SHIHAB JOURNAL OF HUMANITIES
Volume (2), Issue (3) (Sept, 2026)
ISSN: 3136-2958

مجلة الشهاب للعلوم الإنسانية
المجلد (2) العدد 3 سبتمبر 2026
ردمد: 3136-2958

دور مدراء المصارف التجارية في خلق الكفاءة والجدية في العمل

أسامة محمد أحمد

جامعة اجدابيا – كلية الاقتصاد – القسم التمويل والمصارف

The Role of Commercial Bank Managers in Fostering Efficiency and Diligence at Work

Osama Mohamed Ahmed
University of Ajdabiya – Faculty of Economics – Department of Finance and Banking
Corresponding Author's Email: osama.mohamed@uoa.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2026/9/12 تاريخ المراجعة 9/15/ 2026 تاريخ القبول:2026/10/11- تاريخ النشر: 11/05/ 2026

الملخص:

تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة في أي مجتمع، على أساس اختلاف مراحله تطوره، وتأثيرها على حياة المجتمعات لارتباطها بالشؤون الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. والكفاءة هي استغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الأهداف. وأما الجدية هي تزويد الأفراد بمميزات التحدي والالتزام. والمدير عنصرا هاما لتحسين الأداء والكفاءة والجدية في العمل لتطوير المنظمات. وأجريت الدارسة علي موظفين إدارة المصارف التجارية لمعرفة دور المدير داخل المصرف والطرق الفعالة لكسب ثقة الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات. ومن خلال نتائج الدراسة تبين عدم وجود ثقة بين الموظفين ومدراهم وعدم تشجيعهم علي المشاركة في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية : المدير, الإدارة والكفاءة, الجدية في العمل.

Summary:

Management is considered one of the most important activities in any society, on the basis of its different stages of development, and its impact on the lives of societies as it is linked to economic, social and political affairs. Efficiency is the proper exploitation of resources to achieve goals. As for seriousness, it is to provide individuals with the advantages of challenge and commitment. The manager is an important element for improving performance, efficiency and seriousness in working to develop organizations. The study was conducted on the employees of the Tobruk feed factory management to know the role of the manager within the factory and effective ways to gain the confidence of the employees and their participation in decision-making. Through the results of the study, it was found that there is no trust between employees and their managers, and that they are not encouraged to participate in decision-making.

Keywords: Manager– Management and Efficiency –Seriousness at Work .

1.1 مقدمة :-

يشهد القطاع المصرفي تحولات سريعة وتحديات متزايدة تتطلب مستويات عالية من المرونة والتنافسية, ويعد العنصر البشرى المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة مصرفية, وتبرز القيادة الإدارية ممتلة في مدراء المصارف كعنصر حاسم في توجيه هذا العنصر لرفع مستويات الكفاءة التشغيلية وترسيخ ثقافة الجدية والالتزام في بيئة العمل. (https://ar.wikipedia.org)

2.1 مشكلة الدراسة :-

حيث تمثل مشكلة الدراسة في كون المدير هو المحرك الأساسي في اتخاذ القرارات في المنظمة، وحيث افتقد هذا الدور في بعض المنظمات والمؤسسات في الوقت الحاضر ويمكن تلخيص مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

1- كيف يساهم النمط القيادي لمدير المصرف في رفع كفاءة الموظفين وتقليل في الوقت والموارد؟

2- ما الاليات والأساليب لإدارية التى يعتمدها مدراء المصارف لترسيخ الجدية والانضباط الوظيفي؟

3- ما التحديات التى تواجه المدراء في تحقيق هذا التوازن داخل القطاع المصرفي ؟

3.1 أهداف الدارسة :-

1- تحديد أبعاد الكفاءة والجدية المطلوبة في بيئة العمل المصرفي.

2- تحليل الأدوار القيادية والرقابية والتصحيحية لمدراء المصارف.

3- تقديم إطار عملي وتوصيات لتعزيز الدور القيادي للإدارة المصرفية.

4.1 أهمية الدراسة :-

1- دعم صناع القرار: توفر نتائج الدراسة وتوصياتها لمجلس إدارة المصارف والإدارة العليا رؤى واقعية حول كيفية اختيار وتأهيل مدراء الفروع والأقسام لتأمين بيئة عمل منتجة وملتزمة.

2- تحسين الأداء التشغيلي : تساعد النتائج الميدانية مدراء المصارف على استكشاف الممارسات الإدارية الأكثر تأثير في رفع كفاءة الموظفين وتقليل الأخطاء البشرية والزمنية في تقديم الخدمة.

3- تطوير سياسات الموارد البشرية : تسهم الدراسة في إعادة توجيه سياسات الحوافز, والتقييم, والتدريب, لتكون قائمة على معايير تشجيع الجدية وتضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

5.1 حدود الدراسة :-

- **الحدود موضوعية :** اقتصرت على بحث دور مدراء المصارف في تحقيق الكفاءة التشغيلية وترسيخ الجدية والالتزام لدى الموظفين.

- **الحدود الزمنية :** سوف نجري الدراسة خلال سنة 2022م.

- **الحدود المكانية :** سنجري الدراسة على المصارف التجارية الليبية بمدينة اجدابيا.

6.1 عينة الدراسة :-

تكون عينة الدراسة عن الموظفين العاملين بالمصارف التجارية بمدينة اجدابيا والذين يمارسون مهام تشغيلية أو إشرافيه مباشرة تحت قيادة مدراء الفروع والأقسام حيث بلغ حجم العينة في هذه الدراسة (45) موظف.

7.1 منهجية الدراسة :-

يتمثل منهجية الدراسة على الجوانب التالية :

- **الجانب النظري :** يهدف إلي مراجع الكتب والدوريات والدراسات ذات علاقة بموضوع البحث الفرص تكوين إطار نظري مناسب.

– **الجانب الميداني** : يهدف هذا الجانب إلى جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة يربط الإطار النظري بالوقع العلمي وسيتم استخدام صحيفة الاستبيان أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
– **الجانب التحليلي** : يهدف هذا الجانب إلى عرض تحليل ودراسة البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم استخدام الأسلوب الوصفي لموضوع الدراسة.

8.1 الدراسات السابقة :-

دراسة (العتيبي, 2022)- السعودية :

العنوان : دور تمكين القيادات الإدارية في تحسين الكفاءة المؤسسية والانضباط الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي.

الهدف : قياس مدى انعكاس تفويض الصلاحيات ومنح المرونة للموظفين على التزامهم وجديتهم في العمل.

المنهجية والعينة : منهج مسحي تحليلي بعينة تكونت من (185) موظفا وموظفة في المصارف السعودية.

النتائج : توصلت الدراسة إلى أن تفويض السلطة وتوفير البيئة الداعمة يزيدان من الشعور بالمسؤولية والجدية, ويؤديان إلى تحسين جودة المخرجات التشغيلية.

دراسة (العرافي, والزوى2023)- ليبيا :

العنوان : أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء التشغيلي في المصارف التجارية العاملة في مدينة بنغازي.

الهدف : معرفة النمط القيادي الأكثر تأثيرا (الديمقراطي, الأوتوقراطي, التحرري) على رفع كفاءة أداء الموظفين.

المنهجية والعينة : المنهج الوصفي التحليلي عبر استبيان وزع على عينة من (110) موظفين في عدة مصارف تجارية.

النتائج : أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي والتشاركي في تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة سرعة تقديم الخدمة للزبائن.

دراسة (Mendoza & Santos, 2024) :

العنوان : Leadership Behavior and Operational Efficency in Commercial Banking

الهدف : فحص أثر أسلوب المتابعة والرقابة الواعية للمدير على كفاءة إدارة الوقت وتقليل الهدر في المعاملات البنكية.

المنهجية : المنهج الكمي (Quantitative Approach) بالتطبيق على (210) موظف بنكي في الفلبين.

النتائج : بينت النتائج أن القيادة التحويلية (Transformational Leadership) ترتبط بشكل قوي بالحد من الإهمال والتقاعس الوظيفي, وتزيد من معدلات الكفاءة بمقدار 34%.

الإطار النظري:

المدير:

1.2 المقدمة :-

يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة وعاملا مهما يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب، بل تتعداها ليكون مسؤولا عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل. (http://www.siironline.org)

2.2 تعريف المدير :-

المدير هو أي شخص يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في امر الأخرين أي ممارسة السلطة وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد. (أبو قحف، عبد السلام، 2002:ص71)

هم أناس يقومون باء نجاز الأعمال من خلال الأخرين، حيث لا يستطيع المدير أن يعتمد طويلا كلية على جهوده الذاتية لإنجاز الأعمال. (عبد الجواد، محمد احمد، 2000: 21)

3.2 أنواع المدير :-

1- المدير الوظيفي (المتخصص) : أي ما يرتبط بوظائف المنظمة فيمكن أن يكون :-

- مدير الإنتاج – مدير التمويل – المدير المالي – مدير التسويق.
- مدير إدارة الأفراد (شئون العاملين).
- مدير المشتريات– مدير المخازن.

2- المدير العام :

ويكون مسؤولا عن عدد من الإدارات التي تؤدي وظائف مختلفة، مثل متجر متعدد الأقسام وعن جميع الإدارات المتخصصة داخله.

3- مدير مشروع :

وهو يدير مشروعة معينة ويقوم بالتنسيق بين الأفراد العاملين في المشروع، وبين الإدارات الأخرى في المنظمة، ومع جهات خارج المنظمة. (القريوتي، محمد قاسم، 2004: 73- 76)

4.2 أهمية المدير الإداري :-

تظهر أهمية المدير من خلال النقاط التالية:

- ستطيع المدير الإداري تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه المدير الإدارة العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون المدير يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

1- بدون المدير يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدفها المرسومة. (علاقي، مدني عبد القادر، 1985: 582)

5.2 مهارات المدير :-

مهارات المدير هي المقدرة على القيام بعمل أو نشاط معين، وهذه المهارات يمكن تعلمها وتطويرها، ومن أهم المهارات الواجب توافرها لدي المدير:

1- مهارات الفنية :

وهي القدرة على استخدام معارف وأساليب وموارد محدودة في إنجاز العمل، فرئيس قسم ضبط الجودة، ومراقب المصنع، ومدير الشؤون المالية، يجب أن يمتلك كل منهم المهارات الفنية التي تتعلق بمجال عمله.

2- مهارات التحليلية :

وتتضمن المقدرة على تشخيص وتغيير الحالات والمواقف، وتحديد العوامل الرئيسة، وتفهم العلاقات فيما بينها ودورها في أي موقف، ولابد للمدير من فهم المشكلة التي تواجهه وتطوير خطة عمل لمعالجتها.

3- مهارات صنع القرار :

وتتوقف هذه المهارات كثيرا على المهارات التحليلية، وتتضمن المقدرة على تحديد المشاكل وأسبابها الحقيقية وتطوير الحلول البديلة والمفاضلة بينها واختيار البديل الأنسب ومتابعة تنفيذه.

4- مهارات تفاعلية :

إن عمل المدير أساسا هو إنجاز الأعمال من خلال أو بوسطة الأخرين، وهذا يتطلب منه مقدرة ومهارة في العمل مع الآخرين والتعامل معهم وفهمهم .

5- مهارات الإدراكية :

وتشمل على المقدرة على النظر للمنظمة ككل، وكيف ترتبط الوحدات المختلفة ببعضها البعض ودور كل منها، وكيف يؤثر كل منها بالأخر ويتأثر به، لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. (حريم، حسين، 2006: 22)

6.2 صفات المدير الناجح :-

1- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه.

2- الزمن هو استثمار المستقبل.

3- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.

4- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلا.

2- معرفة سبب الخطر لديه وبأنه نتاج عن سوء فهم وليس سوء نية. (جاري، ويسلر،1991: 551)

7.2 أدوار المدير :-

1- أدوار التفاعلية :

وتتركز على علاقات المدير واتصالاته بالآخرين، ويؤدي هذه الأدوار بصفته الرسمية. وتشمل على الأدوار الثلاثة الآتية :

- **دور الرئيس الرمزي** : مثل قيام رئيس الجامعة بتوزيع الشهادات على خرجين، أو قيام رئيس المؤسسة بإهداء درع المؤسسة لضيف زائر، لا يجد المدير مفرا من القيام ببعض الأنشطة والفعاليات التي تعتبر رمزية واحتفالية.
- **دور قيادي** : ويتضمن توجيه وتنسيق جهود الأفراد التابعين للمدير. ويدخل ضمن هذا الدور اختيار الأفراد وترقياتهم والاستغناء عن خدماتهم وتدريبهم وتحفيزهم، وكذلك مراقبة أدائهم.
- **دور حلقة الوصل** : ويشمل تفاعلات المدير مع الآخرين خارج نطاق وحدته، وقد يكون هؤلاء الآخرين من داخل المنظمة أو من خارجها، والهدف هو الإبقاء على علاقات جيدة.

2- أدوار معلوماتية :

وتشتمل على استلام المعلومات وإرسالها فمن خلال الأدوار التفاعلية ويبني شبكة من العلاقات والاتصالات التي تساعد في القيام بالأدوار المعلوماتية التالية :

- **دور الراصد** : حيث يقوم المدير بمتابعة وفحص البيئة الخارجية للحصول على معلومات ذات العلاقة بالمنظمة ومستقبلها، مثل التهديدات والمنافسة والفرص المتاحة.

- **دور المرسل الناشر** : ويتضمن قيام المدير باطلاع العاملين معه على ما تجمع لديه من معلومات وعليه أن يقرر ما هي المعلومات الواجب توصيلها ولمن يجب أن توصل ومتي يجب إرسالها.
- **دور الناطق الشخصي** : وينطوي هذا الدور على قيام المدير بتمثيل وحدته أمام الغير، سواء داخل منظمة أو خارجها.

3- أدوار صنع القرارات :

وتعتبر هذه أهم أدوار المدير، وتستند إلى الأدوار المعلوماتية والتفاعلية والتي تمثل مدخلات لعملية صنع القرار، وتشمل على ثلاث أدوار هي :

- **الدور الريادي** : ويتناول تطوير وتحسين أداء الوحدة، وجودة المنتجات والخدمات، وإدخال التغيرات والأساليب الجديدة المبتكرة للنهوض بمستوى الإدارة.
- **دور معالج المشكلات** : كل مدير يواجه مشكلات وحالات طارئة وضغوطا خارج نطاق سيطرته، وعليه اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمعالجة تلك المشكلات.

3- دور المفاوض : وفي هذا الدور يقوم المدير بالتفاوض والمساومة والمحاورة مع الوحدات والأفراد الآخرين لضمان مصالح وحدته، وقد يتناول التفاوض الأهداف والموارد والاختصاصات والأداء وغيرها. (أبو بكر، مصطفى محمود، 2004: 34)

الكفاءة والجدية :-

1.2.2 المقدمة :-

إن الكفاءة تمثل جزءا من القدرة على القيام بنوع معين من العمل على مستوى محدد، والتي يمكن اعتبارها "موهبة" أيضا، وقد تكون الكفاءات بدنية أو عقلية، ولا يمكن اعتبار الكفاءة معرفة أو فهم أو قدرات تم تعلمها أو اكتسابها (مهارات) أو توجه، وتتعارض الطبيعة الفطرية للكفاءة مع التحصيل، والذي يمثل المعرفة أو القدرة المكتسبة وقد اتجهت العلوم الفيزيائية والهندسية إلى تقييم الكفاءة بأنها: "النسبة بين الجزء المستفاد من الطاقة إلى الطاقة المبذولة". (https://ar.wikipedia.org)

2.2.2 تعريفات الكفاءة :-

هي العلاقة بين مدخلات منظمة ومخرجاتها فإن استطاعت الحصول على مخرجات أفضل من تلك المدخلات فإن أكثر كفاءة من ذلك الذي يحصل على تلك المخرجات باستخدامه المدخلات. (زيارة، فريد فهمي، 2004: 8)

3.2.2 تقدير الكفاءة :-

يعني تقدير كفاءة العاملين تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتها وإمكانيات تقلدهم المناصب ووظائف ذات مستوى أعلى، ومن ثم فتقدير الكفاءة يأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي للعملين وقدراتهم المستقبلية.

4.2.2 أهمية التقدير الكفاءة :-

1- تقدير أو قياس الكفاءة أساس لعمليات الإصلاح الإداري.

2- يساهم نظام تقدير الكفاءة في الكشف عما يكون هنالك من طاقات ومواهب وقدرات ومهارات كامنة لدى الأفراد وغير مستغلة في عملهم الحالي.

3- يساهم نظام تقدير الكفاءة في تحسين كفاءة العاملين وتطوير أدائهم الذاتي.

4- يكفل نظام تقدير الكفاءة استمرار الرقابة والإشراف على أداء العاملين.

5- يساهم نظام تقدير الكفاءة في دعم العلاقة بين العاملين وجهة الإدارية.(عباس، علي، 2004: 93)

5.2.2 العوامل المحددة للكفاءة :-

تحديد العوامل المؤثرة على مستوى الكفاءة للمشروع بصفة عامة، ولعمل الفرد بصفة خاصة تلك العوامل يمكن إجمالها في عاملين رئيسين :

1- العوامل فنية :

أ- التقدم الآلي والتكنولوجي.

ب- المواد الخام.

ج- تصميم العمل.

د- طرق وأساليب الإنتاج.

2- العوامل إنسانية :

1- القدرة على الأداء الفعلي للعمل، وتتحدد بالآتي :

- المعرفة بالتعليم والخبرة بالتدريب.
- المهارة القدرة الشخصية، التكوين النفسي والجسماني.

2- الرغبة في العمل، وتتحدد بالآتي :

- ظروف العمل المادية.
- ظروف العمل الاجتماعية.
- حاجات ورغبات الفرد. (السلمي، علي, 1999: 21)

6.2.2 مستويات الكفاءة :-

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجمع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف، والخبرة.

1-البيانات : هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المرتبطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي، كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

2-المعلومات : هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية، ويتم تقديمها الغرض محدد، فالمعلومات يتم تطورها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

3-المعرفة : أنها ترجمة المعلومات إلى أداء التحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

4-الخبرة : هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية. (نجم، عبود نجم، 2005: 26)

7.2.2 أبعاد الكفاءة :-

الكفاءة العملية : وهي المرتبطة بالوظيفة المنفذة نفسها. الكفاءة الوظيفية : هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات. الكفاءة الهيكلية : والتي ترتبط بالطرق المستعملة والإجراءات. الكفاءة التسلسلية : هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير. http://mawdoo3.com()

8.2.2 أصناف الكفاءة :-

1-الكفاءة الفردية : تدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم قياسيها من خلال أساليب فنية وتقنية.

2-الكفاءة الجماعية : هي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال منافسة المؤسسات، ومن مصادر تقييمها حكم المجتمع.

3-الكفاءة الخاصة أو النوعية : يعبر عنها بالكفاءة المرتبطة بمجال مهاري، أو وجداني، أو معرفي معين وهي خاصة.

4-الكفاءة الممتدة : هي الكفاءة التي يمتد مجال توظيفها وتطبيقها داخل سياقات جديدة.

(http://mawdoo3.com)

الجدية في العمل :-

3.2 المقدمة :-

أن الجدية في الشخصية تؤثر في كفاءة وفاعلية ودوافع المستخدمين نحو العمل، فهي صفة من الصفات الشخصية، كما أن الجنس والعمر والاعتقادات المهنية تؤثر على الكفاءة والجدية تجاه العمل، حتى تكون هناك فاعلية في عمل المدير وعمل الإدارة، لا بد من توفر درجة عالية من الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى المدير. (جرار، سنبل أمين صالح، 2011: 4-3)

1.3.2 تعريف الجدية في العمل :-

أما بالنسبة للجدية في العمل فقد عرفها العلماء والباحثين بعدة تعريفات منها :-

أنها سمة من سمات الشخصية الإدارية والتي تساعده في التخلص من الضغوطالمهنية وتشتمل على مجال التحدي والتغيير ومجال الالتزام والمشاركة ومجال السيطرة والتحكم.

فالجدية في العمل هي سلوك شخصي يلتزم به الشخص داخل المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها دون ضغط من أحد، فهي سلوك ملازم لهذا الشخص، ينعكس على الأشخاص المحيطين به، وعلى بيئة ومناخ العمل من حوله.

(القاروط، صادق سميح صادق، 2006: 13-14)

2.3.2 مجالات الجدية في العمل :-

المجال الأول : الالتزام والمشاركة :

يعد الالتزام بعدا رئيسيا للجدية حيث يوصف أنه ميل للمشاركة والانشغال بالعمل، والمواجهة بنجاح، والمشاركة والاندماج في النشاطات المستمرة، وليس الشعور بالاختلاف والعزلة وعدم وجود الأهداف.

المجال الثاني : التحكم والسيطرة :-

مجال آخر مهم من مجالات الجدية في العمل وهو التحكم أو السيطرة حيث يمكن للشخص أن يكون مؤثرة أو فعل وأن يتغلب على الأوضاع الضاغطة في الحياة اليومية.

المجال الثالث : التحدي والتغيير :

هو المجال الثالث من مجالات الجدية في العمل، إن لكل عمل ظروفا خاصة به تختلف من عمل لآخر، وهذه الظروف والضغوط التي يتعرض لها الفرد تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل وتؤثر على سلوكه عموما، ولهذا فإن مدير الذي يتصف بالتحدي والتغيير سوف لا يتجاهل هذه المشاكل ولكن سوف يسعى إلى تغييرها ويتعامل معها حتى يتغلب عليها. (http:// wwwgoogle.blogspot.com)

الاطار العملي:-

تحليل نتائج الاستبيان:-

عندما قام الباحثون بتوزيع (45) استمارات استبيان على مجموعة من موظفي إدارة المصارف التجارية بمدينة اجدأبيا وتم اخذ عينة عشوائية من مجموع الدراسة البالغ (45) وكانت الاستمارات الرجعة بعد الإجابات عليها هي (30) استمارة ثم قام الباحثون بتحليل إجابات المبحوثين على أسئلة في الاستبيان وكانت كالأتي :

1-السؤال الأول :-

هل يشجع المدير الموظفين على أبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه ؟ كانت الإجابة على النحو التالي:-

العبارات الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	13	%43.33
لا	17	%56.66
المجموع	30	%100

- يرى 13 من المبحوثين ونسبة 43.33 % أن المدير يشجع الموظفين على إبداء أرهم في تخطيط العمل وتنفيذه.
- ويرى 17 منهم نسبة 56. 66 % أن المدير لا يشجع الموظفين على أبداء أرهم في تخطيط العمل وتنفيذه.

2-السؤال الثاني :-

هل يسمح لك الرئيس المباشر بالمشاركة في اتخاذ القرارات ؟

كانت الإجابة على النحو التالي :-

العبارات الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	15	%50
لا	15	%50
المجموع	30	%100

- يرى 15 من المبحوثين ونسبة 50% أنه يسمح للموظف بالمشاركة في اتخاذالقرارات.
- بينما يرى 15 من المبحوثين ونسبة 50% أنه لا يسمح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

3-السؤال الثالث :-

هل يتم إعطاء مقترحات الموظفين أهمية داخل المصارف التجارية ؟

كانت الإجابة على النحو التالي :-

العبارات الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	7	%23.33
لا	23	%76.66
المجموع	30	%100

- يرى 7 من المبحوثين ونسبة 23.33 % أنه يتم إعطاء مقترحات العاملين أهمية داخل المؤسسة.
- بينما يرى 23 من المبحوثين وبنسبة 76.66 % يرون أنه لا يتم إعطاء مقترحات العاملين أهمية داخل المؤسسة.

4-السؤال الرابع :-

هل يشجع مدراء المصارف الموظفين على التنافس الشريف والفعال ؟

كانت الإجابة على النحو التالي :-

العبارات الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	14	%46.66
لا	16	%53.33
المجموع	30	%100

- يري 14 من المبحوثين ونسبة46 .66 % أن مدراء المصارف يشجعون الموظفين على التنافس الشريف والفعال.
- بينما يرى 16 من المبحوثين ونسبة 53. 33 % يرون بأن مدراء المصارف لا يشجع الموظفين على التنافس الشريف والفعال.

5-السؤال الخامس :-

هل توافق على أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي فلسفة وليست أسلوب إداريا ؟

كانت الإجابة على النحو التالي :-

العبارات الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	13	%43.33
لا	17	%56.66
المجموع	30	%100

- يرى 13 من المبحوثين وبنسبة 43.33 % أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي فلسفة وليس أسلوبا إداري.
- بينما يرى 17 من المبحوثين ونسبة 56.66 % أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي أسلوبا إداري.

6-السؤال السادس :-

هل عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظرك قد تضعف دور وقوة المدير؟

كانت الإجابة على النحو التالي :-

العبارات الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	9	%30
لا	21	%70
المجموع	30	%100

- يرى 9 من المبحوثين ونسبة 30% أنه عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظرك قد تضعف دور وقوة المدير.
- بينما يرى 21 من المبحوثين ونسبة 70% بأنه عملية اتخاذ القرارات لا تضعف دور وقوة المدير.

7-السؤال السابع :-

هل يثق الموظفين بمديرهم في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ؟

وكانت الإجابة على النحو التالي :-

العبارات الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	9	%30
لا	21	%70
المجموع	30	%100

- يرى 9 من المبحوثين ونسبة 30% بأن الموظفين لديهم الثقة في المدير عند المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

- بينما يرى 21 من المبحوثين ونسبة 70% بأنه ليس لديهم الثقة في المدير عندالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

8-السؤال الثامن :-

هل يشجع المديرون الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطرة ؟

وكانت الإجابة على النحو التالي :-

العبارات الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	7	%23.33
لا	23	%76.66
المجموع	30	%100

- يرى 7 من المبحوثين ونسبة 23. 33 % بأن المدرين يشجعون الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر.
- بينما يرى 23 من المبحوثين ونسبة 76.66 % بأنه المديرين لا يشجعون الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر.

9-السؤال التاسع :-

هل يهتم المدير بتدريب الموظفين لرفع كفاءتهم وقدراتهم؟ وكانت الإجابة على النحو التالي :-

العبارات الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	15	%50
لا	15	%50
المجموع	30	%100

- يرى 15 من المبحوثين ونسبة 50% بأنه يهتم المدير بتدريب الموظفين لرفع كفاءتهموقدراتهم.
- بينما يرى 15 من المبحوثين ونسبة 50% أن المدير لا يهتم المدير بتدريب الموظفين لرفع كفاءتهم وقدراتهم.

10- السؤال العاشر :-

هل يتم حل جميع المشاكل في العمل كفريق واحد بمشاركة جميع المستويات ؟ وكانت الإجابة على النحو التالي :-

العبارات الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	8	%26.66
لا	22	%73.33
المجموع	30	%100

- يرى 8 من المبحوثين ونسبة 26. 66 % بأنه يتم حل المشاكل العمل كفريق واحد .
- بينما يرى 22 من المبحوثين ونسبة 73. 33 % لا يتم حل المشاكل العمل كفريق واحد.

النتائج :-

من خلال الجانب العلمي يمكن استخلاص النتائج التالية :-

1-عدم وجود ثقة بين العاملين ومديرهم مما لا يمكنهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

2-المشاكل في العمل لا يتم حلها كفريق واحد بمشاركة جميع المستويات.

3-عدم تشجيع المدراء للموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر.

4-للمدير دور فاعل وأساسي في حل المشاكل وإبداء الآراء بين الموظفين.

5-ترجح بعض الآراء أن المدير يهتم بتدريب الموظفين ورفع كفاءتهم وقدراتهم والبعض الأخر يرون أن المدير لا يهتم بالتدريب ورفع كفاءتهم وقدراتهم نظرا لتساوي النسب في أراء الموظفين.

التوصيات :-

1- إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التدريبية دون استثناء.

2- إن يكون هناك ثقة بين الموظفين ومدارهم للمشاركة للاتخاذ القرار.

3- حل جميع المشاكل في العمل كفريق واحد بمشاركة جميع المستويات داخل المصارف.

4- إن يكون هناك تشجيع من المديرين للموظفين للابتكار وتحمل المخاطر.

المراجع :-

1- الحداد، صابرين المبروك, (2004م): درجة ممارسة المديرين بالمستشفيات الوظيفة التخطيط وعلاقتها بمستوي جودة الخدمة الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي، الإدارة والتنظيم.

2- أمراجع، عيسى رزق الله, (2006م): مدى ممارسة المديرين لوظيفة التخطيط الاستراتيجي للقوي العاملة وواقع ومستجدات الفرص الوظيفية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدارسات العليا، بنغازي، الإدارة والتنظيم.

3- أبو قحف، عبد السلام, (2002م): أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

4- عبد الجواد، محمد احمد, (2000م): حرفة الإدارة، طنطا، دار البشير، ط1.

5- القريوتي، محمد قاسم, (2004م): نظريات والعمليات والوظائف، عمان، دار وائل، ط2.

6- علاقي، مدني عبد القادر, (1985م): الدراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، تهامة.

4-حريم، حسين, (2006م): مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، مكتبة الحامد، ط1.

5- جاري، ويسلر, (1991م): أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، الرياض، دار المريخ.

6- أبو بكر، مصطفى محمود, (2004م): المرجع في التفكير الاستراتيجي ولإدارة الإستراتيجية الإسكندرية، الدار الجامعية.

7- عوض، محمد احمد, (2003م): الإدارة الإستراتيجية الأصول ولأسس العلمية، الإسكندرية، دار الجامعة.

8- المرسى، جمال الدين محمد, (2006م): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، دار الجامعة.

9- المغربي، عبد الحميد عبد المفتاح, (2001م): الأصول العلمية الإدارة الأعمال، المنصورة، المكتبة المصرية.

10-عباس، علي, (2004م): أساسيات علم الإدارة، عمان، دار المسيرة، ط1.

11-الجيوسي، محمد رسلان, (2000م): الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، ط1.

12-السلمي، علي, (1995م): الإدارة معاصرة، القاهرة، دار غريب، ط1.

13-حافظ، إجلال عبد المنعم, (2005م): الأصول العلمية للإدارة، كلية تجارة.

14-زيارة، فريد فهمي, (2004م): الأصول والمبادئ للإدارة الأعمال، عمان، مطبعة الشعب، ط4.

15-بعيره، أبو بكر مصطفي, (2011م): مبادئ الإدارة المفاهيم والتطبيقات، بنغازي، دار الفضيل ، ط7.

16-إبراهيم، السعيد المبروك,(2012): إدارة المكتبات الجمعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، القاهرة، المجموعة العربية.

17-الشميمري، احمد بن عبد الرحمان, (2014م): مبادئ الإدارة الأعمال، الرياض، مكتبة العبيكان، ط10.

18-زيارة، فريد فهمي, (2004م): الأصول والمبادئ للإدارة الأعمال، عمان، مطبعة الشعب، ط4.

19-عباس، علي, (2004م): أساسيات علم الإدارة، عمان، دار المسيرة، ط1.

20-السلمي، علي, (1999م): الإدارة معاصرة، القاهرة، دار غريب، ط2.

21-نجم، عبود نجم, (2005م): إدارة المعرفة – المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الأردن، مؤسسة الورق للنشر وتوزيع، ط1.

22-جرار، سنبل أمين صالح, (2011م): الجدية في العمل وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الإدارة التربوية.

23-القاروط، صادق سميح صادق, (2006م): الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الإدارة التربوية.

المواقع الإلكترونية :-

1- https://ar.wikipedia.org : 24-11-2016.

2- http://www.siironline.org : 23-11-2016.

3- http://mawdoo3.com : 20-11-2016

4- http:// wwwgoogle.blogspot.com : 5-1-2017