

2021

A Proposed Framework for the Development of Persuasive Leadership Practices and Their Relationship to Support the Culture of Excellence and Innovation (A Field Study on Palestinian Banks)

نضال المصري

جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين
nedalmasree@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Accounting Commons](#)

Recommended Citation

2021) نضال (المصري, "A Proposed Framework for the Development of Persuasive Leadership Practices and Their Relationship to Support the Culture of Excellence and Innovation (A Field Study on Palestinian Banks)," *Jerash for Research and Studies Journal* *الدراسات والبحوث والدراسات*: Vol. 20 : Iss. 1 , Article 8. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol20/iss1/8>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Jerash for Research and Studies Journal* *الدراسات والبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

A Proposed Framework for the Development of Persuasive Leadership Practices and Their Relationship to Support the Culture of Excellence and Innovation (A Field Study on Palestinian Banks)

Cover Page Footnote

.جميع الحقوق محفوظة لجامعة جرش 2019. إدارة موارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين

إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع
(دراسة ميدانية على البنوك الفلسطينية)

**A Proposed Framework for the Development of Persuasive
Leadership Practices and Their Relationship to Support the Culture
of Excellence and Innovation
(A Field Study on Palestinian Banks)**

نضال حمدان المصري*

تاريخ الاستلام 2017/12/19

تاريخ القبول 2018/8/13

ملخص

هدف البحث إلى عرض إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع، بالتطبيق على العاملين في البنوك الفلسطينية، والتعرف على طبيعة العلاقة والتأثير لممارسات القيادة الإقناعية المتمثلة (بالمصداقية، والمشاركة، والمكافآت والحوافز، والالتزام، والاستماع، والمسؤولية) على دعم ثقافة التميز والإبداع، ولقد تم اختبار ذلك من خلال الفرضيات، وتم توزيع الاستبانة على عينة من (60) موظف، وتم استرداد (41) استبانته، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول ممارسات القيادة الإقناعية على نسبة مرتفعة (78.02%)، وحصل مجال دعم ثقافة التميز والإبداع على نسبة (76.94%)، وتبين - أيضاً - وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع، وقد تم بناء إطار مقترح يمكن الاعتماد على مراحل لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية في البنوك الفلسطينية لتحقيق قدرة أكبر على دعم ثقافة التميز والإبداع، ولذلك يوصي الباحث باعتماد الإطار المقترح لدى البنوك الفلسطينية.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الإقناعية، ثقافة التميز والإبداع، البنوك الفلسطينية

© جميع الحقوق محفوظة لجامعة جرش 2019.

* إدارة موارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.

Abstract

The research aims to show the development of persuasive leadership practices and their relationship to support the culture of excellence and innovation by application to the staff in the Palestinian banks and to identify the nature of the relationship and the impact of the persuasive practices represented in (credibility, participation, awards, incentives, commitment, listening and responsibility) to support the culture of excellence and innovation. This has been tested through the research hypotheses and the search tool has been prepared and distributed to the sample consisting of (60) employee and (41) questionnaire has been collected. The research concluded a set of results: Persuasive leadership practices got a high percentage (78.02%), supporting a culture of excellence and innovation got (76.94%) and there is a positive relationship between the persuasive leadership practices and supporting a culture of excellence and innovation. A proposed framework has been established to depend on its phases for the development of persuasive leadership practices in the Palestinian banks to achieve greater capacity to support a culture of excellence and innovation. Therefore, the researcher recommends the adoption of the proposed framework in the Palestinian banks.

Keywords: persuasive leadership, culture of excellence and innovation, the Palestinian banks.

مقدمة البحث

القيادة تعبر عن تفاعل بين القائد والمرؤوسين، وفهم القائد لمرؤوسيه والوصول لدرجة الفعالية في التواصل معهم هو جوهر القيادة الإقناعية، وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن تمتع القائد بدرجة عالية من القدرة على الإقناع يحقق له مستويات عالية من الأداء داخل المنظمة، وهذا ما يدفع للبحث في دور القيادة الإقناعية في أهم المتغيرات التي تؤثر على بيئة العمل وهو دعم ثقافة التميز والإبداع، وذلك للتأكيد على مدي أهمية ممارسات القيادة الإقناعية.

والقيادة الإقناعية تهدف إلى تحقيق أحد المبادئ الإدارية التي وضعها العالم هنري فايول في نظريته مبادئ الإدارة؛ وهو التوجه نحو الهدف، وذلك من خلال توجيه العاملين وإقناعهم والتأثير عليهم نحو تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمات، ويحقق هؤلاء القادة هذا الإقناع من خلال المكافآت والتحفيز والتدريب والمشاركة.

حيث تعتبر الموارد البشرية بشكل عام من الأصول المهمة في البنوك، لذلك فإن مصلحة أي بنك تتمثل في الاحتفاظ بقيادة يتميزون بخبرة ومهارة وقدرة على التعامل مع الجمهور والتعامل مع بعضهم البعض، والتعامل مع البيئة الخارجية، حيث يمثل هؤلاء القادة صورة البنوك أمام المجتمع، وينظر للبنوك على أنها من المؤسسات التي تبحث باستمرار على الكفاءات لما تحتاجه من تجديد

في الخدمات البنكية وخاصة في المجال الخدمات الالكترونية، وبالتالي يجب أن يكون لدى القادة ثقة بأنفسهم وتحكم، وقدرة على إقناع ومشاركة العاملين، ولهذا تم التركيز في هذا البحث على دراسة ممارسات القيادة الإقناعية في البنوك في قطاع غزة ودورها في دعم ثقافة التميز والإبداع، لأن هذه الثقافة تجعل العاملين في البنوك لديهم قدرة أكبر على البحث عن الفرص المتاحة واستغلالها، وقدرة على مواجهة أو حتى التكيف مع التحديات، وقدرة أكبر على تحمل المخاطرة، وحب العمل، وهذا يجعل المؤسسات في مقارنة مستمرة مع أقوى منافسيها أو ما يسمى بالمنافس النموذجي.

وبالتالي وجدت البنوك نفسها أمام هدفين، حيث يمثل الهدف الأول قدرتها على إيجاد قادة قادرين على الإقناع سواء للعاملين أو المتعاملين وخاصة أصحاب الشركات والمؤسسات، ويتمثل الهدف الثاني الوصول إلى درجة الفعالية في التميز والإبداع، وهذا بالطبع يؤدي إلى ضرورة البحث في كيفية تحقيق القيادة الإقناعية، ودورها في دعم ثقافة التميز والإبداع.

أولاً: مشكلة البحث

إن سبب التفاوت في قدرة البنوك على استقطاب للعملاء هو قدرتها على تقديم خدمات متنوعة تناسب التقدم التكنولوجي، وتناسب حاجات العملاء وإمكانياتهم، وهذا لا يتحقق إلا من خلال توافر المواهب البشرية القادرة على التميز والإبداع، وهذا ما ذهب إليه دراسة (أبو حيش، 2018) ودراسة (الشبول، 2017)، والبحث والوصول للتميز والإبداع يتطلب توافر خصائص معينة لدى القادة أهمها قدرتهم على الإقناع، والإقناع له تأثير واضح على المتغيرات التنظيمية وله تأثير واضح للوصول للقيادة الريادية الفعالة وهذا ما بينته دراسة (Arora, Sharma, 2017)، ودراسة (Sonia, 2010)، ومن هنا يمكن طرح إشكالية البحث في السؤال الرئيس التالي: ما هو مستوى توافر ممارسات القيادة الإقناعية في البنوك الفلسطينية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع؟ ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الآتية التي تمثل مشكلة البحث:

1. ما درجة توافر ممارسات القيادة الإقناعية في البنوك الفلسطينية؟
2. ما مستوى قدرة البنوك على دعم ثقافة التميز والإبداع للعاملين لديها؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع؟
4. ما هو أثر التغيير في ممارسات القيادة الإقناعية على دعم ثقافة التميز والإبداع؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه توافر ممارسات القيادة الإقناعية في البنوك الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (اسم البنك، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟
6. ما هو الإطار المقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية لدعم ثقافة التميز والإبداع؟

ثانياً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث بشكل رئيس إلى التعرف على مدى توافر ممارسات القيادة الإقناعية في البنوك الفلسطينية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع، ويندرج تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف وهي:

1. التعرف على الممارسات المتبعة للوصول إلى القيادة الإقناعية.
2. الكشف عن قدرة البنوك على دعم ثقافة التميز والإبداع.
3. بيان العلاقة التي تربط بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع.
4. التعرف على مقدار التغيير في التميز والإبداع نتيجة التغيير في ممارسات القيادة الإقناعية.
5. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة اتجاه ممارسات القيادة الإقناعية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (اسم البنك، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
6. التوصل إلى الإطار المقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية.

ثالثاً: أهمية البحث

1. يستمد البحث أهميته النظرية من الدور الذي تلعبه البنوك في إيجاد بيئة اقتصادية منافسة.
2. هناك ندرة في الأبحاث المتعلقة بممارسات القيادة الإقناعية.
3. تعتبر مخرجات هذا البحث مهماً للباحثين والمهتمين بهذا المجال بشكل عام، وللبنوك بشكل خاص.
4. توجيه نظر المسؤولين في إدارة البنوك والبنوك المركزية والجهات المالية في الدولة على ضرورة دعم ثقافة التميز والإبداع.
5. يزداد أهمية هذا البحث خلال الفترة الحالية لما يشهده القطاع المصرفي من متغيرات وتحديات.

رابعاً: فرضيات البحث

يستند البحث إلى عدة فرضيات من أجل اختبارها لتحقيق أهدافه:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع".

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لممارسات القيادة الإقناعية على دعم ثقافة التميز والإبداع".

الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع تعزى للبيانات الشخصية (البنك، المسمى الوظيفي، العمر، النوع)".

خامساً: حدود البحث

تناولت الدراسة موضوع ممارسات القيادة الإقناعية على دعم ثقافة التميز والإبداع في عام 2016، وتمثلت وحدة المعاينة بالموظفين العاملين في البنوك الفلسطينية.

سادساً: خطة البحث

تم استعراض البحث في الإطار العام للبحث. والدراسات السابقة، والتعرف على ممارسات القيادة الإقناعية في البنوك من حيث المفهوم والدور والأهمية، وكذلك التعرف على دعم ثقافة التميز والإبداع. وتم عرض الدراسة التطبيقية، وفي النهاية اختبار الفرضيات وعرض النتائج والتوصيات.

سابعاً: الدراسات السابقة

تناول الباحث بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، والتعقيب على هذه الدراسات وتوضيح مدى الاستفادة منها، وفق الآتي:

1- دراسة (أبو حيش، 2018)، بعنوان: "درجة ممارسة الدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر المعلمين"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية، وعلاقتها بثقافة الإنجاز، وتكونت العينة من 400 معلم ومعلمة،

واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الإبداعية بلغت 78.6%، ومستوى ثقافة الإنجاز 80.8%، ووجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة الإبداعية ومستوى ثقافة الإنجاز.

2- دراسة (الشبول، 2017)، بعنوان: "مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم تجاه الإبداع الإداري في الأردن"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مساهمة السمات الابتكارية ممثلة بتحمل المسؤولية والتعاون والاتصال مع الآخرين، وتكونت العينة من 152 من القادة التربويين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج أن إجابات القادة التربويين عن المسؤولية بدرجة متوسطة، وبعدي التعاون والاتصال بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

3- دراسة (Arora, Sharma, 2017)، بعنوان: "Decoding Diverse Dimensions Of Entrepreneurial Leadership With Special Emphasis On Persuasive Communication"

هدفت هذه الورقة العلمية إلى دراسة الأبعاد المتنوعة لقيادة وريادة الأعمال وبشكل خاص تم التركيز على الاتصال المقنع، والذي يعتقد الباحث أنه حاسم للغاية في الواقع الحالي، حيث التركيز على الإقناع والتعاطف بدلاً من الاتصال القسري والهيمنة، والذي يضمن نجاح أي مشروع تجاري، فلا يمكن تصور القيادة وريادة الأعمال دون التواصل المقنع، فالتواصل المقنع هو مفتاح القيادة للوصول للأعمال الريادية الناجحة، وشملت مجموعة من الأبعاد وهي: وضوح الرؤية التجارية، والعقلانية في التفكير، والتعبير الفعال والمتعاطف، وأظهرت الدراسة أن الإقناع تمنح القيادة الريادي مكانة مركزية مرموقة.

4- دراسة (اللوحي، 2017)، بعنوان: "أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين"

هدفت الدراسة التعرف إلى إثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، وتكونت العينة من 133 موظف، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج أن مستوى تصورات العاملين حول العوامل الريادية التي منها تحمل المسؤولية كان مرتفعاً، وكذلك تصوراتهم حول التميز المؤسسي، كما أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين العوامل الريادية والتميز المؤسسي، وأظهرت النتائج ان هناك أثر لمحاور العوامل الريادية على التميز المؤسسي.

5- دراسة (عجيل، والعبادي، 2015)، بعنوان: "القيادة الإقناعية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات القيادة الإقناعية لعينة من المصارف الخاصة في الفرات الأوسط من أجل تخفيض مقاومة التغيير، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم دراسة العلاقة والتأثير بين أبعاد القيادة الإقناعية المتمثلة بـ (المصداقية، المشاركة، المكافآت والحوافز، الالتزام) في أبعاد مقاومة التغيير المتمثلة بـ (التعليم والاتصال، التفاوض والاتفاق، التسهيلات والدعم، والإكراه الضمني أو الظاهر)، وقد استخدمت استمارة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وقد أظهرت النتائج صحة أغلب فرضيات الدراسة وبالاعتماد عليها صيغت عدد من الاستنتاجات التي توصي بضرورة تبني إدارة المصارف المبحوثة لممارسات القيادة الإقناعية لما لها دور في تخفيض مقاومة التغيير.

6- دراسة (عطا، 2014)، بعنوان: "دور التميز الإداري في الإبداع"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحديد عوامل التميز الإداري في البنوك المصرية، وتوضيح آلية التطبيق للتميز الإداري، وتأثير العلاقة بين التميز الإداري والإبداع، والتوصل إلى المشكلات التي تعوق تطبيق التميز الإداري، وكانت أهم نتائج البحث أن المرونة لها تأثير طردي على زيادة الإبداع الإداري، ونظام تطبيق الجودة الشاملة لها تأثير عكسي، فكلما طبقت الجودة الشاملة قللت فرصة الإبداع الإداري للعاملين.

7- دراسة (حلاوة، 2011)، بعنوان: "واقع استراتيجيات الإبداع والتميز للارتقاء بأداء المنظمات الحكومية وتحمل المسؤولية الاجتماعية في الدول النامية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجيات الإبداع والتميز للارتقاء بأداء المنظمات الحكومية (العامة)، وما هي المسؤولية الاجتماعية، كما هدفت إلى تحديد ما هو الإبداع، وكيف يمكن للمنظمات الحكومية أن تكون مبدعة، حيث برزت مشكلة الدراسة من خلال وجود حواجز مادية ونفسية وقانونية وسياسية، واجتماعية واقتصادية، وروتينية تحد من الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الحكومية تعاني من الروتين القاتل وخاصة في الدول النامية، كما تعاني من العادات والتقاليد المتخلفة، وقلة الموارد المالية، وبناء عليها وضعت التوصيات من أهمها نشر الوعي، تفعيل الأنظمة والقوانين بما يتناسب مع متطلبات الإبداع، بالإضافة إلى البحث عن مصادر تمويل.

8- دراسة (كريمة، 2011)، بعنوان: "ثقافة الإبداع كمدخل لتحقيق التميز"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب الاستراتيجية والتنظيمية وراء تفوق مجموعة من المنظمات وذلك من خلال البحث عن التميز من خلال الاهتمام بقيمة الإبداع وجعله أول الأولويات، والتعرف على الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية ومدى تشجيع عمالها على الإبداع والابتكار المستمر، وبيان كيفية الاستفادة من تجارب المؤسسات الأجنبية الناجحة، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات تحتاج إلى ثقافة مساندة للتطوير تساعد على زيادة قدرتها على الإبداع والابتكار وتدعم وتنمي المشاركة والارتباط والتضامن بين العاملين في المنظمة والشعور بأن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا بتضافر جهود العاملين في المنظمة مجتمعة وتدعيم قدرتها على التعامل مع المتغيرات المتنوعة.

9- دراسة (Sonia,2010)، بعنوان: " The Principles Leadership of Persuasion in Executive Leadership"

أصبح الإقناع أكثر انتشاراً وأهمية للمديرين التنفيذيين في عالم العمل، خاصة في ظل الوضع الاقتصادي الحالي والتغير في الإدارة التنظيمية، ولهذا تم دراسة الإقناع للمدراء، مع استخدام أبعاد للقيادة الإقناعية ممثلة بالمصادقية، وتأطير الحجج، والأدلة، والاتصال عاطفياً. وبينت الدراسة الأهمية في الوصول إلى قادة تنفيذيين أكثر فعالية من خلال الإقناع.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت دراسة (أبو حيش، 2018)، ودراسة (الشبول، 2017)، ودراسة (اللوحي، 2017) ودراسة (عطا، 2018) على أهمية ثقافة التميز والإنجاز والإبداع الإداري، فيما ركزت دراسة (Arora, Sharma, 2017)، ودراسة (عجيل، والعايدي، 2015)، ودراسة (Sonia,2010) على أهمية القيادة الإقناعية ودورها في الوصول لقادة أكثر فعالية، واتفقت معظم الدراسات على استخدام المصادقية والمشاركة والحوافز كأبعاد للقيادة الإقناعية، كما استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.

ما تميز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة

1. تميز البحث الحالي في موضوعه، حيث يسعى إلى معرفة أهمية القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع.
2. يعتبر هذا البحث الأول حسب علم الباحث والذي يتناول العلاقة بين القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع.

3. هناك ندرة في الأبحاث التي تتحدث عن القيادة الإقناعية، والتركيز في الأبحاث الأخرى كان على القيادة الخادمة.

4. تميز البحث الحالي في وضع إطار مقترح لتنمية وتطوير القيادة الإقناعية.

ثامناً: الإطار المفاهيمي لممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع

أ- ممارسات القيادة الإقناعية

إن الأسلوب الإقناعي هو الأسلوب الذي يركز القائد من خلاله على كل من العمل والعلاقات الإنسانية حيث يقوم بإفادة رؤوسيه بما ينوي اتخاذه ويقنعهم برأيه (الكردي، 2004: 52). ف قدرة القادة على الإقناع والتأثير على الآخرين يتطلب من القادة الوصول إلى القيادة الفعالة؛ وهذه القيادة تجمع بين المنطق أو ما يسمى بالجوانب العقلية، وأيضاً الجوانب العاطفية، لأن المواقف القيادية المختلفة تحتاج إلى وجهات نظر متباينة لحسمها وعلاجها، وبسبب زيادة حدة المنافسة والتقدم على جميع المجالات، أصبح حتماً على القيادة استخدام الأساليب العقلية والعاطفية للتأثير على المرؤوسين، ولكن عليهم أن يوازنوا بين الأسلوبين، حيث تتمثل الجوانب العقلية في جانبين هما: وضع الأهداف، وصنع القرارات، أما الجوانب العاطفية فتعني التركيز على دور المعنويات في القيادة (جاد الرب، 2012: 7-8). كما أن التركيز على الجوانب العاطفية يجعل القائد أكثر ولاء والتزام للمنظمة التي يعمل بها وذو أداء أفضل في العمل، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية. وكل ذلك يساعد على تحسين ورفع من مستوى وضع الأهداف واتخاذ القرارات. (هانس، 2011: 144)، والاهتمام بالجوانب العاطفية والعقلية للقائد له مبرراته التي تتمثل في زيادة قدرة القائد الإقناعية، ويكون تأثيره أكثر فعالية، ولتوضيح مفهوم وأهمية القيادة الإقناعية فلا بد من توضيح بعض المعلومات عن مفهوم القيادة وأدوارها ومهاراتها بشكل عام وفق النقاط التالية:

1- مفهوم القيادة:

برغم تعدد تعريفات القيادة، إلا أنه يمكن تعريف القيادة الفعالة بأنها: قدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة، وهذا يدل على أن شخصاً لا يمكنه أن يقود ما لم يتواجد أناس تابعين كجماعة، وتتضمن القيادة أيضاً ممارسة مهارات للتأثير على سلوكيات التابعين لتحقيق الأهداف بفعالية، وهذا التأثير والنفوذ يتم من خلال الاتصال حيث تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه. (مصطفى، 2007: 32).

وهناك تعريفات متعددة للقيادة ولا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم ويمكن أن نذكر مجموعة من التعريفات للقيادة كالتالي: (جاد الرب، 2008: 1)

- أ- أن تقنع الناس بمتابعتك لهم وتدريبهم للعمل معك. وبالتالي وجدت القيادة الإقناعية
- ب- محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف، وخلق وتوجيه القوة المعنوية للعاملين.
- ت- إيجاد أو خلق العلاقة ذات التأثير بين فردين أو أكثر.
- ث- العملية المؤثرة في أي جماعة منظمة نحو إنجاز أهدافها.
- ج- القدرة على التأثير في الأشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين.

ويرى البعض أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يجده القائد، أي أنها فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماسة وإخلاص. (الصرن، 2001: 152).

فيما يعتبر البعض أن جوهر القيادة هو القدرة على خلق الرؤية، والإلهام، والزخم عند مجموعة من الأشخاص. إن الخطط والتحليلات لا تقود الأشخاص. بل يقودهم في الغالب هذا الثالوث من الأشياء الأخرى، فلتحقيق الرؤية يحتاج القائد أفكاراً جديدة تتلاءم مع إستراتيجية المنظمة، ويعتبر الإلهام استخدام القائد لمهاراته الذاتية لإثارة الذين يعملون معه، أما زخم مشاريع المنظمة ومبادراتها يعني أن يبقي القائد المهمة في طريقها الصحيح من خلال استخدام طاقته ومهاراته في حل المشكلات (لاندرزبيرغ، 2003: 20).

2- مفهوم ومحاور القيادة الإقناعية

لقد ذكرت العديد من التعريفات والأبعاد للقيادة الإقناعية يمكن بيانها وفق الجدول التالي:

المفهوم	الباحث، السنة، الصفحة
ممارسة القيادة عن طريق الإقناع للوقوف عند احتياجاتهم.	Jowett Donnell. 1992:21
النشاط للتأثير على موقف أو سلوك الآخرين من خلال ممارسة الإقناع	Perloff et al. 2003:5
هو أن يصبح الإقناع لغة جديدة في قيادة الأعمال.	Conger. 2008:10
ممارسة القيادة لإقناع الآخرين بما يحقق قيادات ناجحة أكثر فعالية.	Sonia. 2010:4
قيام القائد بممارسات جديدة لإقناع موظفيه تتمثل بالمشاركة والمكافآت.	Ashraf et al. 2011:101
إقناع الموظفين بجدوى التعديلات المناسبة التي هي جوهر إدارة التغيير.	Quouab et al. 2013:172
ممارسة فن الإقناع من القادة من خلال عملية التحفيز والتوجيه والإلهام.	Panda. 2014:266

المسؤولية	الالتزام	الحوافز	الاستماع	الظروف	المشاركة	المصادقية	الباحث، السنة
	*	*		*	*	*	Chu. Et al. 2008
	*	*			*	*	Locke. 2009
	*	*		*	*	*	John. et al. 2010
*		*	*		*	*	McShane Mary. 2009
		*		*	*	*	Philip. 2010
	*	*	*		*	*	Gilbert. et al. 2010
	*	*			*	*	Laurie. 2010
	*	*			*	*	Sheng Raymond. 2010
	*	*			*	*	Luthans. 2011
	*	*	*		*	*	Jesse Mary. 2011
					*	*	Songying Erica. 2011
	*				*	*	Feb. 2012
	*	*				*	Michael et al. 2012
*		*	*		*		George Gareth. 2012
	*	*			*	*	Philip. Et. Al. 2013
	*	*			*		Aaron Korolkova. 2014
%12/2	%75/12	%87/14	%25/4	%18/3	%94/15	%87/14	التكرار / النسبة

المصدر: (عجيل، والعبادي، 2015: 251-253)

من خلال الجدول السابق يرى الباحث أن هناك اتفاق بين معظم الباحثين حول المكونات الرئيسية للقيادة الإقناعية هي المصادقية والمشاركة والحوافز والالتزام، بينما أضاف البعض الآخر من الباحثين الظروف المقنعة والاستماع والمسؤولية، ويرى الباحث أنه يمكن إضافة مجموعة من الأبعاد التي لها تأثير على تحقيق الإقناع للمرؤوسين وهذه المحاور تتمثل في الحساسية للمرؤوسين، وتغير نمط القيادة وفق للظروف والموقف حتى لو كانت في نفس اللحظة، بالإضافة إلى فهم عواطف وأحاسيس المرؤوسين والتحكم في الانفعالات والعواطف الشخصية، وهذا يحقق قبول للرئيس لدى المرؤوسين وبالتالي يتحقق الإقناع والتأثير.

3- أدوار القيادة الإقناعية

نعلم بأن الوصول للقيادة الفعالة يتطلب الجمع بين السلطة باعتبارها المصدر الشرعي للقيادة، والقوة باعتبارها ذات مصادر أخرى تعطي للقائد كفاءة عالية، بالإضافة إلى القدوة والتي نعني أن يطيع وينفذ المرؤوسين قرارات والخطط الموضوعة دون إجبار أو إكراه، بشكل مباشر أو غير مباشر (توفيق، 2006: 31). وبشكل عام يمكن القول بأن هناك عدة معالم جديدة لمعنى القيادة الفعالة وهي: (الحساسية للمرؤوسين، تغيير نمط القيادة وفقاً للتغيرات، تغيير نمط القيادة وفي نفس الموقف) (توفيق، 2003: 69). وبالطبع كل ذلك يخلق لدى القائد القدرة على التأثير والإقناع وبالتالي توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف بفعالية.

4- الصفات الشخصية للقائد الإقناعي:

تختلف القيادة من شخص لآخر، بسبب اختلافهم في الصفات الشخصية، فالمظهر العام والقدرة والإقناع والتأثير لها دور أساسي في نجاح القيادة، وقد وضعت قائمة تبين هذه الخصائص التي تمثل القدرة والحكمة والمعرفة، بالإضافة إلى الخصائص الشخصية مثل الثقة بالنفس، المغامرة، النشاط، وانصرافه عن ذاته، والصفات المتعلقة بالإنجاز مثل القيام بالمهام وتحمل المسؤولية واحترام الذات والآخرين والشعبية التي يتمتع بها القائد (جاد الرب، 2010، 266).

ويرى الباحث بأن هذه الصفات الشخصية لها علاقة واضحة بقدرة القائد على الإقناع، فالثقة بالنفس واحترام الذات، والآخرين، والعدم الغرور، والتعامل حسب الموقف، وتغيير التصرفات بناء على التغيرات الطارئة كل ذلك يعتبر من الأبعاد والعناصر التي تحقق القيادة الإقناعية.

5- القدرات اللازمة لتأثير القيادة الإقناعية:

هناك مجموعة من القدرات تعتبر ضرورية ليصبح القادة أكثر تأثيراً وإقناعاً وتميزاً وتتمثل تلك القدرات بإدارة فعالة للآخرين، وتشجيع الكفاءات، وتعظيم فرص استدامة تحسين الأداء، والثقة، والتواصل بفعالية. (ريد، 2005: 68).

6- أساسيات القيادة الإقناعية الناجحة:

إن ما يطلب من القادة الاختيار بين البدائل المتعددة التي تنقسم بوجه عام إلى ثلاثة أقسام: الاختيار بين الأهداف وبين المهام وبين الأشخاص، أما الاختيار الأول والثاني فهما واضحان إلى حد ما، بينما يبدأ الأمر في التعقيد عندما يكون الاختيار بين الأشخاص، حيث أنه لا يعني مجرد

التوسط عند حل الخلافات القائمة فقط بل يعني أيضاً عمل اختيار شخص حول قدرة الاندماج الذي يراه القائد مناسباً عند التعامل مع مجموعته. (الحداد، 2009: 9).

ولكي لتكون القيادة إقناعية ناجحة فلا بد من توفر أساسيات يمكن ذكرها كالتالي: (عليوه، 2005: 27)

- أ- القيادة الناجحة تصل إلى إحداث التأثير المطلوب من خلال فهم الناس والظروف المحيطة.
- ب- أهم ما يميز القائد الناجح قدراته على إدراك طبائع البشر والتكيف مع الظروف المحيطة.
- ت- لا بد للقائد الإداري الناجح من قدرة على إقناع الأفراد بقدراته ورغبتهم في الاستجابة له.
- ث- القائد الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة على تنوع أسلوبيه القيادي، واختيار الأنسب لكل موقف.

7- مهارات القيادة الإقناعية

إن استخدام أنماط قيادية تبني التجاوب وتخلق قواعد السلوك التي تكون علاقات عمل صحيحة وناجحة (بدلاً من اعتماد أساليب تربي الخوف والضعينة) سيتمكنون من إطلاق قوة كبيرة، هي الطاقة الجماعية للتنظيم لتبني أي إستراتيجية عمل. وهذا النوع من القادة يطورون الإيجابيات، ويخلقون رسالة تنظيمية تكون متشابهة مع النسيج التنظيمي، ويعرفون كيف يمنحون الأفراد الإحساس بأن عملهم هادف ومفيد، وهذا يزيد الروح المعنوية للعاملين (جولمان وآخرين، 2004: 281).

فهناك قدرات متعددة تعطي القائد قدرة على التأثير والإقناع والتعامل بإيجابية مع العاملين، فيضيف (Navjot, s., john, 2012)، قدرة مهمة للقيادة وهي تسهيل عملية اتخاذ القرارات وذلك نتيجة قدرته في التأثير والإقناع للآخرين من خلال فهمهم والتعامل الإنساني معهم. ويضيف (Zuzana, 2011: 234) القدرة على التحفيز الذاتي، وضبط النفس، وفن العلاقات الإنسانية، ويضيف (العنبي، 2010: 265) القدرة على مواجهة الواقع والتعامل معه، وقبول الاختلافات والتوازن واحتواء الصراع والدافعية للإنجاز، والعمل الجماعي. ويضيف (عبد الفتاح، 2007: 31) عندما يمتلك القائد مهارة قراءة الآخرين، والقدرة على التواصل والتفاعل مع خبراتهم وتجاربهم سيكون تأثيره كبيراً.

ومن خلال سلوك القائد أثناء العمل يمكن التعرف على المهارات التي تعطي القائد القدرة على الإقناع والتأثير وذلك وفق الآتي: (المغازي، 2003: 63).

1- يعمل من أجل العمل بدون ملل، ويواصل العمل لساعات طويلة، يتذوق عمله ويشعر بالرضا

2- يواصل العمل لتحقيق الأهداف المنشودة، ولديه القدرة على العمل والاندماج بكل جد ونشاط.

3- يشعر بأن العمل الجاد والمتواصل من أهم عوامل النجاح. ويمارس العمل بعد الفشل.

4- له قناعة بأن العمل والمثابرة يدفع الفرد إلى الإبداع، ولديه القدرة على خلق دوافع للعمل.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق للقيادة بأن الهدف من كل عمل هو الوصول إلى درجة الفعالية وللوصول إلى تحقيق الأهداف بفعالية فإنه يتطلب وجود مجموعة من الأفراد، ويوجد شخص متميز بين هؤلاء الأفراد يستطيع أن يقودهم نحو تحقيق هذه الأهداف، وهذا هو القائد، وليصل هذا القائد إلى درجة الفعالية فيجب ان يجمع بين السلطة والقوة والقدرة باعتبارها أركان رئيسة للقيادة الفعالة فالقائد يقوم بأدوار مختلفة خاصة فيما يتعلق بتحديد المشكلات وحلها واتخاذ القرارات والإشراف وتقييم وتوجيه المرؤوسين، وهذا يتطلب أن يكون القائد مقبولاً شخصياً ونفسياً وعلمياً عند المرؤوسين، فلا يكفي توفر الشهادات العلمية للقائد، ولا السلطة الرسمية له بل يجب أن يهتم بالعمل على تنمية قبول المرؤوسين له دون إجبار أو إكراه لنصل إلى درجة الفعالية، ويجب على القائد أن يعمل باستمرار على تنمية جميع المهارات ويركز على تنمية المهارات الإنسانية لما لها أهمية في التأثير على الآخرين.

ب- مفهوم دعم ثقافة التميز والإبداع

إن الإبداع والريادة حالات متجددة في جميع نواحي الحياة والتي تشمل على الثقافة والسياسة والتكنولوجيا والإعلام والتعليم والاقتصاد، والريادية هي عملية إطلاق الطاقات الكامنة للمبدعين وتوفير العناصر الضرورية التي تحفز المبادرة والتميز والإبداع في جميع المجالات المعرفية وصقلها بالمهارات المناسبة من أجل تحقيق التنمية المستدامة، والتميز هو التخلي المنظم عن القديم وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف فيه أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، والتميز يعني الابتكار، والإبداع في اللغة هو الاختراع والابتكار(السامرائي،:1002)، ويمكن التعرف بشكل أكبر عن كل ما يتعلق بالتميز والإبداع وفق التالي:

1- أساليب الإبداع

يمكن بيان أهم الأساليب التي يؤدي استخدامها إلى الإبداع كما يلي:(حلاوة، 2011:113)

- وضع استراتيجية التجديد والابتكار في مقدمة الأهداف.
- وضع استراتيجية تطوير المنظمة، والموارد البشرية لمتابعة كل جديد.

- التحليل وتوصيف الأعمال، وكيفية الحصول على المعلومات، وتحديد طرق الاتصال.
- ظهور أفكار جديدة باستمرار وخارجة عن المؤلف.
- الانفراد والتميز بالإنتاج، والظهور على مستوى السوق المحلي والخارجي.
- عمل ورش عمل وتدريب وتوفير بيئة محفزة، ومستقرة.

2- ماهية المؤسسة المبدعة:

المؤسسة المبدعة هي تلك المؤسسة التي تضع لنفسها استراتيجية تهدف إلى اختيار الأعضاء الجدد المنظمين إليها على أساس قدراتهم في التفكير الإبداعي، كما تهدف إلى الكشف عن العناصر الموهوبة من العاملين بها، فتقوم بتدريبهم وتأهيلهم لتوفير الكوادر القيادية على جميع المستويات، بالإضافة إلى قدرتها على الاستثمار في خبراتها الفكرية والتي تتجسد في المبدعين من أفرادها، فالمؤسسة المبدعة هي الحاضنة التي ينمي فيها الأفراد قدراتهم للتميز في النتائج التي يرغبون الوصول إليها، وهي مكان لتوسع نماذج التفكير وتحرير الدوافع الجماعية والفردية فيفتجر بذلك العمل الجاد الموجه نحو الإبداع والتميز(عفيفة، ونبيلة، 2011: 934)

3- بيئة العمل والعملية الابتكارية

بالرغم من أن الابتكار مسؤولية كل فرد داخل المنظمة إلا أن مسؤولية الإدارة الابتكارية تكون أكثر إذ أن الإدارة عليها مسؤولية خلق الجو الابتكاري داخل المنظمة وإذا استطاعت ذلك تكون قد وضعت أساساً متيناً عن أسس تطور المنظمة وتقدمها ونجاحها، وتتفق غالبية البحوث والكتابات على أن أهم السمات والخصائص التنظيمية التي ينبغي توافرها في البيئة الابتكارية تشمل ما يلي: (كريمة، 2011: 950)

- انتشار قيم تنظيمية دافعة تتماشى مع قيم التغيير والإبداع.
- تبني أساليب لتنمية الاتجاهات الإبداعية والإبتكارات وتشجيعها.
- مشاركة أعضاء التنظيم في عملية التغيير.
- تهيئة الفرصة لتجربة الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقاً.
- الاستثمار في الأبحاث وتشجيع التخطيط طويل المدى.
- الميل إلى إتباع اللامركزية وتبسيط الإجراءات.
- اعتبار المخاطرة عرفاً تنظيمياً والاستعداد لتحمل نتائجها.
- تشجيع تبادل الرأي والمناقشة الموضوعية والنقد الذاتي.

- إيجاد قنوات الاتصال وتشجيع الاتصال بالمنظمات الأخرى والمراكز البحثية.

- البعد عن الجمود، والتعامل بتفهم مع النزاع والصراع.

4- القدرات الأساسية للإبداع:

لقد استطاع (تورانس) أن يحدد القدرات الأكثر ارتباطاً من غيرها بالتفكير الإبداعي، وهي أربع قدرات جسدها إجرائياً في اختياراته للتفكير الإبداعي كما يلي: (أحمد، 2013: 323)

- الأصالة

- الجدة (الخيال)

- المرونة

- الطلاقة

- الإحساس بالمشكلات

- مواصلة الاتجاه

5- المكونات الأساسية لفعل الإبداع:

يمكن بيان المكونات الأساسية للإبداع وفق التالي: (أبو العلا، 2002: 87)

- المواجهة

- المشكلة

- التفكير الناقد

- المعرفة

تاسعاً: الإطار المقترح لتنمية القيادة الإقناعية في البنوك لدعم ثقافة التميز والإبداع

المرحلة الأولى: الرؤية لتنمية القيادة الإقناعية

"أن تصبح القيادة في البنوك ذات قدرات متميزة ومبدعة في التأثير والإقناع وأن تصبح البنوك في صدارة المؤسسات من حيث البحث عن التميز والإبداع" وتتميز تلك الرؤية بما يلي:-

1- أن تكون القيادة ذات تأثير وإبداع متميز.

2- إن تكون القيادة قادرة على إقناع وتوجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف البنوك.

3- إن تكون القيادة الأفضل والأكثر إقناعاً وتأثيراً للإمام بمهارات التفاوض والمشاركة والعدالة

- 4- إن تكون قيادة المنظمة الأكثر قدرة من المنظمات الأخرى في إدارة التأثير على الآخرين.
- 5- إن تكون قيادة المنظمة في الصدارة من حيث تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

المرحلة الثانية: المنطلقات النظرية لتنمية القيادة الإقناعية

ينطلق التصور من الجوانب المهمة التي تغطيها القيادة الإقناعية وتتميز بها، وهي:

- 1- الدور الذي تلعبه القيادة الإقناعية في قيام العاملين داخل البنوك بواجباتهم وفي تحقيق الأهداف.
- 2- الدور الذي تلعبه القيادة الإقناعية في قبول المجتمع للبنوك.
- 3- الأدلة المتتالية لأهمية القيادة الإقناعية في النجاح داخل العمل وخارجه.
- 4- الحرص من قبل المؤسسات على ترقية الموظفين أصحاب الأداء المتميز.
- 5- القيادة الناعية يتصف بها المديرون المتميزون.
- 6- القيادة الناعية تسهل عملية التغيير والتطوير والتحديث للهياكل التنظيمية.
- 7- القيادة الإقناعية هي الأنسب لوضع الحلول الفعالة للمشاكل المختلفة.

المرحلة الثالثة: أهداف تنمية القيادة الإقناعية

يمكن إيجاد الأهداف العامة والأهداف الفرعية التي تسعى الإدارة إليها من خلال تنمية القيادة الإقناعية بالآتي:

الهدف العام الأول: تنمية أساليب المصداقية

لتحقيق هذا الهدف العام، لا بد من تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية مثل:

تحديد الآليات المناسبة للتخفيف من آثار ضغوط العمل.

1. التعرف على كيفية الحد من الصراع التنظيمي، والتدريب على كيفية إدارة الصراعات.
2. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
3. تعزيز القيم والمبادئ والعادات والتقاليد الإيجابية التي تعمل لصالح البنوك.
4. تحقيق الشفافية في التعامل بين القائد والعاملين.
5. تعزيز القدرة على رؤية الجانب المضيء أو الناصع في الحياة وداخل العمل خاصة.
6. إكساب القادة فن إقناع الآخرين.

الهدف العام الثاني: تنمية مهارات الاستماع

لتحقيق هذا الهدف العام، لا بد من تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية مثل:

- 1- تنمية القدرة على احترام الآخرين.
- 2- التعرف على نقاط الالتقاء مع وجهة نظرك.
- 3- التعرف على كيفية الحرص على عدم مقاطعة المتحدث
- 4- تنمية الإحساس بالآخرين، من خلال بيان الجدية في المتابعة.
- 5- تنمية وتدريب الآخرين واحترام وجهات نظرهم.

الهدف العام الثالث: تنمية قدرة القادة على مشاركة العاملين

لتحقيق هذا الهدف العام، لا بد من تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية مثل:

1. تنمية مشاركة العاملين أفراد أو جماعات في العمل أو التمويل أو الأفكار أو تحديد المشكلات.
2. التعرف على كيفية كسب مهارات التفاوض للعاملين.
3. تعزيز مبدأ المشاركة لدى القادة.
4. التعاون مع العاملين على إيجاد حلول متنوعة وسريعة للمشكلات المختلفة.
5. تطوير مهارات القادة الإنسانية والابتكاريه، وتدريب العاملين على اكتساب تلك المهارات.
6. تغذية الآخرين بالأفكار السليمة.

الهدف العام الرابع: تنمية مبدأ المسؤولية

لتحقيق هذا الهدف العام، لا بد من تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية مثل:

1. تحقيق مراعاة مطلب التوازن بين السلطة والمسؤولية.
2. التوضيح للعاملين كيف يمنح السلطة وكيف تكون الالتزامات مناظرة لحجم السلطة.
3. تحقيق المساءلة باعتبارها أساس التوازن بين السلطة والمسؤولية.
4. تعريف العاملين على الفرق بين تفويض السلطة ونقل السلطة في تحمل أو عدم تحمل المسؤولية
5. الوصول إلى سلطات للعاملين بقدر قدراتهم وطاقتهم.

الهدف العام الخامس: تنمية مهارة الالتزام

لتحقيق هذا الهدف العام، لا بد من تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية مثل:

1. تنمية الولاء المستمر لدى القادة
2. تنمية الولاء العاطفي لدى القادة
3. تنمية الولاء المعياري لدى القادة
4. تنمية تأثير القائد بعيداً عن سلطته.
5. تحقيق الالتزام من خلال تحقيق الألفة والانسجام داخل العمل.
6. تغيير وتطور سلوكيات العاملين نحو الالتزام وبيان مدى أهميته لزيادة كفاءة الأداء.

الهدف العام السادس: تعزيز المكافآت والحوافز المعنوية والمادية

1. إكساب القادة القدرة على التوجيه والإقناع والتحفيز.
2. تعزيز قدرة القادة على تحفيز العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
3. تنمية قدرة القادة على كيفية استخدام الحوافز والمكافآت في إقناع الموظفين.
4. العمل إلى تغيير نوعية وكيفية الحوافز لتحقيق درجات أعلى في الإقناع والتأثير.
5. دراسة تأثير وفعالية الحوافز والمكافآت على الإقناع والتأثير قبل وبعد منحها للعاملين.

المرحلة الرابعة: تحديد ووضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتنمية القيادة الإقناعية

نعلم بان مهارات القادة يمكن تحسينها وتنميتها بالتالي يجب على الإدارة العليا في المنظمات أن تضع برامج ودورات وتحدد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتنمية المهارة لدى القادة لديها، فالقادة يجب إن ينمو مهاراتهم في كيفية إقناع الآخرين والتأثير عليهم، ويتعلموا كيف يحفزوا الآخرين وكذلك يدرّبوا أنفسهم على مهارات المشاركة والمفاوضة وحل النزاعات، ويمكن وضع خطوات عملية لتنمية مهارات القيادة تبدأ بالتهيئة والإعداد والتخطيط لعملية التنمية ثم التنفيذ والممارسة وتنتهي بعملية تقييم السياسات والاستراتيجيات المستخدمة في عملية التنمية، ولكن يمكن تحديد تلك الاستراتيجيات التي تحقق الأهداف طويلة الأجل وفق التالي:

- أ. استراتيجيات تحقيق الثقة المتبادلة وخلق الرؤية، والإلهام، والزخم بما يحقق المصادقية.

ب. استراتيجيات تطبيق منهج الإدارة بالأهداف لزيادة مشاركة العاملين في وضع الأهداف وتنفيذها وكذلك مناقشة المشاكل المتوقعة والحلول اللازمة ومشاركة جميع العاملين في ذلك.

ت. استراتيجيات إعادة هندسة العمليات والهيكل بما يحقق الالتزام والولاء للعاملين وذلك من خلال إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين، وإنشاء وظائف جديدة وإعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها، وإعادة التوازن بين حجم العمل والصلاحيات الممنوحة، وإعادة عمليات التفويض ونقل السلطة وإعادة تحديد لنطاق الإشراف.

ث. استراتيجيات تنمية مهارات المواجهة الفعالة وذلك من خلال تحمل المسؤولية والاستفادة من الخبرات الإيجابية والمبادرة في حل المشكلات وعدم حل المشكلات مباشرة بل التفكير في طرق ونتائج الحل وكيفية تجنب المواقف الخطيرة، وتنمية القدرات لكيفية التصرف في الأحداث المتناقضة، وهذا يحقق مبدأ المسؤولية.

ج. استراتيجية الإصغاء من خلال متابعة وتركيز واعية للمستقبل والوقوف على الأفكار المهمة والدرجة في الحديث وهذا يحقق مهارات الاستماع.

ح. استراتيجية العدالة في توزيع المكافآت والإعلان عن مبررات الحوافز الممنوحة للآخرين، مع منح الحوافز للموظف المتميز والمبدع، وهذا يعزز المكافآت والحوافز.

المرحلة الخامسة: الإجراءات والأنشطة اللازمة لتنمية القيادة الإقناعية

إن وضع الأهداف العامة والفرعية والإستراتيجيات والسياسات المتنوعة اللازمة لتنمية القيادة الإقناعية تحتاج إلى مجموعة من الإجراءات والأنشطة لتحقيقها، ويمكن تصنيف تلك الإجراءات تبعاً لتنوع الأهداف العامة وذلك وفق الآتي:

1- أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الأول: تنمية أساليب المصادقية

أ- اجتماعات دورية بين القادة داخل المؤسسة، لبيان السبل الحديثة للتخلص من التوتر التنظيمي.

ب- إقامة جلسات نقاش داخل المؤسسة يبين القائد من خلالها كيف يتخلص من ضغوط العمل.

ت- إقامة ورش عمل يديرها أكاديميين ورجال أعمال وقادة ناجحين على كيف يقنع الآخرين.

ث- ورش عمل يديرها أساتذة السلوك التنظيمي وقادة ناجحين حول كيفية تحقيق الشفافية.

ج- ورشة عمل عن كيفية حل الصراعات داخل فرق العمل.

- ح- عمل أيام دراسية داخل الجامعات عن إدارة الصراعات والاستفادة من النتائج والتوصيات
- خ- عمل أيام دراسية داخل الجامعات عن إدارة الضغوط والاستفادة من النتائج والتوصيات.
- د- جلسة عصف ذهني عن الممارسات الضرورية لحفاظ المدير تحقيق الرضا الوظيفي.
- ذ- توزيع نشرات يتم إعدادها بشكل فعال لأمثلة عن قادة تميزوا بالقدرة على الإقناع والتأثير.
- 2- أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الثاني: تنمية مهارات الاستماع
- أ- إقامة ورش عمل عن الاتصال الفعال لتنمية مهارة الموظف كمستقبل.
- ب- جلسة عصف ذهني عن الممارسات اللازمة للقائد لكيفية تغذية الآخرين بالأفكار السليمة.
- ت- عرض مواقف عن حياة النبي صلى الله عليه وسلم وعن الصحابة رضي الله عنهم لبيان أهمية وكيفية قيام القائد بتحقيق الإصغاء واحترام الآخر عند الحديث.
- ث- جلسات مستمرة بين القادة عن مهارات العلاقات الإنسانية وكيفية تنميتها.
- 3- أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الثالث: تنمية قدرة القادة على مشاركة العاملين
- أ- إقامة دورات تدريبية عن فن الحوار، ومشاركة العاملين فيه.
- ب- محاضرات لأكاديميين متخصصين عن كيفية التعامل مع العاملين.
- ت- دورات تدريبية عن كيف التفاوض ومع العاملين.
- ث- ندوات داخل الجامعات لتعزيز وبيان أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ج- عرض مواقف متنوعة أثناء التعامل مع العاملين وطلب من القادة كيفية التصرف في تلك المواقف ثم يتم مناقشة الآراء المختلفة للقادة من خلال جلسة جماعية.
- ح- عمل يوم دراسي لمناقشة نتائج وتوصيات الأبحاث المختلفة عن إدارة ومشاركة العاملين.
- 4- أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الرابع: تنمية مبدأ المسؤولية
- أ- ورشة عمل عن كيفية تحديد المسؤوليات داخل فرق العمل.
- ب- محاضرة نظرية عن فرق العمل لتعريف القادة عن كيفية بناءها وكيفية عملها.
- ت- ندوات واجتماعات لبيان أهمية تحقيق الثقة المتبادلة عند توزيع المسؤوليات.
- ث- جلسة نقاش تتناول المعززات الشرعية للحفاظ على المسؤوليات.

ج- ندوات ومحاضرات داخل الجامعات لكيفية تعزيز قدرة القادة على التفويض ونقل السلطة والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

ح- عمل لقاءات ودية دورية بين القادة والعاملين داخل العمل لتفهم مبدأ المسؤولية.

5- أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الخامس: تنمية مهارة الالتزام

أ- محاضرة نظرية عن كيفية تحقيق الالتزام لدى الآخرين.

ب- جلسة عصف ذهني عن أساليب والطرق التي تحدد الولاء بأنواعه المختلفة.

ت- اجتماعات دورية للتذكير والمراجعة عن ضرورة التزام العاملين.

ث- ورش عمل عن النتائج الايجابية عند توفر الالتزام.

6- أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام السادس: تعزيز المكافآت والحوافز المعنوية والمادية

أ- وضع نظام للحوافز للحث على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

ب- الاهتمام ببرامج التعامل مع الآخرين والإقناع والتأثير.

ت- إقامة ندوات ومؤتمرات فن التحفيز.

ث- تمثيل أدوار واقتراح مواقف حقيقية تتكرر داخل العمل يظهر فيها بوضوح مدى تفهم القادة وكيفية تحديد مواعيد الحوافز ونوعيته.

ج- ورشة عمل عن كيفية تحديد معايير التي يجب توفرها لمنح الحوافز والمكافآت.

المرحل السادسة: قياس وتقويم تنمية القيادة الإقناعية

نعلم بأن عملية قياس وتقويم الأداء تتطلب وجود مؤشرات للأداء ليتم مقارنة أداء القادة داخل المنظمات بها (أي وضع مؤشرات للأداء لكل هدف عام تم وضعه)، فيتم قياس الأداء من خلال مقارنته بمعايير معينة، ثم تقييم الأداء من خلال الحكم عليه مرتفع أم منخفض، ثم تقويم الأداء من خلال تصحيح الانحرافات في الأداء، فالتقويم يشمل التشخيص والعلاج والوقاية، إذن بداية لابد من تحديد وتوضيح مؤشرات الأداء والتي قد تشمل بشكل عام لكل الأهداف السابقة:

1- عدد اللقاءات داخل البنوك التي تبين أهمية تحديد المسؤوليات.

2- عدد الأيام الدراسية التي تناولت موضوع كيفية تحديد المكافآت والحوافز.

3- عدد الاجتماعات الدورية الرسمية داخل البنوك والتي تناقش أهمية الالتزام والولاء.

- 4- عدد المحاضرات التي تقدم حول مهارات القيادة الإقناعية وكيفية تنميتها.
- 5- عدد جلسات العصف الذهني التي تمت في البنوك وتتعلق بسلوكيات وممارسات القيادة الإقناعية.
- 6- مدى استجابة الإدارة لوضع آليات جديدة للتحفيز.
- 7- عدد ورش العمل التي تتعلق بمكونات وعناصر القيادة الإقناعية.
- 8- عدد المواقف الحقيقية التي ذكرت حول نجاح القيادة الإقناعية.
- 9- عدد الندوات الشرعية التي تبين أهمية القيادة الإقناعية.
- 10- عدد الدراسات والأبحاث التي تناولت علاقة القيادة الإقناعية بالمتغيرات التنظيمية.
- 11- عدد المؤتمرات التي عقدت داخل الجامعات عن القيادة بشكل عام والقيادة الإقناعية والخادمة بشكل خاص مع بيان مكوناتها وطرق قياسها.

من خلال المؤشرات السابقة نستطيع الحكم على مدى اهتمام البنوك بموضوع القيادة الإقناعية، ومدى الاهتمام بتنمية تلك القيادة وبالتالي نستطيع الحكم على مدى التطور والتنمية التي حدثت على القادة، حيث نستطيع تقييم القائد من خلال هذا المقياس ثم القيام بعملية التطوير والتنمية من خلال العوامل السابقة سواء الدورات أو ورش العمل أو المحاضرات وتمثيل الأدوار أو الندوات والمؤتمرات التي تعزز القيادة الإقناعية، ثم عرض هذا المقياس على القائد نفسه لإعادة تقييمه، وبالتالي نستطيع الحكم على مدى التنمية والتطور الذي حدثت، والذي يبينه الباحث هو أن يربط بين القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع، وبالتالي تطوير وتنمية القيادة الإقناعية سيؤدي إلى دعم ثقافة التميز والإبداع، ولكن يجب العمل على وضع آليات واستراتيجيات لدعم تلك الثقافة، وبالتالي يكون الحكم النهائي على فعالية التنمية وتحقيق الإطار المقترح أهدافه بعد التأكد من جدوى دعم ثقافة التميز والإبداع، ويمكن بيان المراحل اللازمة لتنمية القيادة الإقناعية وفق الشكل التالي:

- 1- تصحيح الانحرافات.
- 2- أن تقوم الإدارة العليا بالنظر إلى قدرتها على الإقناع والتأثير وخاصة في مجال دعم التميز.
- 3- وجود قادة قادرين على تحقيق الإبداع الإداري.
- 4- أن تمنح الإدارة العليا الحرية للمدراء ورؤساء الأقسام بالقيام بتفويض ونقل السلطة وكيفية توزيع المسؤوليات.
- 5- إعطاء المديرين والقادة الوقت الكافي لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وتحديد الأوقات المناسبة للتأثير على الآخرين.

- 6- تقوم الإدارة العليا بربط الأجور والمكافآت بععب العمل والأداء المتميز.
 7- تحديث برامج الترقى الوظيفي مثل التدريب المستمر وإكساب العاملين المرونة والدافعية.
 8- تحديث برامج تحقق الولاء التنظيمي والالتزام.

تاسعاً: الدراسة الميدانية

تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ البحث، ومن ذلك تعريف منهج البحث، ووصف مجتمع البحث، وتحديد عينة البحث، وإعداد أداة البحث (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في المعالجة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 55 استبانة على مجتمع الدراسة وتم الحصول على (41) استبانة بنسبة استرداد 74.5%.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع - (دراسة ميدانية على البنوك الفلسطينية)"، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان.

صدق أداة الدراسة:

صدق وثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة باعتماد صدق المقياس، والصدق الظاهري. ومعامل ألفا كرونباخ قيمته للاستبانة ككل (0.847)، ويستخلص الباحث من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

اختبار التوزيع الطبيعي :Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.652) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.788) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث بتفريغ وتحليل البيانات من واقع الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية وهي: النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages)، والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، واختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test، واختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (One Way Analysis of Variance).

تحليل مجالات الاستبانة:

- المجال الأول: ممارسات القيادة الإقناعية

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، كما في الجدول التالي:

الجدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار t لدرجة ممارسات القيادة الإقناعية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
(1)	المصادقية	3.89	0.30	77.89	18.806	*0.000	3
(2)	الاستماع	4.13	0.26	82.54	27.367	*0.000	1

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
(3)	المشاركة	3.81	0.30	76.18	17.298	*0.000	5
(4)	الالتزام	3.80	0.24	76.02	21.175	*0.000	6
(5)	المسئولية	4.05	0.25	81.07	27.532	*0.000	2
(6)	المكافآت	3.82	0.17	76.48	30.654	*0.000	4
	ممارسات القيادة الإقناعية	3.90	0.16	78.02	36.019	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول السابق (2) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات القيادة الإقناعية يساوي 3.90، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.02%، قيمة الاختبار 36.019، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات القيادة الإقناعية بشكل عام، وقد حصل المجال الثاني "الاستماع" على أعلى درجة موافقة بنسبة 82.54%، بينما حصل المجال الرابع "الالتزام" على أقل درجة موافقة بنسبة 76.02%.

- المجال الثاني: دعم ثقافة التميز والإبداع

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، كما في الجدول التالي:

الجدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار t لدعم ثقافة التميز والإبداع

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)
دعم ثقافة التميز والإبداع بشكل عام	3.85	0.16	76.94	33.464	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول السابق (3) أن المتوسط الحسابي يساوي 3.85، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.94%، قيمة الاختبار 33.464، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات دعم ثقافة التميز والإبداع بشكل عام.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع في البنوك الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط" لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4): معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع.	.274	*0.041

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول السابق (4) أن معامل الارتباط يساوي 0.274، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.041 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لممارسات القيادة الإقناعية في دعم ثقافة التميز والإبداع في البنوك الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل الانحدار الخطي البسيط" لمعرفة ما إذا كان هناك أثر لممارسات القيادة الإقناعية في دعم ثقافة التميز والإبداع وفق الجدول التالي:

الجدول (5): تحليل الانحدار الخطي البسيط

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغير المستقل
0.000	4.544	2.765	المقدار الثابت
0.041	1.781	0.278	ممارسات القيادة الإقناعية
معامل التحديد = 0.075		معامل الارتباط = 0.274	

وقد تبين من خلال الجدول التالي ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الإقناعية في دعم ثقافة التميز والإبداع.

- معامل الارتباط = 0.274، ومعامل التحديد = 0.075، وهذا يعني أن 7.5% من التغير في دعم ثقافة التميز والإبداع في البنوك الفلسطينية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية 92.5% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على دعم ثقافة التميز والإبداع في البنوك الفلسطينية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع تعزى للبيانات الشخصية (البنك، المسمى الوظيفي، العمر، النوع)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T لعيتين مستقلتين" لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر من البيانات، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (6): نتائج اختبار "T لعيتين مستقلتين والتباين الأحادي" - البيانات الشخصية

البيانات الشخصية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
البنك	التباين الأحادي	4.418	0.009
المسمى الوظيفي	التباين الأحادي	0.511	0.604
العمر	التباين الأحادي	2.691	0.081
النوع	T-لعيتين مستقلتين	0.582	0.450

من النتائج الموضحة في الجدول السابق (6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمتغيرات " المسمى الوظيفي، العمر، النوع" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع تعزى للمتغيرات " المسمى الوظيفي، العمر، النوع"، أما بخصوص متغير "البنك" فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع تعزى لمتغير البنك.

أبرز النتائج والتوصيات

يمكن بيان أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الربط بين المشكلة والأهداف والفرضيات والنتائج:

مشكلة البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	النتائج
ما درجة توافر ممارسات القيادة الإقناعية في البنوك الفلسطينية؟	التعرف على الممارسات المتبعة للوصول إلى القيادة الإقناعية.	لا توجد فرضية (الإجابة عن سؤال بحثي)	درجة توافر ممارسات القيادة الإقناعية 78.02% واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عجيل، والعايدي، 2015)
ما مستوى قدرة البنوك على دعم ثقافة التميز والإبداع للعاملين لديها؟	الكشف عن قدرة البنوك على دعم ثقافة التميز والإبداع.	لا توجد فرضية (الإجابة عن سؤال بحثي)	بلغت قدرة البنوك على دعم ثقافة التميز والإبداع 76.94% واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حيش، 2018)، ودراسة (الشيول، 2018)
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع؟	بيان العلاقة التي تربط بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع.	"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإقناعية على دعم ثقافة التميز والإبداع".	تم رفض الفرضية الصفرية بمعنى أنه توجد علاقة بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة

مشكلة البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	النتائج
			دراسة (Sonia,2010)، دراسة (Arora, Sharma,) (2017) والتي بينت العلاقة الطردية الايجابية بين القيادة الإقناعية والمتغيرات التنظيمية الأخرى
ما هو أثر التغيير في ممارسات القيادة الإقناعية على دعم ثقافة التمميز والإبداع؟	التعرف على مقدار التغيير في التمميز والإبداع نتيجة التغيير في ممارسات القيادة الإقناعية.	"لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإقناعية على دعم ثقافة التمميز والإبداع".	تم رفض الفرضية الصفرية أي يوجد أثر، حيث 7.5% من التغيير في دعم ثقافة التمميز والإبداع في البنوك الفلسطينية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة.
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه توافر ممارسات القيادة الإقناعية في البنوك الفلسطينية وعلاقتها بدعم ثقافة التمميز والإبداع للمتغيرات الديموغرافية (اسم البنك، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟	الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة اتجاه ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التمميز والإبداع للمتغيرات الديموغرافية (اسم البنك، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التمميز والإبداع تعزى للبيانات الشخصية (البنك، المسمى الوظيفي، العمر،	تبين بصحة الفرضية الصفرية أية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمسمى الوظيفي، العمر، النوع"، بينما توجد فروق تبعاً لمتغير اسم البنك.

مشكلة البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	النتائج
	(الوظيفي)	(النوع)	
7. ما هو الإطار المقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية لدعم ثقافة التميز والإبداع؟	التوصل إلى الإطار المقترح الذي يحقق تنمية لممارسات القيادة الإقناعية	لا توجد فرضية (الإجابة عن سؤال بحثي)	تم بناء إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية ويوصي الباحث باعتماد هذا الإطار من أجل دعم ثقافة التميز والإبداع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو العلا، سهير. (2002). التربية الإبداعية ضرورة للحياة في عصر التميز والإبداع. المؤتمر العلمي الخامس (تربية الموهوبين والمتفوقين المدخل إلى عصر التميز والإبداع. كلية التربية، جامعة أسيوط. مصر. مج 1، ص ص 172 - 211.
- أبو حيش، أسماء. (2018). درجة ممارسة الدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، أصول التربية، غزة.
- أحمد، عبد الله، ومريحي، توفيق. (2013). التربية الإبداعية ضرورة تعليمية كمدخل لعصر التميز والإبداع. بحث مقدم في المؤتمر الدولي الأول رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة. كلية التربية، جامعة المنصورة بالاشتراك مع مركز الدراسات: مصر. ص ص 311 - 351.
- جاد الرب، سيد محمد. (2008). كيف تكون قائدا ناجحا وفعالا. مصر: المؤلف نفسه.
- جاد الرب، سيد محمد. (2010). أساسيات إدارة الأعمال. مصر: المؤلف نفسه.
- جاد الرب، سيد محمد. (2012). القيادة الإستراتيجية. مصر: المؤلف نفسه.

- جولمان، دانيال، وبوياتزيس، وماكي، أني. (2004). **القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم النتائج** (ترجمة عثمان المثلوتي وآخرون). السعودية: دار المريخ.
- الحداد، عماد. (2009). **فن القيادة**. مصر: دار الفاروق.
- حلاوة، جمال. (2011). **واقع استراتيجيات الإبداع والتميز للارتقاء بأداء المنظمات الحكومية وتحمل المسؤولية الاجتماعية في الدول النامية. مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا: الأردن. ص ص 107-128.
- ريد، بيتريج. (2005). **القيادة المتميزة** (ترجمة: علاء أحمد). مصر: مجموعة النيل العربية.
- السامرائي، عمار. (2012). **أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي**.
- الشبول، راوية. (2017). **مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم تجاه الإبداع الإداري في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: غزة، العدد 26، المجلد 1، ص ص 151-169.**
- الصرن، رعد. (2001). **كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات**. سوريا: دار الرضا للنشر.
- عجيل، سامية، والعبادي، علي. (2015). **القيادة الإقناعية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: العراق. السنة الحادية عشر، ج 10، ع 33.**
- عطا، ألفت. (2014). **دور التميز الإداري في الإبداع: دراسة ميدانية على البنوك في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: مصر، ع 3، ص ص 1-63.**
- عفيفة، دراج، ونيلة، دراج. (2011). **الجزائر الإبداع سر تميز المؤسسة وولاء زبائنها. أعمال الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية: الجزائر، ج 2، ص ص، 931 - 939.**
- عليوه، السيد. (2005). **تنمية المهارات القيادة والإدارية والسلوكية**. مصر: دار الامين.

- عبد الفتاح، إيمان. (2007). "كيف تصبح أكثر فاعلية وتحقق النجاح من خلال الذكاء العاطفي وأساليب استغلال الطاقة". بحث مقدم في ندوة تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات العامة والخاصة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر، ص ص24-44
- العتيبي، تركي. (2010). تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية. السعودية، المجلد الثاني، العدد الأول.
- اللوحي، باسم. (2017). أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، إدارة أعمال، غزة.
- كريمة، ربحي. (2011). ثقافة الإبداع كمدخل لتحقيق التميز. أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة: الجزائر. ج2، ص ص946 - 955.
- لانديبيرغ، ماكس. (2003). أدوات القيادة (ترجمة:غادة الشهابي). السعودية: مكتبة العبيكات.
- الكردي، مصباح بنت محمد مكي بن عبدالقادر. (2004). أسلوب القيادة في المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات في ضوء نظرية الموقف بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. دراسات تربوية وإجتماعية: مصر. مج 10، ع3، ص ص41 - 78.
- مصطفى، أحمد. (2007). المدير الذكي - كيف يكون الذكاء في القيادة. مصر: المؤلف نفسه.
- المغازي، إبراهيم محمد. (2003). "الذكاء الاجتماعي والوجداني والقرن الحادي والعشرين". بحوث ومقالات، مكتبة الإيمان، القاهرة.
- هانس، مارك. (2011). كيف تكون قائدا ناجحا؟. مصر: دار الخلود للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Arora, Manpreet, Sharma, Roshan. (2017). " Decoding Diverse Dimensions Of Entrepreneurial Leadership With Special Emphasis On Persuasive Communication". *Management Dynamics*. Vol.17 issue1. P70-77.
- Birknerova, Zuzana.(Oct2011)"Social and Emotional Intelligence in School Environment". *Asian Social Science*, Vol. 7Issue 10, p241-248. 8p.
- Bhullar, Navjot; Schutte, Nicola S.; Malouff, John M.(Mar2012) "Trait Emotional Intelligence as a Moderator of the Relationship Between Psychological Distress and Satisfaction with Life". *Individual Differences Research*. Vol. 10 Issue1, P19-26. 8p.
- Sonia Y. Bao. () "The Principles Leadership of Persuasion in Executive Leadership". *CLAREMONT Mckenna COLLEGE*. USA.