



جمهورية السودان  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال



## سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية

دراسة ميدانية (على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة)

### **Leadership traits and its impact on institutional excellence mediating role of entrepreneurship capabilities**

field study ( on the development projects of the Islamic Bank in Jeddah)

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إعداد الدارس

عبد العزيز عبد الغفور عبدالسبحان الأنصاري

إشراف الدكتور

سامي مصطفى محمد علي

1439هـ - 2018م

سَمَاءُ الْجَمْرِ

## الاستهلال

قال تعالى:

{فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ [159]}

سورة آل عمران الآية ( 159 )

## الحديث الشريف

روى الإمام البيهقي رحمه الله عن أم المؤمنين عائشة بنت الصديق رضي الله عنها وعن أبيها أنها قالت قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ).. الحديث.

## الإهداء

إلى معلم البشرية وضاح الجبين

إلى رسول الله محمد الصادق الأمين

إلى كافة الخلق أجمعين

أهدي هذه الخلاصة

لعل فيها ما يبتغون

إلى مَنْ كانت كلماتها دستور حياتي وتوجيهاتها منار دربي ومشعل

مستقبلي ونبراسه

إلى مَنْ تعجز الكلمات عن إيفائها حقها

إلى مَنْ عيونها تحميني وقلبها يرعاني وحبها يحييني

(أمي الحبيبة)

إلى مَنْ علمني الصمود أمام أمواج البحر الثائرة

إلى مَنْ أعطاني ولا زال يعطيني بلا حدود الدعاء والتشجيع

(أبي الحبيب)

إلى الذين شاركوني أفراحي وأحزاني

إلى رفيقة دربي وشريكة آمالي وأحلامي التي ساندت طموحي (زوجتي) وإلى أخواني وأخواتي

وأخص منهم سندي أخي (يوسف) وإلى مَنْ أناروا دربي بنور العلم

أساتذتي

إلى مَنْ تعرفت عليهم في طريق العلم فكانوا إخوةً في مسيرتي فسعدت بوجودهم قربي

وإلى الجميع

أسمى آيات الود والإحترام.

## الشكر والتقدير

الحمدُ لله والشكر لله والثناءُ على نعمه التي لا تحصى ولا تعد ، وعلى توفيقه لي في هذه الدراسة، وأصلى وأسلم على أشرف خلق الله أجمعين سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم- وبعد: أتقدم بالشكر والعرفان بعد شكر الله عزو جل إلى والدي؛ الذان حملا همي لرفعة شأني، لهم مني كل الحب والتقدير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ممثلة في كلية الدراسات العليا؛ تلك المنارة التي تقود إلى طريق الصواب في خضم الأمواج الثائرة ، على ما قدموه من إمكانيات ، وتسهيلات للحصول على هذه الدرجة العلمية ، وأرجو الله أن يديمها ذخراً للعلم والعلماء، وأن تظل صامدة شامخة ، ومنارة للعلم والعلماء، وأنه ليسعدني ويشرفني الحصول على درجة الماجستير منها ، وأخص بالشكر البروفيسور : عميد كلية الدراسات العليا، كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى الذين يزيلون غشاوة الجهل عن عيوننا وينيرون دروب الأجيال القادمة أسانذتي الأجلاء ، وأخص بالشكر الدكتور/ سامي مصطفى محمد علي والذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وبذل معي كل الجهد ولم يتأخر في تقديم النصح والتوجيه والإرشاد، ولم يبخل بجهد أو علماً، وتعلمت منه الصبر والاجتهاد، والمثابرة والوصول إلى قمة النجاح.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى إدارة مكاتب كل من المكتبة المركزية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ومكتبة الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ومكتبة جامعة النيلين، وكلية التجارة، ومكتبة الملك فهد العامة بجدة، والمكتبة المركزية بجامعة الملك عبدالعزيز وغيرها الكثير في داخل المملكة وخارجها، وأيضا شكر خاص لكل من قدم لي أي مساعدةٍ أو نصحٍ لإتمام هذا البحث.

وفي الختام أسأل الله العلي القدير أن يتقبل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وأن يغفر زلتي ويقبل عثرتي، فما كان فيه من صواب فمن الله وتوفيقه، وما كان فيه من خطأ فمن نفسي والشيطان.

والله الموفق

## المستخلص

بسبب ندرة القادة الاداريين الذين يلعبون دوراً هاماً في تحديد أهداف الجماعة ووضع قيمها ومعاييرها وثقافتها كما يضعون خطط النشاط المختلف لجماعاتهم، وكيفية الاستفادة من دور القيادة في التغير باستراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، الا ان هنالك قلة من الدراسات التي تناولت محددات القدرات الريادية خاصة في المملكة العربية السعودية ، وعليه فان الدراسة هدفت إلى التعرف على اثر التميز المؤسسي على العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية ، تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها إعتماً على أدبيات الدراسة واستناداً لنظرية الموارد ونظرية التوجه الريادي. وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة، تم الاعتماد على العينة العشوائية غير الاحتمالية لجمع البيانات، تم توزيع عدد ٤٠٠ استبانة لعينة الدراسة حيث بلغت نسبة البيانات الصالحة للتحليل ٧٥%. وكذلك تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية (SEM) وفيها استخدم برنامج ( Amos ) وتم استخدام اختبار ألفا كرنباخ للاعتمادية واستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لسمات القيادة علي تحمل المخاطر ، بينما هنالك آثار ايجابية لسمات القيادة الادارية على التميز المؤسسي، وان التميز المؤسسي يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية توطاً جزئياً. وبناءاً على نتائج الدراسة تمت مناقشة النتائج وكذلك بين التأثير النظري والتطبيقي وتم تقديم توصيات منها الاهتمام بالسمات المرتبطة بالقيادة الادارية من قبل البنك الاسلامي للتنمية وذلك لما له من آثار واضحة على زيادة القدرات الريادية وأيضاً خلصت الدراسة لاقتراحات ببحوث مستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** ، سمات القيادة الادارية، القدرات الريادية ، التميز المؤسسي

## **Abstract**

The scarcity of administrative leaders who play an important role in achieving the objective of their group and role of leadership in changing leadership strategies contributes to institutional excellence, but there are few studies on the determinants of entrepreneurship. Especially in Saudi Arabia, therefore, the purpose of the study investigates the impact of institutional excellence on the relationship between attributes administrative leadership and entrepreneurship capabilities. The study models was built based on literature review, the study used RBV and entrepreneurial orientation. Also used previous studies for measures development, the study used improbability sample for collect data, the questionnaire distributed a total 400 a response rate of 70%. The study used Structural Equation Modeling (SEM) and Amose24, also used Cronbach alpha for reliability and used path analysis to test hypotheses study. The study results there is direct effect for administrative attributes on affordance risk. While there is a positive effect of leaders attributes and entrepreneurship capabilities, partial mediate, Moreover, the study result were discussed and distinguished practical and theoretical effect, the study recommended that important attribution associated to managerial leader for Islamic Bank for development and direct effect on entrepreneurship capabilities, thus the study recommended for future researches.

**Keywords:** managerial leadership attributes, entrepreneurship capabilities, organizational excellence

## فهرست الموضوعات

الصفحة	عنوان الموضوع	الرقم
أ	الاستهلال	.1
ب	الإهداء	.2
ج	الشكر والتقدير	.3
د	المستخلص	.4
هـ	Abstract	.5
و - ي	فهرست الموضوعات	.6
ك - ل	قائمة الجداول	.7
م	قائمة الأشكال	.8
ن	قائمة الملاحق	.9
س	قائمة الاختصارات	.10
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة الدراسة	0-1
3	مشكلة الدراسة	1-1
5	تساؤلات الدراسة	2-1
6	أهداف الدراسة	3-1
6	أهمية الدراسة	4-1
7	التعريفات الإجرائية للمتغيرات للدراسة	5-1
8	تنظيم الدراسة	6-1
9	الخلاصة	7-1
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
11	تمهيد	0-2
11	المبحث الأول: سمات القيادة الإدارية	1-2
13 - 11	مفهوم القيادة الإدارية	1-1-2
14- 13	أهمية سمات القيادة الإدارية	2-1-2
16-14	مواجهة التحديات في القيادات الإدارية المعاصرة	3-1-2
17-16	اتخاذ القرار	4-1-2
24-17	مكونات العملية القيادية	5-1-2



29-25	أنماط القيادة	6-1-2
30	<b>المبحث الثاني : التميز المؤسسي</b>	2-2
31-30	مفهوم التميز المؤسسي	1-2-2
32-31	الموارد البشرية	2-2-2
33-32	العمليات	3-2-2
35-33	الهيكل التنظيمي	4-2-2
35	أهمية التميز المؤسسي في المنظمات	5-2-2
36-35	خصائص التميز المؤسسي ومداخله	6-2-2
38-36	أبعاد التميز المؤسسي	7-2-2
38	التميز القيادي	8-2-2
39-38	التميز بتقديم الخدمة	9-2-2
40-39	أهمية إدارة التميز	10-2-2
40	متطلبات إدارة التميز	11-2-2
42-40	أبرز نماذج إدارة التميز، عالمياً، عربياً، محلياً	12-2-2
43	<b>المبحث الثالث : القدرات الريادية</b>	3-2
43	تمهيد:	0-3-2
45-43	مفهوم الريادة	1-3-2
46-45	مراحل الريادة	2-3-2
46	خصائص الريادة	3-3-2
47-46	أهمية القدرات الريادية	4-3-2
48-47	تحمل المخاطر	5-3-2
50-49	الإبتكار	6-3-2
51-50	المهارات المطلوبة للريادة	7-3-2
53-51	خصائص رواد الأعمال	8-3-2
54-53	الأنشطة الأساسية للريادة الإدارية	9-3-2
54	التكامل الريادي في منظمة الأعمال	10-3-2
56-54	الريادة والمشاريع الصغيرة	11-3-2
57-56	عقلية الريادي	12-3-2
58-57	مراحل إنجاز المشاريع لتكون ريادية	13-3-2
59-58	خصائص بيئات صناعة المبادرين	14-3-2

60-59	أنواع الأعمال الريادية	15-3-2
61-60	ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية	16-3-2
63-61	القدرات الريادية في المملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية 2030م	17-3-2
64-63	حلول ريادية	18-3-2
74-65	المبحث الرابع : الدراسات السابقة	4-2
75	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
76	تمهيد	0-3
76	المبحث الأول: نبذة عن مجتمع الدراسة	1-3
76	مقدمة عن البنك الإسلامي للتنمية بجدة موضع الدراسة	1-1-3
77-76	إنشاء البنك الإسلامي للتنمية والتحديات الأولية	2-1-3
78	مجموعة البنك الإسلامي للتنمية	3-1-3
79-78	لمحة عامة عن كيانات مجموعة البنك	4-1-3
80-79	استراتيجية تمويل المشاريع	5-1-3
83-80	رؤية البنك حتى عام 1440هـ	6-1-3
84	المبحث الثاني : منهجية الدراسة	2-3
84	مقدمة	0-2-3
89-84	الأساس النظري للدراسة	1-2-3
89	نموذج الدراسة	2-2-3
94-89	تطوير الفرضيات	3-2-3
95-94	مجتمع الدراسة	4-2-3
95	عينة الدراسة	5-2-3
98-95	أداة الدراسة	6-2-3
99-98	قياس متغيرات الدراسة	7-2-3
99	إجراءات الدراسة الميدانية	8-2-3
99	جودة المقياس	9-2-3
99	الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة	10-2-3

100-99	أساليب الإحصاء التحليلي	11-2-3
100	الانحراف المعياري	12-2-3
100	الوسيط	13-2-3
101-100	أداة الدراسة (الاستبيان)	14-2-3
102	مصادر جمع البيانات	15-2-3
102	حدود الدراسة	16-2-3
103	<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات</b>	
104	<b>المبحث الأول : تحليل البيانات</b>	1-4
104	تمهيد	0-1-4
104	تنظيف البيانات	1-1-4
108-104	معدل الاستجابة	2-1-4
109-108	التحليل العاملي الاستكشافي	3-2-4
110-109	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل سمات القيادة الإدارية	4-1-4
111-110	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط التميز المؤسسي	5-1-4
112-111	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع القدرات الريادية	6-1-4
113-112	التحليل العاملي التوكيدي	7-1-4
117-113	التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة ككل	8-1-4
118-117	الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة	9-1-4
120-118	متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة	10-1-4
121-120	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	11-1-4
123-122	<b>المبحث الثاني : اختبار الفرضيات</b>	2-4
125-123	اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	1-2-4
128-126	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	2-2-4
133-129	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	3-2-4
138-133	الفرضية الرئيسية الرابعة	4-2-4
138	ملخص النتائج	5-2-4
140	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج</b>	
141	<b>المبحث الأول : مناقشة النتائج</b>	1-5
142-141	مقدمة	0-1-5

142	أثر العلاقة ما بين سمات القيادة الإدارية والقدرات الريادية	1-1-5
143-142	العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والتميز المؤسسي	2-1-5
144-143	العلاقة بين التميز المؤسسي والقدرات الريادية	3-1-5
145-144	إسهامات الدراسة	4-1-4
145	ملخص النتائج	5-1-5
146	<b>المبحث الثاني : التوصيات</b>	2-5
147-146	مضامين الدراسة التطبيقية	1-2-5
147	محددات الدراسة	2-2-5
147	الدراسات المستقبلية:	3-2-5
148	المصادر والمراجع	
158	الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	انواع المهارات المطلوبة في الريادة	(1)
90	الفرضية الرئيسية الاولى	(2)
92	الفرضية الرئيسية الثانية	(3)
93	الفرضية الرئيسية الثالثة	(4)
94	الفرضية الرئيسية الرابعة	(5)
96	قياس عبارات سمات القيادة الإدارية	(6)
97	قياس عبارات التميز المؤسسي	(7)
98	قياس عبارات القدرات الريادية	(8)
101	جدول أوزان العبارات	(9)
101	توزيع الأوزان المرجحة للعبارات	(10)
105	معدل استجابة المبحوثين	(11)
105	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	(12)
109	التحليل العاملي للمتغير المستقل سمات القيادة الإدارية	(13)
110	التحليل العاملي للمتغير الوسيط التميز المؤسسي	(14)
111	التحليل العاملي للمتغير التابع ريادة الأعمال	(15)
115	التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل التعديل	(16)
117	التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل	(17)
118	الاعتمادية	(18)
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(19)
120	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(20)
123	نتائج الفرضية	(21)
125	نتائج الفرضية الرئيسية الاولى (ب)	(22)
126	نتائج الفرضية الثانية (أ)	(23)
128	نتائج الفرضية الثانية (أ)	(24)
129	نتائج الفرضية الرئيسية الاولى (أ)	(25)
131	نتائج الفرضية الفرعية (ب)	(26)

132	نتائج الفرضية الفرعية (ج)	(27)
134	أثر المتغير الوسيط الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة الادارية والقدرات الريادية	(28)
136	أثر المتغير الوسيط العمليات في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية	(29)
138	أثر المتغير الوسيط الهيكل التنظيمي في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية	(30)
139	ملخص نتائج الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية	(31)

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
19	متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين.	(1)
20	متطلبات تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين.	(2)
21	عوامل رفع معدلات المشاركة.	(3)
23	عوامل تحقيق التوافق مع البيئة.	(4)
24	العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والاستفادة منه.	(5)
24	مكونات العملية القيادية.	(6)
46	المراحل المختلفة للريادة.	(7)
51	نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.	(8)
87	العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة.	(9)
89	نموذج الدراسة.	(10)
114	التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل التعديل.	(11)
116	التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل.	(12)
124	العلاقة بين سمات القيادة الادارية وتحمل المخاطر.	(13)
125	لعلاقة بين سمات القيادة الادارية والابتكار.	(14)
127	هنالك علاقة ايجابية بين التميز المؤسسي و تحمل المخاطر	(15)
128	هنالك علاقة ايجابية بين التميز المؤسسي والابتكار.	(16)
130	العلاقة بين سمات القيادة الادارية والموارد البشرية	(17)
131	العلاقة بين سمات القيادة الادارية والعمليات	(18)
132	العلاقة بين سمات القيادة الادارية والهيكل التنظيمي	(19)
135	أثر المتغير الوسيط الموارد البشرية في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية	(20)
136	أثر المتغير الوسيط العمليات في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية	(21)
138	أثر المتغير الوسيط الهيكل التنظيمي في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية	(22)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
159	استمارة الاستبانة	(1)
163	قائمة محكمي الاستبانة	(2)
166	قائمة بالسمنارات والحضور	(3)
173	جدول ملخص الدراسات السابقة	(4)



## قائمة الاختصارات

الصفحة	معناه	العبارات	الرقم
112	Structural equation modeling-النمذجة بالمعادلة البنائية	SEM	(1)
112	Analysis of Moment Structures نموذج التحليل البنائي	AMOS	(2)
112	Conformity factorial models - تحليل عاملي توكيدي	C F A	(3)
108	Exploratory Factor Analysis - تحليل عاملي استكشافي	E F A	(4)

الفصل الاول  
الاطار العام للدراسة

## الفصل الاول

### الاطار العام للدراسة

#### 0-1 المقدمة

تعمل منظمات الأعمال بصورة دائمة على تحقيق النجاح، والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، والى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتسعى إدارة المنظمة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر.

تلعب المنظمات الريادية دوراً بارزاً ومهماً في الحياة الاقتصادية في العالم حيث أثرت في أداء كثير من منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية وكيفية الاستفادة من هذه التغيرات واستيعابها في استراتيجيات المنظمة من أجل تحقيق التميز المؤسسي والقدرات الريادية لديها وتحقيق خدمات أفضل، وجاءت التطورات في حقل الإدارة سريعة جداً سواء في القطاع العام أو الخاص وأثرت في كيفية الحصول على مخرجات العملية الإدارية. ولهذا تختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها البيئة الداخلية أو الخارجية ومدى وفائها بتقديم وتنفيذ المشروعات الخدمية عالية الجودة وذات تميز وريادة في أعمالها.

تعد القيادة سواء في القطاع الخاصة من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعنصراً هاماً لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات.

كما نجد القادة يلعبون دوراً هاماً في تحديد أهداف الجماعة في وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها كما يضعون خطط النشاط المختلف لجماعاتهم، وكيفية الاستفادة من دور القيادة في التغيير باستراتيجيات وأدوات تستخدمها من أجل كسب رضا العملاء، وجودة الخدمة المقدمة، وزيادة الأرباح وتطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، وتحسين الأداء خصوصاً مع ازدياد المنافسة وظهور عوامل أخرى؛ لتصبح المنظمات أكثر ريادة؛ تستمد سمات القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفاعلية والإنتاج داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>.

لذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها، وانجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة

(1) الحريري، محمد (2012) إدارة الموارد البشرية، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون ص 15.

فإنه يتعذر على المؤسسات ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب، وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها<sup>(1)</sup>.

وفي خضم التحولات العالمية والتحديات التي تواجه هذه المنظمات والمؤسسات ظهر مصطلح التميز (Excellence) الذي يشير إلى سعي هذه المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح أهداف وكفاية المصادر والحرص على الأداء وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يُميّز عالم اليوم، أصبح التميز المؤسسي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية<sup>(2)</sup>.

بناء على ما تقدم، تبرز الحاجة إلى تقصي العلاقة التي تربط بين سمات القيادة الادارية السائدة في هذه المشاريع وتأثيرها على قدرات الريادية للاعمال في القطاع البنكي ، باعتبار أن كل منهما يصب في مصلحة الآخر، وبالتالي استثمار قدرات المنظمات في تحقيق أكبر قدر ممكن من الجودة والتطور من خلال التميز المؤسسي .

## 1-1 مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الأعمال العاملة في القطاع الخدمي خاصة مشروعات التنمية في البنك الاسلامي العديد من المشكلات والتحديات في تحقيق الريادة والتميز المؤسسي والتحول إلى مشروعات ريادية اعمال ناجحة الذي تزداد فيه يوماً بعد يوم فلا بد من الاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة إلا أن تلك المشاريع تواجه بقصور ولم تجد البيئة المناسبة المتمثلة في القيادة المتميزة حتى تكون ريادية لتصبح نواة لمشاريع كبيرة ومتطورة، مما يعزز وجود المنظمات ذات الريادة والتميز المؤسسي التي تمنح فرص العمل في الأسواق.

من جانب آخر وبمراجعة أدبيات الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من الفجوات البحثية التي سيتم دراستها في هذه الدراسة، الملاحظ من واقع الدراسات السابقة آخذة في الاعتبار القيادة الادارية كآلية تنافسية لتحقيق قدرات ريادية، ونظراً لأهميتها

(<sup>1</sup>) الشريف، طلال (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، ص 2 .

(<sup>2</sup>) Shelton, C.; Darling, J & Walker, W. (2010). **Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills**, LTA, Vol.1, No.2.

تناولتها عدد من الدراسات كمصدر للريادة والتميز، حيث ركزت معظم الدراسات بصفة عامة على دراسة الشركات الإنتاجية والصناعية باعتقاد ان تلك الشركات هي التي تؤثر على البيئة بمخلفاتها، كما في دراسة (لميس واخرون، 2014م) ودراسة (بوراس، نور الدين، 2014م) ودراسة (Shelton, Darling & Walker, 2010). حيث أهملت تلك الدراسات جانب الشركات والمنظمات الخدمية والتي تمثل دعامة حقيقية للاقتصاد الوطني فهي تقوم بدور فعال في التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال تقديم الخدمات وتنويعها وتحقيق الأهداف الإنمائية وخلق فرص العمل. مما جعلها تكتسب مكانة كبيرة تستحق الوقوف عليها ودراستها.

كما أن الدراسات التي تناولت القيادة الادارية تناولتها بزوايا تختلف حيث ركزت على دراسة أثرها أو دورها في تحقيق الميزة التنافسية والتغيير الاداري والابداع الإداري والمسؤولية الاجتماعية والاداء بشكل عام كما في دراسة (الشافعي، نضال، 2016م) وعقيل واخرون، (2010) ومحمود واخرون، (2011) و(الاغا، وفيق حلمي، 2010م) ودراسة (بوراس، نور الدين، 2014م)، كما أنها تناولت القيادة الادارية بالابعاد (انماط القيادة، المرونة، القدرة على التطوير، الانجاز، والمشاركة والتفويض) مثل دراسة (بوخلوة وسهيلة (2017م) ودراسة Faten (2015)، R Amer، (2015) (لميس واخرون، 2014م)، إلا أن هذه الأبعاد قد لا تتبناها الشركة كلها عندما تتسم القيادة الادارية بسمات محددة في توجهاتها أو إستراتيجيتها وخطتها، قد تركز على بعد معين وتهمل البعد الآخر. وهذا ما أغفلت عنه الدراسات التي تناولتها بالأبعاد سابقة الذكر. عليه تركز هذه الدراسة على دراسة القيادة الادارية من المنظور الاستراتيجي للريادة، بحيث أنها تتناول سمات القيادة الادارية بالأبعاد (مواجهة التحديات، وإتخاذ القرار) باعتبارهما الابعاد الاحداث والاكثر انسجاماً في تحقيق الريادة لانه تعتبر من اقوى الابعاد ما يعتبر مبرر لاخذها، وبجانب سمات القيادة الادارية ببعديها فان الدراسة تتناول أثرها على القدرات الريادية.

على الرغم من أهمية القدرات الريادية الكبيرة في خلق الميزة التنافسية للمشروعات التنموية إلا أنه من المثير للاستغراب من النادر تناول القدرات الريادية وربطها بشكل مباشر جنباً الى جنب مع القيادة الادارية حيث ركزت الدراسات التي تناولت القدرات الريادية بصفة عامة على دراسة العلاقة بينها وبين الاداء (ايمن الديراوي، 2017م)، (Luke, B. Kearins, K. (2007) وانماط القيادة كدراس (Obey Dzomonda et al, (2017), WenYang. (2008).

عليه تهدف الدراسة لسد الفجوة من خلال دراسة سمات القيادة الادارية وربطها بالقدرات الريادية، وهذا مادفع الباحث لاجراء هذه الدراسة حيث انه من النادر وجود دراسات مشابهة في الدول النامية وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة كبيئة محلية تربط بين المتغيرات بشكل مباشر. وبجانب سمات القيادة الادارية بابعادها الاثنتين فان الدراسة تتناول أثرها على القدرات الريادية. حيث هنالك عدد من الدراسات تناولت القدرات الريادية وعلاقتها بالقيادة، إلا أنها تناولتها كمتغير

بابعاد مختلفة ركزت الدراسات المتعلقة بالريادة على التوجه الريادي بابعاد (الاجراءات الاستباقية والابداع وانتهاز الفرص) والقيادة الريادية كدرسة (Mozhdeh Mokhber, 2016) وريادة المنظمات كدراسة (Hona Amer, 2017).

حيث هنالك عدد من الدراسات تناولت القدرات الريادية بأكثر من بعدين ، إلا أن الدراسة تناولتها كمتغير بالبعدين تحمل المخاطر والابتكار لانهما الاحداث استخداماً إنفاقاً مع دراسة (يوسف ، لميس ، 2014م) ودراسة (الديراوي ، ايمن ، 2017م) وهو ما كان مبرراً قوياً لاخذ ريادة الاعمال بهذين البعدين .

أيضاً بجانب دراسة العلاقة بين القيادة الادارية ببعديها (إتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات)، والقدرات الريادية ببعديها (تحمل المخاطر، الابتكار)، فان الدراسة تتناول التميز المؤسسي كمتغير وسيط يفسر العلاقة بينهما، لدراسة مدى تأثيرهما على هذه العلاقة. وبناءً على فلسفة نظرية الموارد التي تحتم وجود متغير وسيط يفسر العلاقة بين المتغيرين والتي تعتبر المؤسسات نفسها أمام منافسة عالمية شديدة ، وخاصة الكفاءات التنظيمية التي تكون في شكل تميز في المؤسسة نظراً لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية . كما ان استخدام التميز المؤسسي كمتغير وسيط هو الاعتراف بان بعض المشروعات الرائدة تتأثر بتميز المؤسسة ، وهذا ما توصل اليه (الفاغوري ، أسماء ، 2012م) أيضاً لأن معظم العلاقات بين المتغيرات الثلاثة تم دراستها بشكل منفصل وذلك من واقع الدراسات السابقة كما في دراسة، (ضرغام، 2016) التي تناولت استراتيجية القيادة على ريادة الاعمال (اللوح ، باسم ، 2017) الذي درس العلاقة بين ريادة الاعمال والتميز المؤسسي ودراسة (هساوي عطية ، 2017) الذي درس العلاقة بين سمات القيادة الادارية والتميز الوظيفي وبجانب ذلك من واقع الدراسات السابقة من النادر وجودها دراسة تربط بين القيادة الادارية والقدرات الريادية في ظل الدور الوسيط للتميز المؤسسي بصورة مباشرة حسب إطلاع الباحث مما يجعله مبرراً وسبباً كافياً لسد هذه الفجوة.

عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي إلى اي مدى تؤثر سمات القيادة الادارية (إتخاذ القرار، مواجهة التحديات) على القدرات الريادية (تحمل المخاطر والابتكار) وما هو دور الوسيط للتميز المؤسسي؟

## 1-2 تساؤلات الدراسة:

من التساؤل الرئيسي أعلاه تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو أثر سمات القيادة الإدارية على القدرات الريادية في البنك الإسلامي للتنمية؟
2. ما هو أثر سمات القيادة الإدارية على التميز المؤسسي في البنك الإسلامي للتنمية؟
3. ما هو أثر التميز المؤسسي على القدرات الريادية في البنك الإسلامي للتنمية؟

4. هل التميز المؤسسي يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية في البنك الإسلامي؟

### 1-3 أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. اختبار تأثير سمات القيادة الإدارية على القدرات الريادية في البنك الإسلامي للتنمية.
2. بيان أثر سمات القيادة الإدارية على التميز المؤسسي في البنك الإسلامي للتنمية.
3. دراسة أثر التميز المؤسسي على القدرات الريادية في البنك الإسلامي للتنمية.
4. قياس دور التميز المؤسسي في العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والقدرات الريادية في البنك الإسلامي

### 1-4 أهمية الدراسة:

ولاً الأهمية النظرية:

1. يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية التي اغفلتها الدراسات السابقة خاصة في المملكة العربية السعودية بمدى تأثير سمات القيادة الإدارية على القدرات الريادية.
  2. يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية التي اغفلتها الدراسات السابقة خاصة في السعودية بمدى تأثير سمات القيادة الادارية على التميز المؤسسي وتأثير التميز على القدرات الريادية.
  3. المساهمة من خلال الدراسة على معرفة أثر التميز المؤسسي كمتغير وسيط بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية، اذ تعد هذه الإضافة جديدة للمعرفة.
  4. المساهمة في إثراء البحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال اختبار مفاهيم البحث ومتغيراته من خلال سعي الدراسة لاختبار نظرية التوجه الريادي ونظرية الموارد.
  5. قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين ويمكن ان تعد الدراسة نقطة إنطلاقة لدراسات علمية مستقبلية في نفس المجال.
- لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، وان هذه الدراسة ستجمع بين موضوعات مختلفة، وستشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها.

ثانياً الأهمية العملية:

1. تتبع الأهمية العملية من مدى أهمية موضوع الدراسة للقطاع الخدمي لكونها تعالج موضوعاً مهماً يتعلق بأثر سمات القيادة الإدارية على القدرات الريادية في البنك الإسلامي للتنمية.
2. بما ان مفهوم القدرات الريادية حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية السعودية فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطي أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في

إكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات الإبداعية واستخدامه في التحسين والتميز وإكتساب ميزة تنافسية فعلى المنظمات التي تسعى لذلك الاهتمام به.

3. المساهمة فيما سوف تصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرقه من مقترحات وتوصيات المتعلقة بسمات القيادة الإدارية وإمكانية الإستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي المؤسسات المبحوثة، كما يمكن أن توجه الدراسة أنظار المديرين وصانعي القرار إلى أهمية سمات القادة الإداريين بغية تعزيزها لأنها تساعد على الاهتمام بالقدرات الريادية لهذه المشروعات التنموية في قطاع البنوك بصفة عامة وبنك التنمية الإسلامي بصفة خاصة .

## 1-5 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

### 1. سمات القيادة الإدارية:

تعرف بأنها عملية إتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرووسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وذلك من خلال إتخاذ القرارات من بين عدد من البدائل لحل المشكلات والقدرة على مواجه التحديات التي توجه المنظمات (1).

\***مواجهة التحديات:** هو التغيرات والتحديات التي تعيشها المنظمات الحديثة، في ظل القيادة التنظيمية، من غياب للمعلومات الدقيقة وضعف إمكانيات الكادر البشري وتعقيد عمليات الرقابة وعدم التوازن بين السلطة والمسئولية وعدم وضوح التسلسل الإداري، بالإشارة إلى مجموعة من الأدوار الجديدة التي يمكن أن يقوم بها القائد المعاصر لتحقيق التميز التنظيمي (2).

\***إتخاذ القرار:** هو سلوك أو تصرف واعي منطقي وذو طابع اجتماعي، ويمثل تحليل المشكلات دراسة عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة تحليل المميزات والمعوقات لكل بديل واختيار البديل الأفضل بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار ومن ثم الوعي بالقرار وتقييم نتائجه.

### 2. التميز المؤسسي:

هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتفويض للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة من خلال موارد بشرية ذات كفاءة وعمليات وهيكل تنظيمي (3).

(1) بلوط، حسن إبراهيم، (2005م)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت: دار النهضة العربية،

(2) هرمان، نوربرت، (2003م)، الإدارة بالتوافق، الخيط الواصل بين السلطة والتبعية، وتعريب هاني صالح، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة العبيكان، ص 207.

(3) السلمي، علي، (2001م)، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.



الموارد البشرية: هي الكوادر البشرية التي يتم اختيارها وفقاً لأسس الاختيار والتعيين ويتم تمييزها وتدريبها وتوفير لها بيئة عمل حتى تقوم بالأداء الأفضل ويتم تقييم احتياجاتها ومن ثم يعمل لها نموذج لتقييم الأداء.

\***العمليات:** جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من موارد مالية متاحة إلى إجراءات مبسطة وبرامج وقائية تمنع وقوع الأخطاء التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين .

\***الهيكل التنظيمي:** الإطار الذي يحدد الوصف الوظيفي ومدى ملائمة الوظائف مع المهام والقدرة على التكيف مع المتغيرات ولديه خريطة تنظيمية توضح خطوط الإتصال بين القيادة والعاملين.

**3. القدرات الريادية :** هي القدرة على تكوين وبناء شيء ما من لا شيء. فيما يمثل الريادي المبتكر الذي يخلق الأعمال من خلال منظمات أو طرائق إنتاج أو أسواق أو أشكال جديدة من المنظمات من أجل تحقيق الثروة عن طريق القدرة على تحمل المخاطر<sup>(1)</sup>.

\***الريادة الإدارية:** تشمل من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد او ابتكار مشروع جديد والريادة بهذا المعنى ليست حكراً على منشئ المشاريع، بل من يمارسها كذلك المدراء العاملون في المشاريع والمنظمات الكبيرة، ولضمان بقاء واستمرارية الأنشطة الجديدة فإنه يتوجب على المدراء الرواد إدارة مواردهم المحدودة بطرق تختلف عن الأسلوب التقليدي المعتمد من قبل الآخرين<sup>(2)</sup>.

\***تحمل المخاطر:** تتمثل عملية مخاطر الريادة في قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر التي تنشأ في بيئة العمل عن طريق العمل بروح الفريق الواحد وإحداث التغيير في إجراءات العمل عند المخاطر والتعامل مع الحالات الطارئة واستخدام طرق تكنولوجيا للتعامل مع المخاطر والقدرة على اتخاذ قرارات.

\***الإبتكار:** هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير والاهتمام بالتكنولوجيا والإختراعات والطرق الجديدة لحل المشكلات ووضع خطط لمقابلة متطلبات الإبتكار، ويحصل التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساساً للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة وعندها يواجه الإبتكار نحو متطلبات الحياة العملية وخاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى تطوير الإنتاج كماً ونوعاً وخفض في التكاليف.

## 1-6 تنظيم الدراسة :

تم تقسيم البحث من الناحية التنظيمية الي خمسة فصول بحيث يحتوي الفصل الاول على الإطار العام للدراسة . ويشتمل هذا الفصل على المقدمة العامة للدراسة ، مشكلة البحث ، أسئلة البحث ،

(1) المرجع السابق، ص11.

(2) جواد، شوقي ناجي، (2000م)، إدارة الأعمال منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر، ص68.

أهداف البحث ، أهمية البحث ، مصطلحات البحث ، وتنظيم البحث ، والخلاصة . اما الفصل الثاني يحتوي على الإطار النظري ويشتمل الفصل على مفاهيم متغيرات الدراسة والدراسات السابقة ، وتم تقسيمه الى اربعة مباحث حيث يشتمل المبحث الاول على سمات القيادة الادارية المفهوم والتعريفات والاهداف والاهمية ، مواجهة التحديات واتخاذ القرار . اما المبحث الثاني يحتوي على التميز المؤسسي المفهوم والتعريف والاهمية ، الموارد البشرية والعمليات والهيكل التنظيمي. المبحث الثالث يشتمل على ريادة الاعمال المفهوم والاهمية والابعاد تحمل المخاطر والابتكار ، المبحث الرابع يشمل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة والتعليق عليها . اما الفصل الثالث منهجية الدراسة ويشتمل على نظريات الدراسة ، نموذج الدراسة ، تطوير فرضيات الدراسة ، منهجية الدراسة ، مصادر جمع البيانات. والفصل الرابع من الدراسة فيحتوي على إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات ومجتمع وعينة الدراسة، أداة جمع البيانات ، صدق المقاييس ، (الأداة) ، ثبات المقاييس (الأداة) واختبار فرضيات الدراسة . اما الفصل الخامس فيحتوي على مناقشة النتائج والتوصيات واسهامات الدراسة ومحدداتها والمقترحات للبحوث المستقبلية.

## 1-7 الخلاصة :

في الفصل الأول من الدراسة ، تم تناول المقدمة العامة للدراسة وتوضيح المشكلة وصياغة التساؤلات وأهداف الدراسة، كما تم توضيح الأهمية النظرية والعملية للدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة . أما الفصل الثاني من هذه الدراسة سيتم فيه عرض الإطار النظري وأدبيات الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمتغيرات التحكيمية .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: سمات القيادة الإدارية

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

المبحث الثالث: القدرات الريادية

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### 2-0 تمهيد:

يتناول هذا الفصل من الدراسة الإطار النظري وأدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة ، والذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث بحيث يتناول المبحث الأول سمات القيادة الإدارية المفهوم والتعريفات والأهداف والأهمية ، مواجهة التحديات واتخاذ القرار. أما المبحث الثاني يحتوي على التميز المؤسسي المفهوم والتعريف والأهمية ، الموارد البشرية والعمليات والهيكل التنظيمي. المبحث الثالث يشتمل على القدرات الريادية المفهوم والأهمية والأبعاد تحمل المخاطر والإبتكار ، المبحث الرابع يشمل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة والتعليق عليها .

#### 2-1 المبحث الأول: سمات القيادة الإدارية:

##### 2-1-1 مفهوم القيادة الإدارية

##### أولاً: تعريف القيادة الإدارية لغوياً:

من القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة<sup>(1)</sup>.

القيادة في اللغة عند ابن دريد مأخوذة من الفعل قاد كما في: قاد الرجل بغيره، فهو يقوده قوداً<sup>(2)</sup>، ولكن كثير من الكتاب يرجعون أصل كلمة القيادة (Leadership) إلى أصول يونانية، وهي مشتقة من الفعل اليوناني (Archein) ويعني "يقود" وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (Ager) ومعناه "يقود"، ويرجع أصلها إلى كلمة (Archon) وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة<sup>(3)</sup>.

##### القيادة اصطلاحاً:

أما اصطلاحاً فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة والاجتماع، ومن بينها نذكر ما يلي: عرفت بأنها "تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"<sup>(4)</sup>. وعرفت بأنها "القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين"<sup>(5)</sup>. كما أن القيادة هي "القدرة على توجيه سلوك الجماعة

(1) ابن منظور، (2000م)، لسان العرب، ط1، ج 12، بيروت: دار صادر، ص315.

(2) القحطاني ، سالم بن سعيد، (2001م)، التقارير العلمية عرض كتاب القيادة الإدارية: تحول نحو النموذج القياس العالمي، الرياض: كلية الملك فهد الأمنية، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، ص17.

(3) السويديان ، طارق ، القيادة الإدارية، متاح على الموقع:

<https://khowlahtaffor.wordpress.com/category>

(4) جلده ، سامر ، (2009م)، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص146.

(5) أبو النصر، مدحت محمد ، (2007م)، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر، ص319.

والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>. أن القيادة هي "القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الإتصال من أجل إنجاز الأهداف"<sup>(2)</sup>. من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكننا إجمال عدد من النقاط التي تتقاطع فيها وتتفق عليها فيما يلي:

1. أن كل قائد يجب أن يكون لديه أتباع فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون أتباع له.
  2. أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له وذلك حتى لا يؤثر الأتباع أنفسهم في القائد نفسه.
  3. هدف القيادة أن يؤثر القائد في الأتباع وذلك للوصول إلى تحقيق أهداف محددة.
- عليه يمكن القول إن التعاريف السابقة تتفق أن القيادة هي عملية تأثير يمارسها شخص معين (القائد) على مجموعة أشخاص آخرين في موقف معين بغية تحقيق هدف معين.
- ثانياً: تعريف سمات القيادة الإدارية علمياً:

سمات القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إقنيد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص ومميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة. ويختلف تعريف القيادة الإدارية عن القيادة، كون أنه في القيادة يستمد القائد قوته من سماته الشخصية ومهاراته وخبراته المختلفة، بينما في القيادة الإدارية فإن القائد الإداري يستمد قوته من السلطة الرسمية (سلطة المنصب) أولاً، وهذا يتطلب منه إماماً بعلم الإدارة التي تعتبر وسيلة فعالة للتأثير في مرؤوسيه، ثم على ما يتوفر له من سمات مميزة وصفات شخصية تساعده في إقنيد أفراد الجماعة على طواعية. وقد حاول الكثير من الباحثين إعطاء تعريف للقيادة الإدارية، نورد أهمها فيما يلي:

1. يعرفها نورتهوس (Northouse) على أنها "عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل"<sup>(3)</sup>.
2. بينما يعرفها عبد الكريم درويش ود. ليلا تكلا على أنها هي "القدرة التي سيؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"<sup>(4)</sup>.

(1) بلال ، محمد إسماعيل ، (2006م) ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، ص227.

(2) المرجع السابق ، ص228.

(3) بلوط ، حسن إبراهيم ، (2005م) ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، بيروت: دار النهضة العربية، ص416.

(4) عبد الباقي ، صلاح الدين ، (2008م) ، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص195.

3. كما يعرفها روبرت بليك وجين موتن على أنها "النشاط الإداري التنظيم والإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا"<sup>(1)</sup>.

يجمع الكثير من الباحثين بأن القيادة الإدارية هي عملية وملكية معاً، ونعني بالقول أن القيادة عملية حسب يوكل ودس وبيكين (Picken, Dess & Yukl) استخدام القائد السلطة الرسمية لتحفيز سلوك الجماعة وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة، أما القيادة كملكية فتعني إمتلاك القائد لمجموعة من الخصائص والسمات التي تؤهله للتأثير في سلوك الجماعة دون استخدام القوة بغية الوصول إلى أهداف معينة<sup>(2)</sup>.

يرى الباحث بناء على ما سبق من تعاريف بأن التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية أنها عملية إتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرووسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا التعريف يجمع مكونات العملية القيادية.

## 2-1-2 أهمية سمات القيادة الإدارية:

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وتكمن أهميتها في إزدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقدرة على القيادة الفعالة والتنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب، والتشريعات الموازية وفق متطلبات الظروف. ولمعرفة مدة أهمية القيادة في الإدارة الحديثة يجب معرفة مدى حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية، ولقد حدد كل من "كتر" و"كاهن" (Katz & Kahn) عدة عوامل رئيسية تقضي وجود القيادة الإدارية في أي مؤسسة وهي كالتالي<sup>(3)</sup>:

1. عدم شمولية تصميم المؤسسة: إن إنحراف تصميم المؤسسة (الهيكل التنظيمي، والسياسات، وأنظمة المؤسسة) عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة لمعالجته.
2. تغير بيئة المؤسسة: بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم، نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية ويتأثر بها وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات وتغييرات في المؤسسة لتتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية.
3. المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية: إن إختلاف الدوافع والإتجاهات والاهتمامات لدى الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الإنسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا لمواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها.

(1) الصيرفي، عبد الفتاح، (2006م)، مبادئ التنظيم والإدارة، عمان: دار المناهج، 2006م، ص252.

(2) بلوط، حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص416.

(3) المرجع السابق: ص ص 19، 20.

4. حركية المؤسسة<sup>(1)</sup>: المؤسسات تميل إلى التوسع والنمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها وأنشطتها ويؤدي ذلك إلى تغيير أو تعديل في البناء التنظيمي مما يستلزم وجود قيادة قادرة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلي للمؤسسة.

عليه من خلال العوامل التي حددها كل من كهان وكنتز نجد أن أهمية القيادة الإدارية نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، كأداة متحركة لها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن لنا أن نختصر الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

1. القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.
  2. تعتبر سمات القيادة الإدارية محوراً رئيسياً للعلاقة بين القائد ومروسيه.
  3. يعكس الإهتمام بدراسة القيادة والإدارة إدراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.
  4. السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعاً.
- في الأخير يمكن أن نلخص بأن القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة.

## 2-1-3 مواجهة التحديات في القيادات الإدارية المعاصرة

تواجه الإدارة والمدير اليوم تحديات كثيرة تعكس التغيرات التي طرأت على بيئة الإدارة الداخلية والخارجية، ويمكن القول أن التغيرات البيئية المحيطة بالإدارة ستؤدي إلى تغيرات في طبيعة العملية الإدارية والوظائف التي تقوم بها خاصة وظيفة القيادة لكونها المسؤولة عن مواجهة التحديات. ومن أهم هذه التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة العولمة والخصخصة والتنافسية، والتغير في ملامح بيئة الإدارة وإدارة الجودة الشاملة وإدارة الوقت.

لمواكبة هذه التغيرات والتحديات التي تعيشها المنظمات الحديثة، وفي ظل الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادة التنظيمية، بحيث أصبح الدور الجديد هو رعاية وتنمية الأصول البشرية أو ما يطلق عليه

(1) الصيرفي ، عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص252.

(2) حسن، راوية، (2003م) السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص253.

رأس المال الفكري، وبصفة عامة يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأدوار الجديدة التي يمكن أن يقوم بها القائد المعاصر لتحقيق التميز التنظيمي تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1. تحديد الرؤية المستقبلية: حيث يضع القائد صورة شمولية متسعة لما يريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل غير أن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية لا يعتبر كافياً في حد ذاته، بل إن خلق الرغبة الأكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة الواجبة لتحقيق التميز في الأداء التنظيمي.

2. ترسيخ قيم التميز: إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل.

3. تنمية الموارد البشرية: تتولى القيادة مسؤولية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل تفويض السلطة، والإعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز وتحديث وتنمية القدرات.

4. تدعيم السلوك المتميز: للقيادة دور مهم في تأكيد التميز وذلك من خلال تقليل الاعتماد على اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز، وبدلاً من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، والقوة الحسنة.

5. تحقيق أهداف أصحاب المصالح: حيث يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من أصحاب المصالح، وكل من هذه الأطراف يسعى إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى، والمهمة الأساسية للقائد في هذه الحالة هي إدارة هذا التعارض مما لا يؤثر على الأداء التنظيمي المتميز.

6. تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع: للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المنظمة، بل أيضاً في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل، حيث تتعرض العديد من المنظمات لمتغيرات بيئية تدفعها للقيام بأعبائها ومسؤولياتها الاجتماعية.

إن سلطة التوجيه والحفز وإحتواء المواقف الحرجة وصياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة هي بالأساس مرهونة بعنصر القيادة ، كما إن النمط القيادي المناسب وتميزه بالخصائص التي تؤهل الفرد القائد لسلوك معين يؤثر حتماً في تكوين الرؤية المستقبلية ، ومن ثم إحالتها إلى برامج أدائية يلتقي عندها نجاح أو فشل المنظمات ، لاسيما وأن منظمات اليوم على اختلاف أحجامها وأنواعها تواجه منافسة شديدة وغموض في البيئة المحيطة وندرة الموارد المتاحة،

(<sup>1</sup>) المرجع السابق ، ص 261.



مما يدفع إلى تهيئة قيادة إستراتيجية فعالة لممارسة أدوار غير مألوفة وتفكير إستراتيجي ناقد يجمع بين الاستيعاب الواعي للنظرية وإمكانية التطبيق<sup>(1)</sup>.

## 2-1-4 اتخاذ القرار:

يعتبر مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير وأن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاية القيادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها، وعملية إتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الإستراتيجية أو الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه<sup>(2)</sup>.

القرار: هو إختيار أسلوب أو طريقة للعمل أو التصرف من بين مجموعة من الأساليب المتاحة. كما إنه إختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة للوصول إلى: هدف، حل مشكلة، انتهاز فرصة اتخاذ القرار.

القرار الإداري: هو سلوك أو تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو البديل الذي تم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار<sup>(3)</sup>.

يعتبر موضوع اتخاذ القرار من الموضوعات ذات الأهمية التي شغلت بال العلماء الإجتاعيين وعلماء الإدارة، ولا بد من تعريف معنى كلمة قرار، وهو البت النهائي والإدارة المحدده لصنع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهاية، ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشيط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الإجابة.

إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، إقتصادية، إجتماعية وتتضمن عناصر عدة<sup>(4)</sup>.

(1) زايد ، عادل، (2003م)، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل ، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 25-26.

(2) البطانيه ، محمد تركي، (2014م)، أثر التخطيط الإستراتيجي على إتخاذ القرار، الأردن: إربد، مج7 1، ع3، ص43.

(3) زاهر ، حجاز، (2007م)، إتخاذ القرارات ، مصر ، شرم الشيخ : ورقة عمل مقدمة في ملتقى الأحصاء وبحوص العمليات ودورها في إتخاذ القرارات، ص 18.

(4) المرجع السابق ، ص ص 18-19.

## خطوات إتخاذ القرار

1. تحديد المشكلة: أي تعريف جوانب المشكلة المراد إتخاذ القرار بشأنها لأننا بدونها نسير دون هدف واضح ومعرفة الظروف المحيطة، لأن القرار يتأثر بالظروف المحيطة.
2. تطوير البدائل: لابد من وضع البدائل اللازمه بحيث تكون أكثر من بديل من خلال الإبداع والبحث العلمي ليتم اختيار البديل المناسب منها.
3. تقييم البدائل: تعتبر الغاية الأساسية لعملية اتخاذ القرار حيث يتم تقييم المتغيرات التي تحيط بالقرار لمعرفة البديل الأمثل.
4. اختيار البديل: في هذه المرحلة يمكن للإداريين استخدام ثلاثة منطقات لاتخاذ القرار وهي: الخبرة والتجربه، البحث، التحليل.
5. متابعة القرار وتقييمه: بعد مرحلة اختيار البديل فإن عملية اتخاذ القرار لم تنته بعد، ولابد من معرفة تأثير هذا القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ القرار من أجله.

### 2-1-5 مكونات العملية القيادية:

يمكن أن نعمل مكونات العملية القيادية مما سبق من تعريفات فيما يلي:

#### 1. القائد:

يعتبر أهم متغير في العملية القيادية، يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف، وقدمت له عدة تعاريف منها: يقول كورتوا "كونك قائداً لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال، بل صنع الرجال أيضاً وإكتشافهم وتوحيدهم وأن تحبهم وأن تكون محبوباً لديهم"<sup>(1)</sup>. كما يرى دراكر<sup>(\*)</sup> أن التعريف الوحيد للقائد "أنه شخص له تابعون"<sup>(2)</sup>. ويعرف أيضاً أنه "الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة"<sup>(3)</sup>.

ليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير، لابد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعد في ذلك، والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: الإدارة الفنية: وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، والمهارة الفنية تركز على طرق وأساليب العمل، وإملاك القائد

(1) بيلو ، كورتوا ، (2012م)، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة: سالم العيسى، ط1، دمشق: دار علماء الدين، ص ص7-8.

\* بيتر فرديناند دراكر (Peter Ferdinand Drucker) كاتب اقتصادي أمريكي، أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة.

(2) بلال ، محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص227.

(3) قنديل ، علاء محمد سيد، (2010م)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، عمان: دار الفكر، ص16.

للتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب<sup>(1)</sup>، نذكر منها:

1. قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح.
2. الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها.
3. القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها، والإدراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل<sup>(2)</sup>.

**ثانياً: المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل. من بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد<sup>(3)</sup>:

1. مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين.
  2. مهارة الإتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمروؤسيه.
  3. مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين أفرادها.
  4. البعد العاطفي<sup>(4)</sup>: إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين، ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسن نتائج العمل والقدرة على الإحتفاظ بالموهب، بل أيضاً في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع والالتزام.
- ثالثاً: المهارات الفكرية:** وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة. وفيما يلي بعض هذه المهارات<sup>(5)</sup>:

1. القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق.
2. القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة، إمتلاك الرؤية والقدرة على التوقع.
3. الرؤية ما هي إلا صورة إيجابية لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، ومتميزاً نحو تلك الغاية (تحقيق الصورة الإيجابية)<sup>(6)</sup>.

والشكل رقم (1) التالي يحدد متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين.

(1) اللوزي، موسى سلامة، حمود، خضر كاظم، (2008م)، إدارة الأعمال، عمان: دار إثراء للنشر، ص302.

(2) جلده، سامر، مرجع سابق، ص147.

(3) قنديل، علاء محمد سيد، مرجع سابق، ص71.

(4) جولمان، دانيال وآخرون(د.ت)، القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، ترجمة: عثمان الجليلي

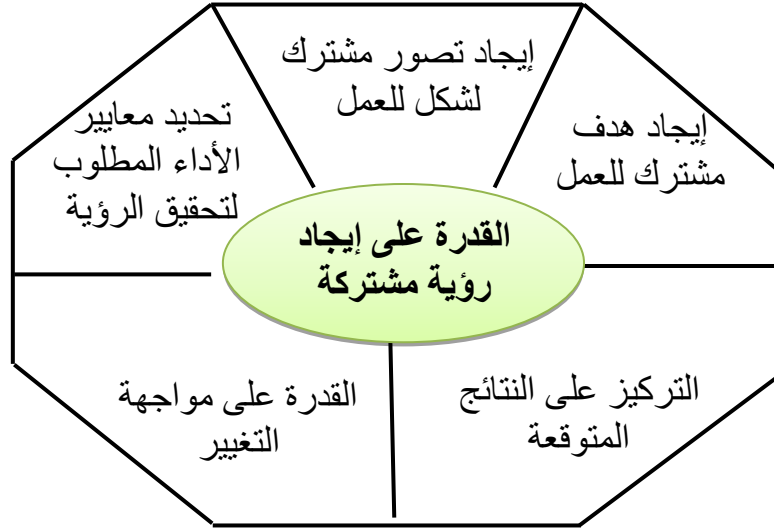
المثلوثي، بشير أحمد سعيد، الرياض: دار المريخ، ص30.

(5) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2010م)، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، القاهرة:

المنظمة العربية للتنمية الادارية، ص50.

(6) لاندزبيرغ، ماكس، (2013م)، أدوات القيادة، ترجمة: غادة الشهابي، الرياض: مكتبة العبيكان، ص20.

الشكل رقم (1) : متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين.



المصدر: أبو النصر ، مدحت محمد ، (2007م)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر، ص324.

هناك من يضيف أن القائد الإداري يجب أن يتمتع<sup>(1)</sup>:

1. بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة.
2. المرونة والإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو تقديمهم أو اقتراحهم.
3. القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي لأساليب العمل حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

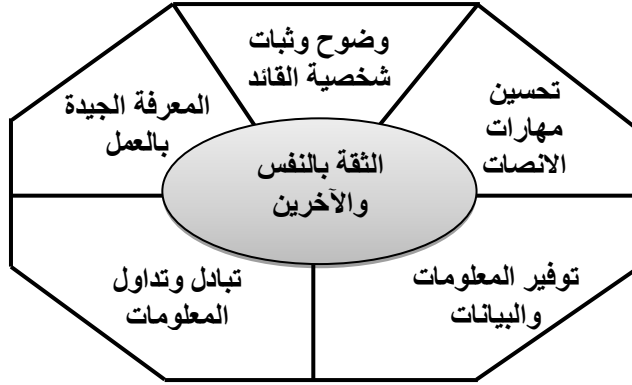
رابعاً: المهارات الشخصية: ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما

القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين، منها:

1. الإنجاز: القائد الفعال تكون له القدرة على إنجاز الأولويات.
2. الشجاعة: القائد الجريء يعتمد على عنصر المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك.
3. الإتقان: في أداء وإنجاز العمل.
4. امتلاك الحنكة: حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة.
5. الثقة بالنفس: تعني الإحساس بالقوة والقدرة والجرأة على إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وعلى القائد أن يثق في نفسه ويثق في قدرة الآخرين على أداء العمل المطلوب منهم. والشكل التالي يبين شروط تحقيق الثقة بالنفس والثقة بالآخرين:

(1) جلده ، سامر ، مرجع سابق، ص147.

## شكل رقم (2) : متطلبات تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين



المصدر: أبو النصر ، مدحت محمد أبو النصر،(2007م) إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر، ص324.

**خامساً: الأتباع (المرووسين):** هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم. ماذا ينتظر المرؤوسون من القائد؟ خلص جيمس كوزي(\*) وباري بوسنر(\*\*) في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القادة ما يلي<sup>(1)</sup>:

1. **الصدق:** أهم خاصية في القائد، تتجسد في التوافق بين أقواله وأفعاله، والمرؤوسون لا يؤمنون إلا بما يرونه واقعاً أمامهم.
  2. **الكفاءة:** عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين، فهم لا ينتظرون من القائد أن يعلم كل شيء، بل ينتظرون أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة كفريق.
  3. **التوجه إلى المستقبل:** يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل وذلك بتحديد مسار وهدف يجب تحقيقه، والمرؤوسون ينتظرون من القائد الإجابة على سؤالين: لماذا نعمل؟ كيف يمكننا القيام بالعمل؟
  4. **التحفيز:** إذا كان المرؤوسون ينتظرون أن تكون للقائد رؤية تجاه المستقبل فهم يرغبون أيضاً بالتحفيز لأداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية.
- كما أن زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين تعد شكلاً من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على ثقة في قدراتهم والاهتمام بالإستفادة من معلوماتهم وخبراتهم. ومن نتائج المشاركة<sup>(2)</sup>:
1. تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها.
  2. تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه.

\*. جيمس كوزي James M. Kouzes من مواليد 1945 أستاذ في مدرسة ليفي لإدارة الأعمال في جامعة سانتا كلارا.

\*\*باري بوسنر زين Barry Zane Posner من مواليد 11 مارس 1949 أستاذ في مدرسة ليفي لإدارة الأعمال في جامعة سانتا كلارا.

(1) أبو النصر ، مدحت محمد، مرجع سابق، ص ص 325-326.

(2) المرجع السابق، ص325.

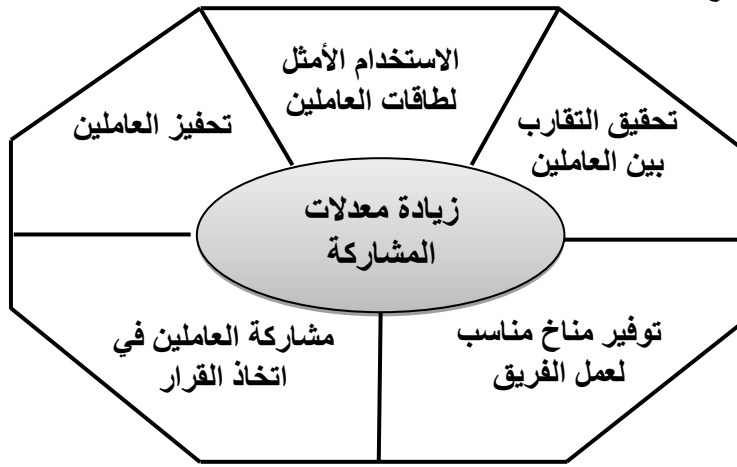
3. نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسون في تخطيطها.

4. بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين.

عليه فالتابعون هم الذين يحددون مدى فاعلية القائد وكفاءته، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يتقبل التابعون الرؤية ويتفوقوا معه على تلك الأهداف، وبالتالي يجب على القائد أن يشجع العمل في جماعات ويبنى فرق عمل فعالة وأن يفوضهم في بعض المهام والمسئوليات، فالقيادة الناجحة تقيس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضاً بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين<sup>(1)</sup>.

الشكل التالي يمثل العوامل الواجب تحقيقها من أجل تطبيق مبدأ المشاركة:

الشكل (3) : عوامل رفع معدلات المشاركة.



المصدر: أبو النصر ، مدحت محمد ، (2007م)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر، ص326.

سادساً: عملية التأثير: هو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية وغير الرسمية كما يلي:

1. المصادر الرسمية للتأثير: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتتمثل في:

أ. القوة الشرعية: تمثل قوة تتجم عن الحق القانوني (الرسمي) الذي يتمتع به الفرد (القائد)

بناءً على إتفاق معين، يفرض به سلوكاً على حق الآخرين<sup>(2)</sup>.

ب. قوة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه

المطلوب وأن إمتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل

الرئيس، من خلال ما يتمتع به من حق في منح المكافآت.

ج. القوة القسرية: أساسها الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره

في تأدية واجباته أو عدم إمتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي من

قبل الرئيس. وهذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الثواب (الحوافز المادية)

(1) قنديل ، علاء محمد سيد، مرجع سابق ، ص16.

(2) عامر ، سعيد يس، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، (الرياض: دار المريخ، 2009م)، ص300.

إلى فرض العقاب مثل (تنزيل درجة، خفض أو إيقاف الراتب، والإيقاف عن العمل أو غيرها).

2. المصادر غير الرسمية: أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي:

أ. قوة الخبرة: وهي القوة المستندة على علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في عمله. وهي تمثل مصدر تأثير للقائد من خلال حله للمشكلات التي تواجهه مرؤوسيه، بطريقة تدفع به مستقبلاً إلى الالتجاء إليه في حل كافة المشاكل.

ب. القوة المرجعية: أساس قوة تأثير القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته وسماته، يصبح مرجعاً لهم يستمدون منه أفكارهم، مبادئهم، طريقة عملهم<sup>(1)</sup>.

ج. قوة الإقناع: يؤثر القائد على مرؤوسيه من خلال إقناعهم واستمالتهم بأن ما يطلبه منهم أداؤه هو الأصلح لتحقيق طموحاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(2)</sup>.

سابعاً: الموقف: يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للإتفاق حول هدف مشترك. ويتكون الموقف من العناصر التالية:

1. فريق العمل: ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم.
2. طبيعة المشكلة: المراد حلها تعد محكاً للقائد يبين مدى كفاءته بالقيادة واستعداده لتفويض السلطة.
3. القيد الزمني: الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة، فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل.
4. ظروف المنظمة (بيئة العمل): تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه، وكذا تفاوت الحجم بينهما ومدى تركزها أو تشتتها الجغرافي ونوع نشاطها، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة (مختلف الأنماط السلوكية والممارسات الإدارية).

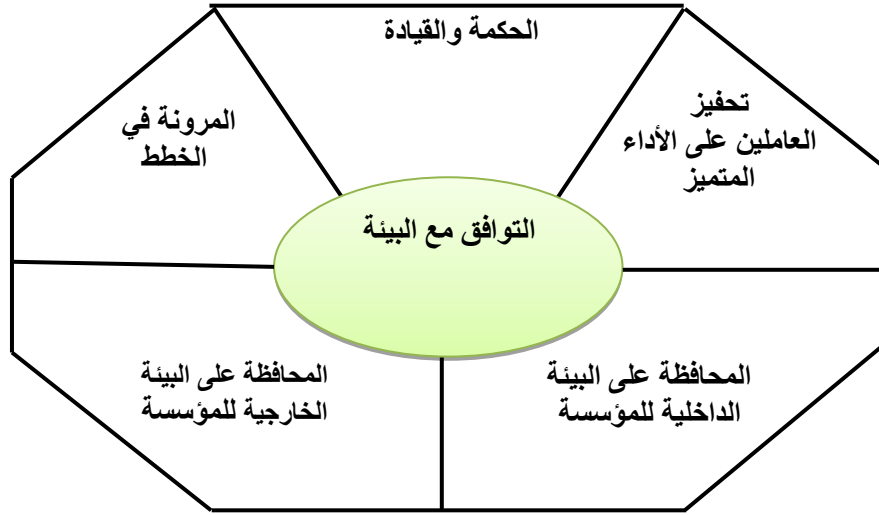
كما يسعى القائد إلى تحقيق التوافق بينه وبين مرؤوسيه وبين بيئة الأعمال. والتوافق يتمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبياً بين الفرد والمجتمع المحيط به بما يسهم في إنجاز الأهداف وتحقيق علاقة توازن بين الطرفين. والتوافق يتطلب إحداث التغيير المستمر في كل من الإنسان والبيئة المحيطة لتحقيق التلاؤم والانسجام بينهما. وعلى أي منظمة أن تحقق هذا التوافق من منطلق أنها جزء منه، وأنها أنشأت خصيصاً لتلبية حاجة لدى المجتمع<sup>(3)</sup>. وعوامل تحقيق التوافق مع البيئة موضحة في الشكل رقم (4) التالي:

(1) عامر ، سعيد يسن، مرجع سابق ، ص299.

(2) قنديل ، علاء محمد سيد، مرجع سابق ، ص21.

(3) أبو النصر ، مدحت محمد، مرجع سابق ، ص325.

#### الشكل (4) : عوامل تحقيق التوافق مع البيئة



المصدر: أبو النصر، مدحت محمد، (2007م)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر، ص326.

#### ثامناً: الأهداف المشتركة

إن الأهداف المراد تحقيقها في ظل توزيع واضح ومحدد للمسئوليات على أعضاء الجماعة تتعدد وتتباين فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها، ذكر ليدر "أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي الحالات الإستثنائية وليست هي القاعدة. إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير. وقدمت ماري فوليت (\*) "من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها، وتتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة<sup>(1)</sup>، وعليه فإن على القائد أن يدرك هذا التنوع وأن يحترم هذه الاختلافات، وأن يراعى مبدأ الفروق الفردية بين العاملين<sup>(2)</sup>. والشكل رقم (5) التالي يبين العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والإستفادة منه.

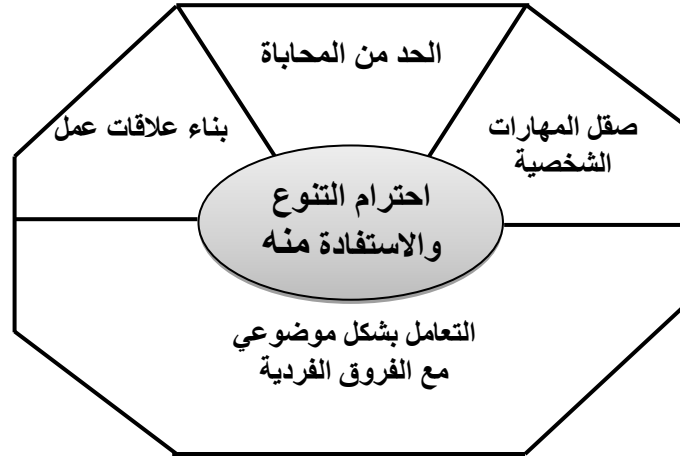
\*. ماري باركر فوليت Marry Parker Follett (3 سبتمبر 1868 – 18 ديسمبر 1933) رائدة في مجالات النظرية التنظيمية والسلوك التنظيمي.

(1) بوسنية ، الصديق ، الفارسي ، سليمان، (2013م)، الموارد البشرية أهميتها – تنظيمها – مسئوليتها – مهامها، القاهرة : أكاديمية الدراسات العليا، ص66.

(2) أبو النصر، مدحت محمد، مرجع سابق ، ص327.



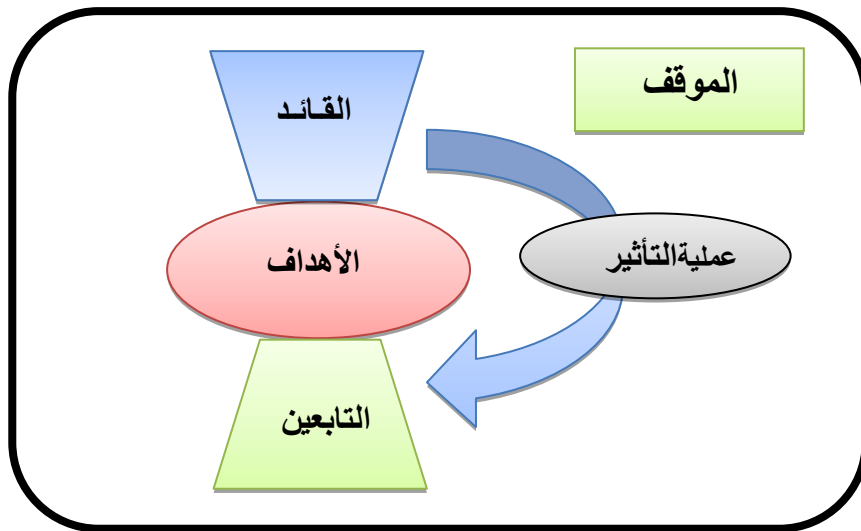
الشكل رقم (5): العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والإستفادة منه.



المصدر: أبو النصر، مدحت محمد، (2007م)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر، ص328.

الشكل رقم (6) التالي يمثل مكونات عملية القيادة، بناء على ما سبق طرحه، ويمكننا القول أن سمات القيادة الإدارية هي كل متكامل بين توظيف القائد لمهارات فطرية لديه وسلطة رسمية مكتسبة مرجعها المنصب الإداري الذي يشغله، تخول له التأثير على مرؤوسين تابعين له تختلف أفكارهم وأهدافهم بينهم كأفراد، وبين قائدهم وفريق العمل كجماعة، وبين تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك من أجل تحقيق التوافق داخلياً وخارجياً في ظل مواقف وظروف تتسم بالتغير الدائم والمستمر، وهذا ما يميز القيادة عن باقي المفاهيم المتداخلة معها كالرئاسة والإدارة، والمطلب الموالي يوضح الفرق بينهما<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (6): مكونات العملية القيادية



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

(<sup>1</sup>) Shelton, C.; Darling, J & Walker, W. (2010). **Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values .1**Strategies, and Skills. LTA, Vol.1, No.2, PP.46-63.

## 2-1-6 أنماط القيادة:

### 1. القيادة الديمقراطية

فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، وهذه تمثل المرتكزات الرئيسية للنمط الديمقراطي والتي سنتعرض إليها فيما يلي:

#### أ. المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتفويض ببعض السلطات والمهام:

#### أولاً: العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:

يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيراً إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية جديدة مع مرؤوسيه يتطلب منه تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين لتشكيل فريق عمل منسجم، وله أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها في إطار أهداف المؤسسة، وكذا تفهمه لمشاعر مرؤوسيه، وهذا يعتمد على مدى قدرته في إدراك ذاته وإدراك وجهة نظر مرؤوسيه وتفهم لمشاكلهم ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية من خلال إتصاله الشخصي والمزدوج بهم.

#### ثانياً: المشاركة:

يصور لنا دايفد إمري (D. Emery) مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق مستوى من الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به. والقائد الديمقراطي يعتمد في إدراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينه وبين مرؤوسيه حول أن مشاركتهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه، وقد ثبت في التطبيق العملي أن هذه اللقاءات التي يعتمد عليها القائد الديمقراطي في إشراك مرؤوسيه، تتيح الفرصة للقائد لشرح المواقف وإظهار حاجته لآرائهم، مما يثير الدوافع التي تجعلهم أكثر رغبة في تنفيذ القرارات التي شاركوا في وضعها ومراقبة تنفيذها حتى يتحقق الهدف المرجو منها على النحو الذي يرتضونه<sup>(1)</sup>.

#### ثالثاً: تفويض السلطة:

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة تزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المنظمة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الإستراتيجية

(1) حسن ، ماهر محمد صالح ، مرجع سابق، ص74، 75.

الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمروؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبيناً لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها.

من أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض إختصاصاته وسلطاته لمروؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، ويتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم وإقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرار، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.

من خلال العرض السابق يتضح لنا أن مرتكزات القيادة الديمقراطية تهدف إلى تحقيق أهداف المرؤوسين والمؤسسة معاً، مما جعل منها النمط المفضل للتطبيق والأكثر فاعلية عند الكثير من كتاب الإدارة، إلا أن ذلك لا يعني أن الأسلوب الديمقراطي هو نمط مثالي ويصلح في كل المواقف، وهذا ما سنكشف عنه في تقييم القيادة الديمقراطية.

#### ب. الآثار السلوكية للقيادة الديمقراطية:

يتضح من المرتكزات والأسس التي يقوم عليها النمط الديمقراطي أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:

- i. إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الإتجاه الذي ينبغي أن يسلكه ويحتاج إلى أفكار مرؤوسيه القادرين على تقديمها، وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية، فإن النمط الديمقراطي يعمل جيداً في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية أو لتوليد أفكار الترابط الإبداعية لتنفيذها<sup>(1)</sup>.
- ii. نمط الإتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.
- iii. إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الإستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج.
- iv. إتاحة الفرصة لنمو وتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى إستغلال أمثل لطاقاتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل.
- v. يتضح لنا أن النمط الديمقراطي هو النمط الأفضل لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة لأن هذه الأخيرة تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية وبتوافرها وتكاملها تستطيع المؤسسة أن تحقق الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفاعلية. ولكن لتحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي يجب مراعاة العناصر التالية<sup>(2)</sup>:

(1) جولمان ، دانيال وآخرون، مرجع سابق، ص105.

(2) الشريف ، طلال عبد الملك،(2004م) ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، مكة المكرمة : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، ص ص 80 ، 81.

-البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه.  
-الموقف الذي يعايشه القائد، فقد يكون الطرف يتطلب سرعة في اتخاذ القرار والإنجاز أو يكون ذا طبيعة سرية.

-نوعية المرؤوسين كما سبق الإشارة إليه في حالات نجاح النمط الأوتوقراطي فإن هناك نوعيات من المرؤوسين الذين لا يتقبلون النمط الديمقراطي من خلال إحجامهم عن المشاركة وتقبل السلطات التي يفوضها لهم القائد.

-بالرغم من كل هذه الآثار الإيجابية للنمط الديمقراطي، لا يمكن التسليم بأنه نمط يقبل بصفة عامة كأفضل نمط يطبق في جميع الحالات وجميع المواقف، فقد ظهر إتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية، وأن مبالغتها في التركيز على المرؤوسين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية<sup>(1)</sup>، بالإضافة إلى هذه الإنتقادات تكشف الدراسات في ذات الإتجاه على عدة آثار سلبية للقيادة الديمقراطية نستعرضها فيما يلي:

- إن إحدى نتائج إفراط القائد في الإعتماد على النمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين ومللهم، فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة أملاً في الحصول على إستراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الإرتباك، فقدان الإتجاه، تضييع الوقت والفرص. بالإضافة إلى أن السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة، عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية.
- يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه، كما أن المغالاة في التفويض يمكن أن يؤدي إلى خروج المسئوليات من يد القائد إلى المرؤوسين.
- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويؤدي إلى نشوء الصراعات.
- ويعلق بعض الباحثين أن أغلب هذه الإنتقادات الموجهة للقيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن هذا النوع من القيادة تفوق مزاياه ما يترتب عنه آثار سلبية، ومع ذلك لا يمكن الجزم أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية في جميع المواقف.

## 2. النمط القيادي الحر:

يرجع استخدام النمط الحر أو المنطلق إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر (Free Approach) أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد. وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد استخدامه

(1) عبد الباقي ، صلاح الدين محمد، مرجع سابق ، ص ص 200، 201.

في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة أيوا الأمريكية وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة<sup>(1)</sup>.

يعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في إنجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.

ويمكن التوضيح أكثر لمفهوم القيادة الحرة من خلال معرفة أهم الخصائص المميزة للنمط القيادي الحر حيث كشفت الكثير من الأبحاث والدراسات على الخصائص المميزة للنمط القيادي الحر ومن أهمها:

أ. اتباع سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فالقائد الحر يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل سبل الإتصال بينه وبين مرؤوسيه في الإتجاه الصاعد خاصة.

ب. إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

ج. إتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم.

د. إن الإتجاه الغالب لدى الإدارة هو أن نمط القيادة الحرة غير مجدية للتطبيق العملي، لكونه يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين ويلغي مسئولية القائد، غير أن اتجاهاً آخر لبعض الباحثين يرى أن النمط القيادي الحر يمكن أن يكون ناجحاً في ظل بعض الظروف، ولمعرفة مزايا القيادة الحرة وعيوبها نتعرض لأثارها السلوكية.

#### أ. الآثار السلوكية للقيادة الحرة:

إن النمط الحر نادر التطبيق وهو غير مجد وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسئولية، ويولي اهتماماً ضئيلاً بالعمل، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، إضافة إلى أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله، خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القيادة الصغار على الجماعة، مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة<sup>(2)</sup>.

(1) المرجع السابق ، ص261.

(2) المرجع السابق ، ص262.

يرى بعض الباحثين أن الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تفتقر إلى الضبط والتنظيم، وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يصعب من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المبتغاة.

بالرغم من عيوب النمط القيادي الحر على إطلاقها إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالاً في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه، وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ المؤكدة لعدم جدواه في الإدارة، ومن بين هذه المزايا نذكر ما يلي:

- قد يؤدي هذا النمط إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل، ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين<sup>(1)</sup>.
- قد ينجح هذا النمط عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث<sup>(2)</sup>.

---

(<sup>1</sup>) المرجع السابق ، ص265

(<sup>2</sup>) الشريف ، طلال عبد الملك، مرجع سابق، ص85.

## 2-2 المبحث الثاني : التميز المؤسسي

### 2-2-1 مفهوم التميز المؤسسي:

إن تعريف التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة<sup>(1)</sup>.

يعرف التميز المؤسسي بأن المنظمات تسعى إلى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة. بأنها تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة. وعليه ومن خلال إستعراض التعاريف السابقة للتميز المؤسسي يرى الباحث بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي، بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، تميزها عن باقي المنظمات.

إن المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم بإتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور وإن أهمية التميز المؤسسي تتبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ثم تنمي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات.

التميز عبارة عن أسلوب حياة Excellence is a way of life يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة<sup>(2)</sup>، فهو نمط فكري وفلسفة

(1) زايد، عادل، (2003م)، الأداء التنظيمي المتميز- الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م، ص211.

(2) Ajaif Mona, (2008), **Culture of Excellence in Somali Government Organizations in Dubai**, Paper.1 for Qualit Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East; Responsibilities: Challenges and Strategies , Dubai: e- TQM College, P.227.

إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع إحتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر<sup>(1)</sup>.

التميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر<sup>(2)</sup>.

## 2-2-2 الموارد البشرية:

يعتبر موضوع العنصر البشري وإدارته في العصر الراهن من المواضيع العامة التي أخذت إهتماماً كبيراً في مختلف منظمات الأعمال وعلى إختلاف أنواعها عليه فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعتبر من الوظائف المهمة في المنظمات، وذلك بسبب أهمية المهام والمسئوليات والوظائف والأهداف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فيما يلي يتناول الباحث إدارة الموارد البشرية كالاتي:

### 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها، الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية<sup>(3)</sup>.

كما عرفت إدارة الموارد البشرية بإعتبارها الإستراتيجية التي تشمل أنشطة التوظيف، وتقييم الأداء والتطوير. والتعويضات وعلاقات العمل في فروع الشركات<sup>(4)</sup>.

يقصد بإدارة الموارد البشرية، مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة<sup>(5)</sup>.

### 2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الكبيرة القادرة على الأداء والعطاء المميز، وترتبط أهمية الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، أنها إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الإهتمام

(1) السيد، رضا، (2007م)، عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص 114.

(2) السلمي، علي، (2001م)، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ص 12.

(3) علي، جمال الدين محمد، (2006م)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 16.

(4) عباس، علي، (2008م)، إدارة الموارد البشرية الدولية، الشارقة: اثناء للنشر والتوزيع، ص 52.

(5) الموسوي، سنان، (2004م)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجدلاوي، ص 12.



الأول والرئيس للمدير المتميز، وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (بالميزة التنافسية للمؤسسات)، وبالتالي تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات، أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية<sup>(1)</sup>:

- أ. تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتقوية العلاقات لدى العاملين.
- ب. تزايد إدراك العاملين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- ج. تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- د. الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات كتعيين الشخص غير المناسب للوظيفة وعدم رضا العاملين بمرتباتهم.

### 3. أهداف إدارة الموارد البشرية:

لا شك أن الهدف الأسمى لإدارة الموارد البشرية هو توفير الكوادر البشرية اللازم للمنظمة، والعمل على دفعها لزيادة إنتاجيتها باستمرار تحقيقاً لأهداف المنظمة، وللقيام بهذا الهدف السامي لا بد لهذه الإدارة من ممارسة العديد من الوظائف، وتتركز أهداف إدارة الموارد البشرية في<sup>(2)</sup>:

- أ. تزويد المنظمة بأفضل الكفاءات التي تحتاجها.
- ب. العمل على رفع كفاءة أداء العاملين من خلال التدريب المستمر لكل الكوادر التي تضمها المنظمة.
- ج. حفز العاملين باستمرار لرفع إنتاجيتهم وتحقيقهم لمعدلات أداء عالية في العمل.
- د. العمل على إشباع حاجيات العاملين المادية والمعنوية لتحقيق رضاهم.
- هـ. توفير شروط خدمة عادلة للعاملين تمكنهم من الإستقرار في عملهم وتحفزهم على بذل أقصى جهدهم
- و. المحافظة على القوى البشرية وسلامتها بالمنظمة وصيانتها باستمرار.
- ز. توفير الحياة الكريمة للعاملين بالمنظمة بما يمكنها من الإستقرار أو الإنتاج.
- ح. العمل على خلق علاقات إيجابية بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض بما يؤدي إلى توفير بيئة صحية للعمل.

### 2-3-2 العمليات

إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى

(1) كافي، مصطفى يوسف، (2014م)، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي-تكنولوجي عولمي، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر، ص 35.

(2) إسماعيل، زكي مكي، (2005م)، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم: جامعة النيلين، كلية التجارة، ص 17.

المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن الجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر<sup>(1)</sup>.

## 2-2-4 الهيكل التنظيمي

### 1. تعريف الهيكل التنظيمي لغة:

لم أجد تعريف صريح ومباشر للهيكل التنظيمي من خلال إستعراض لبعض معاجم اللغة العربية ومنها (معجم لسان العرب (محمد بن مكرم) والقاموس المحيط (الفيروز أبادي) والصاحح في اللغة (محمد بن أبي بكر الرازي) وكانت هذه التعاريف تنص على الآتي:

#### ت اسم القاموس تعريف الهيكل التنظيمي

- 1 معجم لسان العرب الهيكل: هو الضخم من كل شيء
  - 2 القاموس المحيط الهيكل: الضخم من كل شيء الهيكل: البناء المشرف
  - 3 معجم صحاح الهيكل: البناء المشرف التنظيم: التنسيق
- بذلك يمكن أن نعرف الهيكل التنظيمي لغة بأنه (البناء المشرف المنسق)

### 2. تعريف الهيكل التنظيمي اصطلاحاً:

أورد الكتاب والباحثون الإداريون العديد من التعاريف للهيكل التنظيمي أوجز منها الآتي: إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية<sup>(2)</sup>.

هو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى<sup>(3)</sup>.

### 1. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة:

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على:

(1) النعيمي، محمد عبدالعال، جليل، راتب، (2008م)، تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص ص 43-54.

(2) العقلي، محمد، (2011م)، الهيكل التنظيمي، د.م: دن، ص 32.

(3) الحلو، علي عبد الله، (2015م)، الهيكل التنظيمي وأسس بناءه، القاهرة: دار الكتاب الجامعي، ص 95.

التركيز على النتائج، والإهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد والتحسين والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره<sup>(1)</sup>.

فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء، إلا أن المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارستها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات . أشار جواد والخرشة إلى أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقعها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

## 2. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:

يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها<sup>(2)</sup>، وهو حالة من التفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى، فالتميز يمثل الخبرة المقدر من المعرفة الصريحة لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المنفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة<sup>(3)</sup>.

## 3. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

يشير هذا المفهوم إلى مصلحة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً تحتذى بها<sup>(4)</sup>.

فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة، وأن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم وإحتياجاتهم وإهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الإحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء

(<sup>1</sup>) Aldallal, Mohamed , (2005) , **Performance Evaluation using self Assessment Approach and EFQM Excellen Model : The Case of Abu Dhabi Police**, College for Master Degree, United Kingdom: University of Bradford, P. 27.

(<sup>2</sup>) الرشادة ، نايل سالم ، (2007م)، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، عمان : الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه ، ص 11.

(<sup>3</sup>) الصيرفي ، محمد ، (2009م)، التميز الإداري بقطاع التربية والتعليم، الإسكندرية: حورس الدولية للنشر والتوزيع، ص6.

(<sup>4</sup>) المرجع السابق ، ص7.

يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإستدامة وتقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والإستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الإستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الإحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة<sup>(1)</sup>.

تشكل المفاهيم الرئيسية للتميز والتي يطلق عليها "The Fundamental Concepts of Excellence" دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقود الماضية، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها.

## 2-2-5 أهمية التميز المؤسسي في المنظمات:

تتمثل في ما يلي<sup>(2)</sup>:

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
  2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
  3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
  4. المنظمة بحاجة إلى توافر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.
- هكذا نجد أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، إذ أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والإبتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

## 2-2-6 خصائص التميز المؤسسي ومدخله

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً، بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي<sup>(3)</sup>:

(1) توفيق ، عبد الرحمن وآخرون، (2008م)، التميز الإداري والفاعلية القيادية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية، ص6.

(2) زايد ، عادل ، مرجع سابق ، ص215.

(3) Grote, Dick , (2002) ، 'The Performance Appraisal Qustion And AnswerBook Survival Guide For Managers , United States Of America. Page 91

1. قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
2. توفر القيادة الكفؤة، إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
3. تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
4. الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة يتوافر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
5. برامج التدريب، عن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
6. الدقة، يقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة؟  
إن المفهوم الإيجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين أساسيين هما<sup>(1)</sup>:

1. مدخل تعددي للقيم، وهذا يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها.
2. مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة ليكون موضع التقدير العام، وهذا يستمد من القيم التي تؤمن بها المنظمات.

## 2-2-7 أبعاد التميز المؤسسي:

تتأثر العديد من الكتاب والباحثين عدد من الأبعاد المختلفة لدراسة وقياس التميز المؤسسي للشركات الصناعية والإنتاجية والخدمية ، وتعددت وجهات النظر لأبعادها وفقاً لمجتمع الدراسة المستهدف حيث تناولت دراسات للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو الآتي:

### 1. القيادة:

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك إهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة كما إن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الإتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فعن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى إقتراحات وإبتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات،

(<sup>1</sup>) إبراهيم ، يحيى ، (2001م) ، إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، القاهرة : دارالتوزيع والنشر الإسلامية، ص28.

التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل إنسياب المعلومات والأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة العليا الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعيد الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الإحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز<sup>(1)</sup>.

## 2. المعرفة:

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم ينطلق من التأكيد على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كليهما. المدخل الأول، يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السلبية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها. أما المدخل الثاني، فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخي الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وبالحقيقة إن علم الإدارة يركز على المدخل الأول<sup>(2)</sup>.

المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة هما، المعرفة الضمنية ( Tacit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) وقد ميزت فيما بينهما وأعطى كل منهما مفهوماً مختلفاً، فتعريف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول مواضيع معينة (Knowing about). أما المعرفة الضمنية فعرفت على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ما له صلة بمعرفة - كيف (Know-How). أما فقد وصف المعرفة الظاهرة بأنها المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات الإختراع ومخططات، أما المعرفة الضمنية فهي غير مرمزة وصعبة الإنتشار ويصعب لفظها، لأن التعبير عنها يتم عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها من خلاله<sup>(3)</sup>.

(1) Borghini, E.C. (2005), "A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1, PP. 226-289.

(2) Stronmgulst, N, & Samoff. J., (2000) "Knowledge Management System: On the Promise and Actual forms of Information Technology, Journal of Comparative Education, Vol. 30, Issue. 3, P. 324.

(3) Herschel, R.T., (2000), "Chief Knowledge Officer: Critical Successfactor for Knowledge Management: Information Strategy", The International of Human Resource Management, Vol.16, Issue.4, PP. 41-42.

### 3.المالية:

يمثل الجانب المالي تاريخياً محور إهتمام المنظمات، حيث الإهتمام بالكلف وتراكمها بإعتبارها تعطي انطباعاً إيجابياً على النجاح، فقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاماً للقياس وترجمة بلغة الأعمال وعرضت مؤشراتها وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح، لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهاً مغايراً حيث الإهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابقة لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارتها. وفي بداية القرن العشرين تم تنقيح مؤشرات تعكس الجانب المالي بصورة شمولية، ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات وخاصة الكبيرة منها (جائزة الملك عبدالله الثاني، لتمييز الأداء والشفافية، 2008).

#### 2-2-8 التميز القيادي

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك إهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الإتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى إقتراحات وإبتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل إنسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فعن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتألب فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الإحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز<sup>(1)</sup>.

#### 2-2-9 التميز بتقديم الخدمة

إذا إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تقضي إلى خطة

(1) Borghini, E.C. (2005), A Framework for the Study of Relationship Between Organizational Characteristics And Organizational Innovation, the Journal of Creative Behavior, Vol. , 31 , No. 1, PP. 226-228.

عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن إستخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر<sup>(1)</sup>.

إن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء، ومنها<sup>(2)</sup>:

1. وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
2. بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.
3. التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تدينه نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
4. التواصل مع العملاء من خلال الإستماع لهم، والتعرف على إحتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
5. عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل المواقف والإعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
6. العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

## 2-2-10 أهمية إدارة التميز

تعتبر إدارة التميز الإختبار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة ، ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة الراهنة ، وهي كالاتي:

1. التغيرات ثابتة وسريعة: لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دوماً. البحث عن طرق جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، بالتالي لا بد للمؤسسة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.
2. المنافسة المستمرة: حيث رفضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضاً، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.
3. ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصال: لا تستطيع المؤسسة أن لا تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والإتصال والذي يؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال، حيث

(<sup>1</sup>) النعيمي، محمد عبد العال ، جميل ، راتب ، (2008م)، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص43.

(<sup>2</sup>) Hughes Arthur Middlelon, (2003), **The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs**, Mc Garw – Hill. U.S.A.P.22.



أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية وهذا بدوره لا يأتي إلا من خلال إدارة التميز.

## 2-2-11 متطلبات إدارة التميز

يتضح من خلال الحديث سابقاً عن أهمية إدارة التميز أنها تتطلب توافر المقومات التالية<sup>(1)</sup>:

1. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد اتخاذ القرارات.
2. هياكل تنظيمية مرنة ومنتاسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة إعتادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الإتصال والمعلومات.
3. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح إحرافات الجودة.
4. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
5. نظام متطور لإدارة الموارد بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
6. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

## 2-2-12 أبرز نماذج إدارة التميز، عالمياً، عربياً، محلياً:

إن إزدياد التحديات العالمية المختلفة التي تواجه الدول والإفتتاح الاقتصادي ، والضغط وقوى التغيير المؤثرة في المؤسسات والمتمثلة بالقوى الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والسياسية، والتكنولوجية ، والاجتماعية ، والقوى الداخلية مثل تغير أهداف المؤسسة ، والقيم ، والإتجاهات ، والمناخ التنظيمي والأفراد وأساليب العمل ، وتزايد حاجات المجتمع وندرة الموارد والتحول الاقتصادي والرغبة في مواكبة التطورات المتلاحقة في جميع المجالات ، ولتعزيز

(1) المرجع السابق ، ص 68 .

قدرة المؤسسات على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة ، كان وراء ظهور منظمات عالمية وإقليمية وعربية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمؤسسات وطريقها نحو التميز ، وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمؤسسات عند الإستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز للتميز بجوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة وسنتطرق لأشهر هذه النماذج<sup>(1)</sup> :

### 1. النموذج الأوروبي للجودة وإدارة التميز (EFQM):

#### European Foundation Quality Management

هذا النموذج تم بناءه عام 1990م وهو صادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز وهي القائمة على تطويره وتحديثه ونشر تقنياته وعناصره ، ومنح جوائزها ، وهو يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز بإعتباره أحد أهم معاييرها، كما يعد أداة مهمة لتقييم واقع إدارات المؤسسات ومدى تقدمها وقوتها ، ويتضمن النموذج الأوروبي (9) عناصر وتنقسم هذه العناصر إلى الممكنات وهي : (القيادة ، الموارد البشرية ، السياسات والإستراتيجيات ، الشراكات والموارد ، العمليات) والنتائج هي : (رضا العاملين ، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع ، نتائج ومؤشرات الأداء) ، وسنتناول هذا النموذج بتفصيل أكثر من خلال المبحث الثاني .

### 2.النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج للتميز) (MBNQ):

#### American Malcolm Baldrige National Quality

(مالكوم بالدريج) هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الامريكية ، وقد خصصت الحكومة الأمريكية نموذج باسمه يصدر جائزة ، تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في معايير نموذجها والذي تأسس سنة 1987م، حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (1000) نقطة ، تتوزع هذه النطاق على سبعة مجالات رئيسية وهي: (القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الإستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، رضا العميل)<sup>(2)</sup>.  
لقد أسس النموذج لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها للميزة التنافسية، فضلاً عن إستهداف الآتي:

أ. تعميق الإهتمام البالغ بالجودة بوصفها أحد العناصر المهمة والحرجة في المنافسة.

ب. محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة.

(1) المرجع السابق ، ص 68.

(2) المرجع السابق ، ص 72.

ج. المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للإستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الإستراتيجية.

تمنح ثلاثة جوائز كل سنة في كل تصنيف من التصنيفات الثلاثة (مؤسسات التصنيع الكبيرة، مؤسسات الخدمة الكبيرة، وحدات الأعمال الصغيرة (500 عامل فقط)، وفي السنوات القليلة الماضية تم إضافة قطاعات أخرى يحق لها التقديم للجائزة شملت مؤسسات التعليم والخدمات الصحية. تستغرق عمليات الحصول على الجائزة عاماً من تاريخ الإعلان عن الفائزين، ومن المنطقي أن تستغرق المؤسسة (8 - 10) سنوات لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة، ويتطلب التسجيل الحصول على الجائزة تضافر مجموعة جهات تعمل سوية داخل المؤسسة باتجاه الإلتقاء مع المتطلبات والبنود المشتركة وبدرجة عالية من الموثوقية، فيكون لكل جهة مسؤولية وأهداف محددة غالباً ما يجري التعبير عنها كمياً بغية تحديد مستويات نجاح تلك الجهة.

### 3. النموذج الياباني (ديمنج) Deming:

هذا النموذج تم تأسيسه عام 1950م ويشرف عليه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين ، وهو يقدم جائزة ديمنج وسميت بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي DemingEdward لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة ، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي : (المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون ، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم) ، حيث قام د. ديمنج وهو أحد أبرز خبراء ضبط الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية بعقد سلسلة من المحاضرات والندوات العلمية والتي من خلالها درس المبادئ الأساسية لضبط الجودة للمديرين والمهندسين في اليابان ، حيث ترسخت تعاليمه في أذهان المشاركين وأعطتهم قوة دافعه لتنفيذها في اليابان ويجمع المتقدمين إلى الجائزة ميزة امتلاك الخبرات الواسعة والمبادئ الإدارية التي أسهمت في نجاح أعمالهم من خلال تحسين الجودة وهي الميزة الذي شجعت شركات أخرى عديدة للبدء بتجربتها نحو إدارة الجودة بوصفها مفتاح مهم لنجاح العمل ، كما أن التحدي الذي يعد مضمون أساسي للجائزة يفرز فرصة مميزة لتعلم مناهج جودة مفيدة ، لذلك تسلت إدارة الجودة إلى العديد من المؤسسات وتطورت عبر الزمن فيها وأسهمت في تطوير أنشطة التحسين لديها . وأن الآليات التي تشجع التطوير الذاتي لكل مؤسسة تأتي من خلال عمليات الاختبار عند التقديم للجائزة، وعلى الرغم من عدم وضوح بعض المعايير، يجتهد القائمون على جائزة ديمنج في جعل عمليات الاختبار أكثر شفافية، وبذلك فإن الإعلان عنها ومعايير التقييم والحكم غدت الآن في متناول الجميع، على أي حال لم تتغير أسس الاختبار الأساسي<sup>(1)</sup>.

(1) الحجار ، راند حسين ، (2004م)، تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة " ، غزة : مجلة جامعة الأقصى ، سلسلة العموم الإنسانية ، المجلد الثامن، ص ص 203 ، 240.

## 2-3 المبحث الثالث: القدرات الريادية

### 2-3-0 تمهيد:

تلعب قيادة الأعمال دوراً بارزاً ومهماً في الحياة الاقتصادية في العالم حيث أثرت في أداء كثير من منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية وكيفية الإستفادة من هذه التغيرات وإستيعابها في إستراتيجيات المنظمة من أجل تحقيق التميز المؤسسي وريادة الأعمال لديها وتحقيق خدمات أفضل، وجاءت التطورات في حقل الإدارة سريعة جداً سواء في القطاع العام أو الخاص وأثرت في كيفية الحصول على مخرجات العملية الإدارية.

### 2-3-1 مفهوم الريادة:

قبل تحديد مفهوم الريادة (Entrepreneurship) في بناء اقتصاديات المجتمعات نرى من الضروري جداً الإشارة إلى مقولة تراثية اقتصادية -مفادها بأن "رأس المال جبان"- تتناقض مع مفهوم الريادة بل مدمرة للريادة في مجال الأعمال، وسوف نوضح الغرض من تبني الريادة والإستثمار وذلك لما لهذه الناحية من أهمية على صعيد إدارة المشروعات الصغيرة وتطويع أسسها ومفاهيمها الإدارية وتوفير متطلبات ومقومات نجاحها ولقد كانت الريادة تعني دائماً الإستحداث وهذا المصطلح إنتشر واستخدم على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية وذلك في العقود الستة الأولى من القرن السابق، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما (مثلاً السبق الروسي في مجال الفضاء) كما وتعني أيضاً من يدير شيئاً جديداً في ميدانه أو يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلاقي طلباً ورواجاً.

أما الريادة في حقل إدارة الأعمال فهي اللقب الذي يمنح لمن ينشئ مشروعاً جديداً، أو يقدم فعالية مضافة إلى الاقتصاد، وبالمناظر الأوسع فإن الريادة الإدارية تشمل أيضاً من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو إبتكار مشروع جديد والريادة بهذا المعنى ليست حكراً على منشئ المشاريع، بل من يمارسها كذلك المدراء العاملون في المشاريع والمنظمات الكبيرة، حيث يتمثل نشاط هؤلاء المدراء الرواد بتقديم سلع جديدة أو بناء خط إنتاجي جديد أو القيام بإنشاء شركات جديدة، ولضمان بقاء واستمرارية الأنشطة الجديدة فإنه يتوجب على المدراء الرواد إدارة مواردهم المحدودة بطرق تختلف عن الأسلوب التقليدي المعتمد من قبل الآخرين، وخلال الأجزاء التالية من هذا الفصل سنناقش بعضاً مما يطلق عليه بالأنماط والخصائص للإدارة الريادية المتميزة والإعتيادية<sup>(1)</sup>.

يعتبر اليوم بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت العملاقة نموذجاً للريادي لأنه أسس شركة صغيرة جداً للمباشرة بنشاط تصميم أنظمة الحواسيب الشخصية والذي كان عملاً جديداً نتأجه غير

(1) Amer, Hona, (2017), "Impact of Leadership Styles on Entrepreneurs' Business Success", Docto.1 r of Philosophy (PhD), Dissertation STEM and Professional Studies, Old Dominion University

معروفة استطاع خلال سنوات أن يجعلها عملاً عملاقاً ناجحاً حصل نفس الشيء مع شركة فورد للسيارات، عندما اخترع هنري فورد تكنولوجيا جديدة لإنتاج السيارات، بدأ كعمل صغير ثم توسع تدريجياً مع زيادة خبرته<sup>(1)</sup>.

لقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح انتروبونور ثلاثة مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت منظم ثم مقاول ثم تحولت في التسعينات إلى ريادة. فمنذ التسعينات، الكثير من الاطارات أقاموا مشاريع خدمات معلوماتية، خدمات الإنترنت، تجارة الهواتف المحمولة، وغيرها هؤلاء الشباب استطاعوا خلال مدة قصيرة تحويل تلك المشاريع الصغيرة الى شركات كبيرة.

فالريادة هي القدرة والرغبة في تنظيم إدارة العمال ذات الصلة بها، حيث يعتبر المشروع الريادي الأساس في بناء وتطوير منظمات الأعمال القادرة على المنافسة والدخول إلى الأسواق الخارجية. عرف بيتر دريكر 1985م الريادي بأنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية مرتفعة.

أما جيفري تيمنز 1994م عرف الريادي (المبادر الفردي) بأنه الشخص المبدع الذي يبني عملاً متميزاً من لا شيء. فالريادي هو الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذو قيمة، ويقدم شيئاً مبدعاً وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك<sup>(2)</sup>.

تعتبر عملية الريادة والمبادرات الفردية شائعة في العالم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال يحاول سنوياً بالمائة من المجتمع القادر على العمل أن يبدأ عملاً جديداً، بالرغم من أن معظم هؤلاء قد يكون لديهم عمل<sup>(3)</sup>.

تعرف الريادة بأنها إدراك وتكوين فرص اقتصادية جديدة مع اتخاذ القرار في استثمار الموارد، ومفهوم الريادة ليعني به البدء مع لا شيء أكثر من مجرد فكرة أو نموذج أصلي، مع قابلية الريادي الى سحب الأعمال إلى الموضع الذي يمكن أن تعزز فيه ذاته، عن طريق توليد داخلي للتدفق النقدي. أو أنها توجه فكري صوب البحث عن الفرص بمخاطر مدروسة تولد منافع تضمن إيجاد واستمرار المشروع، على إنها عملية حركية وذات مخاطرة، تتضمن توليفة من رأس المال والتكنولوجيا والمهارة البشرية، وهي ممكنة التطبيق في جميع الأعمال بصرف النظر عن حجمها وتوجهها الاقتصادي أو الخدمي<sup>(4)</sup>.

(1) البرنوطي ، سعاد نايف ، (1015م)، ادارة الاعمال الصغيرة- ابعاد الريادة، ط1، عمان : دار وائل للنشر ، ص 62.

(2) السكارنة ، بلال خلف (2008م) ، الريادة وادارة المنظمات الاعمال، ط1 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 19

(3) العتيبي ، عبدالهادي (د.ت)، معهد الكويت للابحاث العلمية، الكويت: الريادة والابداع، ص87.

(4) المحروق ، ماهر ، (د.ت)، سياسات حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الرياض: مركز الملك فيصل للمؤتمرات، المؤتمر الرابع لتنمية الموارد البشرية، ص10.

عرفت أيضاً الريادة بأنها نشاط مبدع، وأنها القابلية على تكوين وبناء شيء ما من لا شيء. فيما يمثل الريادي هو المبتكر الذي يخلق الأعمال من خلال منظمات أو طرائق إنتاج أو أسواق أو أشكال جديدة من المنظمات من أجل تحقيق الثروة. ويمكن أن تساهم حاضنات الأعمال بشكل مباشر في دعم الأعمال الريادية من خلال إحتضان المشروعات المختلفة منذ بدايتها من خلال توفير رأس المال المادي والمعرفي<sup>(1)</sup>.

وقد تميز عقد الثمانينات في بعض الدول الغربية بيزوغ دور الريادة الإدارية، ذلك أن عدد المشاريع الجديدة التي ظهرت للوجود خلال سنوات هذا العقد تزايد بشكل ملحوظ ومتميز عن اقتصاديات أخرى. والسبب وراء هذا التسارع في الإنتشار هو التقدم التكنولوجي والسليعي والخدمي الياباني الذي أبهر هذه الدول وأدهشها. ويشير أحد المهتمين في الإدارة إلى أن اليابانيين أثبتوا وجودهم في أسواق الدول المتقدمة، وتمكنوا بنجاح من إجتياحها بصناعاتهم (السيارات، الفولاذ، أجهزة إتصال، الساعات، الإلكترونيات) مما أثار قلق أرباب المشاريع في تلك الدول، ولم يقتصر هذا القلق على مدراء منظمات الأعمال فحسب، بل شمل أيضاً أصحاب الشهادات العليا وكلليات إدارة الأعمال، في ضوء ذلك صدرت عدة كتب وبحوث ومقالات منذ عام 1980 ألقى الضوء على أسباب نجاح وفاعلية الإدارة اليابانية<sup>(2)</sup>.

لكي تتمكن المجتمعات الساعية إلى التطوير والتقدم من إعادة التوازن لأدوار إدارة الأعمال في المنظمات المختلفة، لا بد لها من أن تختار الطرائق المناسبة لترتقي بإدارتها إلى مستوى الإدارة اليابانية، مثل هذا الاختيار لا بد وأن يستند إلى ثلاثة مداخل فكرية وهي<sup>(3)</sup>:

المدخل الأول: يعكس طريقة التفكير في طبيعة الوضع الحالي للإدارة وتعليم الإدارة. أما المدخل الثاني: فهو التفكير في أسلوب التفكير ذاته، أي الاهتمام بأساليب التفكير، وفي طرائق استخدام الناس لعقولهم، وفي الطرائق التي يواجهون من خلالها مشكلات الأعمال.

في حين يتعرض المدخل الثالث: إلى تاريخ فكرة إدارة الأعمال عموماً. على أنها عملية متكاملة ذات مداخل ثلاثة أساسية هي: الريادة وحل المشكلات واتخاذ القرارات للإنجاز

## 2-3-2 مراحل الريادة.

يعرض الشكل رقم (7) المراحل المختلفة للريادة، بدءاً بالمفهوم ثم ولادة المشروع حتى الاستمرار، ومن الريادي المحتمل الى المدير المالك لأعمال جديدة قائمة وناجحة مروراً بالريادي الناشئ الذي يؤسس الأعمال<sup>(4)</sup>.

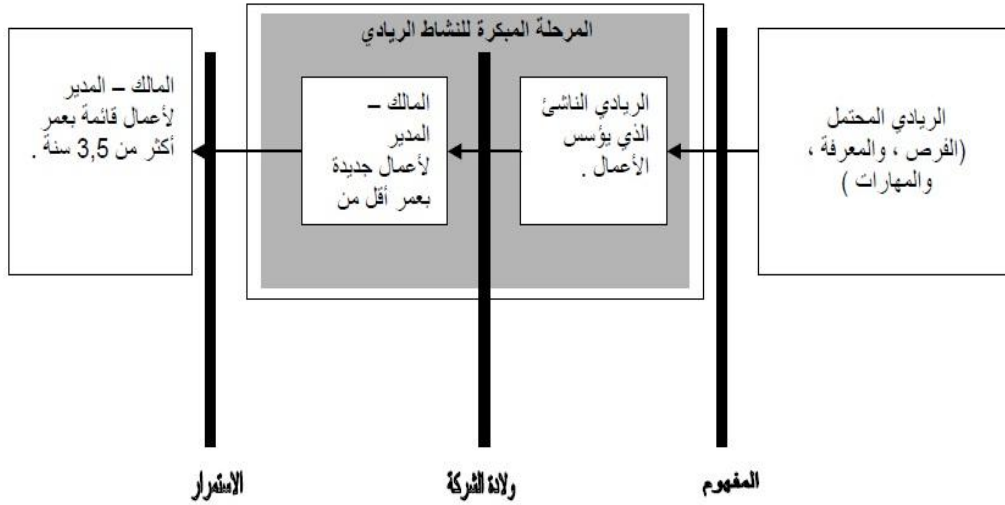
(1) المرجع السابق ، ص11.

(2) المرجع السابق ، ص69.

(3) هيكل، محمد ، (2014م)، ريادة الاعمال، بيروت: دن، ص55.

(4) ناجي ، جواد شوقي ، المرجع السابق ، ص69.

## الشكل رقم (7): المراحل المختلفة للريادة.



Source : Tracogna, Andrea (2009). "Entrepreneurship Development: Key Issues & Challenges":10

### 3-3-2 خصائص الريادة:

إن مقومات نجاح الفرد وبلوغه حالة الريادة يمكن أن تتبثق من فحوى المصطلحات الآتية:  
(الإبداع، المخاطرة، النجاح أو النمو) (1).

1. إن الريادة تعني النجاح ولها قيم مستقلة وإبداعية لأنها تمتلك القدرة على إنتقاء الفرصة المتاحة في السوق التي أغفلها الآخرون أو عجزوا عن إدراكها.
2. الريادة الناجحة لها القدرة على العبور إلى الشواطئ الثانية دون مشاكل، بل وتعمل على العبور إلى الشواطئ الأخرى دون تردد.
3. للريادة نظرة ورؤية ثابتة وبعيدة تمكن صاحبها من الكشف عن بعض المنطلقات وملاحظة بوادر النجاح البعيدة التي لا يراها الفرد الاعتيادي.
4. الريادة صفة تولد مع الأفراد وتنمو من خلال تفاعلهم مع البيئة المحيطة، ونجاحها هو خدمة لأهداف أصحابها ولمجتمعاتهم.

### 4-3-2 أهمية القدرات الريادية:

تساهم القدرات الريادية بجملة من المنافع أهمها (2):

1. خلق الثروة من خلال توفير منتجات (سلع وخدمات) متفوقة لتلبية حاجات متقدمة للزبائن، ومن ثم توسع ونمو المنظمات، وتطوير المناطق التي تتواجد فيها.
2. إيجاد أعمال وأنشطة اقتصادية جديدة، توفر فرص عمل، وتخلق أسواق جديدة.

(1) المنصور ، كاسر نصر وآخرون،(2000م)، إدارة المشروعات الصغيرة، عمان: دار الحامد للنشر، ص16.

(2) هيكيل، محمد ، مرجع سابق، ص88.

3. تحسين الدخل الوطني وحجم التصدير عن طريق معدل نمو اقتصادي مرتفع.
  4. تفعيل عوامل الإنتاج من خلال إستثمار القابلية الريادية في المجتمع.
  5. يعتمد مستوى تطور الاقتصاد الوطني على مستوى الريادية فيه، كونها قادرة على المحافظة على تنافسات الأعمال محلياً ودولياً.
  6. تعزيز بيئة ذات إنجاز متفوق للتحفيز والمحافظة على أفضل المهارات.
  7. تحقيق رضا وولاء عميل متفوق بإمتلاك المرونة الإستراتيجية اللازمة، وتشجيع الإبتكار.
  8. محرك ودافع أساسي لتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة الأعمال.
- وإن المنظمة الريادية لا بد أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية وهي:
1. الأفراد الريادين الذي لن يكون هنالك إبداع دونهم.
  2. البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة المثالية، الإبداع التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة.
  3. البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.

بناءً على ما تقدم، يمكن تحديد الجوانب الرئيسية في القدرات الريادية كما يلي:

1. هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة.
  2. تخصيص الوقت والجهد والمال.
  3. تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة.
  4. الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطر.
- لقد تزايد إهتمام الحكومات بأهمية النزعة الريادية في تنشيط الاقتصاد مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الحكومية والدولية لرعاية الريادين، ومساعدتهم في تقديم دعم مالي وفني لهؤلاء الشباب لتمكينهم من إقامة مشاريع خاصة بهم، مما ساعد الكثير منهم في الإستفادة من هذه الفرص، وبالتالي فيزيد من أعداد الأعمال الصغيرة الريادية.
- وأخيراً يمكن القول بأن الريادة هي بناء وإبتكار شيء ذا قيمة من لا شيء، واستمرارية في إغتمام الفرص بناءً على الموارد والالتزام بالرؤيا وكذلك الأخذ بالإعتبار عنصر المخاطرة.

## 2-3-5 تحمل المخاطر

### 1. مفهوم المخاطرة:

لا يكاد مفهوم المخاطرة يحتاج إلى تعريف لأنه مفهوم واضح يستخدمه الناس حتى في محادثاتهم العادية. فإذا قال المتحدث: "هناك مخاطرة في أمر ما"، فهم المستمع أنه يتحدث عن وضع عدم التيقن بحدوث النتائج المطلوبة وإحتمال أن يكون المآل هو إلى أمر غير محبب إلى النفس. وهذا بالضبط ما يقصد بالمخاطرة في لغة الدراسات المالية، فهي تشير إلى الوضع الذي نواجه فيه إحتمالان كلاهما قابل للوقوع. ومن الجلي أن الحالات التي نواجه فيها إحتمالاً واحداً هي حالات إنعدام الخطر<sup>(1)</sup>.

(1) حريم ، حسين ، (2016م) ، المخاطر الادارية ، القاهرة : دار الكتاب الجامعي ، ص54.



والمخاطرة في تعريف أحد الكتاب هي "الحالة التي تتضمن إحتمال الإنحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مأمولة وأنها ببساطة "إحتمال الخسران والمخاطرة جزء لا يتجزأ من أي عمل يقوم به الإنسان، ولكنها تكتسب أهمية خاصة عندما تكون دراسة المخاطر جزءاً من عملية اتخاذ القرارات المالية. إن قدرة أي أصل من الأصول على توليد العائد المتوقع هي أمر غير مضمون، ولذلك فإننا نسعى دائماً إلى دراسة القوى التي يمكن أن تؤثر في قدرة ذلك الأصل على توليد العوائد<sup>(1)</sup>.

## 2. أهمية تحليل المخاطر في القرارات المالية:

تحليل المخاطر هو القاسم المشترك الأعظم لكل القرارات المالية تقريباً فالمهمة الأولى لمتخذ القرار بعد أن يتحدد الهدف هو الإحاطة بالقوى التي يمكن أن تؤثر على مجريات الأمور بحيث تؤدي إلى الفشل في الوصول إليه وليس الغرض من تحليل المخاطر هو تفادي الخطر لأن ذلك أمر مستحيل. ولكن الغرض هو التعرف على وجود الخطر وقياسه للتأكد أن متخذ القرار يحصل على التعويض المناسب الملائم لمقدار ما يتحمل من المخاطر. والقرارات المالية تكون معتمدة على توقعات حول ما سوف يحدث في المستقبل. إلا أن نتائج هذه القرارات لن تتحقق بالطريقة التي أملاها متخذ القرار إلا إذا سارت الأمور كما كان متوقعاً. ولذلك فإن تحليل القوة التي يمكن أن تؤدي إلى إنحراف الأحداث عن مسارها المتوقع هو بالضبط ما يشار إليه بدراسة المخاطر.

## 3. موضع المخاطر الائتمانية في عمل البنوك الإسلامية:

تواجه البنوك المخاطر الائتمانية في كل عملياتها تقريباً لأن العلاقة بينها وبين عملائها هي علاقة دائن بمدين على الدوام مهما اختلفت التسميات للعقود والمعاملات. وكذا البنوك الإسلامية فإنها تواجه هذا النوع من المخاطر في أكثر صيغ التمويل التي تعمل بها هذه البنوك. فمعلوم أن المرابحة، والإستصناع، وبيع التقسيط هي بيوع آجلة يتولد عنها ديون في دفاتر البنك، والمخاطرة الأساسية فيها هي المخاطر الائتمانية. والسلم يتولد عنه دين سلعي لا نقدي، ولكنه يتضمن أيضاً مخاطر إئتمانية. والمضاربة والمشاركة عقد شركة، لا تكون الأموال التي يدفعها البنك إلى عميله ديوناً في ذمته. ولكنها قد تتضمن مخاطر إئتمانية من طريقتين<sup>(2)</sup>:

**الأول:** في حال التعدي أو التقصير حيث يضمن العامل رأس المال فينقلب إلى دين في ذمته، وعند إنهاء المضاربة والتضيض والقسمة يصبح نصيب البنك مضموناً على العامل. كمثل الدين؛ فكل ذلك يتضمن المخاطر الائتمانية.

**والثاني:** إذا استخدمت أموال المضاربة أو المشاركة في البيع الآجل وهو ما يقع في أكثر المضاربات، فيتحمل رب المال (وهو البنك) مخاطر إئتمانية غير مباشرة، متعلقة بقدرة عملاء المضاربة على التسديد.

(1) المرجع السابق، ص59

(2) طاهر، حامد عليّة، (2015م)، المخاطر في المؤسسات المالية، بيروت: دين، ص17.

## 2-3-6 الابتكار

يعرف الابتكار بأنه هو الوصول إلى فكره جديده ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعيه، والابتكار هو الجزء المرتبط بالفكره الجديده.

فالمنظمة الإبتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم البعض فيظل الإطار الإجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الإجتماعي للمنظمة<sup>(1)</sup>، الذي يتكون من الأفراد والجماعات كما يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديده ومفيده ومتصله بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة<sup>(2)</sup>.

### 1. الابتكار في الأسعار والخدمات المصرفية:

إن الابتكار في المنتجات المصرفية يتمثل في قدرة البنك على إبتكار وتقديم منتجات جديده، أو تطوير منتجات موجودة أصلاً بهدف إشباع رغبات وحاجات العملاء وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، تقديم خدمات إضافية في خدمة الصراف الآلي (ATM) كالإيداع أو السحب أو الإستفسار عن الرصيد أو طلب دفتر شيكات وغيرها من الخدمات<sup>(3)</sup>.

### 2. أنواع الابتكار للمنتجات:

- أ. إبتكار منتج جديد: تقتضي طبيعة السوق الديناميكية أن تكون إدارة المنظمات والشركات واعية ومدركة - الحاجات والرغبات الإستهلاكية فهي متنامية ومتجددة ومتطورة وهذا يتطلب التعرف الدائم إلى تلك الحاجات والرغبات تساعد الشركات والمنظمات على البقاء في إطار المنافسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- ب. إبتكار العملية: تحل عملية الإبتكار في طرائق الفن الإنتاجي لعملية الإنتاجية أهمية كبرى في الشركات والمنظمات تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة أو الجودة وأن إبتكار العملية يشير إلى تطوير عمليات إنتاج جديدة لإنتاج المنتجات أو خدمات جديدة للعملاء والمستفيدين.
- ج. الإبتكار التنظيمي (الإداري) يعد هذا النوع من الإبتكارات غير مادي يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب الإدارة والمعارف المكتسبة لجعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية.

(1) السكارنه ، بلال خلف ، (2008م)، استراتيجيات الرياده في تحقيق الميزه التنافسيه، دراسة ميدانيه على شركات الإتصالات في الأردن، بغداد : مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية، العراق، العدد السابع عشر، ص 89.

(2) نصر الدين ، بنذير ، الزين ، منصور ، (2015) ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزه تنافسيه مستدامه في منظمات الاعمال، الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، ص 15.

(3) العواودة ، وليد مجلى ، الزيود ، حسني علي ، (2014م)، أثر الإبتكار في الميزه التنافسيه للشركات الصناعيه الأردنية، دوريه الإداري العدد 137، السنة السادسة والثلاثون، ص 26.

د. الإبتكار التسويقي: هو وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية وينصب على المنتج سواء كان خدمة أو منتج. إن المنظمات الناجحة من أجل ضمان بقائها يجب ألا تقف عند حد الكفاءة الإقتصادية فقط وإنما يصبح الإبتكار والتجديد هي السمات المميزه لمنتجاتها وأدائها<sup>(1)</sup>. فالإبتكار، يسمح للمنظمات بالتكيف مع المتغيرات بسرعة ويساعدها على إكتشاف المنتجات والأسواق الجديدة الأمر الذي يمكنها من حماية نفسها جراء التغيرات في البيئة الغير مستقرة، ولهذا إستفادت العديد من المنظمات من الإبتكار في زيادة أرباحها<sup>(2)</sup>.

### 2-3-7 المهارات المطلوبة للريادة

يمكن تصنيف المهارات المطلوبة للريادة في ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1. المهارات التكنولوجية.
2. مهارات ادارة الاعمال.
3. المهارات الريادية الشخصية.

#### الجدول رقم (1) : أنواع المهارات المطلوبة في الريادة

المهارات التقنية	مهارات إدارة الاعمال	مهارات الريادة الشخصية
1. الكتابة.	11. وضع الأهداف والتخطيط.	22. الرقابة والالتزام.
2. القدرة على الإتصال.	12. صنع القرار.	23. اخذ المخاطرة.
3. مراقبة البيئة.	13. العلاقات الإنسانية.	24. الابداع.
4. ادارة الاعمال التقنية.	14. التسويق.	25. القدرة على التقييد.
5. تكنولوجية.	15. المالية.	26. المثابرة.
6. الشخصية.	16. المحاسبة.	27. رؤية قيادية.
7. الإصغاء.	17. الإدارة.	28. يركز على التغيير.
8. القدرة على التنظيم.	18. الرقابة.	
9. بناء العلاقات والشبكات.	19. التفاوض.	
10. العمل ضمن فريق عمل	20. طرح المنهج.	
مدرّب.	21. تنظيم النمو.	

المصدر: السكارنة ، بلال خلف ، (2008م) ، الريادة وادارة منظمات الاعمال، عمان: دار المسيرة، ص 31.

(<sup>1</sup>) البشاشة ، سامر ، (2013م)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبتكار التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية،

مجلد 5 ، عدد 2، ص 213 – 275

(<sup>2</sup>) الشعار ، اسحاق محمود ، (2014م)، أثر تطبيقات إدار الجودة في الإبتكار: دراسة تطبيقية على المنظمات

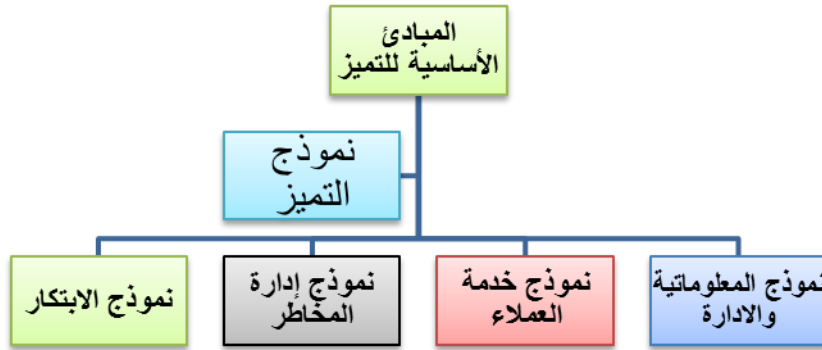
الصناعية الأردنية، عمان: مجلة جامعة عمان، مج 41، عدد 2، ص 239 – 222.

من الجدول رقم (1) أعلاه يتضح أن ممارسات القدرات الريادية تتطلب مهارات محددة حتى يصبح الشخص رائد أعمال ويكون لديه منظمة أو مشروع ريادي لابد أن تتوفر لديه المهارات المرتبطة بالتقنية ومهارات في مجال إدارة الاعمال ومهارت شخصية مرتبطة بالأفراد رواد الأعمال.

### الريادة العالمية:

هي تتعلق بالأنشطة والعمليات التي تقوم بها منظمات الأعمال حيث تتجاوز الحدود الدولية سواء كانت في التصدير والترخيص أو فتح مكاتب مبيعات لها في دول أخرى وما يرتبط بها من ترويج ودعاية وإعلان وبما يتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن في هذه الدول المتعددة والتي يظهر بها أحياناً الاختلاف الكبير في أوزان الزبائن وحاجاتهم وكذلك الاختلاف في الثقافات واللغة وغيرها<sup>(1)</sup>.

### الشكل رقم (8) : نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة



المصدر، السكارنة ، بلال ، (1428هـ - 2008)، الريادة وإدارة منظمة الأعمال ، ط1 ، عمان: دار المسيرة ، ص9.

### 2-3-8 خصائص رواد الأعمال :

شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماماً ملحوظاً بدراسة الريادة ورواد الأعمال وقد لوحظ أن القائمين على إدارة الأعمال الرائدة يشتركون في خصائص سلوكية وسمات متنوعة وهذه الخصائص هي التالية:

#### 1. الخصائص الشخصية Personal Attributes:

تنمو المفردات الشخصية عبر مسيرة حياة الفرد وتنصهر في سلوكياته حتى يصعب تغييرها، لكن يمكن تطويرها بقدر علاقتها بالريادة الإدارية، حيث يعتقد الكثير من المهتمين بالسلوك الريادي بأن هذه المفردات تنشأ نتيجة تطوير السلوك الريادي، وإذا صح مثل هذا الاعتقاد فإن بالإمكان تطوير السلوك الريادي للفرد الذي من شأنه أن ينمي دوافعه وطرائق تفكيره، علماً أن أهم الخصائص الشخصية للرواد هي التالية:

(1) المرجع السابق ، ص 293.

- أ. **الحاجة إلى الإنجاز (Need for Achievement):** وتشير هذه الخاصية إلى الرغبة في تقديم أفضل إنجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين. الراغبون بتقديم أفضل إنجاز يتحملون مسؤولية بلوغ الهدف بجدارة ويميلون إلى تحمل الصعاب ويتوقعون ردود فعل سريعة تجاه نشاطهم وإنجازهم حيث يسعى أصحاب الريادة الإدارية إلى قياس نجاحهم بقابلياتهم على بلوغ الأهداف، وهم كذلك ميالين إلى التحديث وتحمل الأعباء<sup>(1)</sup>.
- ب. **الرغبة في الإستقلالية (Desire for Independence):** أصحاب الأعمال الرائدة، ينشدون الإستقلالية دوماً دون الإعتماد على الآخرين في بلوغ الأهداف. لذلك فهم غير مندفعين للعمل في المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية، بسبب دوافعهم الداخلية وثقتهم العالية بقابلياتهم ويشاطرون طموحاتهم دون الإكتراث إلى ردود الفعل الاجتماعية.
- ج. **الثقة بالنفس (Self Confidence):** لو تتبعنا سجل أصحاب الأعمال الرائدة لوجدنا أن إنطلاقهم لتنفيذ الأعمال الجديدة نابع من ثقتهم بأنفسهم أولاً وذلك لأن الثقة تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد وذلك بما يجعله أكثر تفاؤلاً تجاه المتوقع من أعماله الجديدة.
- د. **النظرة المستقبلية (Future Oriented):** يغطي أصحاب الأعمال الرائدة التطلع نحو المستقبل والتفكير بالمرودود المالي، بمعنى آخر يمتلك مثل هؤلاء الأفراد تفاعل عال بالمكتسبات والتقدم، بإعتبارهما أهم مؤشرين لإنجازاتهم، وتلازم نظرتهن التفاؤلية الحالة العقلانية والإعتيادية تجاه الأعمال التي يمارسونها.
- هـ. **التضحية والإيثار (Self Sacrificing):** يؤمن أصحاب الأعمال الرائدة بأن النجاح ليس أمراً يسيراً بل يتطلب المثابرة والتضحية والإيثار، فهم يتنازلون عن إشباع حاجات معينة في سبيل بلوغ النجاح والتقدم في الأعمال، وبالتالي لتحقيق النجاح المنشود وإن كان على حساب فرص أخرى.

## 2. خصائص الرائد الإداري<sup>(2)</sup>:

- هناك بعض المفردات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها المدير ليكون قادراً على تحقيق الحالة الريادية وبنجاح في البيئة التنظيمية، واليكم توضيحاً لهذه المفردات.
- أ. **الرؤية الواسعة (Vision):** أصحاب الأعمال الرائدة يمتلكون رؤية واسعة وبعيدة يحيطون من خلالها بمعظم العوامل التي تؤثر على عمل المشروعات، فهم يتنبئون بالمستقبل ويحلمون به ويعملون على جعله حقيقة واقعة من قبلهم أو من قبل الآخرين من خلال وضعهم للخطط المدروسة والحلول السليمة باستمرار.
- ب. **المرونة في بناء فرق العمل (Flexibility to Build Teams):** بتحدي المعتقدات والإفتراضات المنظمة يسعى رائد الأعمال إلى إيجاد شيء حديث وجديد، ولبلوغ ذلك لابد من

(1) المنصور ، كاسر نصر ، المرجع السابق ، ص19.

(2) السكارنة ، بلال ، مرجع سابق ، ص9.

تشجيع الآخرين على العمل الجماعي. ولكي يستطيع رائد الأعمال كسب قبول الآخرين للعمل سوية يجب أن يكون على قدر من الدبلوماسية والتكتيكية في التنقل بين الأقسام والوحدات والمستويات الإدارية بطريقة يحفظ من خلالها وحدة شبكة الأعمال المنظمة دون إحداث الاختلاف والتباين بين عناصرها.

ج. **المثابرة والمواظبة (Persistence):** ينظر الرائد الإداري إلى المساندة الجماعية والتشجيع من قبل العاملين معه في منظمة الأعمال سواء من كان منهم ضمن جماعة الإدارة العليا أو الوسطى وحتى الخط الأول وإلى جانب ذلك يتطلب من رائد الأعمال النشاط والمثابرة للتغلب على العقبات التي تواجهه خلال نشر أفكاره الريادية والعمل على جعلها حقيقة واقعة.

### 3-2-9 الأنشطة الأساسية للريادة الإدارية :

إدارة القمة في أية منظمة دور أساس في تنشيط المناخ الريادي في المنظمة عموماً من خلال معالجتها للمعوقات والعقبات التي قد تقف في طريق التوجه الريادي لبعض مدراءها، والمنظمات التي تنحو هذا المنحى تحمل الخصائص الآتية<sup>(1)</sup>:

1. **التزام إدارة القمة Top Management Commitment:** لا يمكن توقع أي تغيير باتجاه قبول الأفكار الريادية ما لم تلتزم إدارة القمة للمنظمة بمساعدة وترويج هذه الأفكار لتبنيها من قبل الآخرين في ضوء ذلك.

2. **مرونة الهيكل التنظيمي Structure Flexibility:** يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة المندفعة نحو قبول الأفكار الريادية وبسرعة نسبية، مرناً قادراً على التكيف والتحرر، فمثلاً تحتاج عملية قبول وتشغيل الأفكار الريادية إلى صلاحيات واسعة يمتلكها المدراء القادرين على إحداث التغيير. كما أن إدارة المنظمة تحتاج إلى اللامركزية في إدارة عملياتها لدفع أصحاب المهارات والأفكار الإبداعية في الصفوف التالية للمساهمة في تطوير منظماتهم.

3. **إستقلالية الفريق المكلف بتنفيذ الفكرة الرائدة Team work Independence:** إذا ما أريد للفكرة الرائدة أن تنفذ فلا بد وأن يتمتع الفريق المكلف بأعمال التنفيذ بحرية الحركة وإستقلالية العمل والتنفيذ، إذ أن الإعتمادية والتقييد واللجوء إلى الغير للحصول على تصريح العمل كلها تعرقل عملية نشر وتنفيذ الفكرة الرائدة وتخنق الإبداع والمبادرة.

---

(<sup>1</sup>) Nicholas, Siropolis, (1994), **Small Business Management**, 5<sup>th</sup> edition - Houghton Mifflin Company, PP. 43-48.

4. التحفيز للمخاطرة **Risk Taking**: توفر المنظمات الراغبة بتنشيط الأفكار الرائدة حوافز لمن يجرؤ على المغامرة بأفكاره للتنفيذ، ويجب أن تغدق المنظمة بكرمها على أصحاب الأفكار الرائدة الناجحة حتى يندفعوا نحو تحقيق مسيرة حياتهم الإبداعية.

5. مقدمو الأفكار الرائدة أناس أذكياء ومقتردين **Entrepreneurs have Intellectual Ability**: التطوع لتقديم الأفكار الرائدة أمر لا يفي بمتطلبات الريادة الإدارية إن لم يكن أصحاب هذه الأفكار من الأذكياء والمقتردين، وقد تطور ذكائهم وتعزز قدراتهم نتيجة لاستلامهم شكلاً من أشكال التدريب والخبرة والمعرفة والدراية في مجال التنفيذ للأفكار الرائدة.

6. نظام رقابي ملائم **Control System**: النظام الرقابي المتشدد يحبط التوجهات الرائدة ويعرقل الفعاليات ذات العلاقة، ويخمد الروح الريادية عند الفرد، لذلك يجب أن يعمل النظام الرقابي على توفير البيانات والمعلومات وتحليلها ليتمكن المدراء الرواد من التنبؤ والأخبار عما سيؤول إليه الحال إذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة.

### 2-3-10 التكامل الريادي في منظمة الأعمال:

أعطت لنا بعض الدراسات أمثلة على كيفية إحداث التكامل والاندماج الريادي في المنظمة، ورغم أنه عمل معقد ويحتاج الكثير من التمعن، إلا أن هناك أربعة مداخل أساسية تسهم في إحداث هذا التكامل وهي<sup>(1)</sup>:

**المدخل الأول:** أن تسهم إدارة القمة للمنظمة في ترويج الفعاليات الريادية فيها وتتعامل معها على أنها واحدة من الفعاليات اليومية.

**المدخل الثاني:** يجب أن تولد الأفكار الرائدة إسهامات عملية لتطوير المخرج الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

**المدخل الثالث:** يجب أن يرتبط الأداء الريادي بنظام التكريم، ويعمل هذا النظام على تحفيز الرواد الإداريين بشكل متميز.

**المدخل الرابع:** وحتى تضمن إدارة القمة للمنظمة بلورة الفعاليات الريادية وجعلها حالة واقعية يجب أن تهتم باختيار القائد الإداري الملائم لهذه الفعاليات.

### 2-3-11 الريادة والمشاريع الصغيرة

سنتعرف على الكيفية التي يتم من خلالها تطوير وتنمية قدرات مالكي ومدراء المشاريع الصغيرة وذلك ليصبح لديهم القدرة على إنشاء وتطوير مشاريعهم حتى تكون ريادية، ويكون لديهم القدرة على الإبداع والابتكار ليكسبوا رضا الزبائن وينالوا ثقتهم، ولهذا سأتناول في هذا الفصل

(1) جامعة بغداد، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، ع30، 2012م، ص19.

موضوعات تتعلق بكيف نجعل مشروعك ناجحاً، والعقلية التي يجب أن يتمتع بها الريادي والمراحل التي يجب أن يمر بها أي مشروع ليتم إنجازه بالشكل السليم من خلال التالي<sup>(1)</sup>:

1. إن هنالك مجموعة من العوامل التي لا بد من التفكير بها حتى تجعل مشروعك ناجحاً. وذلك عن بداية تكوين هذا المشروع.

2. أن تكون الشركة قادرة على إبقاء هوامش الربح عالية: أن تحقيق الربحية المتدنية يعتبر من العوامل الخطيرة على ديمومة ونجاح أي مشروع وحيث أن الربحية التي لا تتجاوز 2% ما الفائدة من وجود هذا المشروع الذي يكلف ملايين الدنانير ولكن مع صافي الربح لا يتجاوز هذه النسبة.

3. البيع بكميات مناسبة لتحقيق الدخل المطلوب: أن من الصعوبة النجاح في حالة البيع بكميات قليلة ولهذا فلا بد من البيع بكميات كبيرة من الإنتاج حتى تحقق عائد يتناسب مع حجم الإنفاق الموجود في المشروع، وعليه يتم اختيار الأسلوب المناسب لذلك.

4. المحافظة على الإنتاج: وهي الطريقة التي يجب على الريادي أن يحافظ بها على إنتاجه من عدم قدرة الآخرين من المنافسين على تقليده والمحافظة على حقوقه فيما يتعلق بمنتجاته وهذا يتم من خلال: حقوق النشر وبراءة الاختراع.

5. الرغبة في إنجاز الأعمال: إن النجاح في أداء أي مشروع لا يمكن أن يتحقق إذا لم تكن هنالك الرغبة الأكيدة والقناعة المطلقة لمالك هذا المشروع بالفكرة التي أنشأ من أجلها هذا المشروع، وأن يتولد لديه الرغبة في إنجاز هذا المشروع ولا يكون الهدف الأساسي هو تحقيق الربح المادئ على حساب استمرارية مشروعه على المدى الطويل.

6. المحافظة على التدفقات النقدية: إن من السهولة لمشاريع الأعمال تحقيق مبيعات وربحية جيدة لكن من الصعوبة أن يكون هنالك نقص في بعض التدفقات النقدية التي يتم الحاجة إليها لدفع الفواتير والنفقات والتي تصبح مشكلة لنمو المشروع، ولهذا لا بد من توجيه هذه التدفقات النقدية نحو استمرارية وإطلاق المشروع.

7. المحافظة على استمرارية وديمومة المشاريع: إن كثير من الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة يكونون سعداء عندما يشعرون إنهم يحصلون على الأموال من خلال إنجاز هذا المشروع ولكن لا بد من التفكير في كيفية المحافظة والديمومة لهذا المشروع والنمو المستقبلي، فمثلاً عندما تبدأ مشروع مطعم ويكون مستوى المبيعات جيد وحتى تنمو تكوين

---

<sup>(1)</sup> Peter, Hupalo, (2003), **Thinking like An Entrepreneur**, PP.32- 33.



الفكرة نحو إنشاء مطعم آخر لكن من الصعوبة أن يتم إدارة المطعم في نفس الطريقة، لذا من الممكن أن تكون بمستوى جيد وأنت في نفس الموقع ومن خلال تحسين الإجراءات المتعلقة بنفس المطعم، وتأكيداً للمقولة التالية:

أ. أعمل أكثر في نفس الطريقة التي تعمل بها أسهل من التغيير في نظام العمل كله.

ب. العمل يجب ان يكون مناسباً نفسياً لما تقوم بإنجازه من اعمال.

ان الناس مختلفين بطباعهم وتصرفاتهم والأنماط الاجتماعية والسلوكية، ولهذا لا بد من مراعاة ذلك أثناء التعامل مع الزبائن ومراعاة أوجه الاختلاف فيما بينهم من خلال الآتي:

1. على الريادي أن يأخذ اعتباره تنظيم الموارد لديه وكذلك كيفية الرقابة عليه، ومعرف نقاط القوة والضعف لديه، وأن ينمي الإحساس لديه بأنه سوف يكون ناجحاً في فكرة هذا المشروع.

2. أن يكون لديه القناعة بأن الأهداف الرئيسية من مشروعه سوف تكون مقنعة للزبائن وعلى العكس من ذلك سوف يذهبون الى مكان آخر.

### 2-3-12 عقلية الريادي :

ما هي الوسيلة الاستراتيجية التي يجب أن يتبعها الريادي أثناء التعامل مع المشاريع الصغيرة خصوصاً في ظل الظروف المحيطة الغامضة مع بداية هذه الأعمال الجديدة وطرحه لمنتجات جديدة، حيث أن الريادي يكون لديه القدرة على تحليل الظروف والرؤية المستقبلية التي تساعده في معرف ما سيحدث في المستقبل، وعلى الرغم انه من الصعوبة أن يتم تقدير مثل هذا الغموض الموجود في العالم نتيجة التطور السريع، علماً بأن الريادي يختلف عن الآخرين في قدرته على معرفة الأولويات والوضع التوازني الحالي لعمليات ذات الربحية من خلال تقييمه للفرص المستقبلية.

في تقدير التدفقات النقدية المستقبلية (Net Present Value) ولهذا فالريادي يستفيد من خلال وتحديد قيمة المخاطرة وكيفية تقليل التكاليف، ومن هنا يسعى الريادي في تقليل التحديات السوق الجانبي لتحقيق نوع من المنافسة (Market Niches) والمواجهات بالسوق والبحث عن الأقل مع الآخرين ويعمل على عدم طرح عدة منتجات في آن واحد وبالتالي يجد صعوبة في كيفية إدارة مثل هذا المشروع وان ينظم ما بين الموارد البشرية والموارد المادية وبدلاً من أن يمضي سنتين في إنجاز هذا المشروع قد يتحقق له ذلك . وان الريادي يحتاج إلى سوق مثالي حتى يستطيع تقييم أعماله وأدائه مقارنة مع غيره من المشاريع الأخرى الناجحة. بالإضافة إلى خدمات مالية الكترونية ومن هنا فإن الريادي لا بد من تحسين موقعه التنافسي من خلال التطوير التكنولوجي لمنتجاته وإجراءات الإنتاج من أجل تعظيم الخصائص والمزايا الإنتاجية والخدمات لديه والذي يولد قناعة لدى الزبائن بوجود اختلاف لهذه المنتجات عن غيرها من المنافسين. وكذلك الأخذ

بالاعتبار تحليل سلسلة الاستهلاك التي تتعلق بالتميز الإيجابي لمنتجاته والكيفية التي (Consumption Chain Analysis) يفكر بها الآخرين من المنافسين وتحقيق التفوق بالسوق<sup>(1)</sup>.

## 2-3-13 مراحل إنجاز المشاريع لتكون ريادية

تتمثل في الآتي<sup>(2)</sup>:

1. **المرحلة الأولى:** تحديد الهدف أي الغاية التي تسعى إليها من أجل إنشاء هذا المشروع وهل تم اختيار فكرة المشروع المناسبة لك، ومدى الاستعداد والرغبة لأداء هذه الفكرة وكذلك هل لديك قدرة شخصية لإدارة هذا المشروع من خلال الخبرات الفنية، ومعلومات ومعرفة سابقة، تدريب سابق، مهارات إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين.
2. **المرحلة الثانية:** دراسة جدوى مبدئية لفكرة المشروع وهذا يتم من خلال دراسة حاجات السوق والمشروعات المشابهة، ومراحل عمليات أنشطة المشروع، وهل يحقق المشروع فائدة لك وللمجتمع، هل فكرة المشروع واعدة بالنجاح.
3. **المرحلة الثالثة:** هل يتوفر التمويل المالي وهذا يتم من خلال معرفة ما لديك من قدرات مالية للقيام بالمشروع أو الاستعانة بمصادر تمويلية أخرى تساعد على نجاح فكرة المشروع.
4. **المرحلة الرابعة:** إعداد دراسة الجدوى التفصيلية: (وهذا يتضمن)
  - أ. دراسة بيئية: هل المشروع يتوافق مع البيئة
  - ب. دراسة تسويقية: هل المشروع يسد حجم معين من الطلب على المنتج.
  - ج. دراسة فنية: هل المشروع قادر على سد الفجوة على الطلب في السوق وما هي الخامات وأية أساليب تكنولوجية وفنية تستخدم.
  - د. دراسة مالية: هل ميزانية المشروع المالية قادرة على تغطية تكاليف الإنتاج.
  - هـ. دراسة اقتصادية: هل سيحقق المشروع هامش الربح المعقول بالإضافة للتكاليف.
  - و. دراسة اجتماعية: هل سيحقق المشروع عائداً اجتماعياً يعود بالنفع على المجتمع المحلي والمستهلك أو الفئة المستهدفة.
5. **المرحلة الخامسة:** إعداد برنامج زمني للمشروع ويتم ذلك من خلال ما يلي:
  - أ. وضع خطوات وأولويات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع.
  - ب. إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة.
  - ج. تحديد الفترات الزمنية لإنجاز الأعمال

<sup>(1)</sup> Peter, Hupalo, (2003), **Business lessons from "The Entrepreneurial mindset"** .

<sup>(2)</sup> Nicholas Siropolis , **Op.Cit**, PP. 108 – 120.

د. تحديد تكاليف كل عمل أو نشاط.

6. المرحلة السادسة: التنفيذ والتجهيز.

هي المرحلة التي تتعلق بالكيفية التي يتم بها إنشاء المشروع وتجهيزه وكذلك تنفيذه بالشكل المناسب للقيام بالإنتاج المطلوب، وهذا يتم كما يلي:

أ. شراء وتركيب الآلات والمعدات.

ب. اختبارات التشغيل والإنتاج.

ج. التسويق والبيع.

7. المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم:

إن هذه المرحلة تتعلق بمتابعة كم تم إنجازه من الأعمال ومعرفة ما تم التوصل إليه وفق ما خطط له، وتكون على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

أ. من حيث الأعمال.

ب. من حيث الزمن.

ج. من حيث الإنفاق.

د. من حيث نسبة التنفيذ وهل توجد مشكلة.

### 2-3-14 خصائص بيئات صناعة المبادرين :

تهدف فكرة بيئات صناعة المبادرين الى غرس روح المبادرة لدى الشباب الناشئ في حقل الاعمال تعميق مفهوم العمل الحر بين الشباب، وتحفيزهم والاستفادة من مصادر المعلومات المتنوعة للبحث والاستكشاف عن الفرص الواعدة لخلق جيل من الشباب ينطلقون فعلياً من مصادر المعلومات المتنوعة للبحث والاستكشاف عن الفرص الواعدة لخلق جيل من الشباب ينطلقون فعلياً من احتياجات البيئة المحيطة بهم ، الاهتمام بالمشاركة في الفعاليات المتنوعة لإثراء روح الحماس في طريق العمل في المجالات الفردية والجماعية، بالإضافة إلى ذلك إعداد برامج وورش عمل تدريبية تحتوي على أنشطة وفعاليات تسد طموحات جيل الشباب بأساليب مشوقة ومنهجية تطبيقية<sup>(2)</sup>.

فتحويل هذه المعارف إلى الشكل التنظيمي الريادي، بهدف إنشاء مؤسسات خاصة تكون من خلال المحاور التالية<sup>(3)</sup>:

<sup>(1)</sup> Nicholas Siropolis , Op.Cit, PP. 109 – 120.

<sup>(2)</sup> شبلي ، نبيل محمد ، (2010م) ، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، دبي : جامعة دبي ، مجلة آفاق إقتصادية، العدد97، ص32.

<sup>(3)</sup> النجار ، فايز جمعة صالح ، العلي ، عبدالستار محمد ، (2006م)، الريادة والأعمال الصغيرة، عمان : دار حامد للنشر والتوزيع ، ص 13.

1. تنشئة أجيال معلوماتية قادرة على مواكبة التقنيات الحديثة وتطويرها بواسطة تطوير بيئة العائلة المتعلمة والتركيز على التعليم والتدريب المستمر لرفع درجة كفاءة أفرادها وإبداعهم وتميزهم.

2. إيجاد نماذج مشروعات ومجموعة مؤسسات صغيرة ومنتجات متكاملة لتوفير فرص وظيفية ذات عوائد مالية عالية للمبادرين.

3. توفير التقنيات المطلوبة لتسويق منتجات تلك المشروعات المستقبلية.

إن إقامة بيئات صناعة المبادرين من شأنها تنمية إحساس خاص بالإنتماء لبيئة يعتز المبادرين بها، ويشعرون مع عائلتهم بمكانة اجتماعية عالية، مما يؤسس إطارات بشرية تحركهم دوافع ذاتية للإفصاح عن قدراتهم الكامنة في جو من المنافسة والتحدي مع الذات. فالكل شركاء في هذا العمل.

إن المفهوم الواضح للأعمال الريادية يجب أن ينشأ قبل تطبيق أية إستراتيجية تسعى لخلق هذه الثقافة في عالما خاصة ونشر هذا النوع من الثقافة يتطلب جهداً كبيراً وعمليات متواصلة يتعاون فيها جميع المنظمات المهنية والعلمية بما فيها الجامعات لإنتاج رجال أعمال مهرة ذوي كفاءات إبداعية تحقق لهم النجاح في بيئة عالم تتميز بالتغير بسرعة كبيرة.

## 2-3-15 أنواع الأعمال الريادية:

يمكن تصنيف الأعمال الريادية والمبادرات الفردية التي تصنف أعمالاً إبداعية وريادية في ثلاثة أنواع وهي (1):

### 1. أعمال إبتكارية بحثية:

يقوم المبادر والريادي بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد ويبني نشاطاً جديداً في عالم الأعمال، ومن بين هذه الأمثلة في هذا المجال ما قام به ستيفن جاب مؤسس شركة أبل كمبيوتر وكذلك بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت.

### 2. أعمال إبتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة:

يقوم المبادر الريادي بتأسيس أعمال ريادية بناء على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة، حيث يقوم المبادر بتوظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال ومجالات أخرى مختلفة، فمثلاً برنامج أبحاث الفضاء الأمريكي شهد تطبيقاً للعديد من التكنولوجيا الفضائية في المجالات الخدمية كاستخدام تقنيات الإستشعار عن بعد في المجالات المدنية الملكية لأعمال إبتكارية:

(1) مراد، زايد، (2010م)، الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، ص 24.

يعتبر هذا الوضع أقل أنواع الإبداع أو الريادة حيث إن الشخص المبادر يشترى مؤسسة أو يمتلك عملاً فالحاجة للإبداع والإبتكار أقل في هذا الوضع لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية ويقتنص الفرص.

### 3. مصادر تطوير الأفكار الريادية.

يمكن ذكر بعض مصادر توليد الأفكار الريادية وهي:

أ. مراكز البحوث التي تقوم بتقديم أفكار جديدة لسلعة أو خدمة يطلبها المستهلك وتقع ضمن توقعاته.

ب. تعتبر قنوات التوزيع من بين أهم مصادر الحصول على المعلومات الخاصة بالزبائن واحتياجاتهم.

ج. الزبائن أنفسهم والذين يطلبون سلعةً بمواصفات معينة والتي تشكل مصدراً هاماً لتطوير المنتجات.

د. توجيهات السلطات العمومية نحو مشروعات ريادية.

**خصائص المبادرين والريادين:** إن من أبرز هذه الخصائص يمكن أن نذكر منها ما يلي<sup>(1)</sup>:

1. الإستعداد والميل للمخاطر.
2. الإصرار على النجاح رغم المخاطر.
3. الثقة الكاملة بالنفس.
4. التصميم وحب التنفيذ.
5. المهارة في إدارة المخاطر.
6. رؤية المتغيرات كفرص يتحتم إقتناصها.

أما فيما يخص السلبيات فهي:

**الأثار الاقتصادية والاجتماعية للتوسع في العمل الريادي والمبادرات الفردية:**

ينتج عن التوسع في إقامة الأعمال الريادية وتهيئة المناخ الملائم لتنميتها وتطويرها، آثار اقتصادية واجتماعية، فكلما كان التوجه إلى هذا النمط مدروساً كلما تضاعلت سلبياته واكتسبت آثاره الإيجابية مساحات أوسع على الاقتصاد الوطني والمجتمع ككل، حيث التصحيح للتأكد من تحقق هدف المشروع.

### 2-3-16 ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية

تاريخ ريادة الأعمال في السعودية لم يسجل بعد وقد اعتدنا في عالمنا العربي أن نتجاهل المبادرات الفردية والمؤسسية وهذا يقودنا تربوياً إلى فقدان القدوة أو النموذج الاجتماعي ونتحسس من أن ننسب الأعمال إلى من بدأها وأذكر أننا قبل 4 سنوات إستضفنا في جمعية ريادة الأعمال

(1) مراد ، زايد، مرجع سابق، ص 26.

كينث موريس وكان الإنجاز الذي يفخر به ويقدم نفسه به في رحلاته العلمية حول العالم أنه أنشأ أول مركز لريادة الأعمال في العالم عام 1964م .

أول مركز ينشأ في المملكة العربية السعودية لريادة الأعمال هو المركز الذي أسسته جامعة الملك سعود عام 2008م وطرح المركز أول برنامج حاضنات أعمال متكامل منظم على مستوى المملكة وتخرج منه 13 مشروعاً تلى ذلك بعد عام تقريباً قيام حاضنة بادر للتقنية في مدينة الملك عبدالعزيز، وكذلك جمعية ريادة الأعمال، وتم تحويل مراكز المنشآت الصغيرة في المؤسسة العامة لتدريب التقني والمهني إلى المعهد الوطني لريادة الأعمال وبعد ذلك إنتشرت المراكز والحاضنات الجامعية العامة والخاصة في المملكة التي تبلغ الآن في عام 2014م أكثر من 30 جهة.

أما بالنسبة للدعم الحكومي فهو لا يزال غير منظم بشكل سليم والمتوقع أن يكون أكبر من ذلك بكثير والمعول أن تقود الجامعات مشاريع ريادة الأعمال لأن جزءاً كبيراً منها يبدأ بالبحث العلمي والإبتكار وبناء النموذج التجاري وهو ما يعني تحمل مبالغ قد لا ينشأ عنها مشاريع تجارية نهائية وبدون هذه الخطوة لن نتقدم في ريادة الأعمال فهرم الوصول إلى مجتمع المعرفة يبدأ بالإبتكار ثم يليه ريادة الأعمال ثم الاقتصاد المعرفي أملاً في الوصول إلى مجتمع المعرفة فالقفز على المراحل لا يمكن أن يحدث نقلة معرفية مستديمة<sup>(1)</sup>.

فأمريكا على سبيل المثال أنفقت على البحث والتطوير عام 2013م 450 مليار دولار والصين 300 مليار دولار وأول الجهات الداعمة التي يجب أن تتفق بسخاء هي الجامعات. ثم تأتي صناديق الشركات الكبرى التي عليها مسئولية كبيرة في دعم القدرات الريادية.

مفهوم الإستثمار في مشاريع ريادة الأعمال في المملكة العربية لا يزال يتشكل وهو في مراحله الأولى

للتطبيق فلا يزال يغيب عنا مثلاً مفهوم رأس المال المخاطر Venture Capital أو المستثمر الداعم Angel Investor ومن هنا تعتبر البيئة المشجعة لنمو القدرات الريادية وما تسمى ايكو سيستم غير مكتملة. فالمشاريع الريادية مشاريع غير تقليدية ابداعية وفيها مخاطرة لا يتوقع أن تعتمد على بنوك الإقراض التجارية أو جهات حكومية بحتة. هي تحتاج لمن يؤمن بالفكرة ويرى فيها الفرصة السانحة للنمو والنجاح وهذا يصعب في البيئات الجماعية<sup>(2)</sup>.

## 2-3-17 القدرات الريادية في المملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية 2030م:

تعد القدرات الريادية رافداً مهماً لأي نظام اقتصادي؛ لذا أصبح لها تأثير اقتصادي بارز، كما أمست اقتصاداً مستداماً للدول المتقدمة؛ إذ نرى اليوم أصحاب المشروعات الناشئة، مصدرراً حقيقياً

(1) الشميمري ، أحمد ، (2014م) ، تاريخ ريادة الأعمال في السعودية ، الرياض: جريدة اليوم - الأحد 09 محرم 1436 هـ الموافق 2 العدد 15115 .  
(2) الشميمري، أحمد، مرجع سابق .

لدعم اقتصاديات دولهم، لاسيما في الدول المتقدمة؛ إذ تسهم مشروعات رواد الأعمال في أمريكا بأكثر من 50% من إجمالي اقتصادها القومي، و60% في الصين، و70% في هونج كونج.

من هذا المنطلق، أطلقت المملكة رؤية 2030م، متضمنةً رسائل خاصة موجهة لرواد الأعمال؛ كونهم القوة الاقتصادية المقبلة، وإستغلال طاقاتهم ودعم مشروعاتهم، فتم إنشاء الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ لتعمل اليوم بوتيرة متسارعة على مراجعة الأنظمة واللوائح، وإزالة العوائق، وتسهيل الحصول على التمويل، ومساعدة رواد الأعمال في تسويق أفكارهم ومنتجاتهم، فمن خلالها يستطيع رواد الأعمال تعلم المهارات، وفيها يحظى الابتكار بالتشجيع والرعاية وذلك من خلال (1) :

### 1. توفير فرص للجميع"

قد ركز المحور الثاني في رؤية 2030م، على توفير فرص للجميع، عبر منظومة تعليمية ترتبط باحتياجات سوق العمل، كما وضعت هدفاً استراتيجياً نحو زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الاقتصاد القومي من 20% إلى 35%، وتخفيض معدل البطالة من 11.6% إلى 7%. وجاء اهتمام المملكة بدعم القدرات الريادية، ومساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ لأن مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي متدنية للغاية، مقارنة بالدول المتقدمة(2).

### 2. خلق فرص عمل:

تهدف المملكة إلى خلق فرص عمل مناسبة للمواطنين عبر دعم القدرات الريادية، وبرامج الخصخصة، والإستثمار في الصناعات الجديدة، ومساعدة رواد الأعمال على النجاح عبر وضع أنظمة ولوائح أفضل، وتمويل أكثر يسراً، وشراكات دولية أكثر، وحصص أكبر للشركات المحلية من المشتريات والمنافسات الحكومية، ودعم الأسر المنتجة التي أتاحت لها وسائل التواصل الحديثة فرصاً تسويقية واسعة من خلال تسهيل فرص لتمويل المشروعات متناهية الصغر.

### 3. تسريع إصدار التراخيص:

في إطار دعم القدرات الريادية، وقعت "مشآت" العام الماضي اتفاقية شراكة مع كل من مدينة الملك عبدالله الاقتصادية وهيئة المدن الاقتصادية، يتم بموجبها إعفاء رواد الأعمال من دفع إيجار المكاتب لمدة 5 أعوام، وتقديم مزايا سكنية تمكن المواطنين من التملك داخل المدينة

(1) علواني ، محمد ، (2018م) ، **ريادة الاعمال ورؤية 2030م**، الرياض: سيبويه للطباعة والنشر ، مقال منشور في مجلة ريادة الاعمال العدد 2- 1، ص 66 .  
(2) علواني ، محمد ، المرجع السابق ، ص 67.

الاقتصادية، علاوة على تسريع إصدار التراخيص اللازمة لمزاولة النشاط التجاري، وتقليل الأعباء المالية على رسوم إصدارها.

#### 4.دعم رواد الأعمال:

قامت المملكة، عقب تدشين رؤية 2030م، بإنشاء الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"؛ لتحقيق الأهداف التالية<sup>(1)</sup>:

أ. نشر ثقافة القدرات الريادية.

ب. زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي.

ج. خلق مزيد من فرص العمل عبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

تعمل هذه الأهداف على تشجيع ريادة الأعمال والمبتكرين، ولاسيما الابتكارات التي تقدم حلولاً فعالة لمشكلات قائمة يعاني منها المجتمع .

لكي يحظى رائد الأعمال بدعم "منشآت"، لابد من توافر ثلاثة شروط: أن يعمل ضمن القطاعات المستهدفة للمجتمع، وأن يكون بالشركة الناشئة من 1 إلى 5 موظفين يعملون بدوام كامل، وألا يزيد عمر الشركة الناشئة عن ثلاث سنوات من تاريخ بدء النشاط .

#### 2/3/18 حلول ريادية:

أطلقت "منشآت" مبادرة "تحدي ريادة الأعمال" بهدف إيجاد حلول ريادية لمشكلات اجتماعية قائمة، تتمثل جازتها في إحتضان خمسة أفكار فائزة لمدة عام في برنامج "مصنع ريادة الأعمال الاجتماعية"، كما يحصل الفائز على استشارات وتدريب متخصصين من خبرات عالمية لمدة عام، ومساحات مرنة للعمل لمدة عام، وراتب شهري لمدة عام ، وتغطي المبادرة، مجالات: الطاقة المتجددة، البيئة، الإسكان، البطالة، تحدي الفقر، التعليم، الصحة، التدريب وغيرها<sup>(2)</sup>.

#### 1.عام التنفيذ:

طبقاً لتصريح محمد التويجري؛ وزير الاقتصاد والتخطيط السعودي، لقناة العربية بتاريخ 24 يناير 2018م: "سيكون العام الحالي عام التنفيذ؛ لأن الإطار التخطيطي قد إنتهى؛ حيث تطلق المملكة عشرة برامج ضمن رؤية 2030م في الأشهر القليلة المقبلة"؛ وهو ما يعني أن تنفيذ برنامج الرؤية سيبدأ خلال عدة أشهر، إن الأطر العامة التي أُعلن عنها ستدعم رواد الأعمال، إذا طبقت بالشكل الأمثل، خاصة وأن صدور قرارات اقتصادية بإلغاء المكافآت وبدلات التعيين قد يقلل من الإقبال على العمل في الوظائف الحكومية؛ ما يعد دافعاً للشباب للإتجاه للعمل الحر

<sup>(1)</sup> الدخول 2018/7/10 تاريخ <http://www.rowadalaamal.com/?p=22101>

<sup>(2)</sup> الدخول 2018/7/10 تاريخ <http://www.rowadalaamal.com/?p=22101>



بتأسيس مشروعاتهم الخاصة ، وقد أعلنت وزارة الخدمة المدنية أن قرار عدم منح البدلات والمكافآت والمزايا المالية للموظفين، يشمل جميع العاملين المشمولين بسلام أو جداول الرواتب أو الأجور أو المكافآت، بما في ذلك من يعملون على بنود برامج التشغيل السعوديين وغير السعوديين .

## 2. خصخصة الشركات:

من جانبها، سوف تؤدي خصخصة الشركات الحكومية إلى تبني ثقافة التنافس، وتحديد الراتب على أساس العمل؛ وهو ما قد يثير حفيظة الموظف الحكومي؛ وبالتالي ضعف الرغبة مستقبلاً في الوظيفة الحكومية، وهي أسباب دافعة بشكل غير مباشر إلى الإلتجاء إلى القدرات الريادية<sup>(1)</sup>.

---

(<sup>1</sup>) علواني ، محمد ، مرجع سابق ، ص 69.

## 4-2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

### 1.دراسة: الفاغوري، (2012م)<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي ما أثر فاعلية أنظمة تخطيط الموارد وفقاً لبعدها جودة النظام في تحقيق الاداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى ؟ ما أثر فاعلية تطبيق أنظمة تخطيط الموارد وفقاً لبعدها رضا المستخدمين في تحقيق تميز الاداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى؟ هدفت الدراسة الى التعرف على أثر فاعلية تطبيق أنظمة تخطيط الموارد على تميز الاداء المؤسسي وفقاً لبعدها جودة النظام، التعرف على أثر فاعلية تطبيق أنظمة تخطيط الموارد على تميز الاداء المؤسسي وفقاً لبعدها رضا المستخدمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها توجد علاقة بين فاعلية أنظمة تخطيط الموارد وفقاً للأبعاد (جودة المعلومات ، جودة النظام ، رضا المستخدم) مجتمعة في تحقيق تميز الاداء المؤسسي . من أهم توصيات الدراسة ضرورة تفعيل مقدرة النظام على تسريع معالجة شكاوي ومقترحات العاملين، ضرورة تطبيق مبدأ زيادة فاعلية مشاركة العاملين في صناعة القرارات.

### 2.دراسة : الشافعي ، (2016م)<sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة الى تحديد نسبة توفر الأنماط القيادية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، تحديد علاقة الأنماط القيادية بالمسؤولية الاجتماعية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القائد الديمقراطي والمسؤولية الاجتماعية، لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القائد الأوتوقراطي ونمط القائد الترسلّي والمسؤولية الاجتماعية. توصلت الدراسة الى عدة توصيات من أهمها العمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة داخل مديريات التربية والتعليم لتعزيز نمط القائد الديمقراطي وتخفيض مستوى نمط القائد الأوتوقراطي ونمط القائد الترسلّي، حيث لا يوجد لهما علاقة، ولا تأثير على تعزيز المسؤولية الاجتماعية، تعزيز مشاركة المديريات في مهرجانات تكريم أوائل الطلبة وتشجيع العاملين على إكمال دراستهم العليا حتى ترتقي المديريات بالخدمات التي تقدمها للمجتمع.

### 3.دراسة: الأغا، (2010م)<sup>(3)</sup>

هدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، تحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) في

(1) الفاغوري، اسماء مروان، (2012م)، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الاداء المؤسسي، عمان: جامعة الشرق الاوسط، رسالة ماجستير غير منشورة .

(2) الشافعي، نضال مصطفى إسماعيل ، دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية ، غزة: جامعة الأقصى ، رسالة ماجستير غير منشورة.

(3) الأغا ، وفيق حلمي ، (2010م)، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ، غزة : سلسلة العلوم الإنسانية ، مجلة جامعة الأزهر ، المجلد 12 ، العدد 2 ، ص

إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه، ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي. يتكون مجتمع البحث المستهدف من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة والذي يبلغ عددهم (630) موظف وموظفة وتم اختيار عينة البحث من مجتمع البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم عينة البحث (245) موظف وموظفة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية (SPSS) المتمثلة باستخدام برنامج الإحصائي توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها إن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديموقراطي ويليه النمط القيادي البيروقراطي ويليه النمط القيادي الحر، ان هنالك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم. توصلت الدراسة الى عدة توصيات من أهمها تعزيز التوجه الديموقراطي لدى القادة في البنوك العاملة في قطاع غزة، زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في البنوك العاملة في قطاع غزة من خلال التدريب.

#### 4.دراسة: بوراس ،(2014م)<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة بالآتي ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الإتصال داخل التنظيم؟ هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، مناقشة العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية ، التعرف على دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية. أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها إن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاركة ما يحسن العامل بالرضي والإحساس بالمسؤولية، إن لشخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة ، من توصيات الدراسة ضرورة تقسيم العمل بصورة تتلاءم مع الحراك الوظيفي للتنظيم يؤدي إلى تنمية قيم العاملين داخل المؤسسة، ضرورة مراعاة القيادة الإدارية لظروف العمال، فنجاح القيادة بنجاح العمل ونجاح العمل لا يتم إلا بالعاملين.

#### 5. دراسة: خميس ، الزعاري، (2017م)<sup>(2)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي ما هو واقع ريادة الأعمال في منطقة تبوك؟ ما هي المحددات والعقبات التي تواجه الريادي في جهوده لإنجاز مشروعه في منطقة تبوك؟ ما هي

(1) بوراس، نور الدين،(2014م) ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة ، رسالة ماجستير غير منشورة .

(2) خميس ، أحمد سعد محمد ، الزعاري ، عبد الباقي عبدالله ، (2017م)، محددات ريادة الأعمال في تبوك، بغداد: دار الابحاث، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 3، العدد 2 .

الإجراءات والسياسات التي يجب اتخاذها للتغلب على المحددات والعقبات التي تواجه المشروعات الريادية في المنطقة؟ التعريف بمفاهيم ريادة الأعمال، التعرف على التوجهات نحو ريادة الأعمال، تعزيز ثقافة ريادة الأعمال بين الشباب في المنطقة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها إن الرياديين الذين يأتون من بيئات أسرية تمارس الأعمال التجارية والإستثمارية تكون لديهم توجهات أكبر نحو الدخول في مجال الأعمال وكذلك بالنسبة للذين سبق لهم دراسة ريادة الأعمال خلال مراحل دراستهم. توصلت الدراسة الى عدة توصيات من أهمها ضرورة تقديم مساعدات لدعم القدرات التسويقية لأصحاب مشروعات الريادة وتطوير طرق جديدة لتسويق السلع والخدمات من إنتاج مشروعات الريادة عن طريق إقامة المهرجانات التسويقية المدعومة من قبل الإدارات المختصة بالإضافة إلى منح الرياديين وضعية تسويقية تفضيلية من قبل المؤسسات والهيئات الحكومية ، ضرورة مواصلة تقديم الدعم التمويلي الشامل الذي يتضمن مواصلة توفير الإستشارات المالية والمحاسبية للريادي وفي جميع الأوقات، والعمل على مواصلة عمليات التدريب الفني اثناء العمل في المشروع الريادي لا أن يقتصر فقط على الفترة قبل بداية العمل في المشروع.

#### 5.دراسة: هساوي ، (2017م)<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي ما هي السمات والنظريات للقيادة الإدارية في أداء العمل الحكومي المميز لتقديم الخدمات المطلوبة؟ ما هي مواصفات القيادة الإدارية الناجحة وبماذا تتميز؟ هدفت الدراسة الى التعرف على نظريات القيادة الإدارية لتحقيق مستوى أداء مميز للعاملين، التعرف على المتطلبات الضرورية لنجاح القيادة الإدارية . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها معايير الكفاءة والفاعلية تؤدي الى نجاح المنظمة، توفر الآليات والمتطلبات في المنظمة ، عدم وجود سياسة واضحة وعامة لإختيار القادة بمنشآت الأعمال . توصلت الدراسة الى عدة توصيات من أهمها ضرورة توضيح المركز الوظيفي بكل شفافية ، ضرورة توفير المتطلبات التقنية للمنظمات الإدارية ، ضرورة تفعيل الأجهزة الرقابية داخل المنظمة .

#### 6.دراسة : باديس ، سهيلة ، (2017م)<sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة الى هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة القطب الثاني، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى

(1) هساوي ، عطية صالح سعد ،(2017م)، أثر سمات ونظرات القيادة الإدارية المميزة في الاداء الوظيفي في ليبيا ، بنغازي: جامعة بنغازي ، مجلة العلوم الادارية، العدد 13.

(2) باديس ، بوخلوة ، سهيلة ، قمو ، (2017م)، آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 12.

الكلية التي ينتمي إليها الأستاذ. تمثلت مشكلت الدراسة في السؤال التالي ما هو النمط القيادي السائد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة القطب الثاني؟ ما هي درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قاصدي مرباح ورقلة القطب الثاني؟ ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (31) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تكونت عينة الدراسة من (151) أستاذاً. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، درجة الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة مرتفعة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمطي القيادة الديمقراطية على الالتزام التنظيمي، عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على الالتزام التنظيمي، عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في تصور أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لجميع المتغيرات الديمغرافية. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ضرورة درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

#### 7. دراسة : الديراوي، (2017م)<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي ما أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمة باعتبار زيادة المنظمة متغير وسيط في المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة؟ ما مدى تأثير زيادة المنظمات على أداء المنظمات؟ ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على زيادة المنظمات؟. هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية من المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي وأهداف، صياغة، اعداد، تطبيق، رقابة وتقييم التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات. من توصيات الدراسة ضرورة الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الإستراتيجية وزيادة الإنفاق المخصص للتخطيط الإستراتيجي، وضرورة اشراك العاملين بعملية التخطيط الإستراتيجي.

(1) الديراوي، أيمن حسن، (2017م)، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمتغير وسيط، غزة: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 25، العدد 3، ص 76 – 98.

## 8.دراسة: أحمد ، (2014م)<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : ما أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عمان؟ ما أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الجودة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عمان؟. هدفت الدراسة إلي قياس وتحليل أثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة . يتكون مجتمع البحث من مجموعة من الشركات الواقعة في مدينة عمان . أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان عند مستوى الدلالة (0.05) ، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان عند مستوى الدلالة (0.05). من توصيات الدراسة العمل على زيادة تمكين العاملين في عملهم وذلك من خلال منح الحرية لهم لتحديد أساليب إنجازهم للأعمال ، ومناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل بحرية وصراحة فيما بينهم وعدم الخوف والتردد من طرح تلك المشاكل، العمل على زيادة تمكين العاملين في عملهم وذلك من خلال منح الحرية لهم لتحديد أساليب إنجازهم للأعمال ومناقشة المشاكل التي تواجههم .

## 9.دراسة: حسن ، (2010م)<sup>(2)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة كالاتي: هل هناك أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التعيين، التدريب، تقييم الأداء) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟. هدفت الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية وذلك من خلال التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين للاتصالات الخلوية ، التعرف على أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب، التعيين، التدريب، تقييم الأداء) في تحقيق التميز المؤسسي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة معنوية للإستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين للاتصالات. من توصيات الدراسة ضرورة تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب

(1) أحمد، لميس يوسف ،(2014م)، اشراف كامل محمد الحواجره ، أثر ابعاد المنظمة الريادية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان، عمان: الجامعة الاردنية ، رسالة ماجستير .

(2) حسن ، عبد المحسن أحمد حاجي ، (2010م) ، ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي على شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ، عمان : جامعة الشرق الاوسط ، كلية ادارة الاعمال ، رسالة ماجستير .

الموظفين، السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد.

### 10.دراسة: توفيق ، مرسى، (2017م)<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : ما محددات المزايا التنافسية المستدامة وما مبررات الاهتمام بدعمها وتحقيقها؟ ما العلاقة بين التنافسية المستدامة والريادية في المؤسسات التعليمية؟ . هدفت الدراسة لتوضيح العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة والريادية في المؤسسات التعليمية، إبراز الجوانب المهمة في الميزة التنافسية المستدامة للجامعات من خلال تناول مفهومها ومبررات الاهتمام بتحقيق هذه المزايا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلح من القطاعات العامة والخاصة والخريجين. توصلت الدراسة الى عدة توصيات من أهمها ضرورة إتخاذ مجموعة خطوات جديدة في تشخيص المعوقات وأنواعها ومعرفة أسبابها ووضع حلول لها ، ضرورة الاستمرارية في مواجهة الشدائد .

### 11.دراسة : عبد الفراج ، (2016م)<sup>(2)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية : ما هو أثر القيادة الإدارية على ريادة الأعمال؟ ما هو أثر القيادة الإدارية على التميز المؤسسي؟ ما هو أثر التميز المؤسسي على ريادة الأعمال؟ هل التميز المؤسسي يتوسط العلاقة بين القيادة الادارية وريادة الأعمال؟ . هدفت الدراسة للتعرف على تأثير القيادة الإدارية على ريادة الأعمال ، معرفة أثر القيادة الإدارية على التميز المؤسسي ، مناقشة أثر التميز المؤسسي على ريادة الأعمال ، معرفة دور التميز المؤسسي في العلاقة بين القيادة الإدارية وريادة الاعمال . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها، أن وحدات الطيران المدني تبذل جهود متواضع في تفعيل معايير التميز وبالتالي وهي تحصل على نتائج متواضعة، هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير التميز ونتائج الأداء اغلب نتائج الفرضية الأولى جاءت سالبة، هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين معايير التميز والثقافة التنظيمية أغلب نتائج الفرضية جاءت موجبة، وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على الثقافة التنظيمية، وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادة العليا بالطيران المدني بمعايير التميز بابعاده المختلفة يساعد على نتائج اداء ايجابية ، اقترحت الدراسة مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بمعايير التميز لما لها تأثير على الأداء.

(1) توفيق ، صلاح الدين محمد ، مرسى ، شيرين عيد ، (2017م) ، الجامعة الريادية ودورها في دعم و تحقيق المزايا التنافسية المستدامة بنها : جامعة بنها ، مجلة كلية التربية ، العدد 109، يناير .

(2) عبد الفراج ، الرضي عبد الكريم ،(2016م) ، قياس أثر معايير التميز على نتائج الاداء ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشوره .

## 12.دراسة : اللوح ، (2017م)<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي ما أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين ؟ . هدفت الدراسة للتعرف على أثر العوامل الريادية لشركات الوساطة للأوراق المالية في تحقيق التميز المؤسسي ، إلقاء الضوء حول مستوى الثقافة الريادية والمبادرة والإبداع والإبتكار كإحدى العوامل الريادية ، التعرف على مستوى التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها مستوي تصورات العاملين في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول العوامل الريادية كان مرتفعاً ، وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للعوامل الريادية وجميع محاورها والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين . أوصت الدراسة بتعزيز وترسيخ الثقافة الريادية في شركات الوساطة للأوراق المالية من خلال الوعي بأهمية الأعمال الريادية ومنح الحوافز لدى العاملين ذات السمة المتفوقة بالأداء .

## 13.دراسة: (Sharma& others,2007) <sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد آراء قيادات المنظمات من مختلف العالم حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات . واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي في المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة اسلوب المقابلة واستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على عينة قوامها (66) مفردة من مختلف القيادات العليا للمنظمات من مختلف أنحاء العالم أثناء اجتماعهم في المؤتمر الدولي للجودة الذي عقد في اليابان. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عده أبرزها. توصلت الدراسة لنموذج تميز يتكون من تسعة معايير وهي . القيادة ، الثقافة والتقييم، والتخطيط الإستراتيجي ، العمليات ، وقيم الشركاء، وقيم العملاء، ونتائج الأعمال ، وحسن التوجيه ، والتحسين المستمر وتأكيد لنجاح ، يوضح النموذج أن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل ويعتمد تأكيد النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التي أزلت العقباتوتسهل تدفق المعلومات والمعرفة والخدمات للمعنيين ورضا الأطراف المختلفة ،كما تسهم المعرفة في الحد من المشكلات.

## 14.دراسة: (Saada, 2013) <sup>(3)</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف مدى تطبيق معايير القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية، وذلك كونها

<sup>(1)</sup> اللوح ، باسم عمر محمود ،(2017م) ، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي ، غزة : الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير .

<sup>(2)</sup> Sharma, Anilk & Talwar Blair (2007) **Evolution of Universal Business Excellence Model in Co-Porting Vedic Philosophy**, Measuring Business Excellence, Vol 11, NO 3.

<sup>(3)</sup> SAADA, I (2013) **Applying Leadership criterion of EFQM Excellence, model in higher Education Institution - ucas as A Case Study**, Thesis Master in Business Administration Islamic university, Gaza.



المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو 2008 : 9001 في قطاع غزة. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 64 موظفاً من الإداريين والأكاديميين في الكلية. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معايير القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي 75.90%، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب، وقد أظهرت الدراسة وجود ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة 79.11%، يليه المعيار الأول- وفق ترتيب النموذج- والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسائل ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة 77.15%، تلاه المعيار الخامس، المتعلق بجهود القادة في إنكفاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة بنسبة 75.86%، وحل أخيراً بفارق بسيط جداً المعيار الرابع المتعلق بالدعم وتشجيع القادة للموظفين، والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة 73.80%. وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين بها، والبدء فوراً بتدريب قيادة الكلية وموظفيها على مبادئ التميز وآليات التعامل مع هذه المبادئ وتطبيقاتها العملية، وكذلك أن تحذو مؤسسات التعليم العالي الأخرى في قطاع غزة حذو الكلية الجامعية في البدء في تطبيق نماذج الجودة المعتمدة دولياً، لما لذلك من أثر إيجابي كبير على تطور أداء المنظومة التعليمية في فلسطين.

#### الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما يميزها:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح للباحث الفجوة التي لم تغطيها تلك الدراسات وهذا ما يحاول الباحث سد تلك الثغرة وإضافة شيء جديد، المتمثل في أثر القيادة الإدارية في تحقيق الريادة والتميز

1. يتضح الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الأهداف وكذلك في العينة وتختلف أيضاً في البعد الزمني والمكاني.
2. ان معظم الدراسات السابقة هدفت إلى توضيح مدى أهمية كل من التميز المؤسسي وريادة الأعمال ومالها من دور مهم وكبير وفعال في تحقيق وتطوير الأداء في المؤسسات.
3. أن الدراسات السابقة نوعت في استخدامها لمنهجية البحث، حيث استخدمت في معظمها المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد على أدوات تلك الدراسات (الاستبانة والمقابلة والملاحظة....).
4. أن الدراسات السابقة تباين العينة لكل منها بناءً على مجتمع الدراسة، حيث اختلفت احجام العينات لكل منه حسب الفئة التي استهدفتها.

باستقراء الدراسات السابقة تبين لي أنها في مجملها اتفقت مع الدراسة الحالية في السعي لإبراز دور بعض من جوانب التميز المؤسسي وريادة الأعمال فيما يتعلق بالموارد البشرية، كما تتفق الدراسة الحالية في إتباع خطوات المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وكذلك الأساليب الإحصائية.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. في اختبار منهج الدراسة والإطلاع على التجارب الحديثة لتلك الدراسات مما مهد الطريق للدراسة الحالية الوصول إلى هدفها.
2. الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أدواتها المتمثلة بالاستبانة.

### أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

1. الهدف: حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر المحتمل لممارسات القيادة في تحقيق التميز المؤسسي وريادة الأعمال في المشاريع التي ينفذها البنك الإسلامي للتنمية.
2. البيئة: حيث ان الدراسة تمت في مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة.
3. المجتمع: تم اختيار أصحاب الوظائف القيادية وليس جميع العاملين.

### ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تركيزها على جانب سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز والريادة وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة مما يجدر قوله إن جميع الدراسات السابقة عكست رؤى متنوعة حول التميز المؤسسي وريادة الأعمال سيستفيد منها الباحث في التعرف على الخصائص المنهجية والخطوات اللازمة للبحث في موضوع الدراسة وتدعيم نتائجها، إضافة الى الاستفادة منها في الإطار النظري.
2. استخدمت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل لمجتمعها المتمثل في اصحاب الوظائف القيادية (عضو مجلس البنك، مدير، رئيس قسم).
3. تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة على المستوى العام من حيث تناولها لقطاع مهم لم يتطرق له كثيراً من الباحثين من وجهة نظر الباحث ألا وهو المشاريع التنموية التي تقيمها البنك الإسلامي للتنمية في الدول الأعضاء.
4. ووجد الباحث من خلال حضوره للاجتماع السنوي والمؤتمرات والندوات للبنك الإسلامي للتنمية وبالتالي أنتت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة حيث أنها لم تتناول الدراسات السابقة هذا الموضوع من خلال الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية والمتمثلة في:  
أ. المتغير المستقل: القيادة الادارية وأبعادها مواجهة التحديات ، اتخاذ القرار.

ب. المتغير الوسيط: التميز المؤسسي وأبعادها ،- الموارد البشرية ، العمليات ، الهيكل التنظيمي.

ج. المتغير التابع: ريادة الأعمال وأبعادها ، تحمل المخاطر ، الابتكار.

وقد تم تناولها مجتمعة في هذه الدراسة لمعرفة سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي وريادة الأعمال كما لم تغطي أي من الدراسات السابقة هذه الثلاث الأبعاد مجتمعة وتمثل مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة لشركات وقطاعات تجارية في دول مختلفة وتمثل مجتمع الدراسة الحالية في مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجهة.

#### الخلاصة :

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول المقدمة عن محتويات الفصل والذي اشتمل على مفاهيم متغيرات الدراسة المتمثلة في سمات القيادة الإدارية والتميز المؤسسي وريادة الأعمال ، كما تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة والتعقيب عليها لبيان أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ، والخلاصة .

## الفصل الثالث

### الاطار المنهجي

المبحث الأول: نبذة عن مجتمع الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

## الفصل الثالث الإطار المنهجي

### 3-0 تمهيد:

بعد تحديد المشكلة والأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها ، وتنمية الإطار النظري وعرض الأدبيات السابقة ، يتناول هذا الفصل من الدراسة المبحث لأول نبذة عن مجتمع الدراسة البنك الإسلامي لتنمية المبحث الثاني المنهجية المتبعة لبلوغ تلك الأهداف ، وسيتم فيه التطرق الى النظريات التي اعتمدت عليها الدراسة في تفسير النموذج ، حيث اشتمل على نظرية الموارد ، ونظرية التوجه الريادي، وتم بناء النموذج اعتماداً على الأدبيات السابقة ، وتطوير الفرضيات ، كما تم تناول منهج ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات ، بالإضافة الى قياس المتغيرات واختبار صدق ودقة أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .

### 3-1 المبحث الأول: نبذة عن مجتمع الدراسة

#### 3-1-1 مقدمة عن البنك الإسلامي للتنمية بجدة موضع الدراسة:

يعتبر البنك مؤسسة مالية إسلامية تهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية بالدول غير الأعضاء، وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية. بلغت مصروفات البنك منذ إنشائه وحتى نوفمبر/تشرين الثاني 2015م نحو 61.52 مليار دولار<sup>(1)</sup>.

#### 3-1-2 إنشاء البنك الإسلامي للتنمية والتحديات الأولية:

يحق للبنك الإسلامي للتنمية الفخر بالعديد من الإنجازات. فقد نما بشكل ملحوظ منذ تأسيسه رسمياً عام 1395هـ (1975م)، حيث كان عند إنشائه كيان واحد. أما الآن فهو مجموعة. وقد تضاعف أعضاء البنك الإسلامي بمقدار مرتين ونصف، أي من 22 بلد عضو في البداية إلى 56 بلد عضو الآن، وذلك تماشياً مع زيادة عدد أعضاء منظمة المؤتمر الإسلامي وزاد رأس المال المعتمد لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بمقدار ثمانية أضعاف، من 2 مليار دينار إسلامي (2.7 مليار دولار أمريكي) إلى 15.8 مليار دينار إسلامي (21.0 مليار دولار أمريكي) في عام 2004م، كما زاد رأس المال المكتتب للمجموعة بمقدار أربعة أضعاف، من 1.9 مليار دينار إسلامي (2.5 مليار دولار أمريكي) إلى 8.4 مليار دينار إسلامي (11.2 مليار دولار أمريكي) في نفس الفترة<sup>(2)</sup>.

كما تزايدت مجموعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المجموعة على مر السنين. كما حصل البنك الإسلامي للتنمية على تصنيف "AAA" على المدى الطويل مع نظرة مستقبلية مستقرة من مؤسسة

(1) التقرير السنوي للبنك الإسلامي للتنمية 2012م.

(2) التقرير السنوي للبنك الإسلامي للتنمية 2012م.

ستاندر آند بورز، وحصل على تصنيف بنك تنمية متعدد الأطراف صفري المخاطر في إطار اتفاقية بازل الثانية لكفاية رأس المال. كما حصل البنك على تصنيف مرتفع من مؤسسة موديز آند فيتش.

أحد الإنجازات البارزة التي يحق للبنك الإسلامي للتنمية أن يفخر بها بحق، هو ريادته الناجحة لنظام بديل من المعاملات المصرفية والتمويل يستند إلى الشريعة الإسلامية.<sup>(1)</sup>

### 1. إنشاء البنك:

"البنك الإسلامي للتنمية" مؤسسة مالية دولية أنشئت تطبيقاً لبيان العزم الصادر عن مؤتمر وزراء مالية الدول الإسلامية، الذي عُقد في ذي القعدة 1393هـ (ديسمبر 1973م) بمدينة جدة. وعُقد الاجتماع الافتتاحي لمجلس المحافظين في رجب 1395هـ (يوليو 1975م). وبدأ أنشطته رسمياً في 15 شوال 1395هـ (20 أكتوبر 1975م)<sup>(2)</sup>.

### 2. رؤية البنك:

يتطلع "البنك الإسلامي للتنمية" إلى أن يكون، بحلول عام 1440هـ (2020م)، بنكاً إنمائياً عالمي الطراز، إسلامي المبادئ؛ وأن يكون قد ساهم كثيراً في تغيير وجه التنمية البشرية الشاملة في العالم الإسلامي وساعد هذا العالم على استعادة كرامته.

### 3. رسالة البنك:

تتمثل في النهوض بالتنمية البشرية الشاملة، ولا سيما في المجالات ذات الأولوية وهي: التخفيف من وطأة الفقر، والارتقاء بالصحة، والنهوض بالتعليم، وتحسين الحوكمة، وتحقيق الازدهار للشعوب<sup>(3)</sup>.

### 4. أعضاء البنك:

يضم "البنك" حالياً 56 دولة عضواً موزعة بين العديد من مناطق العالم. والشرط الأساسي للانضمام إليه هو أن تكون الدولة المرشحة لذلك عضواً في "منظمة التعاون الإسلامي"، وتسدد القسط الأول من الحد الأدنى من ائتمانيها في أسهم رأسمال "البنك"، وتقبل ما قد يقرره مجلس المحافظين من شروط وأحكام.

### 5. رأسمال البنك:

يبلغ رأس المال المصرح به 30 مليار دينار إسلامي، ورأس المال المصدر 18 مليار دينار إسلامي، اكتُتب منه بمبلغ 17.8 مليار دينار إسلامي ودُفع منه حتى نهاية سنة 1432هـ 4.4 مليار دينار إسلامي<sup>(4)</sup>.

(1) لتقرير السنوي للبنك الإسلامي للتنمية ، 2012م.

(2) التقرير السنوي للبنك الإسلامي للتنمية ، 2013م .

(3) التقرير السنوي للبنك الإسلامية للتنمية ، المرجع السابق .

(4) التقرير السنوي للبنك الإسلامية للتنمية ، المرجع السابق .

### 3-1-3 مجموعة البنك الإسلامي للتنمية:

تتألف من خمسة كيانات هي: "البنك الإسلامي للتنمية" و"المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب" و"المؤسسة الإسلامية لتأمين الإستثمار وائتمان الصادرات والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص والمؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة.

#### 1. مقر البنك ومكاتبه الإقليمية:

يقع مقر "البنك" في جدة بالمملكة العربية السعودية وللبنك أربعة مكاتب إقليمية: في الرباط (عاصمة المملكة المغربية) وكوالالمبور (عاصمة ماليزيا) وألمآتي (إحدى مدن قازاخستان) وداكار عاصمة السنغال.

#### 2. سنة البنك المالية:

سنة "البنك" المالية هي السنة الهجرية

#### 3. وحدة البنك الحسابية:

الوحدة الحسابية للبنك هي الدينار الإسلامي. وهو يعادل وحدة من وحدات حقوق السحب الخاصة لدى "صندوق النقد الدولي"<sup>(1)</sup>.

#### 4. تركيبة البنك اللغوية:

العربية هي اللغة الرسمية في "البنك". أما اللغتان الإنكليزية والفرنسية، فهما لغتان للعمل.

### 3-1-4 لمحة عامة عن كيانات مجموعة البنك:

#### 1. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب:

"المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب" ("المعهد") هو أحد كيانات "مجموعة البنك"، وجهاز "البنك الإسلامي للتنمية" في مجال البحث والتدريب. أنشئ عام 1401هـ (1981م). ولما كان "المعهد" كياناً من كيانات "مجموعة البنك"، فإنه يؤدي دوراً أساسياً في تحويل "مجموعة البنك" إلى منظمة عالمية الطراز معرفية الإرتكاز. ويتولى مسؤولية قيادة تطوير ومؤازرة "صناعة الخدمات المالية الإسلامية" نشيطة وشاملة تدعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الدول الأعضاء. ويضع هذا الهدف نصب عينيه، فيعزز بالتدريج أنشطته المؤسسية الأساسية في خدمات المعرفة بالبحث والحوار الإستراتيجي والفتاوى الشرعية.

#### 2. المؤسسة الإسلامية لتأمين الإستثمار وائتمان الصادرات:

"المؤسسة الإسلامية لتأمين الإستثمار وائتمان الصادرات" (المؤسسة) كيان مستقل ضمن "مجموعة البنك"، أنشأه البنك الإسلامي للتنمية والدول الأعضاء في "منظمة التعاون الإسلامي" سنة 1994م. وتتمثل مهمة هذه "المؤسسة" في المساعدة على توسيع نطاق المعاملات التجارية للدول الأعضاء،

(1) التقرير السنوي للبنك الإسلامي للتنمية، المرجع السابق.

من أجل تيسير تدفق الإستثمارات الأجنبية المباشرة إلى هذه الدول، وتقديم تسهيلات إعادة التأمين لوكالات ائتمان الصادرات في الدول الأعضاء. وهي تحقق هذه الأهداف عن طريق توفير أدوات مناسبة وشرعية لتأمين الائتمان وإعادة تأمينه والتأمين من المخاطر القطرية وإعادة التأمين منها<sup>(1)</sup>.

### 3. المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص:

"المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص" (المؤسسة) كيان مستقل ضمن "مجموعة البنك"، أنشئ عام 1420هـ (1999م) وبدأ يزاول أنشطته منذ 6 ربيع الآخر 1421هـ (8 يوليو 2000م). وتمثل رسالة هذه "المؤسسة" في تكميل الدور الذي يضطلع به "البنك" عن طريق تنمية وتشجيع القطاع الخاص، وسيلة تحقيق النمو الاقتصادي والازدهار في الدول الأعضاء. أما هدفها الرئيسي، فهما:

- أ. دعم التنمية الاقتصادية في دولها الأعضاء عن طريق إمدادها بالتمويل الذي يمكنها من النهوض بتنمية القطاع الخاص وفقاً لمبادئ الشريعة.
- ب. تقديم المشورة للحكومات والمنظمات الخاصة، من أجل تشجيع إنشاء وتطوير وتحديث القطاع الخاص.

### 4. المؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة:

المؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة" (المؤسسة) كيان مستقل مخصص لتمويل التجارة في كنف "مجموعة البنك". وقد أنشئت عام 1426هـ (2005م)، وبدأت أنشطتها عام 1429هـ (2008م) برأس مال مصرح به قدره 3 مليارات دولار أمريكي. وهي تدعم تطوير الأسواق وتعزيز القدرات التجارية لدول "منظمة التعاون الإسلامي" من أجل النهوض بالأهداف الإنمائية الإستراتيجية التي وضعتها "مجموعة البنك". وتمارس "المؤسسة" أنشطتها وفق معايير عالمية الطراز، ورسالتها واضحة من مهمتها التي تتمثل في أن تكون حافزاً لتنمية التجارة بين دول "منظمة التعاون الإسلامي" وبينها وبين باقي دول العالم. وتتطلع "المؤسسة" إلى أن تكون كياناً مكرساً لتزويد دول "منظمة التعاون الإسلامي" بحلول تمكنها من سد احتياجاتها، وإلى الوفاء بوعدها الذي اتخذته شعاراً، ألا وهو: "تطوير التجارة وتحسين الظروف المعيشية"<sup>(2)</sup>.

### 3-1-5 استراتيجية تمويل المشاريع:

يُعد مجمع إدارة العمليات القطرية الذراع الأيمن للبنك الإسلامي للتنمية في مجال تمويل المشاريع ويتم ذلك في واقع الأمر ضمن الإطار الإستراتيجي لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية كما تقتضي مكافحة الفقر التي تُعد الهدف الرئيسي لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية، إتباع نهج متعدد

(1) التقرير السنوي للبنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2016م.

(2) التقرير السنوي للبنك الإسلامي للتنمية، المرجع السابق.



الأوجه، وكقاعدة عامة، يمثل النمو المستدام شرطاً مسبقاً للحد من وطأة الفقر بافتراض أن يكون النمو متسقاً مع توخي روح العدالة والإنصاف في إعادة توزيع الثروة، وأن تعتمد الحكومات استهداف القطاعات الفقيرة في المجتمع<sup>(1)</sup>.

ونظراً لأن الفقر في غالبية الدول الأعضاء يُعد ظاهرة من الظواهر التي تسود في الريف، فإن الإستثمار في القطاع الزراعي، الذي يعتمد جُلّ سكان هذه الدول عليه لكسب قوتهم ورزقهم، هو هدف بديهي لأي برنامج يوضع للحد من وطأة الفقر<sup>(2)</sup>.

وبالإضافة إلى الزراعة، فإن ثمة قطاعان آخران للنمو هما قطاعا الصحة والتعليم (ويشار إليهما معاً بقطاع التنمية البشرية)، ومع الأخذ في الحسبان الحاجات والأولويات المحددة للدول الأعضاء كل على حده، فإن مجمع إدارات العمليات القطرية ينصب اهتمامه بشكل واسع على التعليم الأساسي والرعاية الصحية في الدول منخفضة الدخل، وعلى البحوث والتقانة في الدول متوسطة وعالية الدخل.

أما خدمات توفير المياه، والإصحاح البيئي، والنقل، والإمداد الكهربائي، فتندرج في قطاع البنية الأساسية، ومعروف للجميع أن البنية الأساسية تؤدي دوراً متعدد الأغراض في أي اقتصاد، إذ إنها تُحدث تأثيراً مباشراً على رفاه السكان ومن ثم تسهم إسهاماً إيجابياً في عملية مكافحة الفقر وتخفيف حدته وتستخدم الموارد الرأسمالية العادية علاوة على الموارد التي تُعبأ من السوق لتمويل مشاريع البنية الأساسية، وبإضافة الموارد التي تُعبأ من السوق، فإن تمويل القطاع الخاص بما في ذلك تمويل مشاريع الإجارة ومشاريع البنية الأساسية الكبيرة اكتسب مغزى ودلالة كبيرين في حجم العمل اليومي الذي يضطلع به مجمع إدارات العمليات القطري، وبالإضافة إلى ذلك، فإن المشاريع الصغيرة والمتوسطة، التي تمثل مجال النشاط التقليدي للقطاع الخاص، ستظل تُحظى بدعم من مجمع إدارة العمليات القطرية (من خلال خطوط التمويل) نظراً للإيرادات العالية التي تحققها وإمكانية إتاحتها لفرص العمل، ولاسيما في المدن والمناطق الحضرية إذ يُقدر مستوى النمو الاقتصادي المطلوب لتخفيف حدة الفقر بنهاية النصف الأول من عام 2015م (وفقاً لأهداف الألفية الجديدة) بـ 7.4% تقريباً في الدول الإفريقية الأعضاء في البنك في الفترة 2001م-2015م<sup>(3)</sup>.

### 3-1-6 رؤية البنك حتى عام 1440هـ :

"يحق لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية، بصفتها مؤسسة مالية تنموية متعددة الأطراف قائمة على أحكام الشريعة الإسلامية، أن تفخر بما حقته من إنجازات. وقد أصبحت المجموعة الآن أداة فاعلة للتغيير تقوم بإعداد دولها الأعضاء لمواجهة التحديات العديدة التي تجابهها الناشئة عن قوى

(1) مجلة البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2014م.

(2) المرجع السابق.

(3) المرجع السابق.

العولمة والتغيير التكنولوجي المتسارع. وباستطاعة الدول الأعضاء في البنك مجتمعة أن تغدو قوة هائلة بما يتوافر لها من الموارد المختلفة. ويتمثل التحدي الأكبر الذي يواجهه هذه المجموعة في قدرتها على التركيز على المسائل التنموية المشتركة التي تواجهها جميعاً<sup>(1)</sup>.

عندما اتفق أصحاب الشأن في البنك الإسلامي للتنمية على وجود حاجة لخطة تنمية طويلة الأجل للأمة الإسلامية، وعلى ضرورة تحويل هذه المؤسسة إلى منظمة تضاهي المؤسسات المالية الدولية الأخرى العاملة في مجال التنمية، لم يخطر ببال أحد أنهم على وشك السير في طريق صعبة المسالك. بيد أن استجابة إدارة البنك وكل ذوي الشأن كانت فورية ومشجعة.

وقد شهدت الأشهر القليلة التي تلت ذلك أنشطة مكثفة دعت إليها إدارة البنك نفاً من الشخصيات المرموقة من مختلف أنحاء العالم لتبادل الآراء وإنشاء لجنة لرؤية البنك لعام 1440هـ.

إن البنك بلا أدنى ريب أحد أكثر مؤسسات الأمة الإسلامية نجاحاً. ولكي يبقى البنك كذلك، يتعين عليه تجديد نفسه لتلبية تطلعات الأمة المتزايدة في وقت تنامت فيه ثروة هذه الأمة نمواً عظيماً بينما يعيش معظم أهلها في فقر مدقع وتخلف. ولذا ينبغي للبنك أن يقوم بدور أكبر في توزيع هذه الثروة على نحو أكثر عدلاً عن طريق أنشطة اجتماعية وتجارية تؤدي إلى تخفيف حدة الفقر على نحو مستدام يسمح في الوقت نفسه لهذه الثروة أن تستمر في النمو.<sup>(2)</sup>

إن هذه الوثيقة ثمرة تفكير جماعي في العالم الإسلامي، وقد تمت صياغتها بعد كثير من التشاور والنظر في مواطن الضعف والقوة في الدول الأعضاء، وفي المجتمعات الإسلامية في الدول غير الأعضاء. وتقدم الوثيقة رؤية واضحة قابلة للتنفيذ ترسم في الوقت نفسه اتجاهاً استراتيجياً لمجموعة البنك<sup>(3)</sup>.

هذه هي المرة الأولى في تاريخ البنك، وفي العالم الإسلامي في تاريخه الحديث، تتم فيها صياغة رؤية إسلامية دقيقة للتنمية. وتركز هذه الرؤية على الدين بصفته البوصلة التي تحدد الاتجاه للدول الأعضاء في البنك والمجتمعات الإسلامية، بل وللعالم أجمع، لتقف مرة أخرى على حقيقة ما تدعو إليه الرسالة الكلية للإسلام.

تبرز الوثيقة عدداً من التحديات الكبيرة المتمثلة في تحقيق تنمية بشرية سليمة، ونمو اقتصادي مستدام، وإدارة مساندة رشيدة، وتعزيز السلام والاستقرار في العالم الإسلامي وخارجه، وتقوية الشعور بهوية واحدة ومصير مشترك. كما تحدد الوثيقة عدداً من المجالات الاستراتيجية التي ينبغي التركيز عليها لتحقيق هذه الرؤية. وسوف ينطوي بعض هذا العمل على صعوبات جمة، وقد يستغرق وقتاً طويلاً، ولكنه عمل لا نكوص عنه إن أردنا أن يكون النجاح حليفنا.

(1) المرجع السابق .

(2) <http://www.isdb.org/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://c8c6ee2f5faca3da3c6bf8a>

(3) <http://www.isdb.org/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://c8c6ee2f5faca3da3c6bf8a>

تحدد وثيقة الرؤية عدداً من السبل والوسائل الكفيلة بتحقيق الحاكمية الاجتماعية الرشيدة، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الأعضاء. بيد أن هذه الوثيقة ليست سوى مخطط عريض، ويبقى على إدارة البنك وأصحاب الشأن في هذه المؤسسة أن يترجموها إلى حقيقة ملموسة. لقد اكتسبت إدارة البنك بسندٍ من أصحاب الشأن خبرة واسعة في تمويل مختلف مشاريع التنمية. وليس هناك أدنى ريب في أن هذه الإدارة قادرة على الاضطلاع بهذه المهام الجديدة كما صورتها الوثيقة. وسيكون فريق الرؤيا مستعداً لتوضيح مقترحاته إذا اقتضى الأمر ذلك. لقد أمكن إعداد هذه الرؤيا عن طريق دعم وتقاني كثيرين. ونيابة عن اللجنة أود أن اغتنم هذه الفرصة لأشكر أولاً رئيس مجموعة البنك، معالي الدكتور أحمد محمد علي، لبعده نظره ودوره القيادي في هذه المبادرة، ولفريقه المتفاني الذي يعود إليه الفضل في إنجاح جهود فريق الرؤية وتحقيق الأهداف المنشودة.

كما أود أيضاً أن أشكر معهد الدراسات الإستراتيجية والدولية في ماليزيا وشركاء فريق الرؤيا لمساهماتهم

الثميمة. كذلك أود أن أعرب عن عميق امتناننا لحكومات كل من ماليزيا، والإمارات العربية المتحدة، وجمهورية كازاخستان، وبوركينا فاسو، لدعمهما ومساهمتهما في عمل الفريق عن طريق إنجاح حلقات العمل الإقليمية الأربع التي عقدت في عام 2005م حيث أسهم أصحاب الشأن والشركاء الآخرون في بلورة الرؤيا. وأخيراً، أود أن أسجل عميق شكري وامتثاني لكل أعضاء لجنة الرؤية لما قدموه من أفكار نيرة ونقاش عميق وبناء لإنجاح هذه المبادرة.

وتود اللجنة أن تهدي هذه الوثيقة إلى 1.3 بليون مسلم في العالم قادرين على أن يكونوا قوة تسهم في خير البشرية في القرن الحادي والعشرين. وللمسلمين أن يجمعوا أمرهم وأن يتذكروا أن الله سبحانه وتعالى لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم<sup>(1)</sup>.

برنامج التعاون الفني بين الدول الأعضاء يُعدُّ برنامج التعاون الفني من أهم برامج البنك الموجهة لتنمية الموارد البشرية في الدول الأعضاء من خلال:

1. تبادل الخبرات.
2. تنظيم الزيارات التعريفية لكبار المسؤولين وترتيب الفرص الدراسية لزيادة خبراتهم.
3. تنظيم حلقات العمل والحلقات الدراسية في الموضوعات الفنية والموضوعات المتصلة بالتنمية.
4. تحسين مهارات الفنيين والمسؤولين في المستويات المتوسطة من خلال الفرص التدريبية أثناء العمل، بغرض تحسين الأداء ونقل المهارات والإرتقاء بقدرات هؤلاء الفنيين والمسؤولين.

<sup>(1)</sup><http://www.isdb.org/irj/portal/anonymouse?NavigationTarget=navurl://c8c6ee2f5faca3da3c6bf8a>

بصورة عامة، فإن برنامج التعاون الفني هو برنامج تعاوني يشمل ثلاثة أطراف، ويهدف للتوفيق بين احتياجات الدول الأعضاء والقدرات المتوافرة في دول أعضاء أخرى من خلال تبادل المهارات والخبرات والمعرفة التقنية، عن طريق التعاون الثلاثي الذي يضطلع البنك فيه بدور الممول والمنسق لتوفير القدرات التي تحتاجها الدولة المستفيدة والقدرات المتاحة في الدولة المانحة.

## 3-2 المبحث الثاني : منهجية الدراسة

### 3-2-0 مقدمة:

تعد المنهجية هي حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري، تطبيقي، وبين إمكانية تجسيده في منظمات الأعمال.

لذلك فقد قام الدارس بما يلزم من إجراءات منهجية لتحقيق أهداف الدراسة. يحتوي هذا الفصل على نموذج الدراسة المقترح، وفرضيات الدراسة من واقع النموذج المقترح، وعرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية، إضافة إلى مصادر جمع البيانات، وكذلك قياس متغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة، والنظريات التي تم استخدامها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة والوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة. ويهدف المنهج الوصفي في هذه الدراسة إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (القيادة الإدارية) كمتغير مستقل، (والقدرات الريادية) كمتغير تابع، (التميز المؤسسي) كمتغير وسيط حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

### 3-2-1 الأساس النظري للدراسة:

#### 1.نظرية الموارد:

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تكونت من عدد من النظريات (نظرية المهارات المحورية، نظرية الطاقات الديناميكية، النظرية التطويرية، نظرية المعرفة)<sup>(1)</sup>، فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (Wernerfelt, 1984) الذي طرح رؤية إستراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Poeter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها، بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا

(<sup>1</sup>) Leroy. F, (2001), *Les stratégies de l'entreprise*, édition Dunod, Paris, p, pp.154,155.

النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

ويرى كل من (Hamel et Prahalad, 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Prahalad Hamel في<sup>(2)</sup>:

أ. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.

ب. يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة على سوق معينة.

ج. اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة.

د. الإستغلال الأمثل للموارد (الإستغلال الذكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضاً بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الإستثمارات للمحافظة المؤسسة من الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد. وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً -ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً ( Laroche. H., et Nioche, ) 1998<sup>(3)</sup>.

وعلى أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف إشكالها إلى نوعين:

أ. موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال...).

<sup>(1)</sup> Dunod, Paris, **Op.Cit.**,P73

<sup>(2)</sup> Leboyer L.,(199), **la gestion des compétences**, Edition d'organisationParis, , pp42-49

<sup>(3)</sup> Laroche. H., et Nioche. J-P.,(1998), **Repenser la stratégie (fondementet perspectives)**, édition Vuibert, Paris, P. 170

- ب. موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:
- الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل.
  - التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.
  - المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.
  - المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.
  - المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتتربط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة<sup>(1)</sup>، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين: المهارات الفردية والمهارات الجماعية.
    - i. المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير أما المهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط<sup>(2)</sup>.
    - ii. المهارات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.
- يظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة. ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي<sup>(3)</sup>:
- أ. القيمة: القيمة تكمن حسب (Leroy. F, 2000) مرونة المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.
  - ب. الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب على المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

<sup>(1)</sup> Tarondeau J-C., (2002), **le management des savoirs, 2éme édition**, édition presse universitaires, paris, P.20

<sup>(2)</sup> Leboyer L., la gestion des compétences, Op. Cit.

<sup>(3)</sup> Quélin B., et Arrégé., J-L,(2000) **Le management stratégique des Compétences**, Editions Ellipses, Paris, , Pp.59,60.

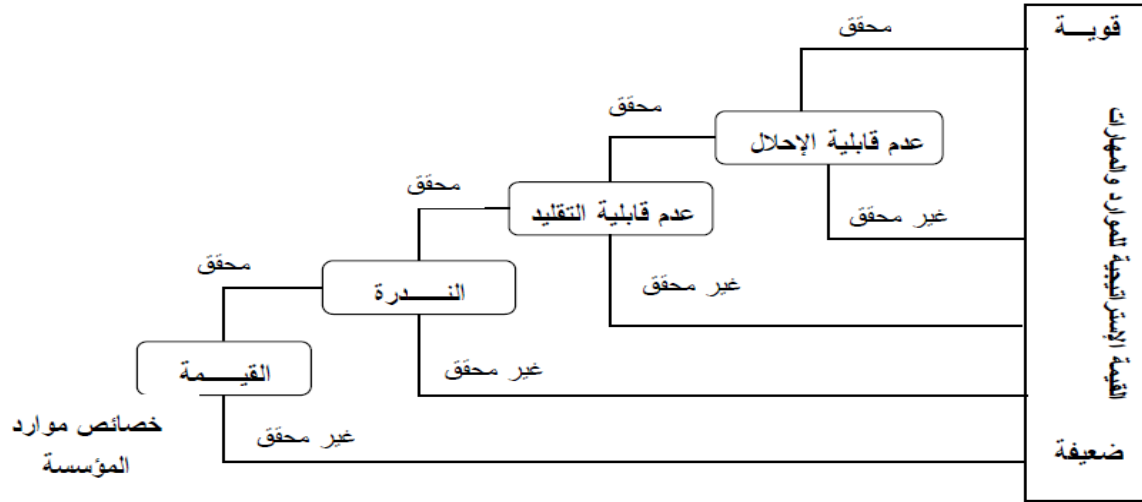
ج. عدم قابلية التقليد: يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، وشهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

د. عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلي هذه الميزات يري (Dunod, Paris, 2001) أن الموارد التي تقوم علي هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً. عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بآخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها<sup>(1)</sup>.

ه. قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي إلى قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة.

كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل رقم (9) التالي:

شكل رقم (9) العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة



المصدر: Puthod, D., *la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources*:

illustration avec le group Salamon, XV<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, Annecy/Genève 13-16 juin 2006. p.5.

(<sup>1</sup>) Dunod, Paris, Op.Cit.,P75



الشكل (9) اعلاه يوضح ان توفر الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاته.

يرى الباحث ان نظرية الموارد تسعى إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة القدرات الريادية والتنظيمية والإستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها.

بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتوجهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فان عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية (الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات<sup>(1)</sup>.

## 2. نظرية التوجه الريادي لرأس المال البشري:

إن الفكرة الكامنة وراء نظرية ريادة الأعمال لرأس المال البشري هي لابد من توفر عاملان وهما التعليم والخبرة لكي تصبح المنظمة صاحبة توجه ريادي (Becker, 1975). وإن المعرفة المكتسبة من جراء التعليم والخبرة تعتبر من الموارد الأساسية التي يتم توزيعها بتباين بين الأفراد لمدى تأثير الشركة من ذلك في تحديد الفرص الخارجية واستغلالها جيداً وتشير الدراسات التجريبية أن عوامل رأس المال البشري إذا توفرت في المنظمة فإنها ترتبط بشكل إيجابي ويتولد حينها لدى المنظمة مع مرور الوقت رجال أعمال ذوي توجه ريادي قادرين على اكتشاف الفرص وزيادة فرص النجاح<sup>(2)</sup>.

## 3. تفسير النظريات لنموذج الدراسة :

ان نظرية الموارد تعتبر ان المنشأة أو الشركة عبارة عن مجموعة من الموارد بعضها متاح يمكن لاي شركة امتلاكه والبعض الاخر يعتبر مورد خاص يمكن لها ان تسخره كمصدر للميزة التنافسية ويميزها عن غيرها من الشركات التي تعمل في نفس المجال ، كما ان الموارد التي تميز تلك الشركة عن غيرها يجب ان تكون نادرة ويصعب الحصول عليها وتقليدها او استبدالها مما يجعلها عائقاً امام المنافسين وهذه ما توفرها سمات القيادة الإدارية . وركز رواد النظرية على الموارد الغير ملموسة نظراً لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع

(1) Laroche. H., et Nioche, **Op.Cit.**

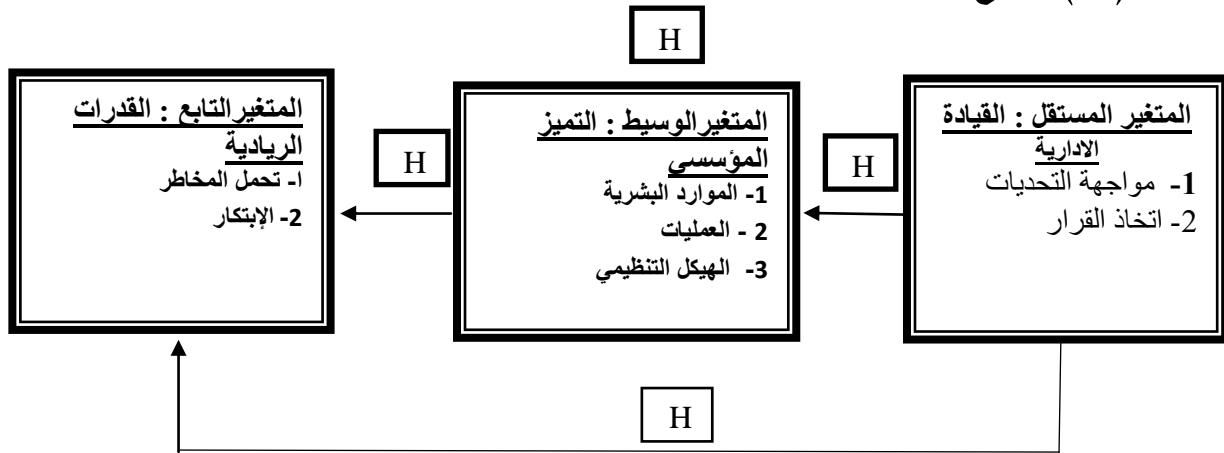
(2) Barney, J. B. (1986c). "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework." *Academic of Management Review*, 11, PP. 791-800.

المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين، وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة وخاصة الكفاءات التنظيمية التي تتمثل في التميز المؤسسي الذي يمكن ان يكون قدرات داخلية للمنظمة تمكنه من المنافسة ، نظراً لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية الذي يمكن ان يكون في شكل قدرات ريادية ومشروعات رائدة تقود الى ميزة . فان وجود انماط من القيادة الادارية التي تمتلك سمات مواجهة التحديات والقدرة علي اتخاذ القرارات كتوجه استراتيجي للتنافس هي واحدة من الموارد غير الملموسة التي يصعب تقليدها او ايجادها عند المنافسين قد يشكل اساس للميزة التنافسية والاستدامة بالمشروعات التنموية بالبنك الاسلامي مما يتيح لها فرصة الريادة.

### 3-2-2 نموذج الدراسة:

اعتماداً على الدراسات السابقة ونظريات اعلاها وانسجاماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة النموذج حيث يوضح الشكل (10) نموذج الدراسة وفيه أبرزت مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية ، بحيث يعطي تصوراً أولاً عن مجموعة من علاقات الإرتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة .

### الشكل (10) نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة 2018م

### 3-2-3 تطوير الفرضيات:

#### 1. الفرضية الأولى:

كشفت دراسة (عقيل ابوبكر غلبون ومحمد يوسف خالد، 2010) التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، كذلك قامت بتسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك التطرق إلى مفهوم التغيير بمنظمات الأعمال، وأيضاً التطرق إلى أنماط ومتطلبات التغيير وأهدافه، بالإضافة إلى المعوقات المتوقعة للتغيير بالمنظمات،

وأخيراً علاقة القيادة الإدارية بالتغيير كما خلصت هذه الدراسة التي اعتمد البحث فيها على المنهج الوصفي إلى مجموعة من النتائج، وأهمها اعتبار التغيير حتمية مفروضة على القيادة الإدارية لتحقيق تكيف المنظمة مع الأوضاع الجديدة، ذلك أن التغيير المادي لوحده بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير، فمن الضروري على قيادة المنظمة لمواكبة التغييرات الجديدة للمنظمة، إحداث تعزيز وتطوير لسلوكيات مرؤوسيه، حتى تتواءم هذه السلوكيات مع النشاطات الجديدة للمنظمة، وهو ما يعني تغيير ثقافة المنظمة لتحقيق نجاح عملية التغيير نحو تطوير ونجاح عمل المنظمة، كما أوضحت دراسة (محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، 2011) حيث درست علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى. وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم توزيع (44) استمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم عمدياً وبصفة عميد كلية ومعاونيهم ورؤساء البحث الرئيسية بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط (Pearson) وتحليل الانحدار البسيط. وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في الدراسة الحالية. باستعراض الدراسات السابقة لوحظ عدم وجود دراسة تناولت أثر القيادة الادارية في تحقيق التميز المؤسسي وريادة الاعمال وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة. ومن هنا يمكن إستنتاج الفرضية الرئيسية التالية: هناك علاقة بين القيادة الادارية والقدرات الريادية ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1.3) أدناه:

### جدول رقم (2) الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى (أ): هنالك علاقة ايجابية بين سمات القيادة الادارية وتحمل المخاطر.
الفرضيات الفرعية:
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين مواجهة التحديات وتحمل المخاطر.
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين اتخاذ القرار وتحمل المخاطر.
الفرضية الرئيسية الاولى (ب): هنالك علاقة ايجابية بين سمات القيادة الادارية والابتكار.
الفرضيات الفرعية:

1-1 هنالك علاقة ايجابية بين مواجهة التحديات والابتكار.

2-1 هنالك علاقة ايجابية بين اتخاذ القرار والابتكار.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

## 2.الفرضية الثانية:

أظهرت دراسة (Faten Ribhi Mohammad Amer,2015) التعرف إلى درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسي لمديري المدارس الحكوميّة الأساسيّة في مديريّات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم. كما هدفت أيضاً إلى التعرف على دور بعض متغيرات الدراسة مثل (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، والدخل) ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم اداة للدراسة عبارة عن استبانة تتكون من مجالين هما التميز المؤسسي وله سبعة محاور هي: أنظمة الترقيات والحوافز، والتميز المؤسسي عبر التعامل، والتميز في الإجراءات، والتميز عبر توزيع الوظائف والمهام، والتعزيز والمكافآت، والتميز عبر العلاقة بين المعلمين والمدير، والتميز المؤسسي عبر التقدير واحترام الذات. ومجال الأنماط الإدارية وله ثلاث محاور هي النمط الدكتاتوري، والنمط الديمقراطي، والنمط المتسيب الحر تم اختبار صدقها وثباتها وتطبيقها على عينة قوامها (260) مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسية في شمال الضفة الغربية البالغ عددهم (932) أي بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية. وبعد عملية جمع الاستبانات، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم كانت كبيرة جداً على الدرجة الكلية لمجال التميز المؤسسي بنسبة مئوية بلغت (84.6) وعلى محاور (التميز في الإجراءات، وعبر توزيع المهام ووالوظائف، وعبر العلاقة بين المعلمين والمدير، وعبر تقدير الرؤساء، وكانت كبيرة على محاور أنظمة الترقيات والحوافز، وعبر التعامل، وعبر التعزيز والمكافآت)، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن الأنماط القياديّة لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية الأساسيّة في شمال الضفة الغربيّة من وجهة نظرهم أنفسهم كانت متوسطة على الدرجة الكلية حيث بلغت نسبتها المئوية (63.2)، وعلى محور النمط الدكتاتوري، وكبيرة جداً على محور النمط الديمقراطي، وقليلة على النمط المتسيب (الحر). أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى إدارة التميز والأنماط القيادية من خلال استخدام اختبار الإنحدار. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات ضرورة زيادة الجهود الرامية لتنفيذ برامج التميز نظراً لأهمية التميز في التعلم والتعليم، وتخصيص وقت كافٍ لها، ومكافأة الجهود المتميزة في وزارة التربية والتعليم وضرورة استمرار وزارة التربية

والتعليم جهودها التطويرية الخاصة بتحسين الجودة ومتابعتها التطويرية الخاصة بتحسين الجودة ومتابعتها في مدارس التعليم العام كما اوضحت دراسة (القحطاني شعفان بن محمد مسفر 2017م)، والتي تبلورت مشكلتها في التساؤل الرئيس التالي: "ما دور تطوير القيادات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي؟" حيث كان مجتمع الدراسة وعينتها: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة اما منهج الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكانت أهم النتائج:

- أ. يتم تطوير القيادات بالبنك عن طريق (رفع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز، تحديد الاحتياجات التدريبية لتتوير القيادات الادارية بطريقة علمية وكذلك استخدام التقنية الحديثة).
- ب. تحاول القيادات الإدارية تحسين الأداء المؤسسي عبر خطوات وهي: (تحسين مهارات التواصل مع المراجعين والمرؤوسين، تعزيز ثقافة الانضباط في العمل لدى العاملين).
- ج. من أهم المعوقات التي تحد من فاعلية دور تطوير القيادات الإدارية: (قلة الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين، قلة الموارد المالية اللازمة لتمويل برامج التطوير الإداري، نقص التقنيات الحديثة في بعض المواقع القيادية).

بناء على افتراضات الدراسات السابقة تم بناء الفرضية الثانية حيث لم يجد الباحث دراسات درست العلاقة بين محاور الدراسة الحالية المتمثلة في المتغير المستقل سمات القيادة الادارية بمحاوره مواجهة التحديات واتخاذ القرار على الاداء المؤسسي التي يظهره الجدول ادناه الفرضيات الفرعية.

### جدول (3) يوضح الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية (أ) : هنالك علاقة ايجابية بين سمات القيادة الادارية والموارد البشرية.
الفرضيات الفرعية :
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين مواجهة التحديات والموارد البشرية.
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين اتخاذ القرار والموارد البشرية.
الفرضية الرئيسية الثانية (ب): هنالك علاقة ايجابية بين سمات القيادة الادارية والعمليات.
الفرضيات الفرعية:
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين مواجهة التحديات والعمليات.
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين اتخاذ القرار والعمليات.
الفرضية الرئيسية الثانية (ج): هنالك علاقة ايجابية بين سمات القيادة الادارية والهيكل التنظيمي.

<b>الفرضيات الفرعية :</b>
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين مواجهة التحديات والهيكل التنظيمي.
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي.

#### جدول (4) يوضح الفرضية الرئيسية الثالثة:

<b>الفرضية الرئيسية الثالثة (أ):</b> هنالك علاقة ايجابية بين التميز المؤسسي وتحمل المخاطر.
<b>الفرضيات الفرعية:</b>
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين الموارد البشرية وتحمل المخاطر.
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين العمليات وتحمل المخاطر.
3-1 هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي وتحمل المخاطر.
<b>الفرضية الرئيسية الثالثة (ب):</b> هنالك علاقة ايجابية بين التميز المؤسسي والابتكار.
<b>الفرضيات الفرعية:</b>
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين الموارد البشرية والابتكار.
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين العمليات والابتكار.
3-1 هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي والابتكار.

#### 3. الفرضية الرئيسية الرابعة:

أشارت عدة دراسات إلى مدى أهمية مفهوم التميز المؤسسي كمتغير وسيط أو مستقل. فقد كشفت دراسة (لميس يوسف أحمد، اشراف كامل محمد الحواجزه-2014) الأثر الوسيط للتميز المؤسسي متضمنا الابعاد (الموارد البشرية - العمليات - الهيكل التنظيمي) كأبعاد للتميز المؤسسي على العلاقة بين القيادة الإدارية وريادة الاعمال وتوصلت الدراسة لإقتراح نموذج لتوضيح دور التميز المؤسسي على العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان عند مستوي الدلالة (0.05).

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن هنالك العديد من الدراسات التي استخدمت مفهوم التميز المؤسسي كمتغير وسيط مع أبعاد مختلفة أو كمتغير مستقل، ومع البحث المستمر لم يتوصل الباحث لوجود دراسة تناولت الأثر الوسيط في العلاقة بين القيادة الادارية والقدرات الريادية، وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الرابعة: التمييز المؤسسي يتوسط العلاقة بين القيادة الادارية والقدرات الريادية ومن هذه الفرضية تنفرع الفرضيات الفرعية التالية وذلك كما هو موضح في الجدول أدناه:

### جدول رقم (5) يوضح الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة

الفرضية الرئيسية الرابعة: (أ) التميز المؤسسي والموارد البشرية يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية.
الفرضيات الفرعية:
1-1 التميز المؤسسي والموارد البشرية يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية وتحمل المخاطر.
2-1 التميز المؤسسي والموارد البشرية يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والابتكار.
الفرضية الرئيسية الرابعة (ب): التميز المؤسسي والعمليات يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية.
الفرضيات الفرعية:
1-1 التميز المؤسسي والعمليات يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية وتحمل المخاطر.
2-1 التميز المؤسسي والعمليات يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والابتكار.
الفرضية الرئيسية الرابعة (ج): التميز المؤسسي والهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية .
الفرضيات الفرعية:
1-1 التميز المؤسسي والهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية وتحمل المخاطر.
2-1 التميز المؤسسي والهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والابتكار.

### 3-2-4 مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا (رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للمؤسسة او المدير التنفيذي أو من ينوبهم في الإدارة العليا)، ومن رؤساء الأقسام والوحدات المختلفة داخل مجموعة البنك الإسلامي تم اختيارها عشوائيا من خلال المعاينة العشوائية. بلغ عدد مجتمع الدراسة (1600)

### 3-2-5 عينة الدراسة:

تم إختيار العينة عشوائية وهي إحدى انواع العينات غير الإحتمالية ، حيث إعتمد الباحث على معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم عينة الدراسة من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 400 إستبانة .

$$n = \left[ \frac{M}{(S^2 \times (M - 1)) \div pq} \right] + 1$$

حيث إن:

M: حجم المجتمع

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96

P: نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)

q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50)

اختر الباحث أسلوب العينة الغير احتمالية ونوعية العينة الملائمة والتي تنعدم أوجه إحصائيتها الدقيقة لمجتمع البيئة ولذا فقد تم استخدام أسلوب العينة الملائمة لموضوع البحث. حيث وضح (Here, 2010) أن أي عينة تتكون من أكثر من مائة فهي تعتبر عينة ملائمة وتؤدي إلى بيانات دقيقة.

اختصرت عينة الدراسة على مجموعة من الإدارات المختلفة العاملة في مجموعة البنك الإسلامي للتنمية. حيث شملت عينة الدراسة القيادات الإدارية العليا (رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للمؤسسة او المدير التنفيذي أو من ينوبهم في الإدارة العليا)، ومن رؤساء الأقسام والوحدات المختلفة، إذ تم توزيع (400) استبانة لمجتمع البحث، بعضها عن طريق الانترنت وبعضها تم توزيعها يدوياً وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (300) استبانة وهي جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

### 3-2-6 أداة الدراسة:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينات الدراسة.

### 3-2-7 قياس متغيرات الدراسة:

يحتوي هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات باللغتين العربية والإنجليزية، وتتكون الاستبانة من "3" أقسام:

#### 1. القسم الأول:

يحتوي هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببيانات المبحوثين مثل الفئة العمرية، التخصص، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي وسنوات الخبرة.



## 2. القسم الثاني:

يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وبحيث يشير الرقم (1) أوافق بشدة والرقم (2) أوافق والرقم (3) محايد والرقم (4) لا أوافق والرقم (5) لا أوافق بشدة، ويتكون من ثلاثة محاور متغير مستقل وتابع ووسيط، وهي كالاتي:  
المحور الأول: ويناقش هذا المحور المتغير المستقل: القيادة الادارية ويتكون من بعدين: (مواجهة التحديات واتخاذ القرار).

### سمات القيادة الادارية:

أشار سمات القيادة الإدارية بأنها هي أنها عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا التعريف يجمع مكونات العملية القيادية، تم قياس هذا المتغير من خلال بعدين بعدد (10) عبارة من دراسة أثر القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي وريادة الأعمال في منظمات الأعمال.

### جدول رقم (6): قياس عبارات سمات القيادة الادارية

الرقم	العبارة	
1	هناك غياب للمعلومات الدقيقة في عمليات التخطيط طويل الاجل بالبنك.	البعـد الأول، مواجهة التحديات.
2	هناك ضعف شديد في امكانيات الموارد البشرية بالبنك.	
3	توجد تعقيدات في نظم الرقابة المصرفية بالبنك.	
4	هناك عدم توازن في المسئولية مع السلطة الممنوحة لكل موظف بالبنك.	
5	هناك عدم وضوح في التسلسل الإداري بالبنك.	
1	يتم تحليل المشكلات بصورة سليمة قبل اتخاذ القرار.	البعـد الثاني: اتخاذ القرار.
2	يتم العمل على دراسة البدائل المتاحة في ضوء موارد البنك.	
3	يتم تحليل المميزات والمعوقات المرتبطة بكل بديل متاح للبنك.	
4	هناك فهم واعي للقرار قبل صدوره بالبنك.	
5	يوجد تقييم دوري لنتائج القرار بالبنك.	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

المحور الثاني: ويناقش هذا المحور المتغير الوسيط : التميز المؤسسي ويتكون من (3) أبعاد:  
(الموارد البشرية الهيكل التنظيمي، العمليات).

## التميز المؤسسي:

أنها عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا التعريف يجمع مكونات العملية القيادية تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة إبعاد بعدد (15 فقرة) من دراسة سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط لريادة الأعمال.

### جدول رقم (7): قياس عبارات التميز المؤسسي

الرقم	العبرة	
1	تساعد بيئة العمل على قيام العاملين بأداء أفضل.	البعد الأول: الموارد البشرية.
2	يتوفر لدى البنك نموذج لتقييم أداء العاملين بصورة سليمة.	
3	يقدم البنك برامج متنوعة لتدريب وتطوير العاملين.	
4	يمتلك البنك ادوات مناسبة لمعرفة وتقييم احتياجات العاملين.	
5	يتوفر لدى البنك أسس لاختيار وتعيين الاشخاص في الوظائف المختلفة.	
1	تتوفر لدى البنك الموارد المالية التي تمكنه من القيام بأعماله.	البعد الثاني: العمليات.
2	يوجد دليل وصفي لإجراءات العمل داخل البنك.	
3	يحرص البنك على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	
4	يسعى البنك بصورة مستمرة الى تبسيط إجراءات العمل.	
5	يعمل البنك وفق المبدأ الوقائي لتلافي الخطأ قبل الوقوع فيه.	
1	يوجد وصف وظيفي يحدد مهام ومسئوليات العاملين بالبنك.	البعد الثالث: الهيكل التنظيمي.
2	مسئوليات الوحدات التنظيمية ملائمة مع مهام وطبيعة العمل.	
3	توجد خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين.	
4	الهيكل التنظيمي قادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات.	
5	بالبنك وحدة في الهيكل التنظيمي تعنى بإدارة المواد البشرية.	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

المحور الثالث: ويناقش هذا المحور المتغير التابع: ريادة الأعمال وتتكون من بعدين: (تحمل المخاطر والابتكار) بعدد (10) عبارات.

### القدرات الريادية:

هي القدرة على إدارة الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد والريادة بهذا المعنى ليست حكرًا على منشئ المشاريع، بل من يمارسها كذلك المدراء العاملون في المشاريع والمنظمات الكبيرة، حيث يمثل نشاط هؤلاء المدراء الرواد بتقديم سلع جديدة أو بناء خط إنتاجي جديد أو القيام بإنشاء شركات جديدة، ولضمان بقاء واستمرارية الأنشطة الجديدة.

جدول رقم (8): قياس عبارات القدرات الريادية .

الرقم	العبرة	
1	يعمل الموظفون بروح الفريق عند مواجهة المخاطر التي تواجه البنك.	البعد الأول: تحمل المخاطر
2	تسعى إدارة البنك إلى أحداث التغيير في سياق العمل وإجراءاته بشكل دائم.	
3	تمتلك إدارة البنك خبرة طويلة في التعامل مع الحالات الطارئة ببيئة العمل.	
4	لدى إدارة البنك طرق تكنولوجية متطورة للتعامل مع المخاطر.	
5	يتخذ البنك القرارات المناسبة في ظل مخاطر عدم التأكد.	
1	يتم تشجيع المبادرات التي تسهم في تطوير الأداء بالبنك.	البعد الثاني: الابتكار.
2	هناك اهتمام بالتطور التكنولوجي والاختراعات.	
3	يتم التركيز على تجديد الخدمات وتقديم منتجات حديثة.	
4	هناك تحفيز لابتكار طرق حديثة في معالجة المشكلات التي تواجه البنك.	
5	تهتم إدارة البنك بوضع خططها بما يتناغم مع متطلبات الابتكار.	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

### الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات:

استخدام الباحث للتأكد من صرف محتوى الاستبانة بطريقة "الاختبار المبدئي" صرف الأداة وقام الباحث بالتأكد من صرف الأداة بطريقة صرف المحكمين حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عدد من المحكمين ذوي العلاقة بمجال الدراسة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا المحلية والجامعات الأخرى، وطلب منهم إلقاء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث مدى شمولية المتغيرات لجانب الدراسة وسلامتها لغوياً ووضوح عبارتها حيث يسهل للمبحوثين فهمها والإجابة عليها، وبعدها استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

### 3-2-8 إجراءات الدراسة الميدانية:

إن الوسيلة المستخدمة لجمع البيانات الميدانية في هذا البحث هي الاستبانة وقد تم تعديلها بحيث اشتملت على عدد من المحاور المحور الأول يشمل المعلومات الشخصية والمهنية أما المحور الثاني فيغطي الأسئلة المتعلقة بمفردات البحث المتمثلة في أبعاد القيادة الادارية وأبعاد التمييز المؤسسي وأبعاد القدرات الريادية وذلك بالرجوع إلى العبارات التي استخدمت في الدراسات السابقة لقياس هذه المتغيرات.

لقد اشتمل محور البيانات الشخصية على الفئة العمرية، التخصص، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي سنوات الخبرة. بينما اشتمل محور القيادة الادارية على بعدين تم قياسهم على (5) عبارات تغطي بعد مواجهة التحديات وعدد (5) عبارات تقيس بعد اتخاذ وصنع القرار واشتمل محور التمييز المؤسسي على ثلاثة أبعاد وعدد (5) عبارات تقيس بعد الموارد البشرية، وعدد (5) عبارات تقيس بعد العمليات، وعدد (5) عبارات، تقيس بعد الهيكل التنظيمي، بينما اشتمل محور القدرات الريادية على عدد (5) عبارات تقيس بعد تحمل المخاطر، وعدد (5) عبارات تقيس

الابتكار، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي الأبعاد الفردي بحسب أوزان المتغيرات على النحو التالي موافق بشدة (1) موافق (2) محايد (3) لاوافق (4) لاوافق بشدة (5).

### 3-2-9 جودة المقياس:

1. **شمولية البناء الداخلي:** لتحقيق هذا المفهوم قام الباحث بأخذ المقياس الوارد في الأداء من الدراسات السابقة، ثم قام بترجمة بعض الأسئلة من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية حتى يسهل للمستخدمين فهمها والإجابة عليها.

2. **الاعتمادية:** هي إن تكون الإجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق العرف والثبات بحيث تقيس الاستبانة الجوانب من وضعية لقياسها وتؤدي نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى تحت نفس ظروف الدراسة.

### 3-2-10 الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

تم إدخال البيانات باستخدام الحاسوب وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" ومن ثم المعالجة الإحصائية من الأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### الإحصاء الوصفي: Descriptive statistics

يهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر ومن أغلب الأساليب المستخدمة مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت ومقاييس الارتباط والانحدار ويتوقف استخدام أيها منها على نوعيه البيانات ومستوى القياس سواء أكان اسمياً أو وصفيًا، أو ترتيبياً، أو فنوياً، أو نسبة.

استخدمت في هذه الدراسة أسلوب (التكرار فيها المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة، وصف الحقائق الديمغرافية لعينة الدراسة.

### 3-2-11 أساليب الإحصاء التحليلي:

#### 1. الصدق:

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995)، كما يقصد بالصدق شمول الإستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحميل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها (عبيدات، عدس وكايد، 2001)، وبحسب مستوى صدق الإختبار بمقارنة نتائجه بنتائج مقياس آخر دقيق لتلك الصفة ويسمى هذا المقياس بالميزان.

#### 2. معامل الارتباط:

لقياس واعتمادية الأداء المستخدمة في هذه الدراسة.

### أ. أسلوب تحليل معامل الارتباط:

استخدم هذا التحليل لمعرفة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات الدراسة وإجراء التعديلات في فرضيات الدراسة بناء على نتائج التحليل.

### ب. معامل الارتباط بيرسون:

في نظرية الاحتمالات والإحصائين الارتباط أو معامل الارتباط قوة العلاقة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات عشوائية.

أما استخدام المصطلح في المفهوم العام فيعبر عن أي علاقة وليس بالضرورة أن تكون خطية، هناك عدة عوامل تستخدم في عدة حالات. أفضلها ما يعرف باسم معامل ارتباط بيرسون (Pearson product-moment correlation coefficient) والذي يحصل عليه بقسمة التغير لمتحولين على حسب انحرافهما المعياري، وعلى الرغم من اسم هذه الطريقة إلا أنه تم وضعها للمرة الأولى من قبل فرانسيس جالتون، استخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس مدة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد (المستقل) من جهة أخرى.

### 3. الانحدار المتعدد:

من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث. والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستخدم لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية استخدم لقياس العلاقة بين متغيرين فأكثر.

### 3-2-12 الانحراف المعياري:

هو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة، الانحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة. تستخدم الصيغ الرياضية السابقة لحساب الانحراف المعياري سواء S للعينة أو  $\sigma$  للمجتمع.

### 3-2-13 الوسيط:

يعرف الوسيط على أنه القيمة التي تتوسط مجموعة من القيم إذا رتبت ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً.

### 3-2-14 أداة الدراسة (الاستبيان):

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة. حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية. والتي كما أوضح عبد الحميد (2005 : 351، دراسات في مناهج البحث العلمي) بأنها "أداة استقصاء منهجية تضم مجموعة من الخطوات المنتظمة .

قد قام الباحث بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم قام بإعداد قائمة الاستبيان لهذه الدراسة والتي قام ببنائها مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي مكون من خمس عبارات تعادل خمس أوزان حسب الجدول التالي:

#### جدول رقم (9) أوزان العبارات

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

بذلك يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي:

#### جدول رقم (10) توزيع الأوزان المرجحة للعبارات

المتوسط المرجح	درجة التوافر
من 1 إلى 2.32	منخفض
من 2.33 إلى 3.66	متوسط
من 3.67 إلى 5	مرتفع

### 1. توصيف الاستبيان:

يتكون الاستبيان من ثلاث اجزاء كما هو موضح في الملحق رقم (1) على النحو التالي:  
الجزء الأول:

يشتمل على البيانات الأولية لعينة الدراسة وتشمل الخصائص الديموغرافية للعينة. (العمر، التخصص سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

#### الجزء الثاني:

يشتمل على ثلاث محاور على النحو التالي:

**المحور الأول:** القيادة الإدارية: واشتمل المحور على (10) عبارة كما في الملحق.

**المحور الثاني:** التميز المؤسسي: واشتمل على (15) عبارة كما في الملحق.

**المحور الثالث:** ريادة الاعمال: واشتمل على (10) فقرة كما في الملحق.

### 3-2-15 مصادر جمع البيانات:

تتمثل مصادر جمع البيانات في:

**البيانات الأولية:** يتم جمع بيانات الدراسة من خلال إستمارة إستبانة موزعة على أفراد عينة الدراسة.

**البيانات الثانوية:** تتمثل في الكتب ، والمراجع الرسائل الجامعية، الدوريات، المؤتمرات العلمية والتقارير الدورية، وشبكة الإنترنت .

### 3-2-16 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

1. **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة مع القادة التنفيذيين للمشاريع التنموية وموظفي البنك الاسلامي للتنمية بجدة.
2. **الحدود الزمانية:** 2017م.
3. **الحدود الموضوعية:** أقتصر البحث الحالي على محاولة البحث عن سمات لقيادة الإدارية وبين التميز المؤسسي والقدرات الريادية في البنك الاسلامي للتنمية بجدة

### 3-2-17 الخلاصة:

أشار هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية ، وكذلك قياس متغيرات الدراسة للأبعاد المختلفة للمتغير المستقل والتابع والوسيط ، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج والنظرية التي تم استخدامها ويشير الفصل الرابع إلى التحليل.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الاول : تحليل البيانات

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات



## 1-4 المحث الاول : تحليل البيانات

### 0-1-4 تمهيد

في هذا المبحث يستعرض البحث الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) ، معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الإستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار .

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي " اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة " حيث تم اعطاء الاوزان في عملية التحليل على النحو التالي: الرقم (1) يقابل اوافق بشدة، الرقم (2) يقابل اوافق، الرقم (3) يقابل محايد، الرقم (4) يقابل لا اوافق ، الرقم (5) يقابل لا اوافق بشدة ، و تم توزيع عدد (400) استبانة على العاملين بمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بمحافظة جدة .

### 1-1-4 تنظيف البيانات:

#### 1.البيانات المفقودة:

إن فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

#### 2.الاجابات المتماثلة :

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذ يستحيل اعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي أن لا يكون هنالك تجانس تام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فإذا كان هنالك إنحراف معياري عالي يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الإنحراف معياري عن 0.5 يجب حذفها.

### 2-1-4 معدل الاستجابة:

الجدول رقم (1-4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين، يلاحظ من الجدول انه تم توزيع عدد (400) استبانة عن طريق العينة العشوائية للعاملين بمجموعة البنك الإسلامي للتنمية كما تم توزيع الاستبانات في كل مؤسسة التابعة لمجموعة البنك الإسلامي عن طريق العينة العشوائية عن طريق اليد وكان يتم استلام الاستبانات بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الاستبانات المستردة يساوي

(325) استبانة بنسبة (81.25%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم تسترد (75) استبانة بنسبة (18.25%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (25) استبانة بنسبة (8.33%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (300) استبانة بنسبة (75%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

جدول رقم (11) معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 400)

النسبة %	العدد	توزيع الاستبيان
100%	400	الاستبانة الموزعة
81.25%	325	الاستبانة المستردة
18.75%	75	الاستبانة التي لم تسترد
8.33%	25	الاستبانة الغير صالحة للتحليل
75%	300	الاستبانة الصالحة للتحليل

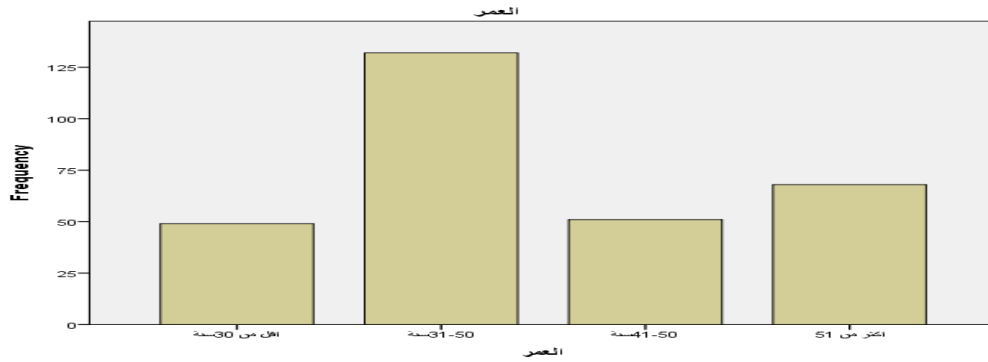
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م  
جدول (12) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

النسبة	العدد	البيان	النوع
16.3	49	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
44.0	132	31-50 سنة	
17.0	51	41-50 سنة	
22.7	68	أكثر من 51	
100%	300		المجموع
20.0	60	ادارة اعمال	التخصص
37.0	111	البنوك والتمويل	
20.3	61	موارد بشرية	
11.3	34	اقتصاد	
11.3	34	اخرى	
100%	300		المجموع
11.3	34	دبلوم	المؤهل العلمي
37.7	113	بكالوريوس	
24.3	73	ماجستير	
19.3	58	دكتوراه	
7.3	22	اخرى	
100%	300		المجموع
4.3	13	مدير ادارة	
15.3	46	رئيس شعبة	
25.3	76	رئيس قسم	

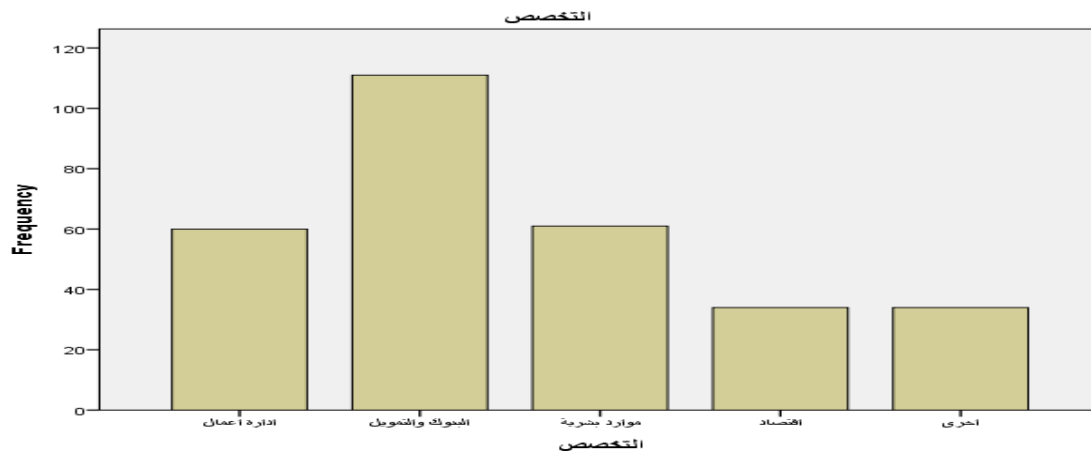
44.0	132	موظف	المركز الوظيفي
11.0	33	اخرى	
%100	300		المجموع
13.0	39	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
17.7	53	6-10 سنوات	
17.3	52	11-15 سنة	
30.7	92	16-20 سنة	
21.3	64	21 سنة فاكثر	
100%	300		المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

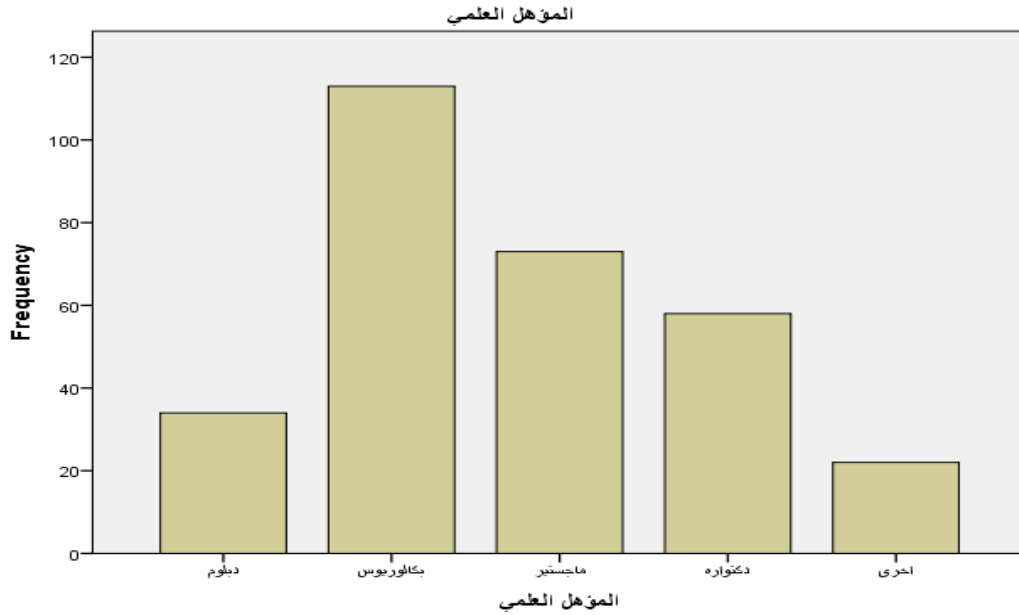
الجدول رقم (12) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية وفق متغير الفئة العمرية ومن الجدول نجد أن الفئة العمرية من 31-40 سنة شكلت نسبة (44%) وهي اكبر نسبة، بينما شكلت الفئة اكثر من 51 سنة نسبة بلغت (22.7%)، والفئة من 41-50 سنة بلغت نسبة(17%)، و الذين أعمارهم اقل من 30 سنة نسبة (16.3%)



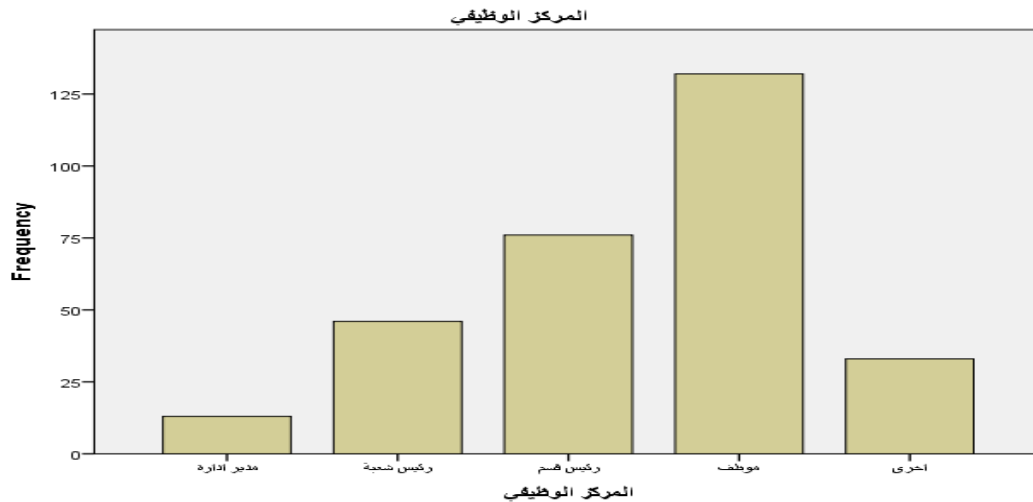
اما توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي فقد تبين من التحليل أن فئة البنوك والتمويل يشكلون اكبر نسبة حيث بلغت (37%) ثم فئة موارد بشرية والذين يشكلون نسبة بلغت (20.3%)، و تليها فئة ادارة اعمال بنسبة (20%)، ثم تخصص اقتصاد بنسبة (11.3%) وايضا فئة اخرى بلغت نسبة (11.3%)،



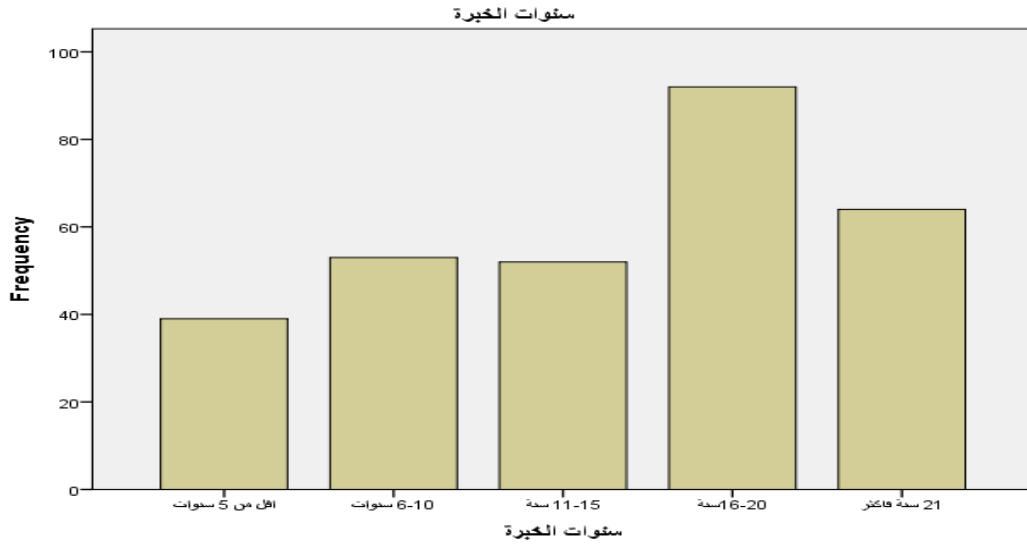
أما المؤهل العلمي فيوضح التحليل أن حملة شهادات الجامعية يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (37.7%) من العينة، تليها نسبة حملة شهادات الماجستير ويشكلون نسبة (24%)، ثم حملة شهادات الدكتوراه بنسبة (19.3%) لكل فئة، ثم حملة شهادات الدبلوم بنسبة (11.3%) ، ثم حملة الشهادات الاخرى بنسبة (7.3%).



كما نجد توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي ان فئة الموظفين بلغت نسبة (44%) وتمثل اكبر فئة يليها الفئة الخاصة بروساء الاقسام حيث بلغت نسبة (25.3%) ثم روساء الشعب بنسبة (15.3%) ثم فئة اخرى بنسبة (11%) واخيرا مدراء الادارات بنسبة (4.3%) .



كما يوضح التحليل من الجدول رقم (2.4) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة فقد أوضح التحليل ان الفئة من 16-20 سنة بلغت نسبة (30.7%) وتشكل أكبر نسبة ، تليها الفئة اكثر من 21 سنة حيث بلغت نسبة (21.3%)، ثم الفئة من 6-10 سنة بلغت نسبة (17.3%) والفئة من 11-15 سنة بلغت نسبة (17.3%)، وتليها الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة (13%).



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

#### 4-1-3 التحليل العاملي الاستكشافي:

تأتي أهمية هذا الإجراء لاستبانة الدراسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الوحيد اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى. اي ان التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الاساسية يهدف الى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون او عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكوناتها الاساسي، قليلة الترابط مع المكونات الاخرى.

وتحقق طريقة التباين الاقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على ان متغير ما ينتمي الى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الاحصائية .

وبمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979) و(Hair et al,1998) التي تتمثل في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

1. ان يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارته او متغير 0.60 او اكثر .
2. ان يكون معامل ارتباط كل عبارة او متغير بالعامل اكبر من 0.2.
3. ان يكون معامل تحميل العبارة او المتغير على العامل الواحد 0.5 او اكثر .
4. ان لا تكون العبارة قد تم تحميلها على اكثر من عامل واحد في نفس الوقت .

(<sup>1</sup>) Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "**Multivariate .1 Data Analysis**"5<sup>th</sup>ed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10 marketingof Mar ketingResearch, Vol.16.No. 2, PP.64-73

5. ان لا تقل قيمة ايجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح .  
اي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة احصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 0.50%، تناسب العينة، وان لا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح، وان تكون الاشتراكات الاولية communities للبنود اكثر من 0.50%، وان لا يقل تشيع العامل عن 0.50% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الاخرى ، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد .

#### 4-1-4 التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقلسمات القيادة الإدارية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من محورين للقيادة لإدارية وعدد عباراتها عشر عبارات وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان قيم الإشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل ظهور محور جديد وسمي الدعم الفني واندمج محوري المستلزمات البشرية والبرمجية اما بقية المحاور قد حذفت منها بعض العبارات ، حيث تم التوصل الى ثلاثة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس القيادة الإدارية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (59.602%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998) ، تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (13) ونتائج تحليل SPSS في الملحق رقم (13).

#### جدول رقم (13) التحليل العاملي للمتغير المستقل سمات القيادة الادارية

المتغيرات	العبارات	1	2
مواجهة التحديات	هناك عدم توازن في المسؤولية مع السلطة الممنوحة لكل موظف بالبنك.	.822	.039
	هناك عدم وضوح في التسلسل الإداري بالبنك.	.755	.209
	توجد تعقيدات في نظم الرقابة المصرفية بالبنك.	.722	.288
	هناك ضعف شديد في امكانيات الموارد البشرية بالبنك.	.721	.096

0.799	-0.012	هناك فهم واعي للقرار قبل صدوره بالبنك.	اتخاذ القرار
0.747	.134	يوجد تقييم دوري لنتائج القرار بالبنك.	
0.713	.238	يتم تحليل المميزات والمعوقات المرتبطة بكل بديل متاح للبنك.	
0.706	.260	يتم العمل على دراسة البدائل المتاحة في ضوء موارد البنك.	
0.797			KMO
679.893			الجذر الكامن
59.602			نسبة التباين

ملاحظة :  $N= 434, **p < 0.01$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

#### 4-1-5 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط التميز المؤسسي:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير الوسيط والمكون من ثلاثة محاور وعدد عباراته (15) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان قيم الإشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات، حيث تم التوصل الى ثلاثة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس التميز المؤسسي وتفسر تلك المكونات مجتمعة (63.443%) من التباين لكل للعبارات ، وهى نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998) ، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهى varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الاكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (14) ونتائج تحليل SPSS في الملحق رقم (2).

جدول رقم (14) التحليل العاملي للمتغير الوسيط التميز المؤسسي.

المتغيرات	العبارات	1	2	3
الهيكل التنظيمي	يوجد وصف وظيفي يحدد مهام ومسئوليات العاملين بالبنك.	.825	.145	.057
	مسئوليات الوحدات التنظيمية ملائمة مع مهام وطبيعة العمل.	.812	.203	.088
	بالبنك وحدة في الهيكل التنظيمي تعنى بإدارة المواد البشرية.	.749	.294	.011
	الهيكل التنظيمي قادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات.	.738	.134	.317

.229	.143	.701	توجد خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعمالين.
.372	-.232	.595	يتوفر لدى البنك أسس لاختيار وتعيين الاشخاص في الوظائف المختلفة.
.175	.785	.190	يحرص البنك على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
.361	.748	.026	يسعى البنك بصورة مستمرة الى تبسيط إجراءات العمل.
.057	.667	.325	يحرص البنك على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
.754	.245	.189	يقدم البنك برامج متنوعة لتدريب وتطوير العمالين.
.727	.073	.276	يمتلك البنك ادوات مناسبة لمعرفة وتقييم احتياجات العمالين.
.635	.415	.009	تساعد بيئة العمل على قيام العمالين بأداء أفضل.
0.867			KMO
1396.207			الجذر الكامن
63.443			نسبة التباين

ملاحظة:  $N=198$ ,  $**p < 0.01$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

#### 4-1-6 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع القدرات الريادية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير التابع والمكون من محورين وعدد عباراته (10) عبارات وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان قيم الإشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل الى مكونين اساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس ريادة الاعمال وتفسر تلك المكونات مجتمعة (61.160%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية (Hair, J.F, at all, 1998).

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول (15) ونتائج تحليل SPSS في الملحق رقم (2).

جدول رقم (15) التحليل العاملي للمتغير التابع القدرات الريادية .

المتغيرات	العبارات	1	2
تحمل المخاطر	تسعى إدارة البنك إلى احداث التغيير في سياق العمل وإجراءاته بشكل دائم.	.840	.183
	لدى إدارة البنك طرق تكنولوجية متطورة للتعامل مع المخاطر.	.789	.295



.123	.782	تمتلك إدارة البنك خبرة طويلة في التعامل مع الحالات الطارئة ببيئة العمل.	
.176	.741	يتخذ البنك القرارات المناسبة في ظل مخاطر عدم التأكد.	
.090	.710	يعمل الموظفون بروح الفريق عند مواجهة المخاطر التي تواجه البنك.	
.802	.155	هناك اهتمام بالتطور التكنولوجي والاختراعات.	الابتكار
.783	.133	هناك تحفيز لابتكار طرق حديثة في معالجة المشكلات التي تواجه البنك.	
.766	.094	يتم تشجيع المبادرات التي تسهم في تطوير الأداء بالبنك.	
.702	.158	يتم التركيز على تجديد الخدمات وتقديم منتجات حديثة.	
.664	.310	تهتم إدارة البنك بوضع خططها بما يتناغم مع متطلبات الابتكار.	
		<b>0.828</b>	<b>KMO</b>
		<b>1264.474</b>	الجزر الكامن
		<b>61.160</b>	نسبة التباين

ملاحظة:  $p < 0.01$ , \*\*  $N = 198$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

#### 4-1-7 التحليل العاملي التوكيدي:

لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) وهو احد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها على ضوء اسس نظرية سابقة، واعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقدير البارامترات على طريقة الارحجية العظمي Maximum likelihood من خلال البرنامج الاحصائي AMOS22 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج، والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل، عماد عبدالجليل، 2010).

1. النسبة بين قيم  $\chi^2$  ودرجات الحرية **The relative chi-square: df** : هي عبارة عن قيمة مربع كاي (**Chi-Square**) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة .

2. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI): يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (0.1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج المفترض وإذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض. **Barbara .G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996.**

3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي : **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)**: هو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فاقبل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05، 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. **James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides (2002, and Irimi Moustaki).**

4. مؤشر المطابقة المعياري، (Normed Fit Index NFI) : تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1.0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. **(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).**

5. مؤشر المطابقة المقارن، (Comparative Fit Index CFI) : تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1.0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. **(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).**

6. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) : تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1.0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. **(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).**

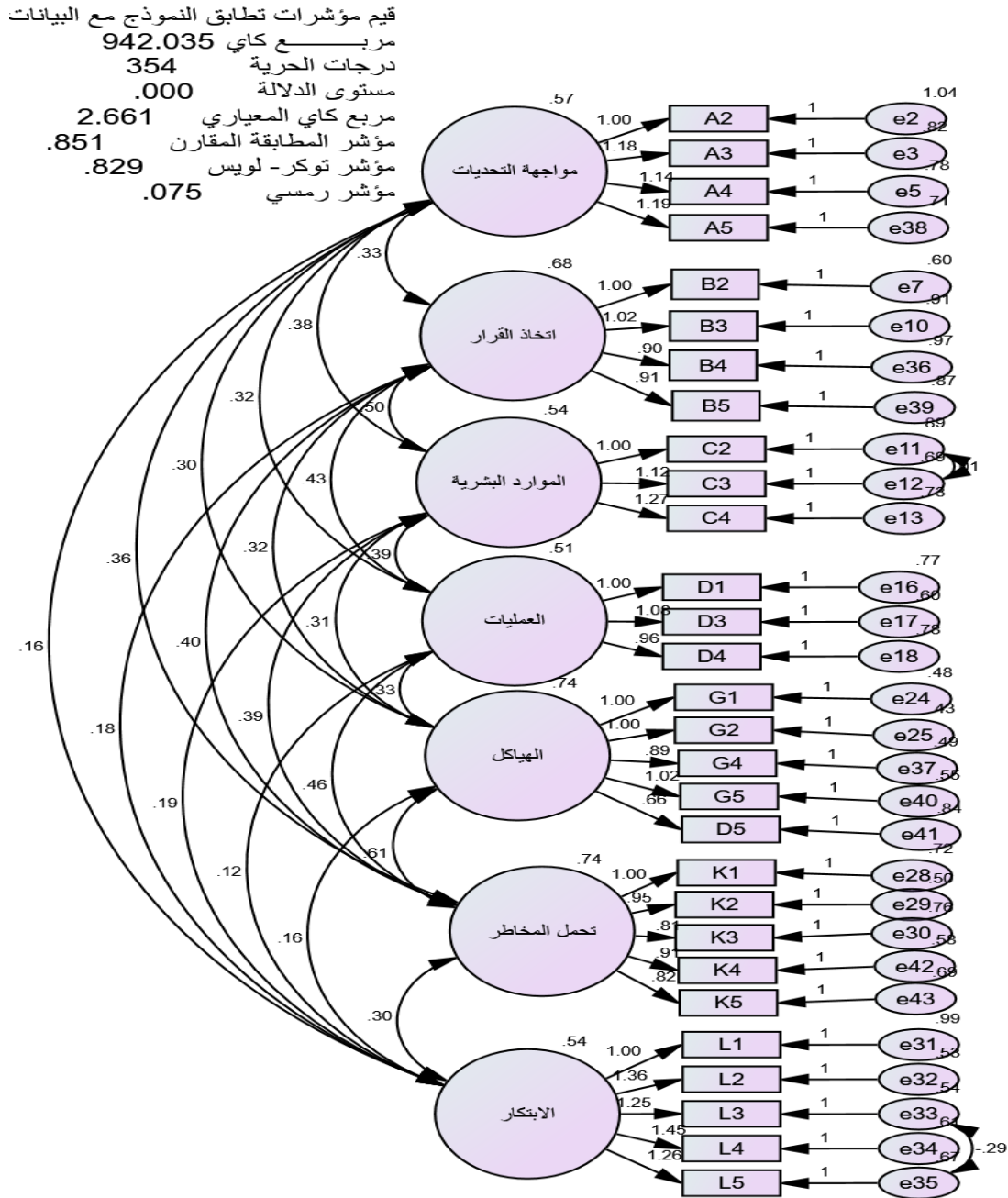
7. مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index TLI) : تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0.1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. **(Joseph F. Hair, JR. and Others, 1995).**

عند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكثر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده .

#### 4-1-8 التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة ككل :

تم بناء النموذج الاول للدراسة والذي يتكون من سبعة أبعاد لمتغيرات الدراسة والذي تقيسه 35 عبارة حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، وتم التوصل من التحليل الى ان ابعاد متغيرات الدراسة تتكون من سبعة محاور تقيسه 30 عبارة كما في الشكل رقم (11) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج الاولي قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الشكل رقم (11) .

#### الشكل (11) التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل التعديل



المصدر: إعداد الباحث من مخرجات التحليل الاحصائي(2018م)

جدول رقم (16) التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل التعديل

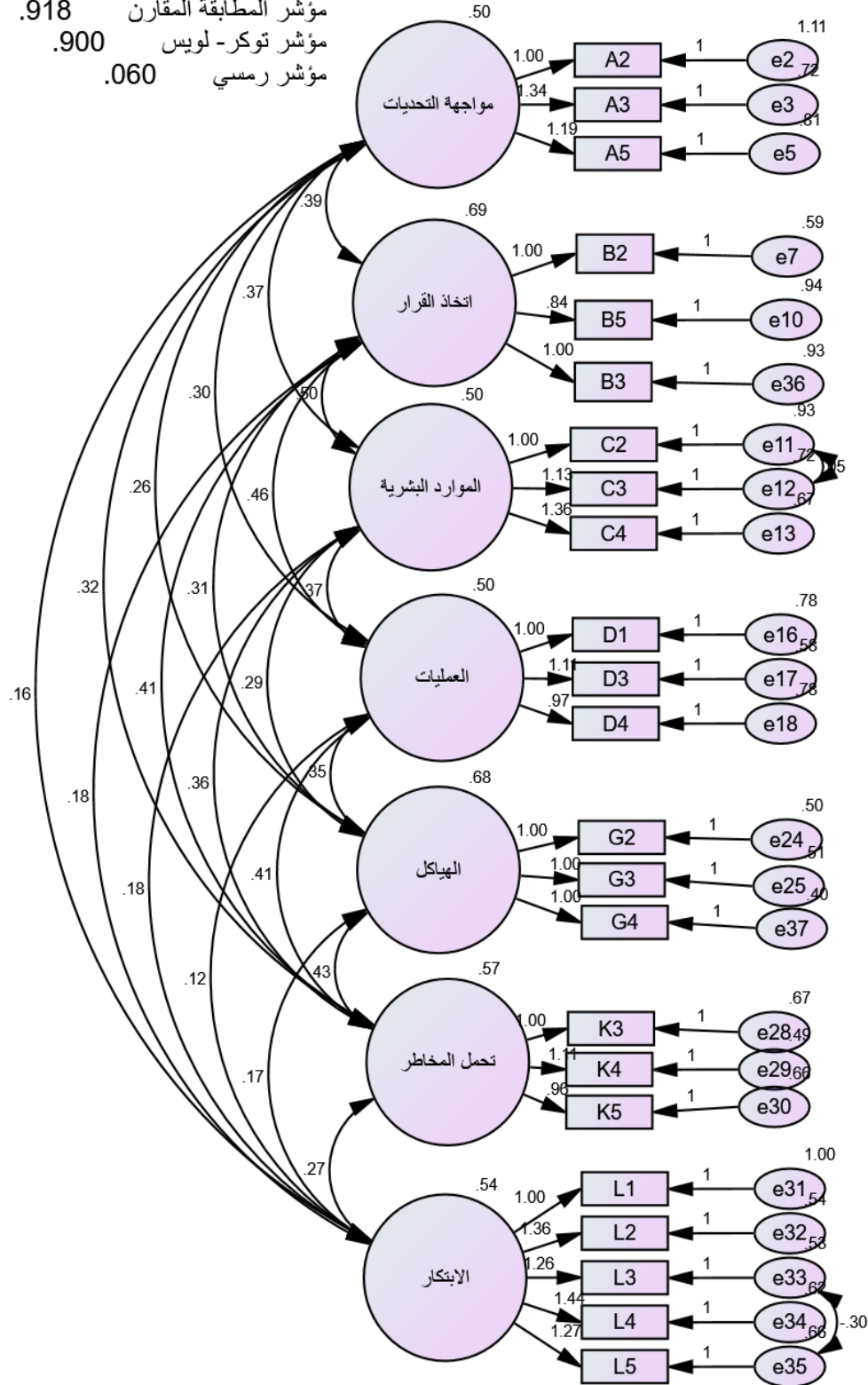
Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
640.105	غير مهمة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05	Chi-square $\chi^2 =$ كاي تربيع
349		df = degree of freedom
2.542	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
0.839	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.072	$< 0.08$ أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
0.797	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.864	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
0.673	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2018م)

من الجدول (16) اعلاه يتضح ان مؤشرات الجودة في النموذج قد اعطت مقاييس جودة غير جيدة. يرى الباحث أن كل المتغيرات في المستوى غير المقبول حسب التحليل الإحصائي وبتالي متغيرات الدراسة يتم تعديلها حتي يعطي النموذج مؤشرات جودة جيدة .

الشكل رقم (12) التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي 429.461  
 درجات الحرية 207  
 مستوى الدلالة .000  
 مربع كاي المعياري 2.075  
 مؤشر المطابقة المقارن .918  
 مؤشر توكر - لويس .900  
 مؤشر رمسي .060



المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الإحصائي (2018م).

جدول رقم (17) التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
429.461	غير مهمة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05	Chi-square $\chi^2 =$ كاي تربيع
207		df = degree of freedom
2.075	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
0.918	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.060	$< 0.08$ أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
0.855	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.918	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
0.862	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

المصدر : إعداد الباحث من بياناتنا لدراسة (2018م).

بعد تصحيح النموذج كانت مؤشرات الجودة كما في الجدول رقم (17) والشكل رقم (12) التاليين. الذي اوضح ان متغير الدراسة بعد تعديل النموذج قد اعطت مقاييس جودة جيدة، يرى الباحث أن كل المتغيرات في المستوى المقبول حسب التحليل الإحصائي في الجدول (17) اعلاه.

#### 4-1-9 الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي ، اذا كان تقييم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولا تخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى ان المصدقية من 0.50 - 0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، اما (Hair et al, 2010) اقترح ان قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من

0.70

جدول رقم (18) الاعتمادية (Cronbach's alpha)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات
0.702	3	مواجهة التحديات
0.690	3	اتخاذ القرار
0.724	3	الموارد البشرية
0.684	3	العمليات
813.0	3	الهيكل التنظيمي
0.742	3	تحمل المخاطر
0.852	5	الابتكار

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يتضح من الجدول رقم (18) اعلاه ان نتائج تحليل الاعتمادية تقي لقياس المصدقية واختبار الاتساق الداخلي للبيانات ، كما يرى الباحث من خلال قيم الفا كرنباخ للمتغيرات الدراسة انه الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ومقبول ويكفي لزيادة مصداقية البيانات .  
بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاعتمادية بقيت محاور المتغير المستقل سمات القيادة الادارية كما هي اما ابعاد المتغير الوسيط التميز المؤسسي بقيت كما هي، اما ابعاد المتغير التابع زيادة القدرات الريادية بقيت كما هي.

#### 4-1-10 متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
.99	3.22	مواجهة التحديات
.94	3.19	اتخاذ القرار
.97	3.42	الموارد البشرية
.87	3.64	العمليات
.91	3.86	الهيكل التنظيمي
.89	3.46	تحمل المخاطر
.98	3.38	الابتكار

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في جدول رقم (19) ان اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو اغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة ويوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (سمات القيادة الادارية) يلاحظ من الجدول أن الوسط

الحسابي لبعد مواجهة التحديات (وسط حسابي = 3.2278، انحراف معياري = 0.99738) اكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي لبعد اتخاذ وصنع القرار (وسط حسابي = 3.1944 ، انحراف معياري = 0.94496)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي لابعاد المتغير المستقل سمات القيادة الادارية تزيد عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي ( والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي3) مما يشير إلى قوة ابعاد سمات القيادة الادارية تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (19) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام أكبر من المعتاد أو المتعارف عليه لأبعاد سمات القيادة الادارية.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (19) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد مواجهة التحديات مقارنة ببقية أبعاد سمات القيادة الادارية الاخرى من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: مواجهة التحديات ثم اتخاذ القرار.

ومن ناحية أخرى يتضح من الجدول رقم (19) ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير الوسيط ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المتغير الوسيط الهيكل التنظيمي (وسط حسابي = 3.8633، انحراف معياري = 0.91492) اكبر متوسط يليه بعد العمليات (وسط حسابي = 3.6444، انحراف معياري = 0.87167) واخيرا بعد الموارد البشرية (وسط حسابي = 3.4289، انحراف معياري = 0.97371) ويلاحظ أن الوسط الحسابي لابعاد المتغير الوسيط تزيد عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي ( والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي3) مما يشير إلى قوة ابعاد المتغير الوسيط تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (19) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام أكبر من المعتاد أو المتعارف عليه لابعاد التميز المؤسسي.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (19) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد الهياكل مقارنة ببقية أبعاد التميز المؤسسي الاخرى من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: الهيكل التنظيمي ثم العمليات واخيراً الموارد البشرية.

ومن ناحية أخرى يتضح من جدول رقم (19) ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير التابع القدرات الريادية بعد تحمل المخاطر (وسط حسابي = 3.4656، انحراف معياري = 0.89463) اكبر متوسط يليه بعد الابتكار (وسط حسابي = 3.4656، انحراف معياري = 0.98506) ويلاحظ أن الوسط الحسابي لابعاد المتغير التابع القدرات الريادية تزيد عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي3) مما يشير إلى قوة ابعاد المتغير التابع القدرات الريادية تحت الدراسة.



كما يستنتج من ذات الجدول رقم (19) أن المستقنين قيد الدراسة يعطون اهتمام أكبر من المعتاد أو المتعارف عليه لابعاد المتغير التابع القدرات الريادية .

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (19) أن المستقنين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد تحمل المخاطر مقارنة ببقية أبعاد القدرات الريادية الأخرى من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: تحمل المخاطر ثم الابتكار.

#### 4-1-11 الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

اجرى تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى ان الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية او عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) الى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية اذا كان معامل الارتباط اكثر من (0.70) الجدول أدناه رقم (20) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

#### الجدول رقم (20) الارتباطات بين متغيرات الدراسة

#### Person's Correlation Coefficient for All Variable

الرقم	المتغيرات	مواجهة التحديات	اتخاذ القرار	الموارد البشرية	العمليات	الهيكل التنظيمي	تحمل المخاطر	الابتكار
1	مواجهة التحديات	1						
2	اتخاذ القرار	.451**	1					
3	الموارد البشرية	.530**	.600**	1				
4	العمليات	.444**	.543**	.515**	1			
5	الهيكل التنظيمي	.350**	.322**	.406**	.446**	1		
6	تحمل المخاطر	.455**	.474**	.509**	.540**	.539**	1	
7	الابتكار	.235**	.242**	.302**	.180**	.240**	.424**	1

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يلاحظ من الجدول رقم (20) ان الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل سمات القيادة الادارية فيما بينها أن بعد مواجهة التحديات يرتبط ايجابياً وبصورة معنوية متوسطة مع بعد اتخاذ القرار حيث كانت قيمة الارتباط = (0.451)، كما له ارتباط ايجابي معنوي متوسط مع بعد المتغير الوسيط الموارد البشرية وحيث كانت قيمة الارتباط = (0.530). كما يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير الوسيط العمليات وكانت قيمة الارتباط = (0.444)، اما مع المتغير الوسيط الهيكل التنظيمي فكان الارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط = (0.350) كما يرتبط ارتباط

معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع تحمل المخاطر وكانت قيمة الارتباط = (0.455)، وارتباط معنوي ضعيف مع بعد المتغير التابع الابتكار حيث كانت قيمة الارتباط (0.235).

يلاحظ من الجدول رقم (20) ان الارتباط بين بعد المتغير المستقل بعد اتخاذ القرار له ارتباط ايجابي معنوي متوسط مع بعد المتغير الوسيط الموارد البشرية و حيث كانت قيمة الارتباط = (0.600). ، كما يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير الوسيط العمليات وكانت قيمة الارتباط = (0.543)، اما مع المتغير الوسيط الهيكل التنظيمي فكان الارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط = (0.322) كما يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع تحمل المخاطر وكانت قيمة الارتباط = (0.474)، وارتباط معنوي ضعيف مع بعد المتغير التابع الابتكار حيث كانت قيمة الارتباط (0.242).

يلاحظ من الجدول رقم (20) ان الارتباط بين بعد الوسيط الموارد البشرية يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير الوسيط العمليات وكانت قيمة الارتباط = (0.515)، اما مع المتغير الوسيط الهيكل التنظيمي فكان الارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط = (0.406) كما يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع تحمل المخاطر وكانت قيمة الارتباط = (0.509)، وارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع الابتكار حيث كانت قيمة الارتباط (0.302).

ويلاحظ من الجدول رقم (20) ان الارتباط بين بعد المتغير الوسيط العمليات مع المتغير الوسيط الهيكل التنظيمي فكان الارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط = (0.446) كما يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع تحمل المخاطر وكانت قيمة الارتباط = (0.540)، وارتباط معنوي ضعيف مع بعد المتغير التابع الابتكار حيث كانت قيمة الارتباط (0.180).

يلاحظ من الجدول رقم (20) ان الارتباط بين بعد المتغير الوسيط الهيكل التنظيمي كان ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع تحمل المخاطر وكانت قيمة الارتباط = (0.539)، وارتباط معنوي ضعيف مع بعد المتغير التابع الابتكار حيث كانت قيمة الارتباط (0.240).

كما نجد ان هنالك ارتباط معنوي متوسط بين بعد المتغير التابع تحمل المخاطر والمتغير التابع الابتكار حيث كانت قيمة الارتباط (0.424).

## 4-2 المبحث الثاني : اختبار الفرضيات:

تتناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (4) فرضيات رئيسية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية ، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، لقد تم استخدام اختبار اساليب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) Structural Equation Modeling واستخدام اسلوب تحليل المسار Path Analysis هو تقنية احصائية تستخدم فيما يماثل الاغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد حيث ان تحليل المسار يعتبر امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار اكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities واخطاء القياس والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة ( Jeonghoon Ann, Spring 2002) وبهذه الطريقة يعتبر نموذج فريد من بين نماذج المعادلات الاخرى وكان اول من وضعه (Sewall Wright) في عام 1930 واستخدم في دراسات النشوء والتطور واعتمد برنامج تحليل المسار على برنامج العلوم الاجتماعية spss ويتم استخدام تحليل المسار اموس بشكل رئيسي في محاولة فهم نقاط القوة النسبية للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات (المتغيرات الوسيطة والتابعة) حيث انه يضعها في الحسبان. والهدف الاساسي من استخدام نموذج المسار او غيره من نماذج المعادلة المهيكله هو العثور على النموذج الذي يناسب بصورة جيدة البيانات التي تم جمعها بما فيه الكفاية لتكون تمثيل للواقع وتفسر البيانات ، وقد ذكر (Joseph F. Hair, JR. and Others، 1995) ان اسلوب تحليل المسار يختلف عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي :

1. ان نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة من متغيرات وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات .
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات .
3. ان المتغير التابع يمكن ان يتحول الى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع اخر .
4. يمكن ان يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالاضافة الى المتغيرات المستقلة والتابعة كما يمكن دراسة علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
5. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات
6. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية .

بالإضافة لما سبق فإنه توجد عدة اشكال ونماذج لتحليل المسار نذكر منها: Neil H.

(Harald Martfens and Magni Martens, 2001& 2002, Timm)

1. نموذج ذو اتجاه واحد وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي اسهم ( مسارات ) تتجه من المتغيرات المستقلة الي المتغيرات التابعة لدراسة التأثيرات المباشرة لهذه المتغيرات علي المتغير التابع .

2. نموذج جماعي وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي عدة متغيرات تابعة ترتبط بنفس مجموعة المتغيرات المستقلة ويسمح هذا النموذج بدراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة علي المتغيرات التابعة.

3. نموذج تبادلي حيث يجمع هذا النموذج بين النموذجين السابقين بالإضافة الي اخذ العلاقات التبادلية في الاعتبار بين المتغيرات المستقلة حيث يشتمل هذا النموذج علي مسارات ثنائية الاتجاه لقياس التباين بين كل زوج من المتغيرات المستقلة وقد تم استخدام هذا الاسلوب لطبيعة متغيرات الدراسة كما يستدل علي جودة النموذج المقترح للنموذج المفترض لبيانات العينة من خلال مؤشرات جودة المطابقة.

(James Lattin and Others, 2002& George A. Marcoulides and IriniMoustaki ,2002 .

#### 4-2-1 اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

هنالك علاقة إيجابية بين سمات القيادة الإدارية والقدرات الريادية .

#### 1.الفرضية الفرعية (أ)العلاقة بين سمات القيادة الادارية وتحمل المخاطر:

تنص الفرضية الرئيسية الاولى على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين سمات القيادة الادارية وتحمل المخاطر، و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف علي العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة سمات القيادة الادارية وتحمل المخاطر باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل ،عماد عبدالجليل ،2010) :

جدول رقم (21) يوضح نتائج الفرضية الاولى (أ)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الاحتمالية الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	مواجهة التحديات	.337	.118	2.854	.004	دعمت
2	اتخاذ القرار	.423	.107	3.935	***	دعمت

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

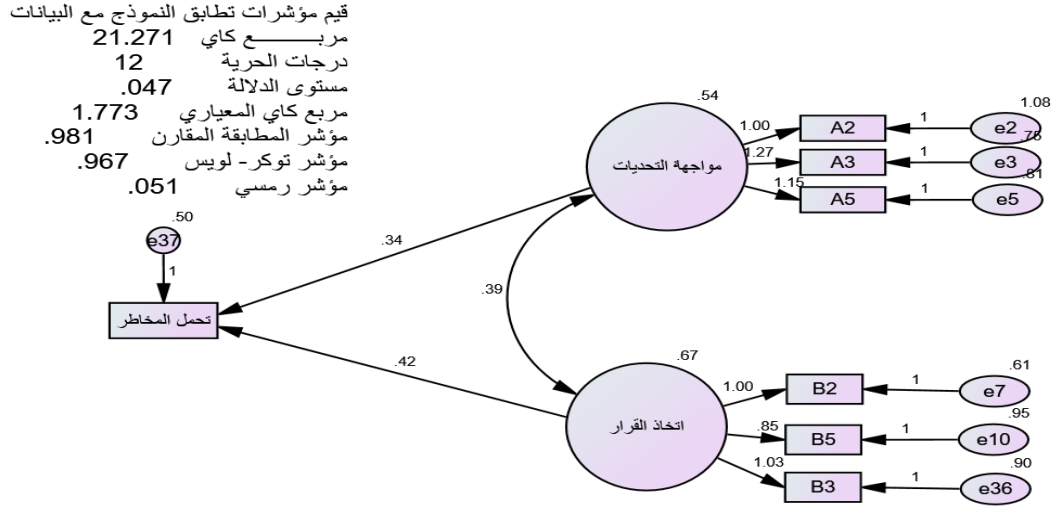
هنالك علاقة ايجابية بين سمات القيادة الادارية وتحمل المخاطر

مستوى المعنوية :  $p < 0.10$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.001$

الشكل رقم (13)

يوضح نتائج الفرضية الاولى

العلاقة بين سمات القيادة الادارية وتحمل المخاطر



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

2. الفرضية الفرعية (ب) :

العلاقة بين سمات القيادة الادارية والابتكار:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين سمات القيادة الادارية والابتكار واختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة سمات القيادة الادارية و الابتكار باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل، عماد عبدالجليل، 2010)، وعند الحكم على جودة نموذج او نماذج اخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لاكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة .

وتشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل سمات القيادة الادارية والابتكار الى ارتفاع تأثير المتغير المستقل مواجهة التحديات حيث بلغت قيمته (0.29) ويمكننا ملاحظة

الاثـر المباشـر اعتمـاداً على معاملات الارتباط المتعدد (R2) حيث بلغت 0.47 كذلك بعد اتخـاذ القرار حيث بلغت للمتغير (0.18) ويفسر 0.66 من التباين . كما في الشكل رقم (14) ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين مكونات سمات القيادة الادارية وريادة الاعمال اذ بلغت قيمة مربع كاي (17.298) وهي ليست مهمة احصائياً عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10 . ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 وبالنظر الى الجدول رقم (22) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان ابعاد المتغير المستقل سمات القيادة الادارية كانت ذات دلالة على الابتكار اذ بلغت مستوى الدلالة عند مستوى (0.05) فاقل.

جدول رقم (22) يوضح نتائج الفرضية الرئيسية الاولى (ب)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	مواجهة التحديات <---> الابتكار	.386	.159	2.428	.015	دعمت
2	اتخاذ القرار <---> الابتكار	.116	.132	.881	.378	لم تدعم

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

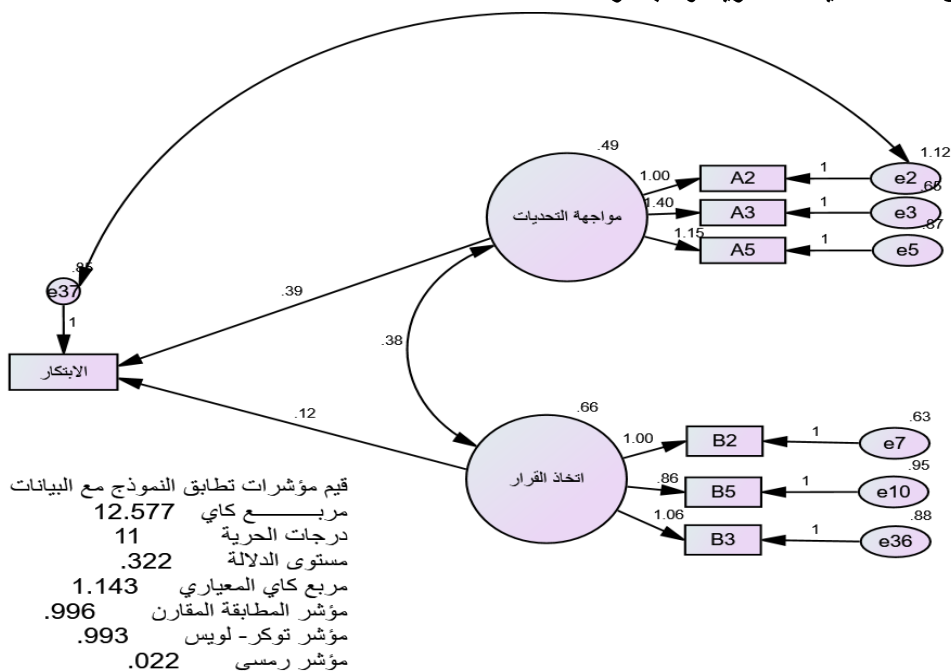
هنالك علاقة ايجابية بين سمات القيادة الادارية والابتكار

مستوى المعنوية :  $p < 0.10$ ,  $**p < 0.05$ ,  $***p < 0.01$

الشكل رقم (14)

يوضح نتائج الفرضية الاولى

العلاقة بين سمات القيادة الادارية والابتكار



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

#### 4-2-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

هنالك علاقة إيجابية بين التميز المؤسسي والقدرات الريادية

#### 1. الفرضية الفرعية (أ): العلاقة بين التميز المؤسسي وتحمل المخاطر:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين التميز المؤسسي على تحمل المخاطر، واختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة الوسيطة التميز المؤسسي وتحمل المخاطر باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل، عماد عبدالجليل، 2010)، وعند الحكم على جودة نموذج او نماذج اخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقتها للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة.

تشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين ابعاد المتغير الوسيط التميز المؤسسي والمتغير التابع ريادة الاعمال بعد (تحمل المخاطر) الا ان معاملات الانحدار مرتفعة نسبيا حيث بلغ معامل الانحدار للمتغير الوسيط الموارد البشرية (0.25) ويفسر 0.50 من التباين، كما بلغ معامل الانحدار للمتغير الوسيط العمليات (0.47) ويفسر 0.43 من التباين، وايضاً بلغ معامل الانحدار للمتغير الوسيط الهيكل التنظيمي (0.31) ويفسر 0.68 من التباين. كما في الشكل رقم (15) ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين التميز المؤسسي وريادة الاعمال بعد (تحمل المخاطر) اذ بلغت قيمة مربع كاي (53.209) وهي ليست مهمة احصائياً عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10. ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 وبالنظر الى الجدول رقم (23) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان ابعاد المتغير الوسيط التميز المؤسسي كانت ذات دلالة على القدرات الريادية بعد تحمل المخاطر حيث بلغت مستوى الدلالة عند مستوى (0.05) فاقل.

#### جدول رقم (23) يوضح نتائج الفرضية الثانية (أ)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	الموارد البشرية <---	0.248	0.116	2.144	0.032	نعمت
2	العمليات <---	0.474	0.145	3.259	0.001	نعمت
3	الهيكل التنظيمي <---	0.310	0.077	4.013	***	نعمت

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

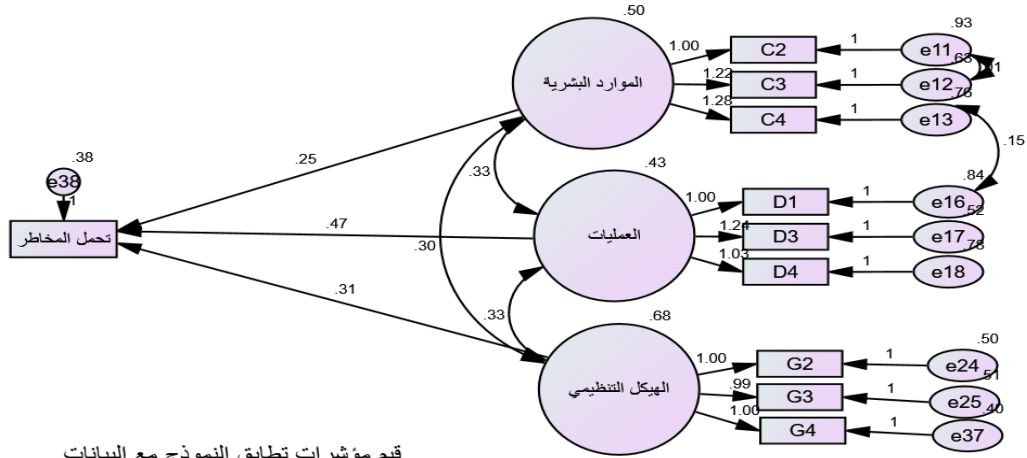
هنالك علاقة ايجابية بين التميز المؤسسي وتحمل المخاطر

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.001$

الشكل رقم (15)

يوضح نتائج الفرضية الثانية (أ)

هنالك علاقة ايجابية بين التميز المؤسسي و تحمل المخاطر.



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
مربع كاي 53.209  
درجات الحرية 28  
مستوى الدلالة .003  
مربع كاي المعياري 1.900  
مؤشر المطابقة المقارن .975  
مؤشر توكر- لويس .960  
مؤشر رسمي .055

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

## 2. الفرضية الفرعية (ب) : العلاقة بين التميز المؤسسي والابتكار:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين التميز المؤسسي والابتكار، واختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة التميز المؤسسي والابتكار باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل، عماد عبدالجليل، 2010)، وعند الحكم على جودة نموذج او نماذج اخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقتها للبناء العملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة. وتشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين ابعاد المتغير الوسيط التميز المؤسسي والمتغير التابع القدرات الريادية (الابتكار) الى ان معاملات الانحدار مرتفعة نسبياً بالنسبة للمتغير الوسيط الموارد البشرية حيث بلغ معامل الانحدار (0.46) ويفسر 0.52 من التباين، كما يلاحظ انخفاض معامل الانحدار للمتغير الوسيط العمليات حيث بلغ (-0.14) ويفسر 0.43 من



التباين، وايضاً بلغ معامل الانحدار للمتغير الوسيط الهيكل التنظيمي (0.16) ويفسر 0.67 من التباين. كما في الشكل رقم (16) ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين التميز المؤسسي والقدرت الريادية بعد (الابتكار) اذ بلغت قيمة مربع كاي (40.676) وهي ليست مهمة احصائياً عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10. ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 وبالنظر الي الجدول رقم (24) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان هنالك علاقة ايجابية بين بعد المتغير الوسيط الموارد البشرية على ريادة الاعمال بعد الابتكار كما لا توجد علاقة ايجابية بين بعدي العمليات والهيكل التنظيمي على ريادة الاعمال بعد الابتكار اذ لم يبلغا مستوى الدلالة عند مستوى (0.05) فاقل.

جدول رقم (24) يوضح نتائج الفرضية الثانية (أ)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطاء المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	الموارد البشرية <--- الابتكار	.460	.159	2.888	.004	دعمت
	العمليات <--- الابتكار	-.141	.185	-.764	.445	لم تدعم
	الهيكل التنظيمي <--- الابتكار	.158	.111	1.424	.154	لم تدعم

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

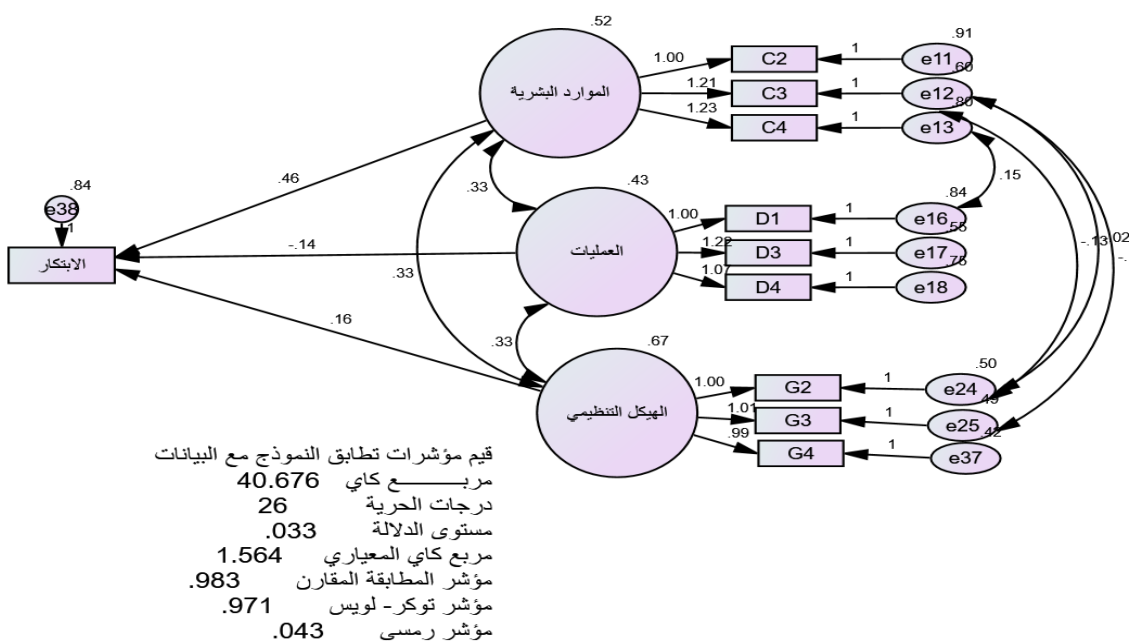
هنالك علاقة ايجابية بين التميز المؤسسي والابتكار

مستوى المعنوية: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

الشكل رقم (16)

يوضح نتائج الفرضية الثانية (أ)

هنالك علاقة ايجابية بين التميز المؤسسي والابتكار



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

#### 4-2-3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك علاقة بين سمات القيادة الإدارية والتميز المؤسسي:

##### 1. الفرضية الفرعية (أ): العلاقة بين سمات القيادة الادارية والموارد البشرية:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين سمات القيادة الادارية والموارد البشرية ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة سمات القيادة الادارية والموارد البشرية باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل ، عماد عبدالجليل ، 2010) ، وعند الحكم على جودة نموذج او نماذج اخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة . وتشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل سمات القيادة الادارية والمتغير الوسيط التميز المؤسسي (الموارد البشرية) الى ارتفاع تأثير المتغير المستقل مواجهة التحديات حيث بلغت قيمته (0.43) ويمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R2) حيث بلغت 0.47 كذلك اتخاذ القرار حيث بلغت للمتغير (0.61) ويفسر 0.68 من التباين. كما في الشكل رقم (17) ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين مكونات سمات القيادة الادارية والموارد البشرية اذ بلغت قيمة مربع كاي (15.599) وهي ليست مهمة احصائياً عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0,10 . ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 وبالنظر الى الجدول رقم (25) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان ابعاد المتغير المستقل سمات القيادة الادارية كانت ذات دلالة على الموارد البشرية اذ بلغت مستوى الدلالة عند مستوى (0.05) فاقل.

##### جدول رقم (25) : يوضح نتائج الفرضية الرئيسية الاولى (أ)

م	العلاقات		التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الحرية CR	الدلالة P	النتيجة
	<---	<---					
1	موارء البشرية	موارء البشرية	0.430	0.126	3.405	***	دعمت
2	اتخاذ القرار	موارء البشرية	0.611	0.110	5.555	***	دعمت

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

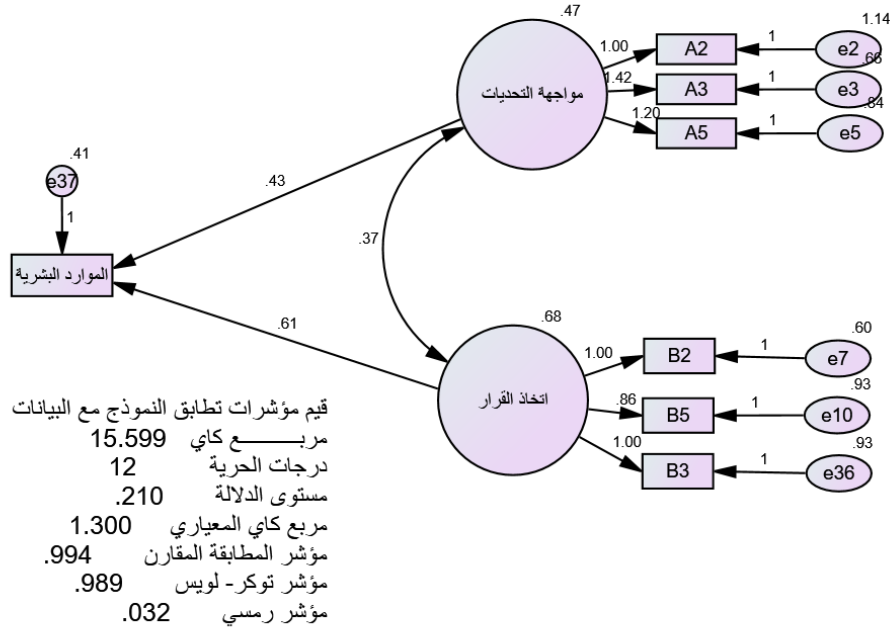
هناك علاقة ايجابية بين سمات القيادة الادارية والموارد البشرية

مستوى المعنوية :  $p < 0.05$  ,  $p < 0.10$  ,  $p < 0.001$  \*\*\*

الشكل رقم (17)

يوضح نتائج الفرضية الفرعية (أ)

العلاقة بين سمات القيادة الادارية والموارد البشرية



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

## 2. الفرضية الفرعية (ب): العلاقة بين سمات القيادة الادارية والعمليات:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين سمات القيادة الادارية و العمليات، واختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة سمات القيادة الادارية والتميز المؤسسي بعد العمليات باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل، عماد عبدالجليل، 2010)، وعند الحكم على جودة نموذج او نماذج اخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقتها للبناء العملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة.

تشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل سمات القيادة الادارية والمتغير الوسيط التميز المؤسسي بعد العمليات الى انخفاض تأثير المتغير المستقل مواجهة التحديات حيث

بلغت قيمته (0.18) ويمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R2) حيث بلغت 0.53 وارتفاع تأثير بعد اتخاذ القرار حيث بلغت للمتغير (0.59) ويفسر 0.69 من التباين . كما في الشكل رقم (18) ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين مكونات سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية اذ بلغت قيمة مربع كاي (19.652) وهي ليست مهمة احصائياً عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10 . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 وبالنظر الي الجدول رقم (26) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان بعد المتغير المستقل اتخاذ القرار كانت ذات دلالة على التميز المؤسسي بعد العمليات اذ بلغت مستوى الدلالة عند مستوى (0.05) فاقل وان بعد مواجهة التحديات لم يبلغ مستوى الدلالة .

جدول رقم (26) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية (ب)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري		النتيجة
			القيمة الحرجة CR	الدلالة P	
1	مواجهة التحديات <---	العمليات	.111	1.609	.108
2	اتخاذ القرار <---	العمليات	.107	5.466	***

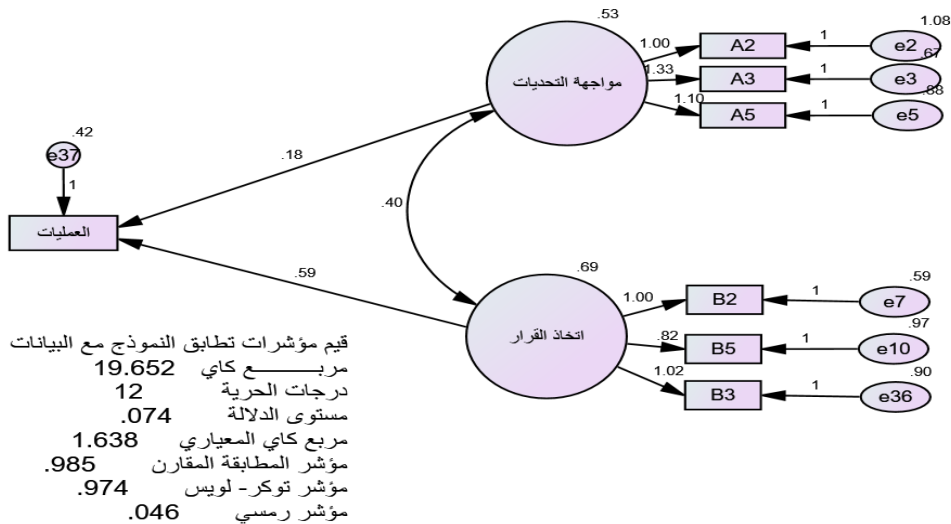
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

هنالك علاقة ايجابية بين سمات القيادة الادارية والعمليات

مستوى المعنوية :  $p < 0.10$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.001$

الشكل رقم (18) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية (ب)

العلاقة بين سمات القيادة الادارية والعمليات



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

### 3.الفرضية الفرعية: (ج) العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انها توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين سمات القيادة الادارية التميز المؤسسي بعد الهيكل التنظيمي ، و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة سمات القيادة الادارية والهيكل التنظيمي باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل ، عماد عبدالجليل ، 2010) ، وعند الحكم على جودة نموذج او نماذج اخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة .

تشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل سمات القيادة الادارية والمتغير التابع ريادة الاعمال بعد (الابتكار) الى ارتفاع تأثير المتغير المستقل مواجهة التحديات حيث بلغت قيمته (0.29) ويمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R2) حيث بلغت 0.53 كذلك بعد اتخاذ القرار حيث بلغت للمتغير (0.28) ويفسر 0.71 من التباين . كما في الشكل رقم (19) ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين مكونات سمات القيادة الادارية والتميز المؤسسي بعد الهيكل التنظيمياذ بلغت قيمة مربع كاي (30.342) وهي ليست مهمة احصائياً عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10 . ومؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 وبالنظر الي الجدول رقم (27) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان ابعاد المتغير المستقل سمات القيادة الإدارية كانت ذات دلالة على التميز المؤسسي بعد الهيكل التنظيمي اذ بلغت مستوى الدلالة عند مستوى (0.05) فاقل.

#### جدول رقم (27) يوضح نتائج الفرضية الفرعية (ج)

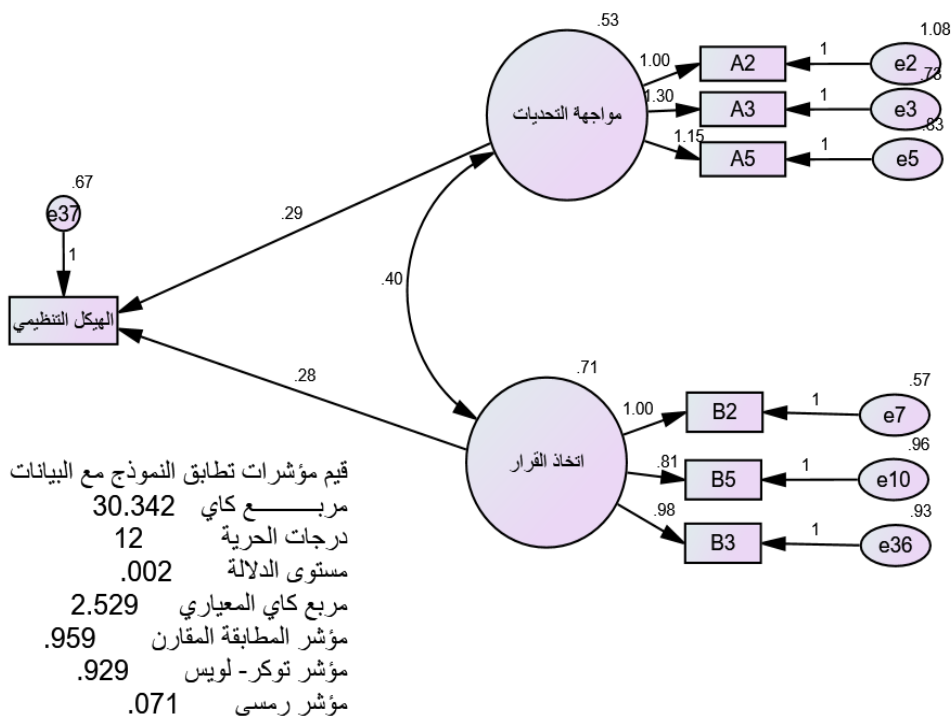
م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الاحرجة P CR	الدلالة	النتيجة
2	اتخاذ القرار	0.280	0.110	2.535	0.011	دعمت

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

هنالك علاقة ايجابية بين سمات القيادة الادارية والهيكل التنظيمي

مستوى المعنوية :\*\*\*p<0.05, \*\*p<0.10, \*p<0.05

(19) الشكل رقم يوضح نتائج الفرضية الفرعية (ج) العلاقة بين سمات القيادة الادارية والهيكـل التنظيمي.



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

#### 4-2-4 الفرضية الرئيسية الرابعة:

التميز المؤسسي يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والقدرات الريادية :

1. الفرضية الفرعية: (أ) الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية. تم استخدام أسلوب تحليل المسار PathAnalysis باستخدام برنامج (spss.21) المدعوم ببرنامج AMOS.22 بطريقة BOOTSTRAP للتحقق من وجود أثر للتميز المؤسسي بعد الموارد البشرية في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية والتي تشير الى الشروط التالية :
  - أ. إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كانت معنوية فتوجد علاقة توسط للمتغير الوسيط.
  - ب. إذا كانت العلاقة الغير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية فلا توجد علاقة توسط.
  - ج. إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية يكون هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط.

د. إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية يكون هنالك توسط كامل للمتغير الوسيط.

ه. مع مراعاة شروط جودة النموذج.

تشير نتائج التحليل إلى وجود أثر التميز المؤسسي بعد الموارد البشرية في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية اذ بلغت قيمة مربع كاي (48.749) عند مستوى (0.001) وبلغت قيمة (RMR) أقل من 0.10. ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 وبالنظر إلى الجدول رقم (28) نجد أن هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط التميز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) في العلاقة بين مواجهة التحديات وريادة الأعمال بعد تحمل المخاطر كما نجد أنه يوجد هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) في العلاقة بين اتخاذ القرار والقدرات الريادية بعد تحمل المخاطر ، كما يوجد هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط التميز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) في العلاقة بين مواجهة التحديات وريادة الاعمال بعد الابتكار. كما يوجد هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط التميز المؤسسي بعد (الموارد البشرية) في العلاقة بين مواجهة التحديات والقدرات الريادية بعد الابتكار كما يوضح ذلك الجدول رقم (28).

### جدول رقم (28)

يوضح أثر المتغير الوسيط الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة الادارية والقدرات الريادية.

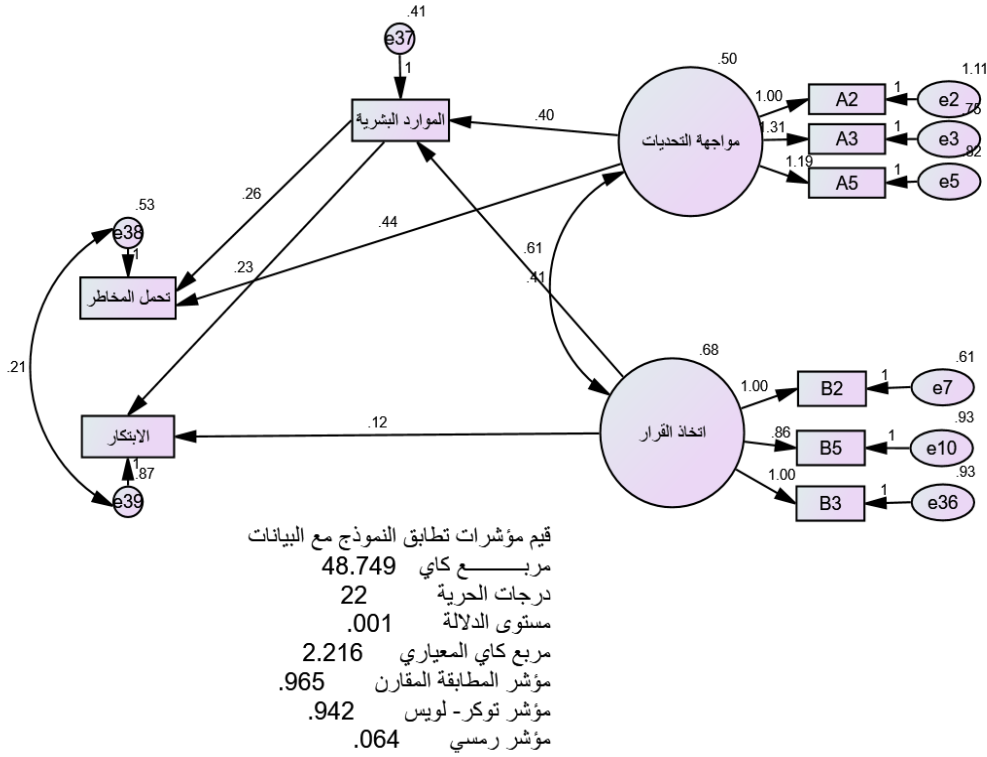
م	الفرضيات	العلاقات المباشرة	العلاقات غير المباشرة	النتيجة
1	مواجهة التحديات-->الموارد البشرية-->تحمل المخاطر	0.019	0.001	توسط جزئي
2	اتخاذ القرار-->الموارد البشرية-->تحمل المخاطر	0.021	0.019	توسط جزئي
3	مواجهة التحديات-->الموارد البشرية-->الابتكار	0.036	0.036	توسط جزئي
4	اتخاذ القرار-->الموارد البشرية-->الابتكار	0.023	0.020	توسط جزئي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

مستوى الدلالة: \*p<0.10، \*\*p<0.05، \*\*\*p<0.001

## الشكل رقم (20)

يوضح أثر المتغير الوسيط الموارد البشرية في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

## 2.الفرضية الفرعية (ب): العمليات تتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية.

تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (SPSS.21) المدعوم ببرنامج AMOS.22 بطريقة BOOTSTRAP للتحقق من وجود أثر للتميز المؤسسي بعد العمليات في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية والتي تشير الى الشروط التالية:

أ. إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كانت معنوية فتوجد علاقة توسط للمتغير الوسيط.

ب. إذا كانت العلاقة الغير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية فلا توجد علاقة توسط.

ج. إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية يكون هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط.

د. إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية يكون هنالك توسط كامل للمتغير الوسيط.

هـ. مع مراعاة شروط جودة النموذج.



تشير نتائج التحليل إلى وجود أثراً للتميز المؤسسي بعد العمليات في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية اذ بلغت قيمة مربع كاي (49.377) عند مستوى (0.001) وبلغت قيمة (RMR) أقل من 0.10 . ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 وبالنظر إلى الجدول رقم (29) نجد أنه لا يوجد توسط للمتغير الوسيط للتميز المؤسسي بعد (العمليات) في العلاقة بين مواجهة التحديات والقدرات الريادية بعد تحمل المخاطر كما نجد أنه يوجد هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط للتميز المؤسسي بعد (العمليات) في العلاقة بين اتخاذ القرار والقدرات الريادية بعد تحمل المخاطر ، كما لا يوجد هنالك توسط للمتغير الوسيط للتميز المؤسسي بعد (العمليات) في العلاقة بين مواجهة التحديات والقدرات الريادية بعد الابتكار ، كما لا يوجد هنالك توسط للمتغير الوسيط للتميز المؤسسي بعد (العمليات) في العلاقة بين مواجهة التحديات والقدرات الريادية بعد الابتكار كما يوضح ذلك الجدول رقم (29).

### جدول رقم (29)

يوضح أثر المتغير الوسيط العمليات في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية

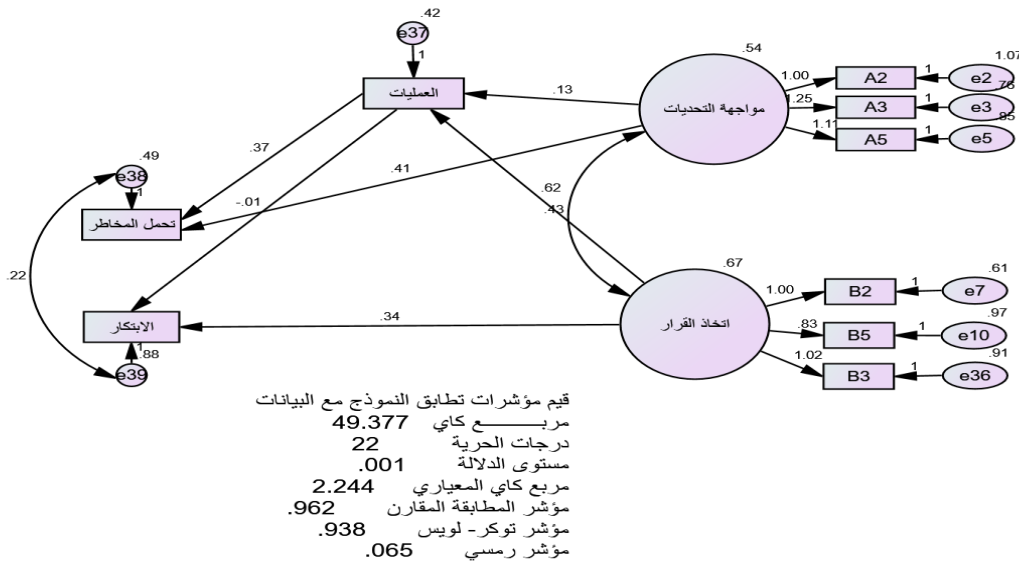
م	الفرضيات	العلاقات المباشرة	العلاقات غير المباشرة	النتيجة
1	مواجهة التحديات--العمليات--تحمل المخاطر	0.351	0.001	لا يوجد توسط
2	اتخاذ القرار--العمليات--تحمل المخاطر	0.001	0.000	توسط جزئي
3	مواجهة التحديات--العمليات--الابتكار	0.555	0.000	لا يوجد توسط
4	اتخاذ القرار--العمليات--الابتكار	0.865	0.007	لا يوجد توسط

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

مستوى الدلالة: \*p<0.10، \*\*p<0.05، \*\*\*p<0.001

### شكل رقم (21)

يوضح أثر المتغير الوسيط العمليات في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية .



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

مستوى الدلالة: \*p<0.10، \*\*p<0.05، \*\*\*p<0.001

3.الفرضية الفرعية (ج): الهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية .

تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (SPSS.21) المدعوم ببرنامج AMOS.22 بطريقة BOOTSTRAP للتحقق من وجود أثر للتميز المؤسسي بعد الهيكل التنظيمي في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية والتي تشير الى الشروط التالية :

أ. إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كانت معنوية فتوجد علاقة توسط للمتغير الوسيط.

ب. إذا كانت العلاقة الغير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية فلا توجد علاقة توسط.

ج. إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية يكون هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط.

د. إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية يكون هنالك توسط كامل للمتغير الوسيط.

هـ. مع مراعاة شروط جودة النموذج.

تشير نتائج التحليل إلى وجود أثر التميز المؤسسي بعد الهيكل التنظيمي في العلاقة بين سمات القيادة الادارية و القدرات الريادية اذ بلغت قيمة مربع كاي (61.794) عند مستوى(0.001) وبلغت قيمة(RMR) أقل من0.10. ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 وبالنظر إلى الجدول رقم (30) نجد أن هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الهيكل التنظيمي) في العلاقة بين مواجهة التحديات والقدرات الريادية بعد تحمل المخاطر كما نجد أنه لا يوجد هنالك توسط للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الهيكل التنظيمي) في العلاقة بين اتخاذ القرار والقدرات الريادية بعد تحمل المخاطر، كما يوجد هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط التمييز المؤسسي بعد (الهيكل التنظيمي) في العلاقة بين مواجهة التحديات

والقدرات الريادية بعد الابتكار، كما لا يوجد هنالك توسط جزئي للهيكل التنظيمي في العلاقة بين مواجهة التحديات والابتكار كما يوضح ذلك الجدول رقم (30).

### جدول رقم (30)

يوضح أثر المتغير الوسيط الهيكل التنظيمي في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية.

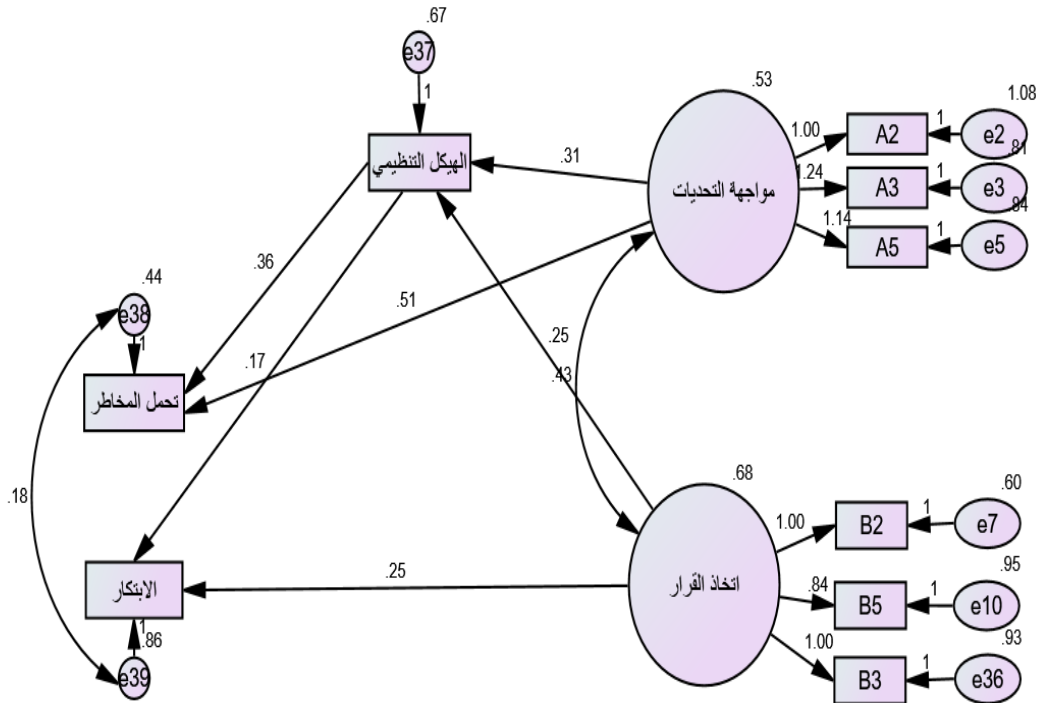
م	الفرضيات	العلاقات المباشرة	العلاقات غير المباشرة	النتيجة
1	مواجهة التحديات-->الهيكل التنظيمي-->تحمل المخاطر	0.073	0.001	توسط جزئي
2	اتخاذ القرار-->الهيكل التنظيمي-->تحمل المخاطر	0.213	0.000	لا يوجد توسط
3	مواجهة التحديات-->الهيكل التنظيمي-->الابتكار	0.074	0.000	توسط جزئي
4	اتخاذ القرار-->الهيكل التنظيمي-->الابتكار	0.145	0.011	لا يوجد توسط

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

مستوى الدلالة:  $p < 0.10$ ،  $p < 0.05$ ،  $p < 0.001$

### شكل رقم (22)

يوضح أثر المتغير الوسيط الهيكل التنظيمي في العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية.



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مربع كاي 61.794

درجات الحرية 22

مستوى الدلالة 0.000

مربع كاي المعياري 2.809

مؤشر المطابقة المقارن 0.941

مؤشر توكر- لويس 0.903

مؤشر رمسي 0.078

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

#### 4-2-5 ملخص النتائج:

#### الجدول رقم (31) ملخص نتائج الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية

الفرضية	نص الفرضية	P	النتيجة
<b>الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة بين سمات القيادة الإدارية على القدرات الريادية</b>			
1-1	توجد علاقة إيجابية بين مواجهة التحديات وتحمل المخاطر	004	دعمت
2-1	توجد علاقة إيجابية بين إتخاذ القرار وتحمل المخاطر	***	دعمت
3-1	توجد علاقة إيجابية بين مواجهة التحديات والابتكار	015	دعمت
4-1	توجد علاقة إيجابية بين إتخاذ القرار والابتكار	378	لم تدعم
<b>مستوى دعم الفرضية</b>			
<b>الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة بين سمات القيادة الإدارية على التميز المؤسسي</b>			
1-2	توجد علاقة إيجابية بين مواجهة التحديات والموارد البشرية	***	دعمت
2-2	توجد علاقة إيجابية بين إتخاذ القرار والموارد البشرية	***	دعمت
3-2	توجد علاقة إيجابية بين مواجهة التحديات و العمليات	108	لم تدعم
4-2	توجد علاقة إيجابية بين إتخاذ القرار والعمليات	***	دعمت
5-2	توجد علاقة إيجابية بين مواجهة التحديات والهيكل التنظيمي	025	دعمت
6-2	توجد علاقة إيجابية بين إتخاذ القرار والهيكل التنظيمي	011	دعمت
<b>مستوى دعم الفرضية</b>			
<b>الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة بين التميز المؤسسي والقدرات الريادية</b>			
1-3	توجد علاقة إيجابية بين الموارد البشرية وتحمل المخاطر	032	دعمت
2-3	توجد علاقة إيجابية بين الموارد البشرية والابتكار	004	دعمت
3-3	توجد علاقة إيجابية بين العمليات وتحمل المخاطر	001	دعمت
4-3	توجد علاقة إيجابية بين العمليات والابتكار	445	لم تدعم
5-3	توجد علاقة إيجابية بين الهيكل الوظيفي وتحمل المخاطر	***	دعمت
6-3	توجد علاقة إيجابية بين الهيكل الوظيفي والابتكار	154	لم تدعم
<b>مستوى دعم الفرضية</b>			
<b>الفرضية الرئيسية الرابعة: التميز المؤسسي يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية</b>			
1-4	الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية		تتوسط
2-4	العمليات يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية		لا يوجد توسط
3-4	الهيكل الوظيفي يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية		تتوسط
<b>مستوى دعم الفرضية</b>			
توسط جزئي			

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة 2018م.

## الفصل الخامس

### ملخص مناقشة النتائج

المبحث الاول : مناقشة النتائج

المبحث الثاني : التوصيات

## 5-1 المبحث الأول : مناقشة النتائج

### 5-1-0 مقدمة :

في هذا الفصل سوف تتم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من واقع تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتي تمثل الاداة الرئيسية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة ، ومن واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات والتي قد تساهم في الاهتمام بسمات القيادة الإدارية لتمكين الادارات العليا ومتخذي القرارات بالمؤسسات من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى عالي من الجودة والتميز والإبتكار في الأداء والعمل على الاستفادة من الموارد الداخلية المتاحة للشركات لمواجهة التحديات المتمثلة في حدة المنافسة حتي تصبح مشروعات البنك رائد في مجال الأعمال ، كما سيتم عرض اوجه القصور والمحددات التي واجهت الدراسة ومن ثم التوصية بمقترحات بحوث مستقبلية ترشد القادمين لسد اوجه القصور في هذه الدراسة.

تم إختبار بيانات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عبر (300) إستبانة بنسبة إستجابة بلغت (75%) من جملة الإستبانة الموزعة والبالغ عددها (400) إستبانة موجه الي القادة التنفيذيين والمدراء ورؤساء الاقسام بمجموعة البنك الاسلامي للتنمية بمحافظة جدة، وتم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS24-AMOS24) من أجل الحصول على التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية والإرتباطات، وتم إختبار الفرضيات بعد التأكد من صلاحية وإعتمادية الأبعاد وإستناداً إلى (Hair et al,2014) تم إختبار الفرضيات عن طريق إستخدام AMOS SEM أسلوب تحليل المسار (نمذجة المعادلة البنائية) لقياس هيكلية النموذج الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات. تم إختبار هيكل النموذج عن طريق إستخدام معاملات التقدير (التحديد) قيم مربعات كاي. حيث كانت أسئلة الدراسة على النحو التالي:

بإستقراء الدراسات السابقة تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي هل التميز المؤسسي يتوسط العلاقة بين القيادة الادارية والقدرات الريادية ؟ وتتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو أثرسمات القيادة الإدارية على والقدرات الريادية.
2. ما هو أثرسمات القيادة الإدارية على التميز المؤسسي.
3. ما هو أثر التميز المؤسسي على والقدرات الريادية.
4. هل التميز المؤسسي يتوسط العلاقة بينسمات القيادة الادارية والقدرات الريادية.

خضعت بيانات الإستبانة للتحليل العاملي بغرض فهم الإختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الإستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب إنحرافات عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من

العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003م). يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج التي تبدأ بـ:

### 5-1-1 أثر العلاقة ما بين سمات القيادة الإدارية والقدرات الريادية .

1. هذه الفرضية تتوقع وجود علاقة إيجابية بين سمات القيادة الإدارية والقدرات الريادية من خلال التحليل العاملي لمتغيرات سمات القيادة الإدارية (مواجهات التحديات وإتخاذ القرار) مع أبعاد القدرات الريادية المتمثلة في (تحمل المخاطر والإبتكار)، حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين مواجهات التحديات وتحمل المخاطر. وايضاً وجدت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مدعومة بين مواجهات التحديات والابتكار، حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين إتخاذ القرار وتحمل المخاطر، واتفقت هذ النتائج مع دراسة (لميس، 2014م)، التي توصلت إلى أن هنالك علاقة بين أبعاد القدرات الريادية والميزة التنافسية المستدامة ، وتتطابقة أيضاً مع دراسة (مرسي، 2014م) التي أشارت إلى وجود علاقة بين الجامعة الريادية والمزايا التنافسية المستدامة، ويعزى ذلك الى ان القيادة الإدارية محدد هام في عملية تحول الشروعات الي منظمات ريادية مما لسمات القيادة الاثر في قبول التحديات وتحمل المخاطر واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (صلاح الدين، 2017م) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة والقدرات الريادية في المؤسسات التعليمية. نجد ان هنالك عدم تتطابق بين النظرية والواقع ويعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة الدراسة ، المتمثلة في ثقافة وسياسات الشركات بالدول المتقدمة ، كما ادراك ووعي المجتمعات بسمات القيادة الادارية والقدرات الريادية في تلك الدول يختلف تماماً عن المملكة العربية السعودية ، واطارة نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين إتخاذ القرار والابتكار ، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عطية، 2017م) الذي توصل الي ان هنالك علاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي. وإختلفت ايضاً مع دراسة (الديراوي ، 2017م). التي توصلت الي أن هنالك علاقة بين أبعاد القدرات الريادية وأداء المنظمات. ويرجع السبب في ذلك الى أن هنالك اختلاف في مجتمع الدراسة وعينة الدراسة بعضها تم تطبيقها في شركات المؤسسات الحكومية وبعضها في مؤسسات وشركات بالجزائر وبالاردن، ايضاً يرجع الاختلاف اليان تركيز معظم الدراسات بصفة عامة على دراسة الشركات الإنتاجية والصناعية باعتقاد ان تلك الشركات هي التي تؤثر على البيئة بمخلفاتها ، كما في دراسة (لميس واخرون، 2014م) ودراسة (نور الدين بوراس، 2014م) ودراسة (Shelton, Darling & Walker, 2010) .

### 5-1-2 العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والتميز المؤسسي.

إفترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين سمات القيادة الإدارية والتميز المؤسسي ، أشارت نتائج الدراسة الى انه توجد علاقة إيجابية بين ابعاد سمات القيادة الإدارية وابعاد التميز المؤسسي مدعومة احصائياً، هذه النتيجة انفتت مع نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت أن هناك علاقة

إيجابية بين سمات القيادة الإدارية والتميز المؤسسي اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالمحسن 2010م) التي توصلت الى ان هنالك علاقة بين الموارد البشرية و التميز المؤسسي ، كما اتفق أيضاً مع دراسة (حاجي ، 2010م) التي توصلت الى وجود أثر ذو دلالة معنوية للموارد البشرية والتميز القيادي . اتفقت ايضا مع دراسة (الفاغوري ،2012م) التي توصلت الى وجود علاقة بين موارد المنظمة وتميز الاداء المؤسسي ، واتفقت مع دراسة (أسماء،2012م) التي توصلت الى أن هنالك علاقة بين فاعلية أنظمة تخطيط الموارد والتميز المؤسسي ، ودراسة (طوبلة ،2008م) توصلت الى أن يوجد أثر لأنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي، ودراسة (عبدالله،2013م) التي توصلت الى انها توجد علاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين . والسبب يرجع إلى أن التميز المؤسسي يختلف عن القيادة الادارية، وأن القيادة الادارية أحد المسببات الكبرى التي تسيطر على التميز، كما أن القيادة الادارية تمثل قوة تنبؤية كبرى تفوق التميز، بل يعتبر سمات القيادة الادارية محددًا للتميز المؤسسي.

### 5-1-3 العلاقة بين التميز المؤسسي والقدرات الريادية

إفترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التميز المؤسسي والقدرات الريادية، أشارت نتائج الدراسة الى انه توجد علاقة ايجابية بين (الموارد البشرية والعمليات والهيكل الوظيفي) وتحمل المخاطر، كما اوضحت نتائج الدراسة الى انه توجد علاقة ايجابية بين الموارد البشرية والإبتكار وهذه النتائج اتفقت مع دراسة (الرضي ،2016) التي وجدت ان هنالك علاقة قوية بين معايير التميز ونتائج الاداء ، هذا مؤشر على ان القدرات الريادية التي تكون احدي مؤشرات او نواتج الاداء تظهر نتيجة او باثر التميز المؤسسة وهو ما يتفق مع نظرية الموارد التي اشارة الى ذلك ، اي ان ما تمتلكه المؤسسة من قدرات داخلية من خلال مواردها والمتمثل في شكل تميز يمكن ان يحقق ميزة تنافسية يمكن ان تكون في شكل منظمات رائد او ريادة في الاعمال ، هذه النتيجة اختلفت مع نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت أن هناك علاقة طردية فدراسة (باسم اللوح، 2017) التي وجدت علاقة عكسية بين عوامل الريادة والتميز المؤسسي ، وقد يرج السبب في المنظور الذي يرى ان الريادة هي التي يمكن ان تحقق التميز المؤسسي ، وهو ما يتفق مع الانتقادات التي وجهة لنظرية الموارد حيث احيانا الميزة تكسب المنظمة قدرات .

أشارت نتائج الدراسة الى انه لاتوجد علاقة ايجابية بين العمليات والهيكل الوظيفي والإبتكار، هذه النتيجة تتطابق مع دراسة (باسم اللوح، 2017) التي وجدت علاقة عكسية بين عوامل الريادة والتميز المؤسسي قد يرجع السبب الى ان التميز المؤسسي قد يكون نتيجة نهائية تحصل عليه المنظمة من التوجهات الريادية، هذه النتيجة اختلفت مع نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت أن هناك علاقة ايجابية بين التميز المؤسسي و القدرات الريادية وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرضي،2016) التي وجدت ان هنالك علاقة قوية بين معايير التميز ونتائج الاداء.



إفترضت الدراسة أن التميز المؤسسي يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والقدرات الريادية ، أشارت نتائج الدراسة الى أن التميز المؤسسي يتوسط توسط جزئي العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والقدرات الريادية ، تتفق هذه الدراسة مع دراسة (عبد المحسن ،2010) التي وجدت ان هنالك اثر مباشر من ممارست الموارد البشرية على التميز ، ودراسة (القحطاني ،2017) ان هنالك تأثير من خلال الاثر المباشر من تطوير القيادة الادارية على الاداء المؤسسي ، ودراسة (مجيد وحسين عابد، 2013) وجدا ان ريادة الأعمال تلعب دور ايجابي في تفوق المنظمات من خلال التميز ، كم اتفقت الدراسة في قياس الاثر غير المباشر مع دراسة (لميس واخرون 2014) التي توصلت إلى أن هنالك علاقة بين أبعاد القدرات الريادية والميزة التنافسية المستدامة ، ودراسة (اسماء 2012) التي وجدت ان هنالك اثر مباشر من تحطيط الموارد البشرية على والقدرات الريادية. والاثر المباشر من خلال اتفاق الدراسة مع دراسة (ضرغام ،2017) التي اشارة الى وجود اثر ايجابي من ممارسات القيادة الإستراتيجية علي والقدرات الريادية ، ويرجع السبب في الغالب ان القيادة الادارية حتي تؤثر بشكل مباشر وتجعل المشروعات رائدة لآبد من التميز المؤسسي الذي يعتبر بمثابة القدرات الداخلية الكامنة عبرها يمكن تحقيق نتائج جيدة في الاداء تقود الى ريادة في الاعمال .

هذه النتيجة اختلفت مع نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت أن القدرات الريادية تتوسط توسط جزئي (أيمن ،2017م) التي توصلت الى أن دور القدرات الريادية كمتغير وسيط ومعزز للأثر بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات. ودراسة (باسم اللوح ، 2017) التي وجدت علاقة عكسية بين عوامل الريادة والتميز المؤسسي بحيث ان الاثر المباشر يكون اولاً من الريادة الى التميز. عموماً حصيلة هذا التوسط الجزئي يعكس ان التميز المؤسسي للموارد البشرية والعمليات والهيكل عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية والريادية ، كما أنه يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء، والنمو المستمر في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات في العصر الحاضر كما اشارة الى ذلك نظرية الموارد وهو ما يضيف الى الدراسة الاتفاق بين الواقع والنظرية ، فالمنظمة عبارة عن نظام System للعلاقات الاجتماعية المترابطة الصادرة من الأفراد والجماعات العاملة بها، حيث تستمر العلاقة قائمة ما دام التحصيل يزيد عن العطاء، وفقاً لمعاييرهم القيمية، بما يحقق التبادل (Equilibrium) من وجهة نظر المنظمة والأفراد والجماعات العاملة بها ، وهذا الامر لا يحدث الى من خلال قادة اداريون يمتلكون سمات اتخاذ القرار ومواجهة التحديات.

#### **4-1-4 إسهامات الدراسة :**

##### **مضامين الدراسة النظرية :**

هذه الدراسة تساهم في اثراء ادبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات بين متغيراتها حيث قامت باختبار علاقة سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية ، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي تسهم به سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية في مشروعات البنك والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج انه توجد علاقة

ذات تأثير معنوي بين أبعاد سمات القيادة الادارية (مواجه التحديات ، إتخاذ القرار) والقدرات الريادية (تحمل المخاطر والابتكار). وهذا مؤشر الى ان سمات القيادة الادارية كواحدة من الموارد غير المادية ذات البعد الإستراتيجي تشكل اساس على خلق ميزة او ريادة كما اشارة اليه نظرية المنشأة القائمة على الموارد ، وهذه النقطة تمثل منطقة مثمرة لعمل دراسات مستقبلية، وكشفت الدراسة عن وجود علاقات ايجابية بين أبعاد سمات القيادة الادارية وابعاد التميز المؤسسي. واطهرت نتائج الدراسات عن وجود علاقة ايجابية بين وابعاد التميز المؤسسي ومكونات القدرات الريادية وكشفت الدراسة عن التوسط الجزئي وابعاد للتميز المؤسسي في العلاقة سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية ما يعد اضافة جديدة واسهام للمعرفة .

### **5-1-5 ملخص النتائج:**

- واتضح من تحليل بيانات الدراسة انه توصلت للنتائج الآتية .
1. توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية.
  2. وجود علاقات ايجابية بين أبعاد سمات القيادة الادارية وابعاد التميز المؤسسي.
  3. وجود علاقة ايجابية بين ابعاد التميز المؤسسي ومكونات القدرات الريادية.
  4. التوسط الجزئي للتميز المؤسسي في العلاقة بينسمات القيادة الادارية والقدرات الريادية.

## 5-2 المبحث الثاني : التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة الى تعزيز دورسمات القيادة الادارية في تحقيق التميز المؤسسي والقدرات الريادية وذلك عن طريق:

1. الاهتمام بالسماوات المرتبطة بالقيادة الادارية من قبل البنك الاسلامي للتنمية لما له من آثار واضحة على القدرات الريادية للمنظمات واستمرارها إذ تعد القيادة المورد الأهم والأندر في المؤسسة. وهذا ما أكدت عليه هذه الدراسة ودراسات سابقة درست العلاقة ما بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية .
2. الاهتمام بالتميز المؤسسي لما له من دور في تحقيق قدرات ريادية في اعمال المنظمات مما يعمل على إكسابها ميزة تنافسية مستدامة.
3. زيادة اهتمام الشركات بالقيادات الادارية والعمل على خلق بيئة مستقرة وجاذبة حتي يتمكنوا من قيادة المنظمات لتصبح رائدة في مجال الاعمال .
4. تعاون جميع القادة الاداريون بمشروعات التنمية بالبنك الاسلامي للتنمية ، بوضع إستراتيجية واضحة تسهم في تعزيز ورفع القدرات الريادية والتميز المؤسسي ، والعمل على الاحتفاظ بالقيادات الادارية ، وذلك من خلال التعاون والتنسيق بين المشروعات .
5. تبني أهداف استراتيجية لدى القيادة في البنك الإسلامي للتنمية تعمل على تلبية طلبات الجمهور .

### 5-2-1 مضمين الدراسة التطبيقية :

يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة بالمؤسسات الخدمية قطاع البنوك بحيث يتم استخدام في المستويات الادارية العليا باعتباره قضية استراتيجية للشركات ، وذلك لرسم السياسات والقرارات الاستراتيجية طويلة المدى .

كما يمكن استخدام هذا النموذج في المستويات الادارية الوسطى والدنيا وذلك لتفعيل العمل عبر التميز في الاداء المؤسسي والذي بدوره يعكس ريادة اعمال المنظمات .

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية موضوع الدراسة للمشروعات التنموية بالبنك الذي يكشف مدي أهمية سمات القيادة الادارية في خلق منظمات رائد من خلال التميز المؤسسي.

نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للممارسين بالمؤسسات الخدمية قطاع البنوك خاصة عندما تؤخذ نتائجها في الحسبان ، حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في معرفة أكثر عوامل المكونة لسمات القيادة الادارية من واقع التطبيق بهذه المؤسسات المؤثرة على القدرات الريادية بالمؤسسات الخدمية وبالترتيب وبالتالي تشكل دراسة هذه العوامل فرص يستفاد منها في المؤسسات محل الدراسة. بما ان مفهوم القدرات الريادية حديث العهد نسبياً في البيئة الادارية السعودية فان اخضاعه لدراسة التطبيقية يعطي أهمية واضحة ضمن الاطار العلمي لاساليب الادارة المتقدمة في

اكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات الابداعية واستخدامه في التحسين والتميز واكتساب ميزة تنافسية فعلي المنظمات التي تسعى لذلك الاهتمام به.

### 5-2-2 محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعض المحددات مثل:

1. حجم عينة الدراسة حيث أنها ركزت على قطاع المصارف (مشروعات التنمية بالبنك الاسلامي جدة) بصورة أكبر مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على باقي القطاعات.
2. تناولت هذه الدراسة سمات القيادة الإدارية من خلال (مواجهة التحديات ، إتخاذ القرار) وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد القيادة الإدارية المختلفة التي تم التركيز عليها في الدراسات السابقة. كما تناولت الدراسة التميز المؤسسي بأبعادها الأساسية (الموارد البشرية ، العمليات، الهيكل التنظيمي) وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل الأبعاد في أدبيات الدراسات السابقة.
3. تم استخدام الاسبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الإجابة على أسئلة الاستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً .

### 5-2-3 الدراسات المستقبلية:

عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات السابقة في مبحث الدراسات السابقة ، كما إن الهدف من هذا الفصل هو اختبار العلاقة بين سمات القيادة الادارية والقدرات الريادية من خلال نموذج تم بناءه وفقاً لحدود البحث المذكورة سابقاً فيمكن اقتراح البحث مستقبلاً فيما يلي:

1. تطوير النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى لان هذه الدراسة أجريت على القادة الادارين بالبنك الاسلامي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن الشركات الأخرى. إجراء تطبيقات مماثلة لنفس موضوع الدراسة على منظمات أخرى خدمية مثل اتصالات ، الجامعات، المستشفيات وغيرها.
2. ولكون موضوع القدرات الريادية أصبح موضوعاً مؤثراً في حياة المنظمات المعاصرة ولارتباطه الشديد بمفاهيم أخرى كالكفاءة والأداء فترى الدارسة أن تتوجه البحوث المستقبلية إلى التعمق في دراسة هذه المفاهيم خاصة وأنها لها مدلولاتها اللغوية المختلفة (التوجه الريادي ، الاداء الريادي) وتأثيرها مع عوامل أخرى تأخذ أحياناً دور وسيط وأخرى معدل من أجل تقوية العلاقة.
3. دراسة بعض المتغيرات التي أخذت في هذه الدراسة بأبعاد أكثر مثل (انماط القيادة ، التميز التنظيمي) وأثرها على القدرات الريادية بأبعاد حديث تختلف عن ابعاد الدراسة .

## المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

أ-الكتب :

1. أبو النصر، مدحت محمد ، (2007م)، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.
2. ابن منظور،(2000م)، لسان العرب، ط1، ج 12، بيروت: دار صادر.
3. إبراهيم ، يحيى ، (2001م) ، إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، القاهرة : دارالتوزيع والنشرالإسلامية.
4. إسماعيل ، زكي مكي ،(2005م)، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم: جامعة النيلين، كلية التجارة.
5. بوسنينة ، الصديق ، الفارسي ، سليمان،(2013م)، الموارد البشرية أهميتها - تنظيمها- مسؤوليتها - مهامها، القاهرة : أكاديمية الدراسات العليا.
6. بلال ، محمد إسماعيل ،(2006م) ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
7. بلوط ، حسن إبراهيم ، (2005م) ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت: دار النهضة العربية.
8. البرنوطي ، سعاد نايف ، (1015م)، ادارة الاعمال الصغيرة- ابعاد الريادة، ط1، عمان: دار وائل للنشر .
9. جواد، شوقي ناجي، (2000م)، إدارة الأعمال منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر.
10. جولمان ، دانيال وآخرون(د.ت)، القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، ترجمة: عثمان الجيلالي المثلوثي، بشير أحمد سعيد، الرياض: دار المريخ.
- 11.جلده ، سامر ،(2009م)، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
12. هيكل، محمد ، (2014م)، ريادة الاعمال، بيروت: دن.
13. هرمان ، نوربرت ، (2003م)، الإدارة بالتوافق ، الخيط الواصل بين السلطة والتبعية ، وتعريب هاني صالح، الرياض : مكتبة العبيكان .

14. زايد ، عادل ، (2003م)، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
15. الحلو ، علي عبد الله ، (2015م)، الهيكل التنظيمي واسباءه ، القاهرة: دار الكتاب الجامعي .
16. حسن، رابوة ، (2003م) السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
17. حريم ، حسين ، (2016م) ، المخاطر الادارية ، القاهرة : دار الكتاب الجامعي .
18. الحريري ، محمد ( 2012 ) إدارة الموارد البشرية، عمان : دار البداية ناشرون وموزعون.
19. طاهر ، حامد علية، (2015م)، المخاطر في المؤسسات المالية ، بيروت : دن .
20. بيلو ، كورتوا ، (2012م)، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة: سالم العيسى، ط1، دمشق: دار علاء الدين.
21. كافي ، مصطفى يوسف ، (2014م)، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي-تكنولوجي عولمي، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
22. لاندزبيرغ ، ماكس ، (2013م)، أدوات القيادة، ترجمة: غادة الشهابي، الرياض: مكتبة العبيكان.
23. اللوزي ، موسى سلامة ، حمود ، خضر كاظم، (2008م)، إدارة الأعمال، عمان: دار إثراء للنشر.
24. الموسوي ، سنان ، (2004م) ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجدلاوي.
25. المنصور ، كاسر نصر وآخرون، (2000م)، إدارة المشروعات الصغيرة، عمان: دار الحامد للنشر.
26. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2010م)، تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات العامة والخاصة، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
27. مراد ، زايد ، (2010م)، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
28. النجار ، فايز جمعة صالح ، العلي ، عبدالستار محمد ، (2006م)، الريادة والأعمال الصغيرة، عمان : دار حامد للنشر والتوزيع.

29. النعيمي، محمد عبد العال ، جميل ، راتب ، (2008م)، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
30. نصر الدين ، بنذير ، الزين ، منصور ، (2015) ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزه تنافسية مستدامه في منظمات الاعمال، الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.
31. السيد ، رضا ، (2007م)، عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
32. السكارنة ، بلال خلف (2008م) ، الريادة وادارة المنظمات الاعمال، ط1 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
33. السلمي ، علي ، (2001م) ، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر .
34. عامر ، سعيد يس،(2009م)، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض: دار المريخ.
35. عباس ،علي،(2008م)، إدارة الموارد البشرية الدولية، الشارقة: اثراء للنشر والتوزيع.
36. عبد الباقي ، صلاح الدين، (2008م)، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
37. علي ، جمال الدين محمد ،(2006م)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
38. العقلي ، محمد ،(2011م)، الهيكل التنظيمي ، د. م : د. ن .
39. العتيبي ، عبد الهادي (د.ت)، معهد الكويت للأبحاث العلمية، الكويت: الريادة والابداع.
40. الصيرفي ، محمد ،(2009م)، التميز الإداري بقطاع التربية والتعليم، الإسكندرية: حورس الدولية للنشر والتوزيع.
41. الصيرفي ، عبد الفتاح ،(2006م)، مبادئ التنظيم والإدارة، عمان: دار المناهج.
42. قنديل ، علاء محمد سيد،(2010م)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، عمان: دار الفكر.
43. توفيق ، عبد الرحمن وآخرون، (2008م)، التميز الإداري والفاعلية القيادية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية.



## ب-المجلات والدوريات :

- 44.الأغا ، وفيق حلمي ، (2010م)، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ، غزة : سلسلة العلوم الإنسانية ، مجلة جامعة الأزهر ، المجلد 12 ، العدد 2 .
- 45.باديس ، بوخلوة ، سهيلة ، قمو ، (2017م)، آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 12.
- 46.البطانيه ، محمد تركي ،(2014م)، أثر التخطيط الإستراتيجي على إتخاذ القرار، (الأردن: إربد، مج 7 ، ع1، 3، ص43.
- 47.البشاشة ، سامر ، (2013م)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 5 ، عدد 2.
- 48.الديراوي ، أيمن حسن ، (2017م)، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط ، غزة: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 25 ، العدد 3.
- 49.هساوي ، عطية صالح سعد ،(2017م)، أثر سمات ونظرات القيادة الإدارية المميزة في الاداء الوظيفي في ليبيا ، بنغازي: جامعة بنغازي ، مجلة العلوم الادارية، العدد 13.
- 50.الحجار ، رائد حسين ،(2004م)، تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة " ، غزة : مجلة جامعة الأقصى ، سلسلة العموم الإنسانية ، المجلد الثامن.
- 51.مجلة البنك الاسلامي للتنمية ، جدة ، 2014م .
- 52.السكرانه ، بلال خلف ، (2008م)، استراتيجيات الرياده في تحقيق الميزه التنافسيه، دراسة ميدانيه على شركات الإتصالات في الأردن، بغداد : مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية، العراق، العدد السابع عشر.
- 53.العواودة ، وليد مجلى ، الزيود ، حسني علي ، (2014م)، أثر الإبتكار في الميزه التنافسية للشركات الصناعية الأردنية، دوريه الإداري العدد 137، السنة السادسة والثلاثون.
- 54.علواني ، محمد ، (2018م) ، ريادة الاعمال ورؤية 2030م، الرياض: سيبويه للطباعة والنشر ، مقال منشور في مجلة ريادة الاعمال العدد 2- 1.

55. القحطاني ، سالم بن سعيد ،(2001م)، التقارير العلمية عرض كتاب القيادة الإدارية: تحول نحو النموذج القياس العالمي، الرياض: كلية الملك فهد الأمنية، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23.

56. شبلي ، نبيل محمد ، (2010م) ، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، دبي : جامعة دبي ، مجلة آفاق إقتصادية، العدد97.

57. الشميمري ، أحمد ، (2014م )، تاريخ ريادة الأعمال في السعودية ، الرياض: جريدة اليوم - الأحد 09 محرم 1436 هـ الموافق 2 العدد 15115 .

58. الشعار ، اسحاق محمود ، (2014م)، أثر تطبيقات إدار الجودة في الابتكار: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية، عمان: مجلة جامعة عمان، مج 41، عدد 2.

59. توفيق ، صلاح الدين محمد ، مرسي ، شيرين عيد ، (2017م) ، الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة بنها : جامعة بنها ، مجلة كلية التربية ، العدد 109.

60. خميس ، أحمد سعد محمد ، الزعاري ، عبد الباقي عبدالله ، (2017م)، محددات ريادة الأعمال في تبوك، بغداد: دار الابحاث، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 3، العدد 2 .

### ج-الرسائل الجامعية :

61. أحمد، لميس يوسف ،(2014م)، اشراف كامل محمد الحواجزه ، أثر ابعاد المنظمة الريادية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان، عمان: الجامعة الاردنية ، رسالة ماجستير .

62. بوراس، نور الدين ،(2014م) ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة ، رسالة ماجستير غير منشورة .

63. حسن ، عبد المحسن أحمد حاجي ، (2010م) ، ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها فى تحقيق التميز المؤسسي على شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوة ، عمان : جامعة الشرق الاوسط ، كلية ادارة الاعمال ، رسالة ماجستير .

64. اللوح ، باسم عمر محمود ،(2017م) ، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، غزة : الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير .

65. عبد الفراج ، الرضي عبد الكريم ،(2016م) ، قياس أثر معايير التميز على نتائج الاداء ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشوره .

66. الفاغوري، اسماء مروان ،(2012م)، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، عمان: جامعة الشرق الاوسط، رسالة ماجستير غير منشورة .
67. الرشيدة ، نايل سالم ،(2007م)، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، عمان : الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه .
68. الشافعي، نضال مصطفى إسماعيل ، دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية ، غزة: جامعة الأقصى ، رسالة ماجستير غير منشورة.
69. الشريف، طلال (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.

#### د-المؤتمرات :

70. زاهر ، حجاز ،(2007م)، اتخاذ القرارات ، مصر ، شرم الشيخ : ورقة عمل مقدمة في ملتقى الأخصاء وبحوص العمليات ودورها في اتخاذ القرارات.
71. المحروق ، ماهر ، (د.ت)، سياسات حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الرياض: مركز الملك فيصل للمؤتمرات، المؤتمر الرابع لتنمية الموارد البشرية.

#### 72. التقارير :

73. التقرير السنوي للبنك الإسلامي للتنمية ، جدة، 2012م.
74. التقرير السنوي للبنك الاسلامي للتنمية ، جدة، 2013م.
75. التقرير السنوي للبنك الاسلامي للتنمية ، جدة، 2016م.

#### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 76.Ajaif Mona, (2008), **Culture of Excellence in Somali Government Organizations in Dubai**, Paper.1 for Qualit Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East; Responsibilities: Challenges and Strategies , Dubai: e- TQM College.
- 77.Aldallal, Mohamed , (2005) , **Performance Evaluation using self Assessment Approach and EFQM Excellen Model : The Case of Abu Dhabi Police**, College for Master Degree, United Kingdom: University of Bradford.

78. Amer, Hona, (2017), **"Impact of Leadership Styles on Entrepreneurs' Business Success"**, Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation STEM and Professional Studies, Old Dominion University
79. Barney, J. B. (1986c). **"Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework."** *Academic of Management Review*, 11.
80. Borghini, E.C. (2005), **"A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation"**, *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 31, No.1.
81. Borghini, E.C. (2005), **A Framework for the Study of Relationship Between Organizational Characteristics And Organizational Innovation**, *the Journal of Creative Behavior*, Vol. , 31 , No. 1.
82. Grote, Dick , (2002) **'The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers** , United States Of America.
83. Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham, R.L and Black, w.c. (1998) **"Multivariate .1 Data Analysis"** 5<sup>th</sup>ed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10 marketing of Marketing Research, Vol.16.No. 2.
84. Herschel, R.T., (2000), **"Chief Knowledge Officer: Critical Successfactor for Knowledge Management: Information Strategy"**, *The International of Human Resource Management*, Vol.16, Issue.4.
85. Hughes Arthur Middlelon, (2003), **The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs**, Mc Garw – Hill. U.S.A.
86. Laroche. H., et Nioche. J-P., (1998), **Repenser la stratégie (fondement et perspectives)**, édition Vuibert, Paris.

87. Leboyer L., (199), **la gestion des compétences**, Edition d'organisation Paris.
88. Leroy. F, (2001), **Les stratégies de l'entreprise**, édition Dunod, Paris.
89. Nicholas, Siropolis, (1994), **Small Business Management**, 5<sup>th</sup> edition - Houghton Mifflin Company.
90. Peter, Hupalo, (2003), **Business lessons from "The Entrepreneurial mindset"** .
91. Peter, Hupalo, (2003), **Thinking like An Entrepreneur**.
92. Quélin B., et Arrégle., J-L, (2000) **Le management stratégique des Compétences**, Editions Ellipses, Paris.
93. SAADA, I (2013) **Applying Leadership criterion of EFQM Excellence, model in higher Education Institution - ucas as A Case Study**, Thesis Master in Business Administration Islamic university, Gaza.
94. Sharma, Anilk & Talwar Blair (2007) **Evolution of Universal Business Excellence Model in Co-Porting Vedic Philosophy**, Measuring Business Excellence, Vol 11, NO 3.
95. Shelton, C.; Darling, J & Walker, W. (2010). **Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills**, LTA, Vol.1, No.2.
96. Shelton, C.; Darling, J & Walker, W. (2010). **Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values .1 Strategies, and Skills**. LTA, Vol.1, No.2.
97. Stronmgulst, N, & Samoff. J., (2000) **“Knowledge Management System: On the Promise and Actual forms of Information Technology**, Journal of Comparative Education, Vol. 30, Issue. 3.
98. Tarondeau J-C., (2002), **le management des savoirs**, 2<sup>ème</sup> édition, édition presse universitaires, paris.

### ثالثاً : المواقع الالكترونية :

99. <http://www.isdb.org/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://c8c6ee2f5faca3da3c6bf8a>
100. <http://www.isdb.org/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://c8c6ee2f5faca3da3c6bf8a>
101. <http://www.isdb.org/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://c8c6ee2f5faca3da3c6bf8a>
102. <http://www.rowadalaamal.com/?p=22101> الدخول 2018/7/10 تاريخ
103. السويدان ، طارق ، القيادة الإدارية، متاح على الموقع:  
<https://khowlahtaffor.wordpress.com/category>

الملاحق

## ملحق رقم (1)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد / .....

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

**الموضوع: استمارة الاستبيان**

يقوم الباحث بإعداد بحث عن " أثر القيادة الادارية في تحقيق التميز المؤسسي وريادة الأعمال- دراسة ميدانية على المشاريع التنموية لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة" وذلك للاستيفاء الجزئي للحصول على درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال. ونظراً لما تتمتعون به من دراية علمية وخبرة عملية فإن آراءكم تسهم في إثراء الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال إجاباتكم على أسئلة الاستبيان المرفق. كما يؤكد لكم الباحث بأن هذه المعلومات ستتم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم وافر الشكر والتقدير

الدارس: عبد العزيز عبد الغفور الأنصاري

البريد الإلكتروني: [alaiz181@hotmail.com](mailto:alaiz181@hotmail.com)



أولاً: البيانات الشخصية: أرجو من عنايتكم التفضل بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي توافقتكم.

العمر	أقل من 30 سنة	31- 40 سنة	41- 50 سنة	51 سنة فأكثر
التخصص	إدارة اعمال	البنوك والتمويل	موارد بشرية	اقتصاد أخرى
المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه أخرى
المركز الوظيفي	مدير إدارة	رئيس شعبة	رئيس قسم	موظف أخرى
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	6- 10 سنوات	11- 15 سنة	16- 20 سنة 21 سنة فأكثر

ثانياً: بيانات الدراسة: أرجو التفضل بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي توافقتكم.

المحور الأول: القيادة الإدارية.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البعد الأول، مواجهة التحديات.</b>						
1	هناك غياب للمعلومات الدقيقة في عمليات التخطيط طويل الاجل بالبنك.					
2	هناك ضعف شديد في امكانيات الموارد البشرية بالبنك.					
3	توجد تعقيدات في نظم الرقابة المصرفية بالبنك.					
4	هناك عدم توازن في المسؤولية مع السلطة الممنوحة لكل موظف بالبنك.					
5	هناك عدم وضوح في التسلسل الإداري بالبنك.					
<b>البعد الثاني: اتخاذ القرارات.</b>						
1	بتم تحليل المشكلات بصورة سليمة قبل اتخاذ القرار .					
2	يتم العمل على دراسة البدائل المتاحة في ضوء موارد البنك.					
3	يتم تحليل المميزات والمعوقات المرتبطة بكل بديل متاح للبنك.					
4	هناك فهم واعي للقرار قبل صدوره بالبنك.					
5	يوجد تقييم دوري لنتائج القرار بالبنك.					

المحور الثاني: التميز المؤسسي.

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
<b>البعد الأول: الموارد البشرية.</b>					
1	تساعد بيئة العمل على قيام العاملين بأداء أفضل.				
2	يتوفر لدى البنك نموذج لتقييم أداء العاملين بصورة سليمة.				
3	يقدم البنك برامج متنوعة لتدريب وتطوير العاملين.				
4	يمتلك البنك أدوات مناسبة لمعرفة وتقييم احتياجات العاملين.				
5	يتوفر لدى البنك أسس لاختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة.				
<b>البعد الثاني: العمليات.</b>					
1	تتوفر لدى البنك الموارد المالية التي تمكنه من القيام بأعماله.				
2	يوجد دليل وصفي لإجراءات العمل داخل البنك.				
3	يحرص البنك على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.				
4	يسعى البنك بصورة مستمرة الى تبسيط إجراءات العمل.				
5	يعمل البنك وفق المبدأ الوقائي لتلافي الخطأ قبل الوقوع فيه.				
<b>البعد الثالث: الهيكل التنظيمي.</b>					
1	يوجد وصف وظيفي يحدد مهام ومسئوليات العاملين بالبنك.				
2	مسئوليات الوحدات التنظيمية ملائمة مع مهام وطبيعة العمل.				
3	توجد خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين.				
4	الهيكل التنظيمي قادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات.				
5	بالبنك وحدة في الهيكل التنظيمي تعنى بإدارة المواد البشرية.				

المحور الثالث: القدرات الريادية.

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
<b>البعد الأول: تحمل المخاطر.</b>						
1	يعمل الموظفون بروح الفريق عند مواجهة المخاطر التي تواجه البنك.					
2	تسعى إدارة البنك إلى احداث التغيير في سياق العمل وإجراءاته بشكل دائم.					
3	تمتلك إدارة البنك خبرة طويلة في التعامل مع الحالات الطارئة ببيئة العمل.					
4	لدى إدارة البنك طرق تكنولوجية متطورة للتعامل مع المخاطر.					
5	يتخذ البنك القرارات المناسبة في ظل مخاطر عدم التأكد.					
<b>البعد الثاني: الابتكار.</b>						
1	يتم تشجيع المبادرات التي تسهم في تطوير الأداء بالبنك.					
2	هناك اهتمام بالتطور التكنولوجي والاختراعات.					
3	يتم التركيز على تجديد الخدمات وتقديم منتجات حديثة.					
4	هناك تحفيز لابتكار طرق حديثة في معالجة المشكلات التي تواجه البنك.					
5	تهتم إدارة البنك بوضع خططها بما يتناغم مع متطلبات الابتكار.					

ملحق رقم (2)

قائمة بإسماء ووظائف التخصص وعناوين محكمو الاستبانه

العنوان	التخصص	الوظيفة	اسم المحكم
جامعة الملك عبد العزيز بجدة	إدارة اعمال والعمليات	بروفيسور	ا.د هاني بن عبد الرحمن العمري
جامعة الملك عبد العزيز بجدة	إدارة الجودة	بروفيسور	ا.د ناصر بن عقيل كدسة
جامعة الملك عبد العزيز بجدة	إدارة اعمال	استاذ مشارك	د سليمان آل الشيخ
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	إدارة اعمال	استاذ مشارك	د صديق بلل ابراهيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	إدارة اعمال	استاذ مشارك	د الطاهر احمد محمد
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	إدارة اعمال	استاذ مساعد	د ميسون علي الحسن

سعادة البروفيسور / أ. د هاني بن عبدالرحمن العمري

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية بعنوان "أثر القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي والريادة في الأعمال" وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للدراسة التطبيقية على المشاريع التنموية لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بمحافظة جدة ومن أجل ذلك قام الباحث ببناء هذا الاستبيان والتي تتكون من ثلاث محاور: المحور الأول أثر القيادة الإدارية في تنفيذ المشاريع، والمحور الثاني يتعلق بمدى تحقق ونجاح التميز المؤسسي والمحور الثالث الريادة الأعمال وكل محور يغطي فرضية من فرضيات الدراسة وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية في تحقيق التميز والريادة للمنظمات والشركات بأبعادها المختلفة من جودة الأداء وتميز وريادة وقيادة رشيدة تعمل على تميز المنظمة وريادتها ونظرا لما عرف عنكم من خبرة واسعة في مجال البحث العلمي فإن الباحث يشرف باختياركم محكما لهذا الاستبيان والاستشهاد برياكنم والتعرف على وجهة نظركم وملاحظاتكم حول محاور هذا الاستبيان ودرجة موافقة الفقرات لأغراض الدراسة ووضوح الصياغة وسلامتها وأي

اقتراحات ترونها مناسبة.

ولكم فائق الشكر والتقدير

الإسم / أ. د هاني بن عبدالرحمن العمري.

المسمى الوظيفي / أستاذ إدارة الأعمال بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة

أستاذ إدارة العمليات والجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي وتطبيق نظم الجودة العالمية الأيزو رئيس قسم التمويل المكلف

التوقيع /

الإيميل /

halamri@yahoo.com

سعادة البروفيسور/ د . سليمان آل الشيخ

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية بعنوان " أثر القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي والريادة في الأعمال " وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للدراسة التطبيقية على المشاريع التنموية لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بمحافظة جدة ومن أجل ذلك قام الباحث ببناء هذا الاستبيان والتي تتكون من ثلاث محاور: المحور الأول أثر القيادة الإدارية في تنفيذ المشاريع، والمحور الثاني يتعلق بمدى تحقق ونجاح التميز المؤسسي والمحور الثالث الريادة الأعمال وكل محور يغطي فرضية من فرضيات الدراسة وتسمى هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية في تحقيق التميز والريادة للمنظمات والشركات بأبعادها المختلفة من جودة الأداء وتميز وريادة وقيادة رشيدة تعمل على تميز المنظمة وريادتها ونظرا لما عرف عنكم من خبرة واسعة في مجال البحث العلمي فإن الباحث يشرف باختياركم محكما لهذا الاستبيان والاستشهاد برأيكم والتعرف على وجهة نظركم وملاحظتكم حول محاور هذا الاستبيان ودرجة موافقة الفقرات لأغراض الدراسة ووضوح الصياغة وسلامتها وأي

اقتراحات ترونها مناسبة.

ولكم فائق الشكر والتقدير

الإسم/ د . سليمان آل الشيخ

المسمى الوظيفي/ أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

التوقيع / سليمان آل الشيخ

الإيميل / sa.la@sheikh@kau.edu.sa

### ملحق رقم (3)

Republic of Sudan  
SUDAN UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY  
COLLEGE OF BUSINESS STUDIES  
P.O.BOX:407KHARTOUM  
CABLE:(TECHNOLOGY)  
TeleFax : 780687



جمهورية السودان  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات التجارية  
ص.ب: ٤٠٧ الخرطوم  
تلغرافيا: (تكنولوجيا)  
تلفاكس: ٧٨٠٦٨٧

التاريخ : 2017/4/23م

السادة/ مجموعة البنك الإسلامي للتنمية - محافظة جدة  
الموقرين  
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : الدارس/ عبدالعزیز عبدالغفور عبدالسبحان  
ماجستير ادارة الاعمال

نفيدكم بأن المذكور اعلاه مسجل بكلية الدراسات العليا - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال (بالبحث) . حيث يقوم بكتابة بحثه بعنوان " أثر القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي وريادة الاعمال في منظمات الاعمال - دراسة ميدانية على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الاسلامي للتنمية " تحت إشراف الدكتور/ سامي مصطفى على . عليه نرجو شاكرين السماح له بالمعلومات المتاحة وإجراءات الاستبيان للدراسة الميدانية على أن تكون في حدود الدراسة وتسهيل أمره والتعاون معه .

ولكم الشكر الجزيل



د. صديق بلال إبراهيم بلل  
عميد كلية الدراسات التجارية  
رئيس مجلس بحوث الكلية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات التجارية

## إعلان سمنار

سوف يعقد بإذن الله تعالى سمنار أولي ليل لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

### أثر القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي وريادة الأعمال

(دراسة تطبيقية على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية - جدة -)

الدارس : عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان الأنصاري

المشرف: د. سامي مصطفى محمد علي

التاريخ: السبت 2017/4/15م

الزمان: الساعة 12 ظهراً

المكان: قاعة السمنارات بكلية الدراسات التجارية - الطابق الأول

والدعوة عامة لكل الطلاب والمهتمين



التاريخ: 15/04/2017م

استمارة حضور سمنار

موضوع الأطروحة: دراسة القيادة لإدارة في قسم التسويق  
بمركز جامعة السودان للتكنولوجيا

الدرجة المطلوبة: ماجستير

الباحث: عبدالمعز عبد الفتاح عبد السلام

المشرف: د. سامر مصطفى محمد علي

الرقم	الاسم	جهة العمل	التوقيع
1	محمد علي محمد	دارس وكندرية	
2	محمد ابراهيم محمد	دارس وكندرية	
3	ابراهيم عيسى محمد ابراهيم	دارس وكندرية	
4	علي يوسف محمد احمد	دارس ماجستير	
5	عبدالمعز محمد	جامعة الجزيرة	
6	اندر شيه مراد	دارس كندرية	
7	ادريس حسن الحارث	دارس وكندرية	
8	تاديه جليل	" "	
9	عبدالمعز محمد	دارس ماجستير	
10	محمد حسن محمد	بكالوريوس ادارة	
11	عمار حسين عبد الله	دارس ماجستير	
12	عبدالمعز محمد	دارس ماجستير	
13	حناء حماد (سحق) العاصمي	بكالوريوس ادارة	
14	عيسى محمد الامام محمد الامام	المحاسب بلاكروس ادارة	
15	أحمد عصام عوف الكريم فضل الله	بكالوريوس ادارة أعمال	



وحدة البحث العلمي

الرقم	الاسم	جهة العمل	التوقيع
16	داليا حسين حسني ٢٠١٥	بكالوريوس ادارة أعمال	داليا
17	هدى فتوح محمد عبد الله	بكالوريوس المحاسبة	هدى
18	محمد الناصر حامد محمد	دكتورس ماجستير	محمد
19	أ. محمد أمير سليمان عبد الله	مجازر - جامعة النيلين	محمد
20	ممدوح السيد السيد	دكتورس ماجستير	ممدوح
21	دهيبون الزينقا لشيد	طالبة ماجستير	دهيبون
22	عمر كرم ياثير محمد	دكتوره	عمر
23	ليلى احمد الصديقت	كلية الدراسات التجارية	ليلى
24	فاليه عبد الصائم احمد	الدراسات التجارية	فاليه
25	عياض محمد النيسر	الدراسات التجارية	عياض
26	عاصم الحبيبي احمد	ماجستير	عاصم
27	ليلى احمد الصديقت	الدراسات التجارية	ليلى
28	فاليه عبد الصائم احمد	دكتوره تكامليه في المحاسبة	فاليه
29			
30			

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

## إعلان سمنار

سوف يعقد بإذن الله تعالى سمنار نهائي لنيل درجة الماجستير في ادارة  
الاعمال

بعنوان

" أثر القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي وريادة  
الاعمال في منظمات الاعمال "

(دراسة ميدانية على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية – بمحافظة جدة)

الدارس : عبدالعزيز عبدالغفور عبدالسبحان الأنصاري

المشرف: د. سامي مصطفى محمد على

التاريخ : الاحد : 2018/4/8

الزمان : الساعة 10:30 ص

المكان: قاعة السمنارات بكلية الدراسات التجارية – الطابق الأول

والدعوة عامة لكل الطلاب والمهتمين ،،،،،



وحدة البحث العلمي

التاريخ: 8 / 4 / 2018م

استمارة حضور سمنار

موضوع الاطروحة: الابتكار الصناعي في القطاع المصرفي في السودان

الدرجة المطلوبة: د.ح.ج.ا.ج.ت.ب.ب.ب.

الباحث: عبدالصمد بن عبد الغفور عبد الحازم الزصاري

المشرف: د. سامي مصطفى محمد علي

الرقم	الاسم	جهة العمل	التوقيع
1	فتحي بن مأمون سيد محمد	استاذ مساعد في علوم لغات	
2	وحيال عابدين عثمان احمد	مدرس / جامعة السودان	
3	ياسر بن محمد يوسف	مدرس / جامعة السودان	
4	كهنتم حيدر كبروشه	"	
5	عائده السبيعي محمد	"	
6	الامين محمد آدم	دريس دكتوراه السودان	
7	انور بن محمد حسان	دريس دكتوراه	
8	محمد عبد الهادي الهادي	دريس دكتوراه	
9	فهمين الددة الشاذلي حيدر	دريس دكتوراه	
10	نجمان صندو الالوس	دريس دكتوراه	
11	ليديا محمد	لغة ايرانية ليسانس	
12	د. محمد يوسف عبد النبي	"	
13	سعيد محمد	"	



## إفئادة

تشهد هيئة تحرير مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية  
بأن / الدكتور/ سامي مصطفى محمد علي والأستاذ/ عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان  
الأنصاري لديهما ورقة علمية محكمة ومقبولة للنشر في المجلة بعنوان: **الدور الوسيط للتميز  
المؤسسي بين القيادة الإدارية وريادة الأعمال على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة  
البنك الإسلامي للتنمية بجدة.**

وقد استخرجت هذه الشهادة بناءً على رغبتهما.

هذه شهادة من الاعتماد.....

د. عصام عبد المطلب عثمان  
رئيس هيئة التحرير

## ملخص الدراسات السابقة

### جدول ملخص الدراسات السابقة

الرقم	المؤلف أو العنوان السنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	اهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصيات مستقبلية
1	لميس يوسف أثر ابعاد المنظمة الريادية أحمد، اشراف الريادية تحقيق الميزة كامل محمد التنافسية المستدامة الحواجزه- 2014	التنافسية المنظمة الريادية	المستدامة	الوصفية المشروعات الريادية والمتوسطة	الوصفية المشروعات الريادية المتوسطة	التحليلي	وجود أثر لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة: مستوى الدلالة (0.05).	وجود أثر لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان عند مستوى الدلالة (0.05).	العمل على زيادة تمكين العاملين في عملهم وذلك من خلال منح الحرية لهم لتحديد أساليب إنجازهم للأعمال. ومناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل بحرية وصراحة فيما بينهم وعدم الخوف والتردد من طرح تلك المشاكل.
2	أحمد سعد محمد محدد اثر زيادة الأعمال خميس وفي تبوك. عبدالباقي عبد الله الزعارير 2017	ريادة الأعمال الريادية	محددات المشروعات	التحليلي	الوصفية الذين يأتون من بينات أسرية	التحليلي	تمارس الأعمال التجارية والاستثمارية تكون لديهم توجهات أكبر نحو الدخول في مجال الأعمال وكذلك بالنسبة للذين سبق لهم دراسة ريادة الأعمال خلال مراحل دراستهم	الوصفية الذين يأتون من بينات أسرية تمارس الأعمال التجارية والاستثمارية تكون لديهم توجهات أكبر نحو الدخول في مجال الأعمال وكذلك بالنسبة للذين سبق لهم دراسة ريادة الأعمال خلال مراحل دراستهم	ضرورة تقديم مساعدهات لدعم القدرات التسويقية لأصحاب مشروعات الريادة وتطوير طرق جديدة لتسويق السلع والخدمات من انتاج مشروعات الريادة عن طريق إقامة المهرجانات التسويقية المدعومة من قبل الإدارات المختصة بالإضافة إلى منح الرياديين وضعية تسويقية تفضيلية من قبل المؤسسات والهيئات الحكومية ، ضرورة مواصلة تقديم الدعم التمويلي الشامل الذي يتضمن مواصلة توفير الاستشارات المالية والمحاسبية للريادي وفي جميع الأوقات، والعمل على مواصلة عمليات التدريب الفني أثناء العمل في

المشروع الريادي لا  
أن يقتصر فقط على  
الفترة قبل بداية العمل  
في المشروع.

ضرورة توضيح  
المركز الوظيفي بكل  
شفافية ، ضرورة  
توفير المتطلبات  
التقنية للمنظمات  
الإدارية ، ضرورة  
تفعيل الأجهزة الرقابية  
داخل المنظمة .

المنهج معايير الكفاءة  
الوصفي والفاعلية تؤدي  
التحليلي التي نجاح  
المنظمة ، توفر  
الأليات  
والمتطلبات في  
المنظمة ، عدم  
وجود سياسة  
واضحة وعامة  
لإختيار القادة  
بممنشآت الاعمال

أثر سمات ونظريات سمات الاداء  
القيادة الإدارية المميزة ونظريات الوظيفي  
في الاداء الوظيفي في القيادة  
ليبيبا الإدارية

الملحق رقم (4)

التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية

Frequencies

		Statistics				
		العمر	التخصص	المؤهل العلمي	المركز الوظيفي	سنوات الخبرة
N	Valid	300	300	300	300	300
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2.46	2.57	2.74	3.42	3.30
	Std. Deviation	1.016	1.248	1.119	1.017	1.332

Frequency Tabl

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	49	16.3	16.3	16.3
	31-50 سنة	132	44.0	44.0	60.3
	41-50 سنة	51	17.0	17.0	77.3
	أكثر من 51	68	22.7	22.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

		التخصص			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارة أعمال	60	20.0	20.0	20.0
	البنوك والتمويل	111	37.0	37.0	57.0
	موارد بشرية	61	20.3	20.3	77.3
	اقتصاد	34	11.3	11.3	88.7
	أخرى	34	11.3	11.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

		المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم	34	11.3	11.3	11.3
	بكالوريوس	113	37.7	37.7	49.0
	ماجستير	73	24.3	24.3	73.3
	دكتوراه	58	19.3	19.3	92.7
	أخرى	22	7.3	7.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

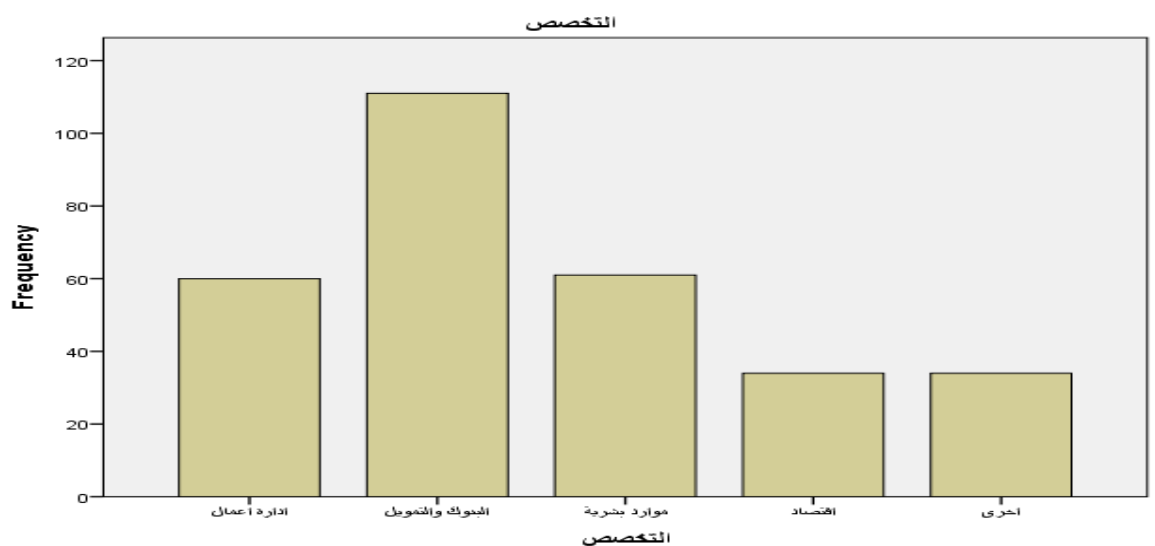
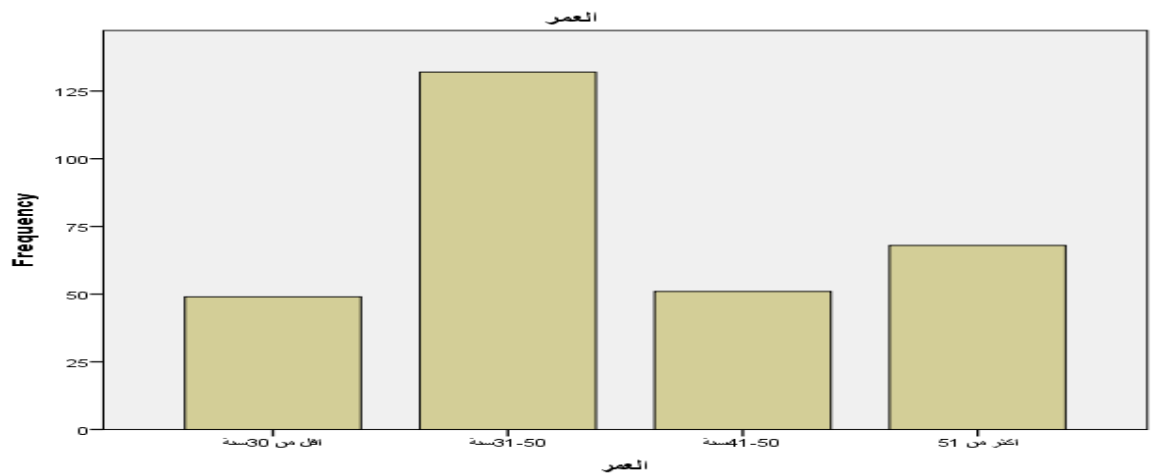
		المركز الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير إدارة	13	4.3	4.3	4.3
	رئيس شعبة	46	15.3	15.3	19.7
	رئيس قسم	76	25.3	25.3	45.0
	موظف	132	44.0	44.0	89.0
	أخرى	33	11.0	11.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

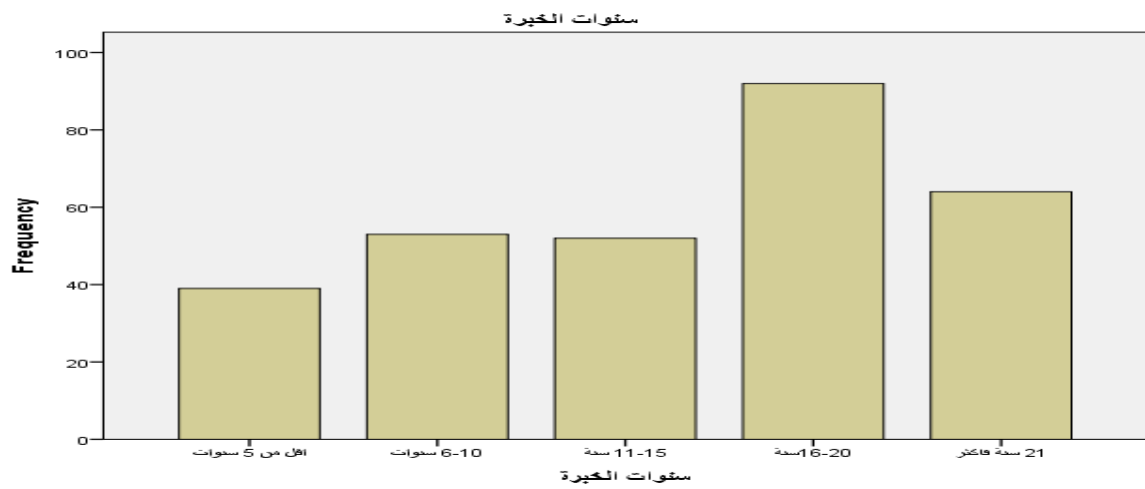
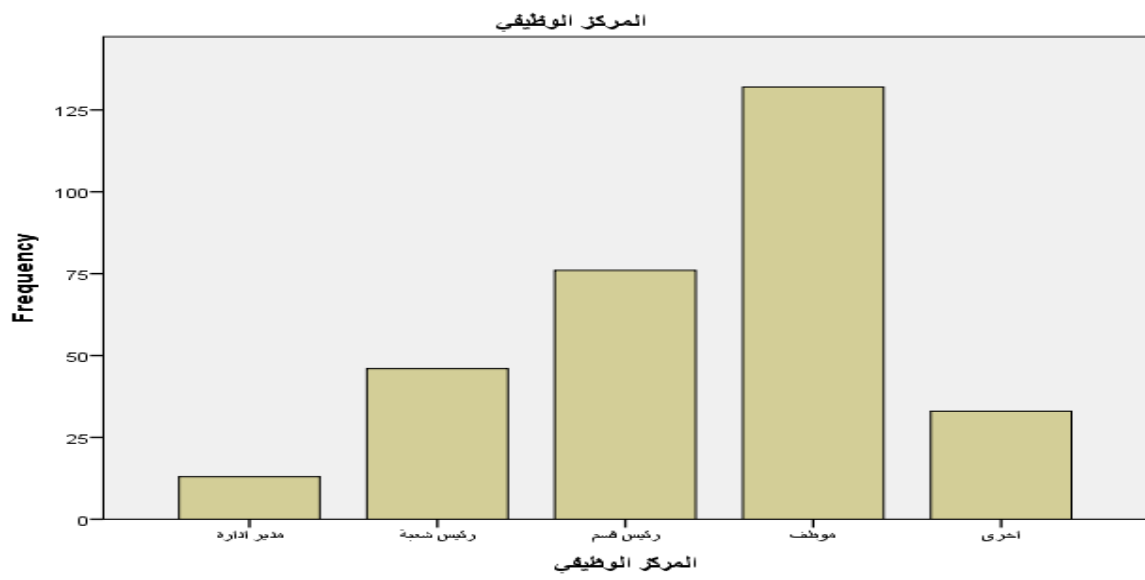
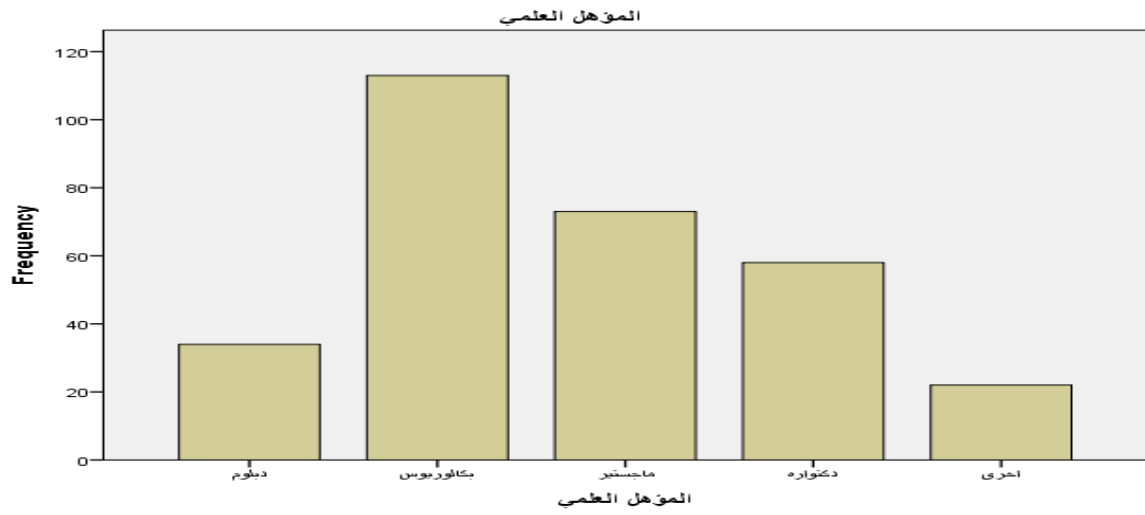
		سنوات الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	39	13.0	13.0	13.0
	6-10 سنوات	53	17.7	17.7	30.7



11-15 سنة	52	17.3	17.3	48.0
16-20 سنة	92	30.7	30.7	78.7
21 سنة فأكثر	64	21.3	21.3	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Bar Chart





نتائج التحليل الوصفي للمتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات الدراسية :

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
مواجهة التحديات	3.2278	.99738	300
اتخاذ وصنع القرار	3.1944	.94496	300
الموارد البشرية	3.4289	.97371	300
العمليات	3.6444	.87167	300
الهيكل	3.8633	.91492	300
تحمل المخاطر	3.4656	.89463	300
الابتكار	3.3813	.98506	300

### Correlations

		MEAN A	MEAN B	MEAN C	MEAN D	MEAN G	MEAN K	MEAN L
مواجهة التحديات	Pearson Correlation	1						
اتخاذ وصنع القرار	Pearson Correlation	.451**	1					
الموارد البشرية	Pearson Correlation	.530**	.600**	1				
العمليات	Pearson Correlation	.444**	.543**	.515**	1			
الهيكل	Pearson Correlation	.350**	.322**	.406**	.446**	1		
تحمل المخاطر	Pearson Correlation	.455**	.474**	.509**	.540**	.539**	1	
الابتكار	Pearson Correlation	.235**	.242**	.302**	.180**	.240**	.424**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Factor Analysis

التحليل العاملي للمتغير المستقل القيادة الادارية

### Factor Analysis

التحليل العاملي للمتغير المستقل القيادة الادارية

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.785	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		912.758
	Df		45

Communalities		
	Initial	Extraction
A1	1.000	.839
A2	1.000	.520
A3	1.000	.583
A4	1.000	.675
A5	1.000	.597
B1	1.000	.585
B2	1.000	.652
B3	1.000	.594
B4	1.000	.651
B5	1.000	.585

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.781	37.810	37.810	3.781	37.810	37.810	2.662	26.621	26.621
2	1.472	14.715	52.525	1.472	14.715	52.525	2.536	25.364	51.985
3	1.028	10.281	62.807	1.028	10.281	62.807	1.082	10.822	62.807
4	.823	8.227	71.034						
5	.676	6.762	77.796						
6	.626	6.264	84.060						
7	.524	5.236	89.296						
8	.436	4.361	93.657						
9	.352	3.518	97.175						
10	.282	2.825	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
B2	.719	.332	-.161
A3	.706	-.289	.021
B1	.685	.002	-.341
A5	.676	-.369	.056
B3	.627	.353	-.275
A4	.617	-.538	.066
B5	.600	.448	.153
A2	.576	-.427	-.078
B4	.518	.586	.198
A1	.325	-.005	.857

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
A4	.812	.024	.121
A5	.738	.188	.129
A2	.714	.096	-.020
A3	.707	.270	.103
B2	.296	.750	-.042
B4	-.046	.748	.299
B3	.223	.718	-.166
B5	.111	.711	.259
B1	.512	.514	-.242
A1	.183	.102	.892

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	.719	.682	.138
2	-.693	.719	.054
3	-.063	-.135	.989

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

التحليل العاملي للمتغير المستقل القيادة الادارية التدوير الاخير

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.797
Approx. Chi-Square	679.893
Bartlett's Test of Sphericity df	28
Sig.	.000

**Correlation Matrix**

	A2	A3	A4	A5	B2	B3	B4	B5
A2		.000	.000	.000	.000	.000	.006	.005
A3	.000		.000	.000	.000	.000	.010	.000
A4	.000	.000		.000	.000	.003	.062	.001
A5	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
B2	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
B3	.000	.000	.003	.000	.000		.000	.000
B4	.006	.010	.062	.000	.000	.000		.000
B5	.005	.000	.001	.000	.000	.000	.000	

Sig. (1-tailed)

**Communalities**

	Initial	Extraction
A2	1.000	.529
A3	1.000	.604
A4	1.000	.677
A5	1.000	.614
B2	1.000	.566
B3	1.000	.566
B4	1.000	.638
B5	1.000	.575

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.297	41.208	41.208	3.297	41.208	41.208	2.429	30.359	30.359
2	1.472	18.394	59.602	1.472	18.394	59.602	2.339	29.243	59.602
3	.720	8.997	68.598						
4	.670	8.377	76.975						
5	.539	6.739	83.714						
6	.524	6.552	90.266						
7	.399	4.984	95.250						
8	.380	4.750	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
A3	.721	-.289
A5	.691	-.369
B2	.675	.331
B3	.664	.352
A4	.622	-.538
B5	.612	.448
A2	.588	-.427
B4	.542	.587

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
A4	.822	.039
A5	.755	.209
A3	.722	.288
A2	.721	.096
B4	-.012	.799
B5	.134	.747
B3	.238	.713
B2	.260	.706

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 3 iterations.

### Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.724	.690
2	-.690	.724

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Factor Analysis

التحليل العاملي للمتغير الوسيط التميز المؤسسي

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.875
Approx. Chi-Square	1832.315
Bartlett's Test of Sphericity	df
	105
	Sig.
	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
C1	1.000	.423
C2	1.000	.546
C3	1.000	.644
C4	1.000	.649
C5	1.000	.465
D1	1.000	.584
D2	1.000	.454
D3	1.000	.592
D4	1.000	.606
D5	1.000	.549
G1	1.000	.697
G2	1.000	.706
G3	1.000	.566
G4	1.000	.654
G5	1.000	.644

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.786	38.576	38.576	5.786	38.576	38.576	3.637	24.245	24.245
2	1.938	12.922	51.498	1.938	12.922	51.498	2.836	18.905	43.150
3	1.052	7.015	58.513	1.052	7.015	58.513	2.304	15.363	58.513
4	.836	5.572	64.085						
5	.772	5.146	69.231						
6	.726	4.839	74.070						
7	.686	4.576	78.646						
8	.560	3.735	82.381						
9	.538	3.585	85.966						
10	.416	2.775	88.742						
11	.411	2.741	91.483						
12	.388	2.584	94.067						
13	.350	2.336	96.403						
14	.281	1.876	98.279						
15	.258	1.721	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
G4	.722	-.354	.079
G2	.694	-.451	-.144
G1	.681	-.466	-.129
G5	.678	-.345	-.255
G3	.659	-.362	.018
C1	.632	.152	.031
C3	.613	.362	-.371
D2	.612	.278	-.048
D3	.611	.231	.407
D4	.600	.110	.482
C2	.593	.147	-.416
C4	.576	.534	-.179
C5	.574	.364	.055
D1	.548	.477	.235
D5	.480	-.422	.375

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 3 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
G1	.811	.182	.079
G2	.811	.206	.078
G4	.734	.149	.303
G5	.734	.324	.016
G3	.705	.144	.220
D5	.591	-.200	.400
C3	.180	.772	.124
C4	.009	.740	.317
C2	.331	.661	.007
D2	.208	.533	.355
C5	.108	.503	.448
C1	.305	.424	.387
D4	.267	.118	.721
D3	.193	.239	.706
D1	-.012	.450	.617

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>  
a. Rotation converged in 8 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	.666	.558	.494
2	-.738	.589	.330
3	-.107	-.584	.804

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Factor Analysis

التحليل العاملي للمتغير الوسيط التميز المؤسسي التدوير الاخير

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	of	.867
Approx. Chi-Square	1396.2	
Bartlett's Test of Sphericity	Df	66
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
C2	1.000	.554
C3	1.000	.683
C4	1.000	.690
D1	1.000	.576
D3	1.000	.664
D4	1.000	.610
D5	1.000	.547
G1	1.000	.706
G2	1.000	.708
G3	1.000	.564
G4	1.000	.663
G5	1.000	.647

Extraction Method:  
Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.834	40.283	40.283	4.834	40.283	40.283	3.546	29.548	29.548
2	1.729	14.411	54.694	1.729	14.411	54.694	2.099	17.493	47.042
3	1.050	8.749	63.443	1.050	8.749	63.443	1.968	16.401	63.443
4	.782	6.518	69.961						
5	.616	5.134	75.095						
6	.594	4.950	80.045						
7	.517	4.305	84.350						
8	.488	4.068	88.418						
9	.414	3.454	91.872						
10	.397	3.305	95.177						
11	.308	2.569	97.746						
12	.270	2.254	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
G4	.772	-.246	.084
G2	.754	-.344	-.146
G1	.724	-.404	-.136
G5	.711	-.277	-.254
G3	.707	-.254	.014
D3	.601	.356	.419
C3	.578	.465	-.364
D4	.578	.178	.494
C2	.574	.253	-.400
D5	.524	-.371	.367
C4	.522	.622	-.177
D1	.485	.532	.242

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 3 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
G1	.825	.145	.057
G2	.812	.203	.088
G5	.749	.294	.011
G4	.738	.134	.317
G3	.701	.143	.229
D5	.595	-.232	.372
C3	.190	.785	.175
C4	.026	.748	.361
C2	.325	.667	.057
D3	.189	.245	.754
D4	.276	.073	.727
D1	.009	.415	.635

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 7 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	.767	.448	.459
2	-.632	.651	.419
3	-.111	-.612	.783

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**التحليل العاملي للمتغير التابع القدرات الرياضية**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.828
Bartlett's Test of Sphericity	1264.4
Chi-Square	74
Df	45
Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
K1	1.000	.595
K2	1.000	.667
K3	1.000	.519
K4	1.000	.631
K5	1.000	.537
L1	1.000	.512
L2	1.000	.739
L3	1.000	.627
L4	1.000	.709
L5	1.000	.580

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.356	43.562	43.562	4.356	43.562	43.562	3.163	31.635	31.635
2	1.760	17.598	61.160	1.760	17.598	61.160	2.953	29.525	61.160
3	.723	7.226	68.386						
4	.645	6.455	74.840						
5	.602	6.018	80.859						
6	.582	5.816	86.675						
7	.450	4.501	91.177						
8	.359	3.594	94.770						
9	.286	2.861	97.631						
10	.237	2.369	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
L4	.780	-.318
L2	.742	-.435
K5	.678	.278
L5	.664	-.372
L3	.658	-.440
K2	.657	.485
K4	.629	.486
K3	.593	.409
K1	.588	.499
L1	.583	-.415

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
2 components extracted. .a

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
L2	.840	.183
L4	.789	.295
L3	.782	.123
L5	.741	.176
L1	.710	.090
K2	.155	.802
K4	.133	.783
K1	.094	.766
K3	.158	.702
K5	.310	.664

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>  
a. Rotation converged in 3 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	.735	.678
2	-.678	.735

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Reliability:** الاعتمادية الابعاد متغيرات الدراسة

**Scale:** مواجهة التحديات

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.702	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A2	6.29	4.703	.478	.662
A5	6.55	4.596	.534	.592
A3	6.52	4.418	.545	.577

**Scale:** اتخاذ القرار

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.690	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B2	6.29	4.178	.555	.538
B3	6.31	3.906	.500	.607
B5	6.57	4.292	.465	.646

الموارد البشرية :

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C2	6.77	4.621	.481	.711
C3	6.74	4.278	.595	.579
C4	7.06	4.046	.565	.612

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.684	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	7.31	3.558	.469	.628
D3	7.27	3.449	.541	.536
D4	7.29	3.551	.485	.608

Scale: الهيكل

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.813	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
G2	7.68	3.603	.664	.744
G3	7.75	3.599	.666	.742
G4	7.75	3.780	.663	.746

Scale: تحمل المخاطر

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K3	6.95	3.646	.540	.690
K4	6.97	3.424	.639	.572
K5	6.87	3.772	.527	.703

**:Scale الابتكار**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L1	13.54	16.998	.560	.848
L2	13.40	15.405	.755	.797
L3	13.63	16.603	.653	.824
L4	13.57	15.076	.726	.804
L5	13.49	16.418	.630	.830

ملحق رقم 2-4 مخرجات الـ AMOS  
نتائج العلاقات في الفرضية الاولى

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
A2 <--- F1	1.000				
A3 <--- F1	1.269	.158	8.019	***	
A5 <--- F1	1.152	.147	7.854	***	
B2 <--- F2	1.000				
B5 <--- F2	.846	.105	8.051	***	
B3 <--- F2	1.030	.117	8.830	***	
MEANK <--- F1	.337	.118	2.854	.004	
MEANK <--- F2	.423	.107	3.935	***	

نتائج العلاقات في الفرضية الثانية

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
A2 <--- F1	1.000				
A3 <--- F1	1.396	.181	7.730	***	
A5 <--- F1	1.151	.154	7.478	***	
B2 <--- F2	1.000				
B5 <--- F2	.859	.111	7.738	***	
B3 <--- F2	1.056	.126	8.376	***	
MEANL <--- F1	.386	.159	2.428	.015	
MEANL <--- F2	.116	.132	.881	.378	

نتائج العلاقات في الفرضية الثالثة

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
C2 <--- F3	1.000				
C3 <--- F3	1.217	.142	8.566	***	
C4 <--- F3	1.282	.170	7.526	***	
D1 <--- F4	1.000				
D3 <--- F4	1.244	.146	8.520	***	
D4 <--- F4	1.030	.134	7.667	***	
G2 <--- F5	1.000				
G3 <--- F5	.994	.083	11.909	***	
G4 <--- F5	.996	.081	12.312	***	
MEANK <--- F3	.248	.116	2.144	.032	
MEANK <--- F4	.474	.145	3.259	.001	
MEANK <--- F5	.310	.077	4.013	***	



نتائج العلاقات الفرضية الرابعة التي توضح الاثر المباشر وغير المباشر

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
C2 <--- F3	1.000				
C3 <--- F3	1.213	.139	8.754	***	
C4 <--- F3	1.234	.143	8.630	***	
D1 <--- F4	1.000				
D3 <--- F4	1.221	.152	8.044	***	
D4 <--- F4	1.068	.141	7.555	***	
G2 <--- F5	1.000				
G3 <--- F5	1.007	.085	11.799	***	
G4 <--- F5	.985	.082	11.959	***	
MEANL <--- F3	.460	.159	2.888	.004	
MEANL <--- F4	-.141	.185	-.764	.445	
MEANL <--- F5	.158	.111	1.424	.154	

الفرضية الثالثة

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
A2 <--- F1	1.000				
A3 <--- F1	1.419	.179	7.928	***	
A5 <--- F1	1.203	.158	7.600	***	
B2 <--- F2	1.000				
B5 <--- F2	.860	.100	8.616	***	
B3 <--- F2	.998	.108	9.258	***	
MEANC <--- F1	.430	.126	3.405	***	
MEANC <--- F2	.611	.110	5.555	***	

الفرضية الثالثة ب

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
A2 <--- F1	1.000				
A3 <--- F1	1.329	.166	8.018	***	
A5 <--- F1	1.097	.143	7.664	***	
B2 <--- F2	1.000				
B5 <--- F2	.817	.099	8.225	***	
B3 <--- F2	1.018	.109	9.331	***	
MEAND <--- F1	.179	.111	1.609	.108	
MEAND <--- F2	.585	.107	5.466	***	

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
A2 <--- F1	1.000				
A3 <--- F1	1.296	.164	7.885	***	
A5 <--- F1	1.146	.149	7.704	***	
B2 <--- F2	1.000				
B5 <--- F2	.815	.104	7.841	***	
B3 <--- F2	.977	.116	8.457	***	
MEANG <--- F1	.288	.128	2.248	.025	
MEANG <--- F2	.280	.110	2.535	.011	

الموارد البشرية وسيط

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	F2	F1	MEANC
MEANC	...	...	...
MEANL	.023	.036	...
MEANK	.019	.021	...
B3	...	...	...
B5	...	...	...
B2	...	...	...
A5	...	...	...
A3	...	...	...
A2	...	...	...

Standardized Total Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	F2	F1	MEANC
MEANC	.008	.019	...
MEANL	.020	.036	.036
MEANK	.019	.001	.024
B3	.001	...	...
B5	.001	...	...
B2	.001	...	...
A5	...	.002	...
A3	...	.001	...
A2	...	.001	...

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	F2	F1	MEAND
MEAND	...	...	...
MEANL	.865	.555	...
MEANK	.001	.351	...
B3	...	...	...
B5	...	...	...
B2	...	...	...
A5	...	...	...
A3	...	...	...
A2	...	...	...

Standardized Direct Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	F2	F1	MEAND
MEAND	.001	.390	...
MEANL	.007	...	.879
MEANK	...	.001	.001
B3	.001	...	...
B5	.001	...	...
B2	.001	...	...
A5	...	.001	...
A3	...	.002	...
A2	...	.001	...

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	F2	F1	MEANG
MEANG	...	...	...
MEANL	.145	.074	...
MEANK	.213	.073	...
B3	...	...	...
B5	...	...	...
B2	...	...	...
A5	...	...	...
A3	...	...	...
A2	...	...	...

Standardized Direct Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	F2	F1	MEANG
MEANG	.205	.090	...
MEANL	.011	...	.017
MEANK	...	.001	.001
B3	.001	...	...
B5	.001	...	...
B2	.001	...	...
A5	...	.001	...
A3	...	.002	...
A2	...	.001	...