذية في بنك فلسطين ومستويات مرتفعة من جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين، وتأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمات المصرفية ، ومن خلال استطلاع آراء مجموعة من القادة في بنك فلسطين فقد أوضحوا بأن بنك فلسطين إنتهج مبدأ القيادة التحويلية منذ تسعينات القرن الماضي ولكن ظروف الإنتفاضة كانت عائق في التنفيذ فكانت الإنطلاقة عام 2008 وظهرت نتائجها واضحة عامي 2011، 2012، وانعكس ذلك على نتائج مجموعة من المؤشرات الداخلية والخارجية لبنك فلسطين والتي ظهر من خلالها تطور واضح في بنك فلسطين وإرتفاع في معظم

مؤشراتته مقارنة مع البنوك العشر الأوائل من حيث الموجودات في القطاع المصرفي الفلسطيني، وهذا يؤشر إلى أن هناك تأثير واضح لمتغيرات البحث على الأداء المالي لبنك فلسطين .

5.4 البيانات المالية لبنك فلسطين ومقارنتها بالقطاع المصرفي الفلسطيني:

• الدورات التدريبية في بنك فلسطين خلال الفترة من عام 2008 - 2015.

الجدول رقم (34.4) : عدد الدورات التدريبية والمشاركين بها في بنك فلسطين ما بين عام

: 2015-2008

السنة	عدد الدورات التدريبية	عدد المشاركين
2008	70	1403
2009	89	1196
2010	89	876
2011	166	1971
2012	183	2377
2013	208	3133
2014	169	2835
2015	237	2589

الجدول من إعداد الباحث إستنادا للتقرير السنوي لبنك فلسطين من عام 2008 - 2015.

يتضح من الجدول (34.4) مدى تصاعد الإهتمام في تدريب موظفي بنك فلسطين من خلال دورات خارجية وداخلية من أجل التأثير على الموظف وإكسابه المعرفة التي تنعكس إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وظهر ذلك التحول عامي 2011، 2012.

• مؤشرات الأداء الرئيسية في بنك فلسطين خلال الفترة من عام 2008-2011.

جدول رقم (35.4): مؤشرات الأداء الرئيسية في بنك فلسطين (بالدولار الأمريكي) ما بين العام

2008 - 2011:

السنة	2008	2009	2010	2011
صافي الارباح	23610956	26929168	30119469	33980673
موجودات	1046532914	1283017502	1545038022	1653960732
ودائع العملاء	840497297	1016683776	1251482935	1296568931
تسهيلات	285337011	343311230	545026391	720173048
حقوق المساهمين	123169873	150822464	163884250	194399762
رأس المال المدفوع	81404137	100000000	100000000	120000000
عدد الموظفين	752	864	943	1061
عدد العملاء	376489	429149	483884	542199
عدد الفروع	32	40	42	46

الجدول من إعداد الباحث إستناداً للتقرير السنوي لبنك فلسطين عام 2008 - 2011.

جدول رقم (36.4): مؤشرات الأداء الرئيسية في بنك فلسطين (بالدولار الأمريكي) ما بين العام

2015 - 2012 :

السنة	2012	2013	2014	2015
صافي الأرباح	38347397	40438831	40222506	43167433
موجودات	2004494095	2348045943	2424773961	2785203240
ودائع العملاء	1554493702	1745563265	2062524075	2242782298
تسهيلات	976394928	1103641018	1151825644	1388805441
حقوق المساهمين	220973909	252018974	280106578	305756304
رأس المال المدفوع	134000000	150000000	160000000	175000000
عدد الموظفين	1139	1212	1280	1405
عدد العملاء	621983	647947	698297	749849
عدد الفروع	48	48	54	57

الجدول من إعداد الباحث إستناداً للتقرير السنوي لبنك فلسطين من عام 2012-2015.

وبالمقارنة بين الجدول رقم (35.4) والجدول رقم (36.4) يتضح النمو الذي تشهده جميع المؤشرات الداخلية للبنك ما بين العام 2012 - 2015 نتيجة الإدارة التحويلية التي تنتهجها إدارة البنك والتي إنعكست على حجم الودائع والتسهيلات والأرباح، وكذلك يعكس مدى إهتمامه بالعملاء من خلال التوسع والإنتشار وزيادة الموجودات والفروع والموظفين ما أثر على عدد العملاء المعتمدين لدى البنك نتيجة الجودة في الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك.

• مقارنة بين بنك فلسطين والبنوك العشر الأوائل العاملة في فلسطين:

جدول رقم (37.4): البنوك العشر الأوائل في فلسطين وتصنيفها من حيث (عمر البنك، عدد

الفروع والمكاتب، عدد أجهزة الصراف الآلي، عدد الموظفين):

اسم البنك	عمر البنك	عدد الفروع والمكاتب	عدد أجهزة الصراف الآلي	عدد الموظفين
1 بنك فلسطين	1960	57	117	1405
2 البنك العربي	1994	29	106	899
3 بنك القاهرة عمان	1986	21	49	547
4 بنك الاردن	1994	16	39	326
5 بنك القدس	1995	31	60	633
6 بنك الاسكان للتجارة والتمويل	1995	13	31	248
7 البنك الاسلامي الفلسطيني	1995	21	45	509
8 البنك الاسلامي العربي	1995	11	49	335
9 البنك الوطني (الرفاه لتمويل المشاريع الصغير) سابقا	2005	12	30	377
10 بنك الاستثمار الفلسطيني	1995	15	18	240

الجدول من إعداد الباحث إستنادا لمنشورات جمعية البنوك في فلسطين ، حقائق مصرفية

2012.البنوك العشر الأوائل من حيث حجم الموجودات.

يتضح من الجدول رقم (37.4) بمدى تميز بنك فلسطين عن البنوك العشر الاوائل العاملة في فلسطين عدد الفروع والمكاتب، وعدد الصرافات الالية ، وعدد الموظفين وهذا يؤشر إلى إهتمام قيادة البنك بالعملاء والموظفين من خلال الإنتشار الواسع لفروع البنك ومكاتبه وتوفيره لعدد كبير من الموظفين لتقديم تلك الخدمات بما يحقق الجودة في تقديم الخدمة المصرفية.

• مؤشر صافي الأرباح :

جدول رقم (38.4) : صافي أرباح البنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة 2008-

2011:

صافي الأرباح (بالدولار الأمريكي)				اسم البنك
2011	2010	2009	2008	
56061652	78227604	35418193	50071619	البنك العربي
33980673	30119469	26929168	23610956	بنك فلسطين م.ع.م
11766272	9902670	5901924	9865769	بنك القاهرة عمان
5720092	4743502	7790312	9180996	بنك الاردن
4581794	4404155	2677253	5971848-	بنك القدس
3154001	3121657	3521929	6719605	بنك الاسكان للتجارة والتمويل
4034147	1594453	370738	2507887-	البنك الاسلامي الفلسطيني
887058	2270207	1002050	5094275	البنك الاسلامي العربي
3600243	2021100	1853977	3250468-	البنك الوطني (الرفاه سابقا)
1958574	1826277	2928340	2949311	بنك الاستثمار الفلسطيني

الجدول من إعداد الباحث إستنادا إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في فلسطين،

الوضع المالي للبنوك خلال الفترة 2008- 2012.

جدول رقم (39.4): صافي أرباح البنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة من عام 2012-

: 2015

صافي الأرباح (بالدولار الأمريكي)				اسم البنك
2015	2014	2013	2012	
48158838	50129179	58911233	46826007	البنك العربي
43167433	40222506	40438831	38347397	بنك فلسطين م.ع.م
7521024	9897513	7489299	8298062	بنك القاهرة عمان
-2431575	5660886	4995629	6351458	بنك الاردن
8018747	7232904	4739649	3267925	بنك القدس
7708736	6929932	6520038	4850707	بنك الاسكان للتجارة والتمويل
10033817	7537607	6526862	5825988	البنك الاسلامي الفلسطيني
5201692	4129844	3500463	648513	البنك الاسلامي العربي
5441591	4438380	3600243	2021100	البنك الوطني (الرفاه سابقا)
1721150	2829494	1958574	1826277	بنك الاستثمار الفلسطيني

الجدول من إعداد الباحث إستنادا إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في فلسطين،

الوضع المالي للبنوك خلال الفترة 2012 - 2015.

يتضح من الجدول رقم (38.4) والجدول رقم (39.4) يتضح بأن نمو صافي الأرباح في بنك فلسطين نهاية عام 2011 وبداية عام 2012 قد إرتفع بنسبة 11% مقارنة بنمو البنوك العشر الأوائل العاملة في فلسطين بنسبة 7% خلال نفس الفترة مما يظهر بأن تأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمات المصرفية قد إنعكس إيجاباً على صافي الأرباح مقارنة بالبنوك الأخرى.

• مؤشر حقوق الملكية :

جدول رقم (40.4): مجموع حقوق الملكية للبنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة من عام

2011 - 2008:

مجموع حقوق الملكية (بالدولار الأمريكي)				اسم البنك
2011	2010	2009	2008	
220422488	206569574	178657	177470642	البنك العربي
194399762	163884250	150822464	123169873	بنك فلسطين م.ع.م
80170244	74784611	55480028	56283233	بنك القاهرة عمان
68217608	66276306	58517309	58115252	بنك الاردن
54578746	50433196	46759478	43955427	بنك القدس
62651427	59513023	51391365	47869436	بنك الاسكان للتجارة والتمويل
52080504	48046357	36371337	21613890	البنك الاسلامي الفلسطيني
56853438	48036063	49980388	47768326	البنك الاسلامي العربي
29259567	28732777	28761776	26490267	البنك الوطني (الرفاه سابقا)
64405029	62580849	61081333	61638163	بنك الاستثمار الفلسطيني

الجدول من إعداد الباحث إستنادا إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في فلسطين،

الوضع المالي للبنوك خلال الفترة 2008 - 2011 .

جدول رقم (41.4): مجموع حقوق الملكية للبنوك العشر الاوائل في فلسطين خلال الفترة من عام

2012 - 2015 :

مجموع حقوق الملكية (بالدولار الأمريكي)				اسم البنك
2015	2014	2013	2012	
262261059	264573856	266292062	240149969	البنك العربي
305756304	280106578	252018974	220973909	بنك فلسطين م.ع.م
86764903	86543008	81294938	79353013	بنك القاهرة عمان
73475471	74431986	72638010	70977226	بنك الاردن
76952451	70547283	64991920	57985686	بنك القدس
88660841	80952104	74022172	67502134	بنك الاسكان للتجارة والتمويل
73305904	67539672	63463651	57906492	البنك الاسلامي الفلسطيني
69005125	67729769	62321764	57632968	البنك الاسلامي العربي
89819078	80010532	54966018	51321193	البنك الوطني (الرفاه سابقا)
73960887	68610388	67321764	65934527	بنك الاستثمار الفلسطيني

الجدول من إعداد الباحث إستنادا إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في فلسطين،

الوضع المالي للبنوك خلال الفترة 2012 - 2015.

يتضح من الجدول رقم (40.4) والجدول (41.4) بأن هناك نمو واضح في حقوق الملكية في بنك فلسطين بنسبة 14.43% مقارنة بنمو البنوك العشر الأوائل في فلسطين بنسبة 8.37% مما يظهر تأثير القيادة التحويلية على تدعيم كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر غير المتوقعة والإيفاء بمتطلبات الجهات المنظمة وتعليمات بازل وهذا مما سيعزز ثقة المساهمين والمدخرين في قوة وصلابة هذا البنك في وجه التغيرات الطارئة .

• مؤشر العائد على حقوق الملكية:

جدول رقم (42.4) : معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال

الفترة 2008 - 2011 :

اسم البنك	2008	2009	2010	2011
البنك العربي	%28	%20	%37	%25.4
بنك فلسطين م.ع.م	%19	%18	%18.3	%17.4
بنك القاهرة عمان	%18	%11	%13	%14.6
بنك الاردن	%16	%13	%7	%8.3
بنك القدس	%14-	%6	%8.7	%8.3
بنك الاسكان للتجارة والتمويل	%14	%7	%5	%5
البنك الاسلامي الفلسطيني	%12-	%1	%3	%7.7
البنك الاسلامي العربي	%11	%2	%4.7	%1.5
البنك الوطني (الرفاه سابقا)	%12-	%6	%0.7	%1.9
بنك الاستثمار الفلسطيني	%5	%5	%2.5	%3.9

الجدول من إعداد الباحث إستنادا إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في فلسطين،

الوضع المالي للبنوك خلال الفترة 2008 - 2011.

الجدول رقم (43.4): معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال

الفترة 2012- 2015 :

اسم البنك	2012	2013	2014	2015
البنك العربي	%19.4	%22	%18.9	%18.3
بنك فلسطين م.ع.م	%17.3	%16	%14.3	%14.1
بنك القاهرة عمان	%10.4	%9	%11.4	%8.6
بنك الاردن	%8.9	%6.8	%7.6	%3-
بنك القدس	%5.6	%7	%10.2	%10.4
بنك الاسكان للتجارة والتمويل	%7	%8.8	%8.5	%8.6
البنك الاسلامي الفلسطيني	%10	%10	%11	%13.6
البنك الاسلامي العربي	%1	%5.6	%6.9	%7.5
البنك الوطني (الرفاه سابقا)	%3.9	%6.5	%5	%6
بنك الاستثمار الفلسطيني	%2.7	%2.8	%4.1	%2.3

الجدول من إعداد الباحث إستنادا إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في

فلسطين، الوضع المالي للبنوك خلال الفترة 2012- 2015.

يتضح من الجدول (43.4) إرتفاع نسبة العائد على حقوق الملكية في بنك فلسطين وهذا مؤشر

على السياسة الجيدة والقيادة الحكيمة التي تنتهجها إدارة بنك فلسطين بعكس البنوك الأخرى التي

بعد تدعيم رأس المال لديها إنخفض العائد على حقوق الملكية بشكل كبير.

جدول رقم (44.4): ترتيب البنوك العشر الأوائل في فلسطين حسب العائد على حقوق الملكية

محسوبا بصافي الربح / حقوق الملكية * 100 حسب بياناتها المالية لعام 2015:

اسم البنك	2015
البنك العربي	%18.3
بنك فلسطين	%14.1
البنك الإسلامي الفلسطيني	%13.6
بنك القدس	%10.4
بنك القاهرة عمان	%8.6
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	%8.6
البنك الإسلامي العربي	%7.5
البنك الوطني	%6
بنك الإستثمار الفلسطيني	%2.3
بنك الأردن	%3-

الجدول من إعداد الباحث إستنادا إلى منشورات جمعية البنوك في فلسطين،الوضع المالي للبنوك،2015.

ويتضح من جدول رقم (44.4) بإرتفاع معدل العائد على حقوق الملكية مقارنة مع البنوك الأخرى

وهذا مؤشر على تدعيم بنك فلسطين لرأس المال والذي يصاحبه إرتفاع في صافي الأرباح .

• مؤشر صافي الموجودات:

جدول رقم (45.4): موجودات البنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة 2008 - 2011:

صافي الموجودات (بالدولار الأمريكي)				اسم البنك
2011	2010	2009	2008	
3094523746	2807495001	2552336564	2551887164	البنك العربي
1653960732	1545038022	1283017502	1045784065	بنك فلسطين م.ع.م
772302066	795676433	772858874	791689498	بنك القاهرة عمان
562395000	592570489	575702402	580484674	بنك الاردن
467680177	426533834	330132209	259549161	بنك القدس
436099922	422602261	406202611	356699897	بنك الاسكان للتجارة والتمويل
392675894	357481026	299134104	301749490	البنك الاسلامي الفلسطيني
300088560	285727916	293661399	304498068	البنك الاسلامي العربي
247399123	158139737	162661833	99938744	البنك الوطني (الرفاه سابقا)
243475131	265367906	245620515	214612000	بنك الاستثمار الفلسطيني

الجدول من إعداد الباحث إستنادا إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في فلسطين،
الوضع المالي للبنوك خلال الفترة 2008 - 2011.

الجدول رقم (46.4): موجودات البنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة 2012-

2015:

صافي الموجودات (بالدولار الأمريكي)				اسم البنك
2015	2014	2013	2012	
3172964858	3090058838	3120716667	2990571	البنك العربي
2785203240	2424773961	2348145943	2004494095	بنك فلسطين م.ع.م
833602671	837631061	796122429	754114159	بنك القاهرة عمان
567723633	567098127	592288315	558669904	بنك الاردن
804160135	669362172	531873355	480906793	بنك القدس
576474791	574400474	581726763	522250230	بنك الاسكان للتجارة والتمويل
675211338	595259913	502251830	423109279	البنك الاسلامي الفلسطيني
650593114	561908064	469814701	373898769	البنك الاسلامي العربي
820268531	679908084	529598977	350890034	البنك الوطني (الرفاه سابقا)
327770241	320813772	288414977	258689765	بنك الاستثمار الفلسطيني

الجدول من إعداد الباحث إستنادا إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في فلسطين، الوضع المالي للبنوك خلال الفترة 2012-2015.

يتضح من جدول (46.4) إرتفاع موجودات بنك فلسطين بنسبة 13.3% مقارنة مع إرتفاعها في باقي البنوك العشر العاملة بنسبة 10.8% وهذا مايعزز من مدى إهتمام بنك فلسطين بخدمة عملائه من خلال التوسع والإنتشار لإيصال الخدمات الى كافة عملائه.

• معدل العائد على الموجودات:

جدول رقم (47.4): معدل العائد على موجودات البنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة

2011 - 2008:

2011	2010	2009	2008	اسم البنك
%1.8	%2.7	%1.4	%2	البنك العربي
%2	%1.9	%2	%2.3	بنك فلسطين م.ع.م
%1.5	%1.2	%0.8	%1.3	بنك القاهرة عمان
%1	%0.8	%1.4	%1.6	بنك الاردن
%1	%1	%0.8	%2.3-	بنك القدس
%0.7	%0.7	%0.9	%1.8	بنك الاسكان للتجارة والتمويل
%1	%0.4	%0.1	%0.8	البنك الاسلامي الفلسطيني
%0.3	%0.8	%0.3	%1.7	البنك الاسلامي العربي
%0.2	%0.1	%1	%0.3-	البنك الوطني (الرفاه سابقا)
%1	%0.6	%1	%1.4	بنك الاستثمار الفلسطيني

الجدول من إعداد الباحث إستنادا إلى منشورات جمعية البنوك في فلسطين، الوضع المالي

للبنوك، 2008-2011.

الجدول رقم (48.4): معدل العائد على موجودات البنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة

من عام 2012 - 2015.

اسم البنك	2012	2013	2014	2015
البنك العربي	%1.6	%1.9	%1.6	%1.5
بنك فلسطين م.ع.م	%1.9	%1.7	%1.7	%1.6
بنك القاهرة عمان	%1.1	%0.9	%1.1	%0.9
بنك الاردن	%1.1	%0.8	%0.9	%0.4-
بنك القدس	%0.7	%0.9	%1	%1
بنك الاسكان للتجارة والتمويل	%0.9	%1	%1.2	%1.3
البنك الاسلامي الفلسطيني	%1.4	%1.3	%1.2	%1
البنك الاسلامي العربي	%0.2	%0.7	%0.7	%0.8
البنك الوطني (الرفاه سابقا)	%0.6	%0.7	%0.6	%0.6
بنك الاستثمار الفلسطيني	%0.7	%0.7	%0.9	%0.5

الجدول من إعداد الباحث إستنادا إلى منشورات جمعية البنوك في فلسطين، الوضع المالي

للبنوك، 2012- 2015.

جدول رقم (49.4): ترتيب البنوك العشر الأوائل في فلسطين حسب العائد على الموجودات

محسوبا بصافي الربح /الموجودات * 100 حسب بياناتها المالية 2015:

اسم البنك	2015
بنك فلسطين	%1.6
البنك العربي	%1.5
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	%1.3
البنك الإسلامي الفلسطيني	%1
بنك القدس	%1
بنك القاهرة عمان	%0.9
البنك الإسلامي العربي	%0.8
البنك الوطني	%0.6
بنك الإستثمار الفلسطيني	%0.5
بنك الأردن	%0.4-

الجدول من إعداد الباحث إستنادا إلى البيانات المالية المنشورة من قبل جمعية البنوك في فلسطين ، الوضع المالي للبنوك خلال الفترة 2010- 2015.البنوك العشر الأوائل من حيث حجم الموجودات.

يتضح من الجدول(49.4) تقدم بنك فلسطين على غيره من معظم البنوك الأخرى العاملة في فلسطين من حيث مؤشر العائد على الموجودات والذي يعد مقياساً شمولياً عاماً للإنجاز وبعد مؤشراً على كفاءة الإدارة في توليد الأرباح من الأصول المتاحة. وهذا مؤشر على مدى كفاءة الإدارة وقراراتها الحكيمة في هذا الإتجاه، من حيث التوسع في تقديم الخدمة وفتح فروع جديدة وإضافة خدمات مصرفية جيدة.

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج :

1.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة تطبيق الإدارة التنفيذية لنمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي, التحفيز

الإلهامي، الاعتبارات الفردية, الاستثارة الفكرية, والتمكين)؟

وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن درجة تطبيق الإدارة التنفيذية لنمط القيادة التحويلية لدى

مجتمع الدراسة في بنك فلسطين على الأبعاد: (التأثير المثالي (الكاريزما), التحفيز الإلهامي,

الاعتبارات الفردية , الاستثارة الفكرية, والتمكين), كانت مرتفعة بدلالة الوسط الحسابي على الدرجة

الكلية (4.280).

يفسر الباحث ذلك بأن إدارة بنك فلسطين قد وضعت صوب أعينها منذ أن تأسس في العام 1960،

يمتلك إدارة تنفيذية قادرة على التأثير على العاملين وتحفيزهم والإهتمام بهم وكذلك مساعدتهم على

مواجهة تحديات العمل ومشاكله بطرق إبداعية جديدة من خلال تفويضهم لحل تلك المشاكل, وان

هناك انسجام بين هذه القيادة والعاملين وهناك تكامل واضح للأدوار لتحقيق الأهداف.

ولكن رغم تلك النتيجة الجيدة حسب الدرجة الكلية إلا أن هناك بعض الأبعاد لوحظ لديها فروق

بسيطة عن الأبعاد الأخرى وعلى الإدارة التنفيذية العمل على تعزيزها مثل (الإهتمام أكثر بأهداف

البنك، والتعليم المستمر بالعمالين والإهتمام بهم، وتشجيعهم على تقديم إقتراحات لتطوير العمل، وتفويض الصلاحيات لمعالجة المشاكل اليومية).

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الساعاتي والمساري (2015)، التي أشارت نتائجها إلى تمتع القيادات الإدارية بسمات القيادة التحويلية بمستوى متوسط مع التزام إدارة الشركة بدعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان، ومع دراسة الغزالي(2012)، والتي أشارت نتائجها أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا، ومع دراسة عباس (2010) التي أشارت نتائجها أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية كان مرتفعا، ومع دراسة البواب (2014)، التي أشارت نتائجها إلى أن القيادة الإدارية في البنك الاسلامي الفلسطيني تهتم بتوفير الحوافز المعنوية للعمالين من أجل رفع مستوى كفاءاتهم وابداعاتهم. و لديها القدرة على التأثير المثالي وتهتم ببعدها رعاية الافراد داخل البنك وتهتم بالتحفيز العقلي والحفز الإلهامي، ومع دراسة خلف (2010) التي أشارت نتائجها إلى أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، ومع دراسة بني عيسى (2006) التي أشارت نتائجها إلى أنه تتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية، ومع دراسة (zhou&Shine, 2003) التي أشارت إلى أن قيم العاملين في الشركات الكورية عينة الدراسة تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.

وتخالف دراسة العمري (2004) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية لا يرقى إلى المستوى المأمول.

2.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين بأبعادها (العناصر الملموسة, الإعتماذية, سرعة الاستجابة, الأمان, والاهتمام)؟

وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين على الأبعاد: (العناصر الملموسة, الإعتماذية, سرعة الاستجابة, الأمان, والاهتمام), كانت مرتفعة على الدرجة الكلية بدلالة الوسط الحسابي (4.137).

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن مستوى الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين جيد من وجهة نظر الإدارة التنفيذية التي تقوم بتقييم تلك الخدمات قبل اطلاقها معتمدة على أفضل المعايير والمواصفات التي تخدم العميل, وتدل أيضا على مدى إهتمام إدارة بنك فلسطين على مواكبة التطور التكنولوجي بما يخدم مصالح العملاء والذي سيؤدي بدوره الى بناء المجتمع الفلسطيني وتتميمته وتوفير له القدرة على التوسع محليا وإقليميا ودوليا كما هي رؤيته.

إلا أن هذه النتيجة وإن كانت جيدة حسب الدرجة الكلية لأبعاد جودة الخدمة المصرفية إلا أن بعض الأبعاد شهدت بعض الفروق مفارئة مع غيرها وعلى الإدارة التنفيذية الإهتمام بها مثل (توفير البيئة الجيدة للعاملين والعملاء, سهولة الإتصال والتواصل مع البنك, إمتلاك أنظمة لقياس مدة تقديم الخدمات, الدقة بمواعيد تقديم الخدمات, توفير نوافذ خدمات للسيدات ولذوي الإحتياجات الخاصة, تعزيز المبادرة لدى العاملين, الإهتمام بحاجات العملاء حتى في أوقات الإجازات الرسمية).

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الساعاتي والمساري (2015), التي أشارت نتائجها إلى تمتع القيادات الإدارية بسمات القيادة التحويلية بمستوى متوسط مع التزام إدارة الشركة بدعم وتطبيق إدارة الجودة

الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان, ومع دراسة ال قاسم (2012), والتي أشارت نتائجها ان شعور الموظف بالانتماء الى البنك ينعكس لديه ايجابيا في الالتزام بسياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

3.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل هناك تأثير للقيادة التحويلية في بنك فلسطين بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارات الفردية، الاستشارات الفردية، التمكين) على جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، الاهتمام)؟
وقد أفرد الباحث لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين سؤالا فرعيا على النحو الآتي:

هل هناك تأثير (للتأثير المثالي، وتحفيز العاملين، والاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية، والتمكين) على العاملين في جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين.

وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية(التأثير المثالي، وتحفيز العاملين، والاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية، والتمكين) وأبعاد جودة الخدمات المصرفية فقد تبين من النتائج وجود تأثير للتأثير المثالي ايجابي على ابعاد جودة الخدمات المصرفية، حيث بلغ على الدرجة الكلية (**0.717)، ووجود تأثير ايجابي للتحفيز الإلهامي حيث بلغ على الدرجة الكلية (**0.614)، ووجود تأثير ايجابي للاعتبارات الفردية حيث بلغ على الدرجة الكلية (**0.626)، ووجود تأثير ايجابي للاستشارة الفكرية حيث بلغ على الدرجة الكلية (**0.539)، ووجود تأثير ايجابي للتمكين حيث بلغ على الدرجة الكلية (**0.467).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى مدى التأثير الذي تحدثه القيادة التحويلية في بنك فلسطين على جودة الخدمات المصرفية , وأن سلوكيات القائد و اخلاقه وثقة العاملين به وقدرته على تحفيز العاملين معه على العمل بروح الفريق الواحد وتفويضهم على حل مشاكلهم بشكل إبداعي والإهتمام بهم وبحاجاتهم وتقديره لأعمالهم سينعكس بآثار إيجابية على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وسيتولد لدى التابعين الرغبة الدائمة في تقديم الأفضل من أجل تحقيق الأهداف والرؤية المشتركة للقيادة والتابعين والنهوض بالبنك الذي سيؤثر إيجاباً على العاملين والمجتمع.

إلا ان ورغم النتيجة الكلية الجيدة إلا انه من الملاحظ بأن تأثير كافة أبعاد القيادة التحويلية على العناصر الملموسة والتي تشكل أحد أبعاد جودة الخدمة المصرفية كانت أقل من تأثير باقي الأبعاد الأخرى على بعضها وهذا يؤشر إلى ان القائد التحويلي في بنك فلسطين ذو تأثير ضعيف على توفير وسائل الراحة والإمكانات المادية للعملاء وأن قرار تحسين هذه الإمكانيات يقع في مهام إدارات أخرى غير الإدارة التنفيذية.

وتتفق هذه النتيجة مع كثير من الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية على الجودة بشكل عام, فقد أشارت دراسة الساعاتي والمساري(2015) إلى وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين سمات القيادة التحويلية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الشركة العامة لمنتجات الألبان في أبو غريب ببغداد, كما أظهرت دراسة الغزالي(2012) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية, و أظهرت دراسة دراسة عباس (2010) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية,

وأظهرت دراسة بني عيسى (2006) وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (الجادبية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالمشاعر الفردية) على أداء المؤسسات العامة الأردنية، كما أظهرت نتائج دراسة العمري (2004) أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية وتوفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

ومن الدراسات الأجنبية تتفق أيضا مع دراسة (Tasi, etal, 2009), التي توصلت إلى أن القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل بالإضافة إلى أن هناك تأثيرا غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم، ومع دراسة (Jaskyte, 2004) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية. ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والثقافة الإبداعية. ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع لدى العاملين، ومع دراسة (zhou&Shine, 2003) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية، ومع دراسة (Marks&Printy, 2003) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة التحويلية ودرجة المشاركة لدى المعلمين ومع دراسة (Avolio, etal, 2002) التي أظهرت أن القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين وعلى أدائهم بشكل كبير. ودراسة (Politis, 2002) التي توصلت إلى وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات اكتساب المعرفة وتختلف دراسة (Lucks, 2002) التي توصلت إلى عدم وجود دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك، وأن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

4.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل القيادة التحويلية لدى الإدارة التنفيذية في بنك فلسطين تتأثر بمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المنطقة) ؟

وقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك فروق بسيطة في القيادة التحويلية لدى الإدارة التنفيذية في بنك فلسطين تبعاً لمتغير الجنس كانت لصالح الذكور فقد بلغ الوسط الحسابي لاستجابة الذكور (4.1409) و الإناث (3.7885) ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن عدد الإناث في الإدارة التنفيذية للبنك أقل من عدد الرجال والبنك بحاجة الى توجه حقيقي نحو تعزيز القيادة النسوية وتشجيعها.

كما أثبتت النتائج بخصوص متغير العمر أن الفروق في القيادة التحويلية لدى الإدارة التنفيذية في بنك فلسطين تبعاً لمتغير العمر كانت لصالح الفئة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.3613)، ويفسر الباحث هذه النتيجة بدور الخبرة التي تعني امتلاك مزيداً من الإهتمام والانتماء وإملاك القدرة على التعامل مع المتغيرات والحكمة في معالجة إشكاليات العمل وتتمتع باحترام وثقة وتقدير العاملين لديها وكل هذا من شأنه أن يؤدي إلى التأثير الإيجابي على جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء.

أما فيما يتعلق بالفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي فقد كانت أعلى استجابة لفئة (ماجستير فأعلى) حيث بلغ الوسط الحسابي لاستجابة هذه الفئة (4.5300)، ويفسر الباحث ذلك بأن إدارة الخدمات وتحسين جودتها علم قائم بحد ذاته، تزداد الخبرة فيه بزيادة المستوى العلمي.

وفيما يخص الفروق تبعا لمتغير الخبرة فقد كانت أعلى استجابة لفئة (5سنوات فأقل) حيث بلغ الوسط الحسابي لاستجابة هذه الفئة (4.4694), وفي رأي الباحث أن هذه الفئة تتمتع بحماسة شديدة للعمل ولديها من المعرفة خاصة في مجال التكنولوجيا والمهارات الحديثة التي تؤهلها للعمل مع والتأثير على العاملين لديهم والذين يكونوا بنفس الفئة العمرية تقريبا وقادرون على العمل بنشاط وقدرة ذهنية وبدنية عالية مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات المصرفية .

أما فيما يتعلق بالفروق في القيادة التحويلية لدى الإدارة التنفيذية في بنك فلسطين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي فقد بلغت أعلى استجابة لدى فئة (مراقب فرع) حيث بلغ الوسط الحسابي للاستجابة (4.3622), فهو حريص كل الحرص على الحفاظ على سمعة الفرع لتحقيق القدرة على المنافسة مع الفروع الأخرى الأمر الذي ينعكس على جودة الخدمة التي يقدمونها, لجلب مزيد من العملاء، خاصة أن هذه الفئة من القادة على تواصل دائم مع العاملين والعملاء وعلى إحتكاك مباشر معهم.

أما بالنسبة للفروق تبعا لمتغير المنطقة فقد بلغت أعلى استجابة لدى منطقة (غزة) حيث بلغ الوسط الحسابي لاستجابة هذه الفئة (4.3382), ويفسر الباحث ذلك بأن انطلاقة بنك فلسطين كانت في غزة كما أن معظم الادارة التنفيذية في غزة تعمل منذ زمن بعيد ولديها من الخبرة والمسؤولية ما يؤهلها للقيادة والقدرة على التأثير وإتخاذ القرار الصائب والذي يخدم مصلحة العملاء والعاملين والبنك وتربطهم علاقات متينة مع كافة مستويات العمل , كم اعتادت هذه الفئة من القادة على العمل في كل الظروف والأحوال مما خلق لديها المهارة والمعرفة وقدرة التحمل الذي إنعكس على الأداء وبالتالي على جودة الخدمة المصرفية.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة المعمر(2014), والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير اسم الجامعة ، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراة, ومع دراسة ال قاسم(2012), و التي أشارت نتائجها ان شعور الموظف بالرغبة بالاستمرار في البنك يطور لديه قدرة على التوجيه الذاتي للسلوك ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

وتخالف دراسة خلف(2010) التي أشارت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدي رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة ,المؤهل العلمي). ودراسة بني عيسى (2006) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي), ودراسة العمري (2004) التي أشارت نتائجها إلى أن آراء الموظفين نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم يتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو مراتبهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

2.5 الاستنتاجات:

بناء على ما تقدم من نتائج يمكن إدراج أهم الاستنتاجات وكانت كما يلي:

1. إن مستوى القيادة التحويلية في بنك فلسطين كان مرتفعا إلا أنه بحاجة إلى جهد أكبر من الإدارة التنفيذية في بعض الأبعاد خاصة في مجال الإهتمام أكثر بأهداف البنك والعاملين وتوفير التعليم والتدريب المستمر للعاملين بالإضافة الى تشجيعهم وتقويضهم على تقديم إقتراحات تفيد العمل وتساعد في حل مشاكله ، وهذا مؤشر على أن القيادة التحويلية التي

إنتهجها بنك فلسطين قد ساهمت بشكل جيد في تطوير جودة الخدمات المصرفية والذي انعكس إيجابا على ثقة الجمهور والمساهمين وحقق مزيدا من الإهداف المنشودة وبالتالي حصن الأداء المالي للبنك .

2. كافة أبعاد القيادة التحويلية كان لها تأثير واضح على أبعاد جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين باستثناء ضعف الارتباط مابين أبعاد القيادة التحويلية وبعد العناصر الملموسة ويعزى ذلك إلى أن التسهيلات والتجهيزات في الفروع والمكاتب هي من اختصاص الدوائر الفنية المختصة بذلك والتي تقوم بدورها في توفير تلك التسهيلات ومتابعتها وغير مرتبطة بمجتمع البحث بشكل كبير .

3. تتصرف الإدارة التنفيذية في بنك فلسطين بأسلوب جيد تحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير الموظفين الذين يعملون تحت قيادتهم.

4. تعمل الإدارة التنفيذية في بنك فلسطين على تحسين جودة الخدمات المصرفية بشكل مستمر ويظهر ذلك من خلال مساهمتهم في انتشار فروع البنك الذي بلغ عددها (57) فرعا ومكتبا والصرافات الآلية التي بلغ عددها(117) صرافا آليا، وبلغ عدد نقاط البيع (5914) نقطة بيع، وهذه تعمل على توفير الراحة لعملاء البنك البالغ عددهم (750) ألف عميل يقدم لهم الخدمة (1405) موظفين. إلا انهم بحاجة لتوفير بيئة أكثر ملائمة للعاملين، والعمل على إستحداث أجهزة لقياس مدة تقديم الخدمة، وتوعية العملاء لطرق الإتصال والتواصل وتطوير الخدمات الإلكترونية ، وكذلك توفير نوافذ خدمات للسيدات وذوي الإحتياجات الخاصة والتركيز على الإهتمام أكثر بالعملاء وحاجاتهم وتوقعاتهم وقد ظهر ذلك من خلال البيانات المالية لبنك فلسطين مقارنة بالبنوك الأخرى في القطاع المصرفي الفلسطيني.

ومن خلال النتائج والإستنتاجات السابقة يتضح لنا مدى إهتمام بنك فلسطين بنمط القيادة التحويلية الذي لم يكن وليد الساعة بل كان نتيجة تعزيز مبدأ الكفاية الذي يقوم على المعارف والسلوكيات والإتجاهات والدوافع والسمات الشخصية التي يحتاجها الفرد لتحقيق رؤى ورسالة المنظمة وتخدم أهدافها الإستراتيجية .

ولقد تم بناء هذه الإستراتيجية منذ تسعينات القرن الماضي ووصلت ذروتها خلال الأعوام العشر الماضية والتي إتضحت نتائجها من خلال الإرتفاع في معظم مؤشرات البنك المالية وهذا يدل على مدى ثقة الجمهور بالبنك نتيجة القرارات والإجراءات السليمة التي ينتهجها البنك في تعامله مع العملاء أو الموظفين او سياسته في التوسع والإنتشار محليا وإقليميا ودوليا وحفاظه على مركز مالي جيد ومتميز في القطاع المصرفي الفلسطيني .

3.5 التوصيات :

وفقا للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري للبحث وواقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات التالية:

توصيات تتعلق بالقيادة التحويلية:

- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في بنك فلسطين كأسلوب إداري حديث يعتمد على العمل التشاركي وتكامل الأدوار بين القادة والموظفين.
- الإهتمام أكثر بأهداف البنك وتحقيقها وانخراط القادة والعاملين لتحقيق رؤية البنك التي من شأنها النهوض بجميع الأطراف وتحقيق مزيدا من النجاحات.

- التركيز على التعليم المستمر للعاملين وتقديم التدريب النوعي لهم سواء في مكان العمل أو من خلال الدورات التدريبية غير النمطية والعمل على متابعة وقياس مدى إستفادة العاملين من هذه الدورات وكيف تنعكس إيجابا على جودة الخدمات المصرفية.
- الإهتمام بالعنصر النسوي وزيادة نسبة القادة في الإدارة التنفيذية من الإناث .
- تعزيز الإهتمام بالموظف بدوره وانه إنسان له مشاعر وأحاسيس والخروج من اعتبار الموظف ماكنة للإنتاج فحسب, وان يكون الموظف محور اهتمام القادة العاملون والعمل على تحقيق رضاه وتحفيزه معنويا وماديا من خلال ربط الحوافز بالكفاءة والإنتاجية والإلتزام وإعتماد أسلوب مشاركته بالأرباح.

توصيات تتعلق بالخدمات المصرفية:

- إسناد مهمة تحسين العناصر الملموسة في العمل وتطوير بيئة العمل للإدارة التنفيذية والعاملين بما يحقق الراحة التامة للعملاء ويؤدي الى إستمرار التعامل مع البنك .
- العمل على استحداث برامج ووسائل حديثة لقياس مدة تقديم الخدمة للعملاء ما يعزز الرضا لديهم ويوفر عليهم مزيدا من الجهد والوقت في انجاز معاملاتهم وكذلك الإلتزام بتنفيذ الأعمال المطلوبة من العملاء في أوقاتها المحددة ودون تأخير والتركيز على الخدمات الإلكترونية لتوفيرها الوقت والجهد والمال.
- على الإدارة التنفيذية في بنك فلسطين استقطاب الموظفين الجدد الذين يمتازون بالكفاءة والدراية في العمل المصرفي وإكسابهم مزيدا من المهارات التي تساعدهم في تقديم الخدمات لعملاء البنك بسرعة ودقة عالية.

- على الإدارة التنفيذية في بنك فلسطين توفير العديد من نوافذ الخدمات وذلك من أجل تقديم تلك الخدمات بأقل وقت ممكن, وكذلك استحداث نوافذ وخدمات جديدة للنساء وذوي الإحتياجات الخاصة وتسهيل التواصل مع البنك.

- على الإدارة التنفيذية لبنك فلسطين الحفاظ على الجاهزية التامة لها ولموظفيها من أجل العمل في أوقات الأزمات والطوارئ حتى ولو كان ذلك بعد الدوام الرسمي أو في أيام الإجازات الرسمية وذلك لتلبية حاجات العملاء المتنامية.

توصيات تتعلق بالدراسات المستقبلية:

- ينصح الباحث بإجراء مزيداً من الأبحاث والدراسات عن موضوع القيادة التحويلية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء في بنك فلسطين وفي بنوك أخرى وذلك نظراً لشح الدراسات التي تحدثت عن الموضوع.
- ينصح الباحث بإعتماد مقاييس جديدة لقياس جودة الخدمة المصرفية وتطبيقها على القطاع المصرفي الفلسطيني.

المصادر والمراجع

- الأغا, ب .(2011). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين.
- برويقات, ع.(د.ت). التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة. جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر
- بسترفيلد، د و آخرون.(2006). إدارة الجودة الشاملة. ترجمة رشد الحمالي , جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع, الرياض.
- بسيوني، س.(2001). بحوث ودراسات في نظم التعليم. مكتبة زهراء الشرق, القاهرة
- بني عيسى.(2006).أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن :دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان
- البهلال, م .(2008).متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الامن العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة ,جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, المملكة العربية السعودية.
- البواب, و.(2014). اثر استخدام القيادة التحويلية بابعادها على حفز العاملين ,دراسة الحالة البنك الاسلامي الفلسطيني. رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين

- **التبائي، ن.** (2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية)،المجلد 27،العدد الرابع
- **الجبوري، م.** (2010). إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية .معهد الإدارة العامة، الرياض.
- **جلاّب، إ.** (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- **جواد، ش.** (2000). إدارة الأعمال :منظور علمي. دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان
- **الحداد ، ع.** (1999). تسويق الخدمات المصرفية . البيان للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1999 .
- **حسن، م.** (2004) . القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. دار الكندي، إربد
- **حماد، إ.** (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي_دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 27.
- **حمود، خ.** (2010). إدارة الجودة وخدمة العملاء. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان
- **الحياوي، ع.** (2006). إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات . دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن
- **الخالدي، أ.** (2006). قياس مستوى جودة خدمات المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

- **خضر, ش والباشقالي, م.** (2011). أثر خصائص القيادة التحويلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال دراسة تطبيقية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة صلاح الدين. بحث جامعي, <http://zancojournals.su.edu.iq>
- **الخصيري, م.** (1982). التسويق المصرفي، المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية. مكتبة الأنجلو المصرية, القاهرة
- **الخطيب, أ وآخرون.** (1998) .تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم. المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان
- **الخطيب, أ.** (2000). إدارة الجودة الشاملة -تطبيقات في الإدارة الجامعية. مجلة اتحاد الجامعات العربية, العدد 3
- **خلف, م.** (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية, غزة
- **الدبر, ع و خميس, ع.** (2013). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي, المجلد 6, العدد 13.
- **الديب, س.** (2012). مدى ممارسة القيادات الادارية الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الازهر, غزة, فلسطين.
- **الدرادكة, م.** (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان.

- رشود, ع. (2008). قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية (دراسة مسحية لآراء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف للعلوم الامنية, الرياض, المملكة العربية السعودية.
- رشيد, م. (2003) . الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. مجلة البحوث التجارية، مجلد 25 ، عدد 1_2.
- الرويس، م .(2002). نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر. رسالة. دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- الزعبي، ع.(2013). دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 6، العدد 11.
- الساعاتي، ع والمساري، م.(2015). أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان. مجلة جامعة بابل، المجلد 23، العدد 3.
- سيد قنديل، ع.(2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر، عمان.
- شعشاعة، ح.(2004). قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء. (رسالة ماجستير) ،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشور، ل.(2006). قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الحكومية. بحث جامعي، إشراف الدكتور سليمان العوض، كلية التجارة و الاقتصاد، جامعة دمشق.

- **الصميدعي، م.**(2003). استراتيجيات التسويق :مدخل كمي وتحليلي. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- **الصميدعي، م و آخرون.**(2005). التسويق المصرفي :مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي. دار المناهج، عمان.
- **الصيرفي، م.**(2003). مفاهيم إدارية حديثة. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- **الطالب، ص.**(د.ت). قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في الملكة الأردنية الهاشمية. دراسة تحليلية ميدانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش الأهلية، الأردن.
- **طعامنة، م.**(2001). إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي. مجلة أبحاث اليرموك، العدد 17
- **العامري، أ .** (2002) . السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطننة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 9 ، عدد 1 .
- **عباس، ش.**(2010) . سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
- **عبود، ع.**(2009).تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الاسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- **العلي، ع.**(2008). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- **عليوه، س .** (2001) . تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. دار السماح، القاهرة.

- **العمرى، م.** (2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- **عيد، ب.** (2013). اثر انماط القيادة في تحسين جودة الخدمة الداخلية في المستشفيات الخاصة العاملة في عمان. (دراسة ماجستير)، عمان، الاردن.
- **عيسى، س.** (2008). دور القيادة التحويلية في تطوير اداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.
- **الغامدي، س.** (2011). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ،مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الاكاديمية. رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة ام القرى ،المملكة العربية السعودية.
- **الغزالي، ح.** (2012). اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير، كلية الأعمال _ جامعة الشرق الأوسط.
- **ال قاسم، ر.** (2012). اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية – دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الاردنية. (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الاوسط، عمان ،الاردن.
- **القيوتي، م.** (2001). مبادئ الإدارة :النظريات والعمليات والوظائف. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
- **الكردي، أ.** (2004). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتاب ،القاهرة.

- الكساسبة وآخرون.(2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة".المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد 1.
- مجيد، س والزيادات، م.(2007). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم. دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان.
- محمد, ع.(2006). القيادة الإدارية. مكتبة المجتمع العربي, عمان .
- المراد, ح.(2005). تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير_ دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس
- مرعي, ف.(2008). اثر القيادتين التحويلية والتبادلية على اداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الاردنية.(اطروحة دكتوراة غير منشورة),جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان ,الأردن.
- معلا, ن.(2007). الاصول العلمية للتسويق المصرفي. دراسات العلوم الادارية عمان ,الأردن.
- أبو معمر, م.(2005). قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية, المجلد الثالث عشر، العدد الأول.
- المعمر, و.(2014). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الأزهر, غزة.
- بن معقل, ن. (2015). القيادة التحويلية. الخيار الأنسب للإدارة. مجلة المعرفة.
- المغربي, ع.(2004). الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب, جدة.

- الهلالي، ش. (2001) . استخدام نظريتي القيادة التحويلية و الإجرائية وبعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية. مجلة مستقبل التربية العربية، عدد 21.
- محمود، نزال (2014) . دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

المراجع الاجنبية

- **Al-Swidi** , Abdullah Kaid&Nawawi , Mohd Kamal Mohd& Al-Hosam , Asma , 2012,Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks , Asian Social Science Vol. 8, No. 10 .
- **Avolio**, B., Bass, B. and Jung, D. (1999),Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, Journal of Occupational And Organizational Psychology, vol.72.
- **Avolio**, B., Dvir, T. and shamir, B. (2003), Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment,Academy Of Management Journal, vol.45, no.4.
- **Avolio**, B., Waldman, D., Yammarino, F.(1991), Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership, Journal Of European Industrial Training, (15).

- **Avolio, B., Waldman, D., Yammarino, F.**(1991), Leading in the 1990s:the four I's of transformational leadership, *Journal Of European Industrial Training*, (15).
- **Avolio, B.J.,** (1994), “The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership”, *International Journal Of Public Administration*, 17 (9).
- **Barbuto, J. & Burbach, M.** (2006), The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, *The Journal Of Social Psychology*, 146(1)
- **Bass, B.** (1994).*Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: Sage Publications.
- **Bass,B. & Avolio, B.**(1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, United states: library of congress.
- **Bruch, H. and Walter, F.** (2007), leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership, *Leadership And Organizational Development Journal*, vol.28, no. 8.
- **Cheung M. and Wong, C.** 2010.*Transformational leadership, leader support and employee creativity*, *leadership and Organization Development Journal*, 32(1).
- **Gillet, N., Fouquereau, E., and Antigance, A.** 2013. The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross sectional questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*, 50(10): 1539–13.
- **Goodwin , Vicki L. & Whittington , J. Lee & Murray , Brian ,** (2011) , Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm , *Journal of Managerial Issues* , Vol. XXIII Number 4 .

- **Hetland, H. & Sandal, G.** (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates. *European Journal Of Work Organizational Psychology*.
- **Ismail, A., Mohamad ,M., Mohamed, H., Rafiuddin ,N., Pei Zhen ,K.,** (2010), "Transformational And Transactional Leadership Styles", *Theoretical And Applied Economics*, Volume Xvi), No. 6(547).
- **John Frain.**(1999). Introduction to marketing, 4th edition, London: International Thomson Business Press.
- **Kolter&Armstrong,**2000,Principles Of Marketing 5th ed Prenticehall,New Jersy).
- **Leithwood, K.** (1992). Transformational leadership, where does it stand? *Education Digest*.
- **Murphy,l.**(2005),Transformational Leadership:A cascading chain Reaction,*Journal Of Nursing Management*,vol13,no.1
- **Nanjundeswaraswamy, T. and Swamy, D.** 2015. Leadership styles and quality of work life in SMEs, *Managemen science letter*, 5 (1).
- **Niekerk, Magdalena, Maria, Van:**2005"Transformational Leadership at a Higher Education Institution",Master of arts, University of South Africa.
- **Politis, J.,** (2002), Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self managed teams: the consequences for performance, *Leadership And Organization Development Journal*, vol.3, no.4.
- **Rafferty, A. & Griffin, M.,** (2004), Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15.
- **Sani, Achmad& Maharani, Vivin,** (2012), The impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job

Performance with the among Lecturers of faculty in the Islamic maulanamalikibrahimmalang university: the mediating effects ofOrganizational Citizenship Behavior, International , Journal of Academic Research , Vol. 4. No.4

- **Tsai**, Wei-chi, Hsien-wen chenb and Jen-wei cheng, (2009), Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes, The International Journal Of Human Resource Management, vol.20, no.1.
- **Woods**, R. (2003). Inspirational Leadership Model. International Leadership Studies Conference.

المواقع وشبكة المعلومات الانترنت:

www.pma.ps/ar-eg/home.aspx

• سلطة النقد الفلسطينية

www.bankofpalestine.com

• بنك فلسطين

www.abp.ps

• جمعية البنوك في فلسطين

الملاحق:

ملحق (1) : قائمة أسماء محكمين أداة البحث (الإستبانة):

م	الاسم	التخصص	المسمى الأكاديمي
1	أ.د. عبد الناصر القدومي	إحصاء	رئيس جامعة الاستقلال
2	د. أحمد حرز الله	إدارة أعمال	معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس
3	د. عطية مصلح	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
4	أ. د. نيا ب جرار	الإدارة الإستراتيجية	جامعة القدس المفتوحة
5	د. عمر عبد الرازق	اقتصاد رياضي	جامعة بيرزيت
6	د. ماجد الجدي	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية

ملحق (2): الاستبانة:

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة



..... المدير /الفاضل

تحية طيبة وبعد"

تهدف هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمه لدراسة " القيادة التحويلية وتأثيرها في جودة

الخدمات المصرفية في بنك فلسطين من وجهة نظر الإدارة التنفيذية "

حيث نعني بالقيادة التحويلية : عملية تحفيز الموظفين وتنشيطهم نحو تحقيق الاهداف من خلال

القيم العليا للوصول بهم الى مرتبة القادة.

وذلك استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في التنمية المستدامة (بناء مؤسسات وتنمية موارد

بشرية) وقد تم اختياركم للإجابة عن الأسئلة الواردة فيها .

يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بدقة والاجابة عنها بموضوعيه علما بأن جميع البيانات الواردة في

هذه الاستبانة ستعامل بسريه تامه ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

ونفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

داود عبد الرؤوف عوده

أولاً : البيانات الشخصية :

يرجى التكرم بوضع علامة (x) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة:

1/ الجنس :

() ذكر () أنثى

2/ العمر :

() 30 عام فأقل () من 31-40 عام

() من 41-50 عام () 51 عام فأكثر

3/ المؤهل العلمي :

() دبلوم () بكالوريوس

() ماجستير فأعلى

4/ سنوات الخبرة في بنك فلسطين :

() 5 سنوات فأقل () بين 6-10 سنوات

() بين 11-15 سنة () 16 سنة فأكثر

5/ المسمى الوظيفي:

() مدير فرع

() مدير منطقة

() مراقب فرع

() مدير مكتب

ثانيا : - القيادة التحويلية وجودة الخدمات المصرفية

يرجى التكرم بوضع علامة (×) في المربع المناسب .

ابعاد القيادة التحويلية

الرقم الفقرة	محتوى الفقرة	درجة قليلة جدا (1)	درجة قليلة (2)	درجة متوسطة (3)	درجة كبيرة (4)	درجة كبيرة جدا (5)
التأثير المثالي(الكاريزما): سلوك القائد الذي يشجع الموظفين على محاكاته والافتداء به.						
1	أهتم باهدافي اولا ثم أهداف البنك					
2	لصفتي الشخصية والسلوكية تأثير في الاخرين					
3	أتصرف بطريقة تفتح الموظفين على محاكاتها					
4	أتعامل بلطف مع العملاء وهذا يعزز احترام وتقدير الموظفين لي					
5	أحقق احتياجاتي الخاصة حتى أتمكن من تحقيق احتياجات الاخرين					
6	أستطيع اقناع الموظفين بكل سلاسة ويسر.					
7	أهتم ببناء مجموعة من القيم بين الموظفين					
8	أركز على اهمية توعية الموظفين برويا البنك					

					ورسالته	
					أخذ القرارات الصائبة	9
					أحرص دائما على أحداث تغييرات في أسلوب العمل وبشكل منطقي	10
					أحرص على بناء قيم مشتركة بيني وبين الزملاء في العمل	11
					أسعى لتحقيق أهداف البنك بصرف النظر عن الوسائل	12
التحفيز الإلهامي: سلوك القائد الذي يعمل على تحفيز الموظفين من خلال روح التحدي في العمل وتغليب روح الجماعة.						
					أحرص على العمل بروح الفريق الواحد	13
					أشجع الموظفين على التحدي في العمل	14
					أجتمع مع الموظفين باستمرار لاطلاعهم على توقعاتنا بخصوص العمل	15
					أحرص على خلق إحساس جماعي برسالة البنك وأهدافه	16
					أستثير الموظفين لكي أعزز روح الحماسة والعمل	17

					الدؤوب لديهم	
					أحفز الموظفين في البنك لبذل المزيد لتحقيق الهدف مضاعفا	18
					اعزز الاحساس الجماعي بالمهام	19
					أهتم باقناع الموظفين بأهمية العمل	20
					أسعى لتحويل رؤى البنك الى واقع ملموس	21
					أعتبر الاخطاء تجارب عملية مفيدة	22
					أشكر الموظفين على عملهم الجيد	23
<p>الاعتبارات الفردية: ان يعطي القائد اهتمامه لحاجات الموظفين من اجل تحقيق الاهداف بحيث يكون (مدرب وناصح ومتابع).</p>						
					أهتم برأي الموظفين وقناعاتهم	24
					أهتم برضا الموظفين في البنك لما له من دور في تعزيز انتماءهم	25
					أهتم بالموظفين لأنهم المورد الاهم والاثمن في البنك	26
					أتعامل مع الموظفين بطريقة تناسب قدراتهم	27

					28	الموظفون محور اهتمامي حتى ولو لم يتقبلهم الآخريين
					29	أدرك ان ما يقوم به الموظفون هو واجبهم ويتقاضوا عليه اجرا
					30	أعطي اهتماما للموظفين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم
					31	أشارك الموظفون بمناسبة الاجتماعات
					32	أركز على التعليم الذاتي المستمر للموظفين
					33	أراعي توحيد المعايير عند تقييم أداء العاملين
الاستشارة الفكرية: تتمثل في قدرة القائد على زيادة وعي الموظفين ليعالجوا مشاكل العمل بطرق ابداعية جديدة						
					34	أطلب من الموظفون العمل حسب الاصول واتوقع منهم الابداع والابتكار
					35	أشجع الموظفون على تقديم اقتراحاتهم في اداء اعمالهم ولو كانت محفوفة بالمخاطر
					36	أثق بالقدرات المتوفرة لدى الموظفون في البنك
					37	أحاول باستمرار التعرف على ما يرغب الموظفون

					بتحقيقه في حياتهم العملية	
					أشجع التغيير بهدف التحسين المستمر	38
					أشجع النقاش الجماعي والفردى مع الموظفين	39
					اتبادل الآراء مع الموظفين حتى في الامور الدقيقة	40
					أركز على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في العمل	41
					أحرص على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لانجاز العمل	42
					أقدر الموظف الذي يدخل مكنتى حاملا المشكلة والحلول	43

التمكين: ان يقوم القائد بتفويض السلطة للموظفين في الصفوف الامامية التي تمكنهم من اتخاذ القرار من اجل معالجة المشاكل التي تواجههم من أجل تحقيق اهداف البنك.

					أشجع العاملين على تحمل المسؤولية	44
					أعمل على تفويض الصلاحيات للموظفين على أسس علمية	45
					أقدم تصورا شاملا لمهام العمل تاركا الهامش الاكبر للموظفين لتنفيذها	46

					47	أناقش مع الموظفين متطلبات انجازهم لادوارهم الوظيفية
					48	ادعم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له
					49	أسمح باتخاذ أي قرار يضمن انجاز العمل بمستوى عال من الجودة
					50	احرص على ضرورة توازن السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات
					51	أشجع اسلوب المشاركة لدى الموظفين
					52	أحرص على تمكين الموظفين في البنك
					53	مقتنع بأهمية تمكين الموظفين وانه يساهم في تنمية القدرات القيادية لديهم .

أبعاد جودة الخدمة المصرفية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	درجة قليلة جدا (1)	درجة قليلة (2)	درجة متوسطة (3)	درجة كبيرة (4)	درجة كبيرة جدا (5)
العناصر الملموسة: يقصد بها المظهر الخارجي والتجهيزات والمعدات والموظفين واجهزة الاتصال المستخدمة						
54	الاجهزة والمعدات المصرفية تعد ذات تقنية متطورة					
55	تعد المرافق والصالات في البنك راقية وجذابة .					
56	أرى بان المظهر العام للبنك ملائم					
57	في حال تعطل الصراف الالي يعالج موضوعه فوراً					
58	تذاكر الدور متوفرة في بنك فلسطين					
59	يوفر البنك مواقف سيارات كافية للعملاء					
60	يستطيع العميل التواصل مع البنك بكل سهولة ويسر					
61	يستطيع العميل ان يتمتع بخدمة الانترنت المجانية في داخل البنك					
62	يوجد لوحات ارشادية وكتيبات ومنشورات في البنك					
الاعتمادية: يقصد بها القدرة على تقديم الخدمات بكفاءة عالية وبشكل دقيق بحيث يمكن الاعتماد عليه.						
63	الالتزام بتنفيذ الاعمال في الاوقات المحددة					
64	الاهتمام بمعالجة مشاكل العملاء والرد على استفساراتهم بشكل فوري					

					65	الاهتمام بتقديم الخدمات للعملاء بشكل صحيح ومن أول مرة
					66	امتلاك انظمة تقيس مدة تقديم الخدمة للعملاء
					67	الحرص على الدقة في العمل ومنع حدوث الازطاء.
					68	أرى بان الموظفين في البنك يتمتعون بالكفاءة العالية
					69	توفر المعرفة المصرفية للموظفين في البنك حول كيفية مساعدة العملاء
					70	مصادقية المعلومات المطبوعة والمنشورات المعلنة التي يقدمها العاملون في البنك
					71	الايفاء بالالتزامات للعملاء مهما تكن الظروف
سرعة الاستجابة: الرغبة والسرعة والدقة في تقديم الخدمات للعملاء بشكل لائق.						
					72	الاهتمام بالسرعة في تقديم الخدمة المصرفية
					73	ثبات استجابة الموظفين في العمل تحت جميع الظروف
					74	معالجة الموظفين للمشاكل بحكمة
					75	مراعاة وجود نوافذ خدمات في البنك لكلا الجنسين
					76	مراعاة توفر عدد كبير من نوافذ الخدمة التي تتناسب مع جميع الظروف خاصة صرف رواتب موظفو الحكومة.

					تقديم الخدمة للعملاء دون تأجيل	77
					امتلاك الموظفين في البنك المبادرة في تقديم الخدمة	78
					توفر صندوق للشكاوى والمقترحات في البنك	79
					الاهتمام بالدقة والسرعة في تنفيذ العمل	80
الأمان: درجة المعرفة والمهارات التي يتمتع بها الموظفين ودرجة مقدرتهم على تقديم الخدمات بدقة وامان وسرية.						
					مراعاة الحفاظ على خصوصية العملاء	81
					تتمتع نوافذ الخدمات في البنك بالسرية التامة	82
					التطابق بين الخدمة المقدمة للعملاء والمعلن عنها	83
					قبول البنك التعامل مع عملائه عبر الفاكس بشكل مطلق	84
					وجود عدد كاف من حراس الامن في البنك	85
					امتلاك البنك لكل وسائل الامان والحماية للتعاملات الالكترونية	86
					قيام البنك بإيقاف بطاقة انتمان العميل فورا حال التبليغ عن فقدانها	87
					تسليم بطاقة السحب النقدي ورقمها السري من قبل موظف واحد	88
					تطبيق مبدأ الرقابة الثنائية على كافة معاملات البنك	89

الاهتمام: مدى الاهتمام الشخصي الذي يوليه البنك والموظفين للعملاء ومدى درايتهم بحاجاتهم ورعاية مصالحهم.					
					90 تطبيق مبدأ (العميل دائما على حق)
					91 العمل من اجل رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم
					92 فتح ابواب البنك في ايام الاجازات او بعد ساعات الدوام الرسمي تلبية لحاجات عملائنا
					93 السعي لتعزيز الود والاحترام والصدقة مع العملاء
					94 مشاركة البنك للعملاء في مناسباتهم الاجتماعية
					95 العمل بجدية بعيدا عن العواطف الانسانية في البنك
					96 استطلاع احتياجات العملاء بشكل دائم للبقاء على دراية وعلم بها
					97 السعي للاحتفاظ بالتميز وتقديم الافضل بين المنافسين
					98 استخدام الطريقة المناسبة للتعامل مع العميل المسيء للموظفين في البنك

شاكرين لكم حسن تعاونكم

فهرس الملحق

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
168	قائمة أسماء المحكمين	1
169	الاستبانة	2

فهرس الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
(1.3)	توزيع مجتمع البحث تبعاً لمتغير الجنس	89
(2.3)	توزيع مجتمع البحث تبعاً لمتغير العمر	90
(3.3)	توزيع مجتمع البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	91
(4.3)	توزيع مجتمع البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	92
(5.3)	توزيع مجتمع البحث تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	94
(6.3)	توزيع مجتمع البحث تبعاً لمتغير المنطقة	95
(7.3)	فقرات الاستبانة تبعاً لأبعاد البحث	97
(8.3)	نتائج معادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbach's-Alpha) لقياس ثبات الأداء	98
(9.3)	المعالجة الإحصائية	100
(10.4)	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	101
(11.4)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الأول (التأثير المثالي)	102
(12.4)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثاني (التحفيز الإلهامي)	103
(13.4)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثالث (الإعترارات الفردية)	104
(14.4)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الرابع (الإستثارة الفكرية)	105
(15.4)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الخامس (التمكين)	106
(16.4)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات لدرجة تطبيق الادارة التنفيذية لنمط القيادة التحويلية	107
(17.4)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الأول (العناصر الملموسة)	108
(18.4)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثاني (الإعتمادية)	109
(19.4)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثالث (سرعة الإستجابة)	110
(20.4)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الرابع (الأمان)	111
(21.4)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الخامس (الإهتمام)	112

113	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات لمستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين	(22.4)
114	نتائج اختبار سبيرمان (التأثير المثالي)	(23.4)
115	نتائج اختبار سبيرمان (التحفيز الإلهامي)	(24.4)
116	نتائج اختبار سبيرمان (الإعتبارات الفردية)	(25.4)
117	نتائج اختبار سبيرمان (الإستثارة الفكرية)	(26.4)
118	نتائج اختبار سبيرمان (التمكين)	(27.4)
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد المجتمع تبعا لمتغير الجنس	(28.4)
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد المجتمع تبعا لمتغير العمر	(29.4)
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد المجتمع تبعا لمتغير المؤهل العلمي	(30.4)
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد المجتمع تبعا لمتغير سنوات الخبرة	(31.4)
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد المجتمع تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	(32.4)
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد المجتمع تبعا لمتغير المنطقة	(33.4)
123	عدد الدورات التدريبية والمشاركين بها في بنك فلسطين خلال الفترة من عام 2008 - 2015	(34.4)
124	مؤشرات الأداء في بنك فلسطين خلال الفترة من عام 2008-2011	(35.4)
125	مؤشرات الأداء في بنك فلسطين خلال الفترة من عام 2012-2015	(36.4)
126	البنوك العشر الأوائل في فلسطين من حيث (عمر البنك، عدد الفروع	(37.4)

	والمكاتب، عدد أجهزة الصراف الآلي، عدد الموظفين)	
128	صافي أرباح البنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة من عام 2011 - 2008	(38.4)
129	صافي أرباح البنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة من عام 2015 - 2012	(39.4)
131	مجموع حقوق الملكية للبنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة من عام 2011 - 2008	(40.4)
132	مجموع حقوق الملكية للبنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة من عام 2015 - 2012	(41.4)
134	معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة من عام 2011 - 2008	(42.4)
135	معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة من عام 2015 - 2012	(43.4)
136	ترتيب البنوك العشر الأوائل في فلسطين حسب العائد على حقوق الملكية عام 2015	(44.4)
137	موجودات البنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة من عام 2011 - 2008	(45.4)
138	موجودات البنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة من عام 2015 - 2012	(46.4)
140	معدل العائد على موجودات البنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة من عام 2011 - 2008	(47.4)
141	معدل العائد على موجودات البنوك العشر الأوائل في فلسطين خلال الفترة من عام 2015 - 2012	(48.4)
142	ترتيب البنوك العشر الأوائل في فلسطين حسب العائد على الموجودات عام 2015	(49.4)

فهرس الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
9	نموذج البحث ومتغيرات	(1.1)
47	أهمية الجودة	(2.2)
90	وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الجنس	(3.3)
91	وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير العمر	(4.3)
92	وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	(5.3)
93	وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة	(6.3)
94	وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	(7.3)
96	وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المنطقة	(8.3)

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الاقرار	
ب	شكر وتقدير	
ت	التعريفات	
خ	ملخص البحث باللغة العربية	
ر	ملخص البحث باللغة الانجليزية	
	الفصل الأول: خلفية الدراسة	
1	مقدمة	1.1
4	مشكلة البحث	2.1
5	أسئلة البحث	3.1
6	أهداف البحث	4.1
7	أهمية البحث	5.1
8	حدود البحث	6.1
8	محددات البحث	7.1
9	نموذج البحث ومتغيرات	8.1
9	هيكلية البحث	9.1
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
11	المقدمة	1.2
13	القيادة التحويلية	2.2
13	مفهوم القيادة التحويلية	1.2.2
17	نشأة القيادة التحويلية	2.2.2
22	أبعاد القيادة التحويلية	3.2.2

23	التأثير المثالي	1.3.2.2
24	الاستثارة الفكرية	2.3.2.2
25	التحفيز الإلهامي	3.3.2.2
27	الاعتبارات الفردية	4.3.2.2
28	التمكين	5.3.2.2
32	أهمية القيادة التحويلية	4.2.2
38	الجودة	3.2
38	مفهوم الجودة	1.3.2
40	تطور مفهوم الجودة	2.3.2
45	ضرورة الاهتمام بالجودة	3.3.2
50	الخدمة المصرفية	4.2
50	مفهوم الخدمة المصرفية	1.4.2
53	جودة الخدمة المصرفية	2.4.2
56	خصائص الخدمة المصرفية	3.4.2
58	قياس جودة الخدمة المصرفية و أبعادها	4.4.2
65	بنك فلسطين	5.2
69	الدراسات السابقة العربية والأجنبية	6.2
69	الدراسات العربية	1.6.2
78	الدراسات الاجنبية	2.6.2

87	تعقيب على الدراسات السابقة	3.6.2
	الفصل الثالث: إجراءات البحث	
89	تمهيد	1.3
89	مجتمع البحث	2.3
96	منهج البحث	3.3
96	أداة البحث	4.3
97	صدق الأداة	5.3
98	ثبات الأداة	6.3
99	إجراءات تطبيق البحث	7.3
100	المعالجة الإحصائية	8.3
	الفصل الرابع: نتائج البحث	
101	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.4
107	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.4
113	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.4
118	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.4
123	البيانات المالية لبنك فلسطين ومقارنتها بالقطاع المصرفي	5.4
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات	
145	مناقشة النتائج	1.5
145	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.1.5
147	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.1.5
148	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.1.5
151	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.1.5
153	الاستنتاجات	2.5
155	التوصيات	3.5
157	المصادر والمراجع	
168	الملاحق	
181	فهرس الملاحق	
182	فهرس الجداول	

185	فهرس الأشكال	
186	فهرس المحتويات	