



## دور القيادة الريادية في استدامة تنمية القابليات الشخصية للعاملين

### دراسة مسحية لآراء العاملين في المصارف الاهلية بمدينة الديوانية

The role of entrepreneurial leadership in sustaining the development of the personal capabilities of workers

الاستاذ المساعد. جنان شهاب احمد<sup>1</sup>, المدرس ضياء عبد الرزاق اللبان<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمهورية العراق جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد/ التخصص ادارة الاعمال

<sup>2</sup> جمهورية العراق جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد/ التخصص محاسبة واحصاء

#### الملخص:

يهدف البحث الحالي الى تحديد ابعاد القيادة الريادية ذات الاثر الكبير في المنظمات المبحوثة وكيفية استخدامها بفاعلية من المديرين, فضلا عن تشخيص واقعي لعناصر تنمية القابليات الشخصية للعاملين من خلال تساؤل متمحور حول فيما اذا كان هناك علاقات ارتباط وتاثير بين متغيرات البحث, وفي ضوء ذلك تم بناء نموذج افتراضي انبثقت عنه فرضيتان رئيستان اختبرت صحتهما من خلال استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات, اذ طبقت على عينة مكونة من (42) اداري يعملون في سبعة مصارف اهلية في مدينة الديوانية بأسلوب الحصر الشامل, وقد تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية, وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج من بينها ارتفاع مستوى المتغيرين في الميدان المبحوث, ووجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينهما, مع وجود اثر معنوي لبعدي القيادة الريادية في تنمية القابليات الشخصية, وهذه النتائج جاءت متطابقة مع فرضيات البحث وقادت للتوصل الى مجموعة من التوصيات الموجهة للميدان المبحوث, وتمثل أبرزها ضرورة سعي القطاع المصرفي الاهلي نحو التواصل مع التقدم العلمي في مجال الإدارة لاسيما ما يشمل الجوانب القيادية و أسلوب التعامل مع الزبون, كما خرجت بجملته من المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية ذات العلاقة بمتغيرات البحث .

#### الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية, تنمية القابليات الشخصية

The current research aims to identify the dimensions of entrepreneurial leadership that have a great impact in the researched organizations and how to use them effectively by managers, as well as a realistic diagnosis of the elements of developing the personal capabilities of workers through a question centered around whether there are correlations and influences between the research variables, In light of this, a hypothetical model was constructed from which two main hypotheses emerged that were tested for their validity through the use of the questionnaire as a main tool for data collection, as it was applied to a sample of (42) administrators working in seven private banks in the city of Diwaniyah using a comprehensive inventory method. The data were analyzed using a number From statistical methods, And a set of results were reached, including the high level of the two variables in the researched field, and the presence of moral correlations between them, with the presence of a moral effect for the two dimensions of leadership in developing personal capabilities, and these results were consistent with the research hypotheses and led to a set of recommendations directed to the field. The researcher, the most prominent of which is the necessity of the private banking sector's endeavor to communicate with scientific progress in the field of management, especially what includes leadership aspects and the method of dealing with the customer. It also came out with a set of proposals related to future studies related to research variables.

**Keywords: entrepreneurial leadership, development of the personal capabilities.**

جنان شهاب احمد<sup>1</sup>



## المقدمة:

ان للتطور التكنولوجي والبحث الدائم من قبل المنظمات عن ممارسات قيادية تناغم القوى الكامنة للأفراد داخل المنظمة وخارجها أدى الى ظهور القيادة الريادية في الفكر الإداري الحديث بوصفها نمط قيادي جديد يعمل على تطوير القابليات الشخصية للأفراد العاملين لانجاز المهام المكلفون بها بشكل مبدع ومتكامل بحسب رأي (Drucker , 2008). وبدورها تسعى المصارف الأهلية في العراق نحو الاهتمام بالقائد الريادي الذي له القدرة على تنمية القابليات الشخصية للعاملين من خلال مواكبة التغييرات والتطورات السريعة في بيئة الاعمال المصرفية بالاستناد الى الاهتمام بمؤشرات استدامة تنمية القابليات الشخصية، ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي للكشف عن مدى امتلاك القيادات الإدارية في المصارف الأهلية في مدينة الديوانية لادوار القيادة الريادية ومدى استثمارها في تعزيز القدرات الكامنة للعاملين في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الكبيرة التي تواجهها هذه المصارف في العراق.

## المبحث الاول : منهجية البحث

### أولاً: مشكلة الدراسة

يواجه العمل المصرفي الأهلي حاله من المنافسة مع العمل المصرفي الحكومي في البلد أثناء الحقبة الأخيرة في ظل القصور أو الضعف الواضح في الإلمام بالمفاهيم الإدارية من قبل هذه الإدارات الأمر الذي انعكس في توظيفها أو استثمارها للارتقاء بمستوى أداء هذه الإدارات بسبب محدودية إدراك إدارات المصارف الأهلية للعلاقة السببية بين القيادة الريادية وتنمية القابليات الشخصية للعاملين.

وبطريقة أخرى يمكن تلخيص مشكلة البحث أعلاه من خلال التساؤل الآتي:

(ما مستوى أدراك العلاقة بين ابعاد القيادة الريادية(الاهتمام بالسيناريوهات وحشد الموارد البشرية من جهة و تنمية القابليات الشخصية للعاملين في المصارف الأهلية من جهة أخرى؟)

ثانياً : أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى عدد من الأهداف منها:

1. بيان مستوى شروعات ادارات المصارف الأهلية بصياغة السيناريوهات الرؤيوية لتغيير واقع تلك المصارف من خلال استثمار الفرص المتاحة.

2. تحديد مدى اضطلاع إدارات المصارف الأهلية بتعبئة وحشد مواردها البشرية القادرة على تنفيذ التحول المطلوب نحو الحالة المستقبلية المرغوبة لتلك المصارف.

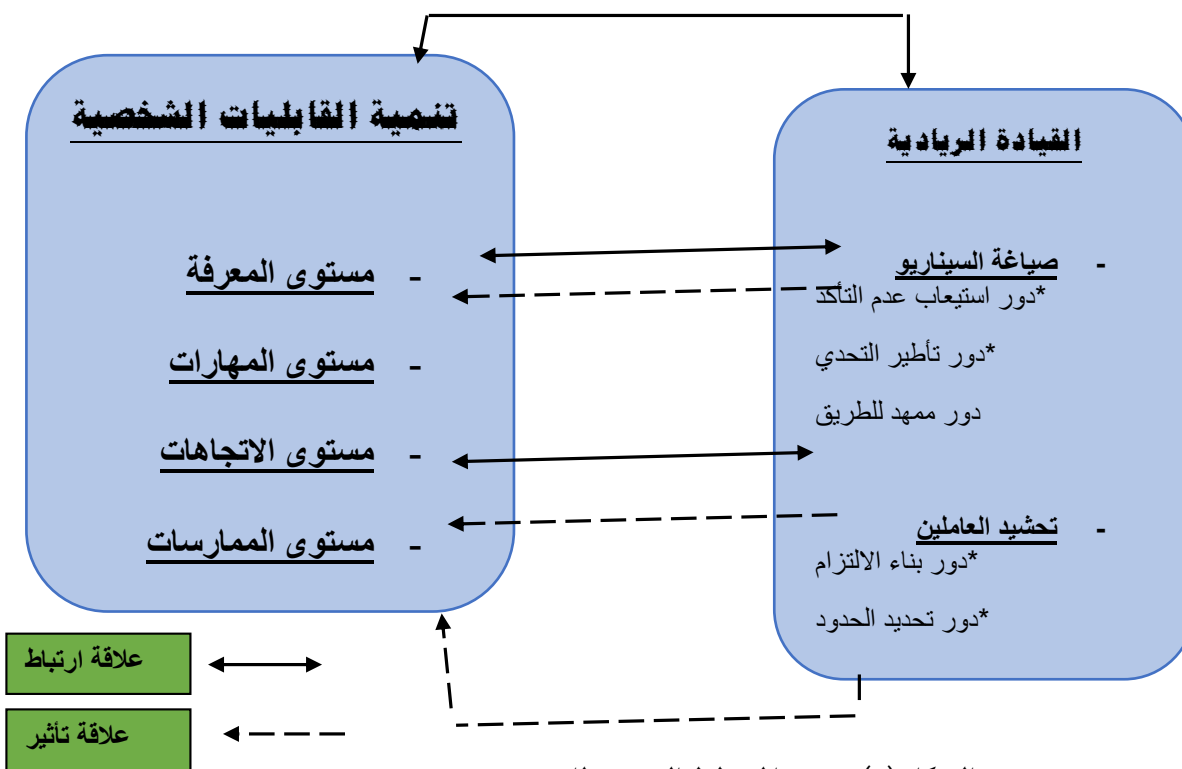
3. اختبار طبيعة ونوع وقوة علاقة الارتباط بين القيادة الريادية معبراً عنها بصياغة السيناريو وحشد الموارد البشرية و تنمية القابليات الشخصية للعاملين في المصارف المبحوثة.

ثالثاً: أهمية البحث .

تتأتى أهمية البحث من خلال مساهمته في التعريف بأهمية متغيراته في تغيير واقع عمل المصارف الاهلية، كونها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكن الإدارات المصرفية من التكيف والتفاعل مع التغييرات البيئية المتسارعة من خلال التعلم والتطور الدائم والمستمر وخدمة المجتمع المحلي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :

في ظل مشكلة البحث وأهدافه تم أعداد المخطط الفرضي كما موضح في الشكل (1) والذي يبين طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وفق الاتي:



الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث

- المصدر: من اعداد الباحثان.

يتضح من الشكل اعلاه فرضيات البحث التي تنص على الاتي:

- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية و تنمية القابليات الشخصية.
- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية و تنمية القابليات الشخصية.



#### رابعاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من المصارف الاهلية العاملة في مدينة الديوانية والبالغ عددها (7) مصارف وقت اجراء البحث، في حين كانت عينة البحث قصدية تألفت من الافراد العاملين (الملاك الاداري) في المصارف المذكورة كونهم الاكثر علاقة بموضوع البحث والاقرب الى فهم وادراك مضمون فقرات الاستبانة، اذ بلغ عدد استمارات الاستبانة الموزعة على المبحوثين (49) استمارة اعتمد منها (42) فقط لصلاحيتها وترك الباقي اما لعدم ارجاعها او لوجود نقص فيها.

وتم تشخيص الخصائص الشخصية لعينة البحث من حيث النوع الاجتماعي، اذ كان التكرار الاكبر في العينة ضمن الاناث البالغ عددهن (22) بنسبة (52%) اما الذكور فكان عددهم (20)، وهذه النتيجة تشير تقارب نسبة الذكور والاناث في مجتمع البحث. اما خصيصة العمر فكان اكبر تكرار ضمن الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة (50%) أي نصف افراد العينة، تليها الفئة (31-40) بنسبة (31%) في حين لم تكن الفئة (41-50) ضمن اعمار العينة، وقد كانت نسبة الفئة (اكثر من 50 سنة) (19%)، وتم ملاحظة من خلال استعراض توزيع الفئات العمرية ان النسبة الغالبة وقعت بين الفئتين (30 سنة فأقل) و(31-40 سنة) وبنسبة اجمالية قدرها (81%)، وهذا يدل على ان المصارف الاهلية في مدينة الديوانية تركز على العناصر الشابة لما يتمتعون به من حيوية وروح التنافس من اجل الوصول الى الاهداف المنشودة. اما فيما يخص العنوان الوظيفي لعينة البحث كان اغلهم من ذوي العنوان الوظيفي امين صندوق، اذ سجلت هذه الفئة نسبة (43%). في حين كانت نسبة المحاسب ومعاون المدير متقاربة (24%) (21%) على التوالي، بينما كان عدد ذوي العنوان الوظيفي معاون ملاحظ (5) فردا وبنسبة (12%). وظهرت نتائج عدد سنوات الخدمة في العينة بان الفئة (6-10) سنة هي الفئة السائدة في عينة البحث بنسبة (40%) جاءت بعدها الفئة (اقل من 5 سنة) بنسبة (26%) ثم الفئة (11-15 سنة) بنسبة (19%) مما يعكس ان المصارف المبحوثة لا تركز على استقطاب ذوي الخبرة بقدر تركيزها على الفئات الشابة وتدريبهم. واخيرا كان اعلى نسبة لمتغير المؤهل العلمي في عينة البحث من حملة شهادة (البكالوريوس) (86%) من اجمالي العينة الامر الذي يعني استيعاب المصارف الاهلية في المحافظة للخريجين من حملة الشهادة الجامعية الاولى من جهة واعكاس ايجابي بالنسبة للبحث من جهة ثانية لانه يدل على ان غالبية افراد العينة يتمتعون بمهارة عالية في كيفية الاجابة على (مقياس البحث) واستيعاب متغيراته.

#### المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

##### أولاً: القيادة الريادية:

تمثل القيادة الريادية مدخلاً ادارياً مهماً للريادة لانها محصلة تكامل مفاهيم محددة منها الريادة (Schompeter, 1934) والتوجه الريادي (Covin & Slevin, 1988) والإدارة الريادية (Slevenson, 1983) ، مع مفهوم القيادة (Khalifah, 2014:3). وقد وردت للقيادة الريادية مفاهيم عديدة من قبل الباحثين والمهتمين في الأدبيات الإدارية. فقد عرفت بانها عملية تأثير اجتماعي مقصود لتسهيل عملية تطوير وتنفيذ الرؤية الريادية (Bagheri & Pihie, 2009: 694). وعرفت ايضا بنها القدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على كل من البحث على الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة (McKone & Wilson, 2011:338). وفي سياق اخر عرفت بأنها القيادة القادرة على رؤية الاشياء بشكل مختلف وإضافة المنتجات والنظم والافكار ذات القيمة والتي ترتقي الى اكثر من التكيف او التغيير الخطي (Luthans & Doh, 2012:486). وقد قدم (Khalifah, 2014:)



1) توضيحاً لمفهوم القيادة الريادية على أنها عملية تطوير الافكار والرؤية والتفاعل من خلال القيم التي تدعم تلك الافكار وصنع القرارات التي تتعلق بالموارد البشرية والموارد الاخرى (غالبا ما تكون صعبة) لتحفيز الافراد داخل المنظمة لتحقيق الاهداف المنشودة. وبناء على ماتقدم تعرف القيادة الريادية بانها القيادة القادرة على ايجاد ودعم مستويات المهارة والمعرفة لفريق العمل داخل المنظمة من اجل تحقيق الابداع في تقديم السلع والخدمات للمستفيدين.

ولقد قدم (Gupta et al,2004:250) وزملائه بعدين وخمسة أدوار للقيادة الريادية تم استعمالهم في الجانب الميداني من خلال اعداد استمارة الاستبيان وفق الاتي:

- بُعد صياغة السيناريو: وهو البعد المتعلق بتغيير ظروف العمل في المنظمة لاستثمار أو تحديد الفرص عند ظهورها. وهناك ثلاث أدوار مميزة للتعبئة التحويلية.
  - دور استيعاب عدم التأكد: يتضمن هذا الدور الى امتصاص تأثيرات العجز الحاصل عن عدم التأكد من خلال استعمال فرق العمل المناسبة، كونهم يمثلون المرتكز الاساس من اجل سير العمليات والمتمثلة بعملية التعبئة والانتقال وتشمل (تحديد الفرص، تحمل المخاطر، القدرات الديناميكية، إعادة تحديد المجال، التجديد المستمر، وعمل استشعار بالفرص والتشكيك في المنطق المهيمن).
  - دور تأطير التحدي: يشير هذا الدور الى تحديد نطاق ما هو التحول والتغيير الذي سوف ينجز بواسطة تحقيق عملية التوازن الواقعي بين تحسين القدرة على استثمار الفرص وقدرات الموارد وتتمثل بـ (أدارة الموارد، القدرات الديناميكية، الابتكار، التجديد التنظيمي، التجدد، النمو، إعادة التجديد المستدام، إدامة القابلية (القدرة) الريادية، التشكيك في المنطق السائد، حماية الإبداعات، رفض نموذج العمل الحالي، وربط الريادة والإدارة الاستراتيجية).
  - دور ممهّد الطريق: يتمثل بالقدرة على ايجاد حلول للمقاومة المحتملة لإعادة صياغة التعامل مع المواقف الجديدة التي سوف تتبناها المصارف المبحوثة، وان امتلاك القيادة الريادية للقيادة الاستراتيجية يتضمن بـ (القدرة على التوقع، بناء رؤية، الحفاظ على سرعة الاستجابة، التفكير الاستراتيجي، والعمل مع الاخرين) للبدء بالتغيرات التي تخلق مستقبل قابل للتطبيق في المنظمة (Irenal & Hitt,1999: 45) ويتناول هذا الدور ادارة الموارد، المرونة في الاستجابة، التجديد التنظيمي، التجدد الاستراتيجي، واعادة دراسة المنطق السائد.
- بعد تعبئة (تحشيد) التابعين: يتجسد بعد تعبئة الافراد العاملين بتهيئة المهام وتوظيف المجموعة الفاعلة الضرورية لإنجاز التحشيد، ويتضمن هذا البعد دورين هما:
- دور بناء الالتزام: أي تشكيل شعور بما يمكن انجازه لتعزيز رغبة المجموعة للعمل معا والالتزام بالتحدي والمتمثل في التوجه نحو هذا التحول وإنجاز ذلك، ينبغي على القيادة الريادية أن تكون ملهمة ومتحمسة وفريق بناء ومحسن للأداء، والتجديد المستمر وإعادة تجديد نطاق العمل، وإعادة تشكيل نموذج الأعمال، وتغذية القدرة الريادية، وحماية الإبداعات التي تهدد نموذج العمل الحالي، وخلق استشعار بالفرصة.
  - دور تحديد الحدود: يعني هذا الدور إعادة تشكيل ودمج مفاهيم المجموعة حول ما هو مقبول للتحشيد. وأن دور القيادة الريادية هو زيادة تفاعل وثقة المجموعة للتغلب على الحواجز التي فرضت ذاتياً والمشاركة في تصور ما يمكن تحقيقه معا، لأنه يعزز عملية صنع القرار ومبادرات التكامل بطريقة متماسكة. ويرتبط هذا الدور بإدارة الموارد، والقابليات الديناميكية



والرؤية وتقبل المخاطر وظروفه والتجديد التنظيمي والتجديد الاستراتيجي، وإعادة بناء الأعمال، والتشكيك بالمنطق السائد، وتطبيق الابتكار

ثانياً : تنمية القابليات الشخصية

ان الافراد العاملين الذين يمتلكون مهارات وسمات ومرونة في العمل كفرد ضمن الفريق فضلا عن التكيف مع التغيير بشكل خلاق تسمى بالقابليات (Gamboa & Namasivayam, 2014, 21) التي يتجه اليها القائد الفاعل في استقطاب العاملين الذين يتمتعون بقابليات متنوعة لدفعهم الى انجاز الاعمال بصورة رئيسة وناجحة من خلال برامج التدريب والتطوير لتحقيق ما يطمح له في المنظمة (Dean et al,2014:116), وتسمى بتنمية القابليات الشخصية التي اشار اليها (Gunsel et al., 2011:2) على انها تنمية المعرفة التنظيمية من خلال ادارة وتقييم الموجودات بالاستناد الى المعرفة لتحقيق التكامل بين المعارف الفردية والمستوى التنظيمي, في حين قدم (Deuren, 2013:18) مفهوما لمصطلح تنمية القابليات الشخصية على انه قدرة الافراد والمنظمات والمجتمعات على اداء المهام, حل المشاكل, ووضع الاهداف وتحقيقها بطريقة مستدامة. اما (Oncer et al., 2014: 709) فاشار الى انها الممارسات والمهارات التنظيمية والادارية التي تسمح بتوليد واكتساب ونشر وتكامل المعلومات والمعرفة وبالتالي تسهل التعلم التنظيمي.

وبناءً على ماتقدم يشير مفهوم تنمية المهارات الادارية الى النمط او الاسلوب التي تعتمد المنظمة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستعمال التنظيمي.

اما ابعاد تنمية القابليات الشخصية فمن خلال ما تيسر الاطلاع عليه من الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع المذكور تم اختيار كل من (المعرفة, المهارة, الاتجاهات والممارسات) كابعاد لمتغير تنمية القابليات الشخصية كونها الاكثر تكرارا في الدراسات التي تطرقت لهذا المتغير, وفيما يلي توضيح مفصل لكل بعد:-

- 1- مستوى المعرفة: ان اغلب المنظمات المعاصرة تستخدم اختبارات القابليات المعرفية لتوظيف الافراد المتقدمين لديهم نظرا لاهمية اختبار هذه القابلية كجزء من عملية الاختيار (Colquit et al, 2013:23).
- 2- مستوى المهارات: يحتاج اغلب الافراد العاملين الى المهارات اللازمة لاداء اعمالهم بفاعلية, فقد عرفها (Uhl-Bien et al., 2014: 16) بانها القابلية على تحويل المعرفة الى فعل كفوء.
- 3- مستوى الاتجاهات: عرف كل من (Hellriegel & Slocum, 2009:351) الاتجاهات بانها مجموعة من المشاعر والمعتقدات والميول السلوكية الثابتة للافراد او المجموع او افكار وقضايا معينة. اما (George & Jones, 2012:73) فقد اشارو في دراستهم الى ان الاتجاهات تشير الى كيفية تصرف الافراد العاملين حاليا في وظائفهم ومنظماتهم.
- 4- مستوى الممارسات: يرى كل من (Griffin & Moorhead, 2014, 50) بان الممارسات عبارة عن عملية معرفة مشاعر وسلوكيات العاملين ومدى تطابقها او تباعدها مع سلوكيات الاخرين من خلال ممارسات ادارية او تكنولوجية او تقنية للتعامل مع كل الحالات المختلفة الموجودة داخل المنظمة.



المبحث الثالث : الجانب الميداني للبحث

أولاً: تحليل الاحصاء الوصفي لتشخيص متغيرات البحث.

تهدف هذه الفقرة إلى معرفة نتائج استعمال الأساليب الإحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) التي اعتمدت في وصف متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، بحسب إجابات أفراد العينة، إذ تشير نتائج الاحصاء الوصفي لبعدي المتغير المستقل المذكورة في الجدول (1) الذي يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير المستقل والبالغ (3.74) درجة، وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) درجات لمقياس ليكرت المؤلف من (5) درجات وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.51) (0,16) وهذا يؤكد توفر هذا النوع من القيادة عند أفراد مجتمع البحث.

الجدول (1) الاحصاء الوصفي للابعاد الفرعية واجمالي المتغير المستقل

الابعاد	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1 صياغة السيناريو	0.16	0.40	3.66
2 تحشيد العاملين	0.17	0.63	3.82
إجمالي القيادة الريادية	0.165	0.51	3.74

أما أعلى وسط حسابي عام للمتغيرات الفرعية فكان للمتغير الفرعي (تحشيد العاملين) إذ بلغ (3.82) درجة، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.63) (0.17) وهذا مؤشر على أن المصارف المبحوثة تتبع الطرق المحددة في تعبئة وتهيئة العاملين نحو الالتزام الناجح في أداء مهام العمل، أما أقل وسط حسابي فكان لبعدي صياغة السيناريو إذ بلغ (3.66) درجة وبالرغم من ذلك فهي أعلى من الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.40) أما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.16). ويشير ذلك إلى ضرورة أن تولي المصارف المبحوثة اهتماماً بتغيير ظروف العمل في المنظمة لاستثمار أو تحديد الفرص عند ظهورها.

أما فيما يتعلق الأمر بتشخيص واقع المتغير المعتمد (تنمية القابليات الشخصية) فيعكس الجدول (2) وسطاً حسابياً عاماً للمتغير التابع والبالغ (3.76) درجة، وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) درجات لمقياس ليكرت المؤلف من (5) درجات وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.58) (0.13) وهذا يؤكد توفر تنمية القابليات الشخصية داخل مجتمع البحث، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية لهذا المتغير الرئيس:-



الجدول (2) الاحصاء الوصفي للابعاد الفرعية واجمالي المتغير التابع

الابعاد	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1 مستوى المعرفة	0.15	0.60	3.91
2 مستوى المهارات	0.14	0.58	3.98
3 مستوى الاتجاهات	0.13	0.54	4.06
4 مستوى الممارسات	0.12	0.62	3.11
إجمالي تنمية القابليات الشخصية	0.13	0.58	3.76

وبلغ متغير مستوى المهارات اعلى وسطا حسابيا(4.06) درجة، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد انحراف المعياري (0.54) ومعامل اختلاف (0.13)، وهذا مؤشر على تقديم المصارف المبحوثة خدمات ذات تفوق عالي في مجال عملهم تؤهلهم ليكونوا متميزين في اداء واجباتهم، أما اقل وسط حسابي فكان لبعده (مستوى الممارسات) اذ بلغ (3.11) درجة وبالرغم من ذلك فهو أعلى من الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد انحراف المعياري(0.62) اما معامل الاختلاف فقد بلغ(0.12).

وبناء على ماتقدم تشير نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أنه وبالرغم من الأوساط الحسابية لمتغيري البحث(القيادة الريادية وتنمية القابليات الشخصية) كانت مرتفعة نسبياً إلا أن طبيعة المهام المناطة بالمصارف المبحوثة ودورها في ظل الظروف التي يمر بها البلد تستوجب درجات أعلى من التنظيم والاهتمام بالمفاهيم الادارية الحديثة عن طريق وضع برامج ومشاريع منتظمة ومدروسة لتوظيف هذه القدرات والإمكانات بطريقة مؤسساتية في خدمة قطاعات الدولة والمجتمع.

**ثانياً: اختبار و تحليل علاقات الارتباط لمتغيرات البحث:** تضمنت هذه الفقرة دراسة قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغير القيادة الريادية و متغير تنمية القابليات الشخصية، فهناك الآراء حول قوة أو ضعف علاقة الارتباط فإشار كل من(طعمة وحنوش،2009: 269) الى أن القيمة بين(0-0.29) علاقة ايجابية ضعيفة جداً أما القيمة بين(0.30-0.49) علاقة ايجابية ضعيفة، أما القيمة الواقعة بين(0.50-0.69) متوسطة، والقيمة بين (0.70-0.89) علاقة ايجابية وقوية، اما القيمة بين(0.90-1) علاقة ايجابية وقوية جداً. والبحث الحالي اعتمد رأي (طعمة وحنوش) لأنه أكثر شمولية ووضوح من المصادر التي تيسر الاطلاع عليها من قبل للباحثان، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط (بيرسون) ظهرت علاقة الارتباط بين المتغيرين اذ بلغت(0.78)، وهي علاقة ايجابية قوية بمستوى معنوية قدره (0.05) ويهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معنوية معامل ارتباط (بيرسون) بمقياس (t) فظهرت أن قيمتها المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95)، وهذا يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين، وحسب هذه النتائج ترفض فرضية العدم (H0) وتقبل فرضية الاثبات (H1) اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير التفسيري(القيادة الريادية) والمتغير الاستجابي(تنمية القابليات الشخصية).





ثالثاً: اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة الريادية في تنمية القابليات الشخصية. يُبين الجدول (3) نتائج اختبار علاقة التأثير المذكورة في الفرضية اعلاه على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للقيادة الريادية (X) وتنمية القابليات الشخصية (Y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

الجدول (3) نتائج اختبار علاقة القيادة الريادية وتنمية القابليات الشخصية

مستوى المعنوية	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معامل بيتا	
0.120	1.573	بيتا	الخطأ المعياري	الثابت
0.000	7.964	0.73	0.833	القيادة الريادية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات الحاسبة:

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (4).

الجدول (4) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين متغيري البحث

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	$R^2$	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين
0.000	63.41	0.52	45.079	45.079	1	الانحدار
			0.711	41.938	59	الخطأ
				86.917	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات الحاسبة .

يتضح من الجدولان (3 و4) العلاقة بين متغيري البحث على مستوى عينة البحث البالغة (42) شخصاً، إن قيمة (t) المحسوبة كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.671) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (59,1) مما يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X, Y) وبمستوى ثقة (0.95)، وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=1.471) مما يعني وجوداً لتنمية القابليات الشخصية مقداره (1.471) عندما تكون قيمة القيادة الريادية تساوي صفراً. أما قيمة الميل الحدي بلغت ( $\beta=0.73$ ) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في (X) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.73) في (Y)، كما أشارت قيمة معامل



التحديد (R2) إلى معامل مقداره (0.52)، بما يعني أن المتغير التفسيري (X) يفسر ما قيمته (0.52) من التباين الحاصل في المتغير التابع، وان (0.48) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار، وهو مؤشر مقبول عند مقارنة قيمة (f) المحسوبة (63.41) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) في حدود ثقة (0.95) وفي ضوء هذه النتائج تقبل فرضية البحث (الاثبات) بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير القيادة الريادية في تنمية القابليات الشخصية للعاملين .

## النتائج والتوصيات:

### النتائج

1. هنالك تأكيد واضح من قبل المصارف الاهلية على امتلاك القيادات الإدارية فيها خصائص القيادة الريادية لاسيما أعداد الرؤية والخيال الواسع نحو المستقبل والمعرفة الواسعة، الامر الذي ساهم بامتلاك قاعدة جيدة وأساسية للانطلاق نحو الانشطة الريادية وتحديداً في مجال الخدمة المصرفية الاهلية.
2. تبين ان هناك اهتمام بعملية تحشيد التابعين لاسيما التركيز على ايجاد المهام المناسبة وتهيئة وتوظيف المجموعة الملائمة من الخصائص والتي هي قادرة على ايجاد التحول المقصود.
3. تساهم القيادة الريادية في رفع المستوى المعرفي للأفراد العاملين من خلال تفعيل مهاراتهم فضلاً عن خلق موافق وميول ايجابية لتحفيزهم على العمل المناط بهم وفق الممارسات التي تمكنهم من اداء عملهم بصورة جيدة.

### التوصيات

- 1- حث المصارف الاهلية على استحداث طرائق واساليب كفيلة بتطوير منتسبيها تحدد بدقة لاسيما (إعلان المكافآت ، الاستعراض للمبدعين في لوحات الشرف) الامر الذي يساهم في تحفيز المنتسبين على طرح افكار ابداعية بكل حرية وشفافية عالية.
- 2- على المصارف الاهلية ايلاء المزيد من الاهتمام بتحشيد عاملها نحو اداء الاعمال بفاعلية وكفاءة عالية الامر الذي يؤدي بدوره الى اسهام العاملين بالالتزام بالتوجهات والمعايير والقواعد التي تحت المصارف على الالتزام بها.
- 3- ضرورة قيام المصارف الاهلية على اتاحة الفرص امام منتسبيها في المشاركة بمعالجة المشاكل والمعوقات التي تواجه هذه المصارف، بالإفادة من المنتسبين كمصدر جيد للأفكار الابتكارية والابداعية.
- 4- ضرورة اعتماد الجهات العليا في المصارف الاهلية برنامج تقييم اداء قادة المؤسسات المصرفية التابعة لها، لغرض مكافأة القادة الذين يمارسون ابعاد القيادة الريادية بما يحفز القادة الاخرين على تعلم وتطوير انفسهم بما يلائم وخصائص القيادة الريادية .

### المصادر

- 1- طعمة، حسن ياسين وحنوش إيمان حسين، 2009، طرق الإحصاء الوصفي ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 2- Bagheri, A., & Pihie, Z. L.2009 “An Exploratory Study of Entrepreneurial Leadership Development of University Students “European Journal of Social Sciences. Vo 11, N 1.
- 3- Colquitt A, Jeffery I & Wesson M, 2013 “Organizational Behavior”, McGraw-Hill Companies, Inc., 3rd.,



- 4- Dean h& others 2014, A Strategic Approach to Public Health Workforce Development and Capacity Building, Am J Prev Med;47(5S3):S288–S296.
- 5- Deuren. R. 2013, Capacity Development in Higher Education Institutions in Developing Countries, Maastricht School of Management, the Netherlands,.
- 6- Gamboa:r, Namisivayam :s .2014, Quantitative measurement of Taylor’s Graduate Capabilities for engineering programmers, Procedia - Social and Behavioral Sciences 123 72 – 81.
- 7- George, j. M., & Jones, G. R. 2012., " Understanding and Managing Organizational " Behavior",6th Edition., Pearson Education, Inc.
- 8- Griffin, R. W., & Moorhead, G. 2014., "Organizational Behavior" Managing People and Organizations",11th Edition., South-Western, Cengage Learning.
- 9- Gupta, V., MacMillan, I., & Surie, G. 2004, " Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct", Journal of Business Venturing19(2),241–260.
- 10- Hellriegel, D., & Slocum, W, 2009"Organizational Behavior",13th Edition., South-Western, Cengage Learning.
- 11- Ireland, D., & Hitt, A.1999, " Achieving and maintaining strategic comp-etitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership ". Academy of Management Executive,13,43-57
- 12- Khalifah, B. 2014 "Entrepreneurial leadership in Kuwaiti Privates Firms" thesis - Doctor of business management, University Of Sterling .
- 13- Luthans F., & Doh, P. Jonathan, 2012. "International Management: Culture, Strategy, and Behavior" , 8 Edi, Published by McGraw-Hill.
- 14- McKone-Sweet, D. and Wilson, H. 2011.Giving Voice To Values Approach to Educating Entrepreneurial Leaders”, Journal of Business Ethics Education, 8 ,337-342
- 15- Oncer :a and yildiz: m, 2012, The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 ,714 – 723
- 16- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N, 2014, "Organizational Behavior", 13th Edition., John Wiley & Sons, Inc.

ملحق (1)

(استبانة البحث)

القيادة الريادية

1- صياغة السيناريو



## كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجرات التنمية المستدامة

ت	الفقرات رئيسي المباشر	مقياس الاستجابة				
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقا
1	ذو رؤية وخيال واسع تجاه المستقبل.					
2	يضع اهداف طموحة.					
3	يضع معايير اداء عالية.					
4	يعمل بجد.					
5	يتمتع بالمعرفة الواسعة.					
6	يملك معلومات بخصوص العمل.					
7	ذو امكانية حدسية عالية.					
8	يتوقع الاحداث المستقبلية الممكنة.					
9	يغرس الثقة في نفوس الاخرين من خلال اظهار الثقة بهم.					
10	يتمتع بمهارة في بناء العلاقات مع الاخرين					
11	يمتاز بالفصاحة ودقة التعبير.					
12	قادر على التفاوض بفاعلية.					
13	قادر على عقد الصفقات مع الاخرين وبناتج جيدة.					
14	له القدرة الفذة (فريدة) على اقناع الاخرين بوجهة نظره.					
15	يغرس الشجاعة في نفوس الاخرين.					
16	يبث الامل من خلال تجديد (التأكيد) الاهداف وتقديم النصيحة.					

### 2- تحشيد العاملين

ت	الفقرات رئيسي المباشر	مقياس الاستجابة				
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقا
17	يبث الحياة في مشاعر ومعتقدات وقيم وسلوكيات الاخرين.					
18	يلهم الاخرين لدفعهم نحو العمل بجد.					
19	يبدي مشاعر ايجابية قوية نحو العمل.					
20	له القدرة على اقناع اعضاء المجموعة بالعمل معاً.					
21	يبحث عن تحسين الاداء بشكل مستمر.					
22	تحقق التكامل بين الافراد او الاشياء على نحو متماسك.					



					يشجع الآخرين على استعمال عقولهم وتحدي المعتقدات والقوالب النمطية والاتجاهات الخاصة بالآخرين.	23
					متفائل وذو ثقة بالنفس.	24

2- تنمية القابليات الشخصية

ت	الفقرات رئيسي المباشر	مقياس الاستجابة			
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق اطلاقا
17	يبث الحياة في مشاعر ومعتقدات وقيم وسلوكيات الآخرين.				
18	يلهم الآخرين لدفعهم نحو العمل بجد.				
19	يبدي مشاعر ايجابية قوية نحو العمل.				
20	له القدرة على اقناع اعضاء المجموعة بالعمل معاً.				
21	يبحث عن تحسين الاداء بشكل مستمر.				
22	تحقق التكامل بين الافراد او الاشياء على نحو متماسك.				
23	يشجع الآخرين على استعمال عقولهم وتحدي المعتقدات والقوالب النمطية والاتجاهات الخاصة بالآخرين.				
24	متفائل وذو ثقة بالنفس.				

مستوى المعرفة

ت	الفقرات رئيسي المباشر	مقياس الاستجابة			
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق اطلاقا
1	تنمية قابليات الافراد العاملين من خلال التعاقد مع مصارف اخرى				
2	تنمية قابليات العاملين بشكل ايجابي من خلال بناء القيم الجوهرية ذات العلاقة				
3	بناء التماسك المعرفي لبناء وتوزيع المعارف بين الافراد العاملين				
4	نشر المصداقية بين زملائي في العمل				
5	امتلاك المعرفة التي تساهم بابتكار تقديم الخدمة				



مستوى المهارات

مقياس الاستجابة					الفقرات رئيسي المباشر	ت
لا أتفق اطلاقا	لا أتفق	اتفق الى حد ما	أتفق	أتفق تماما		
					يمتلكون مهارات خلاقة للغاية	1
					يمتلكون لغة الجسد	2
					لديهم القدرة على القيام بالعصف الذهني	3
					هناك تواصل فعال فيما بينهم	4
					وجود التفاوض بينهم في العمل	5
					يتمتعون بمهارات الاصغاء والاستماع	6
					لديهم مهارة ادارة الوقت والذات بشكل فاعل	7

مستوى الاتجاهات

مقياس الاستجابة					الفقرات رئيسي المباشر	ت
لا أتفق اطلاقا	لا أتفق	اتفق الى حد ما	أتفق	أتفق تماما		
					نمتلك مواقف ايجابية تجاه العاملين	1
					منفتحي الذهن	2
					ذوي بصيرة نافذة	3
					صبورين	4
					سلميين للغاية	5
					يراعون الاخلاقات الثقافية	6

مستوى الممارسات

مقياس الاستجابة	الفقرات	ت
-----------------	---------	---



رئيسي المباشر	أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقا
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					