



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
بالتعاون مع
مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة Master أكاديمي، الطور الثاني
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
من إعداد الطالب: رزقي طاهر شرف الدين
بعنوان:

متطلبات المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بنك التنمية المحلية - BDL

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة الأتية أسمائهم:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. قمبر عبد الرؤوف	أستاذ مساعد-ب-	جامعة غرداية	رئيسا
د. شرقي مهدي	أستاذ محاضر-أ-	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ. رحمان يوسف زكريا	أستاذ مساعد-أ-	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2019/2018 م

الإهداء

الحمد لله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة،

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي، إلى نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة.

إلى أخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة؛

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور: شرقي مهدي، الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأناهاها لي وكلما سألت عن معرفة زودني بها وكلما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

إلى كل من ساهم في نجاحي من بعيد أو قريب.

الطالب: رزقي طاهر شرف الدين.

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً
لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه
وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين
العزیزین الذین أعانونی و شجعونی على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و
البحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور "شرفي مهدي"
الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛
و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل؛ إلى لجنة المناقشة و المتمثلة في الأستاذ قمبر
عبد الرؤوف و الأستاذ رحمانی یوسف زکریا على الجهود مبذولة وتكبد مشقة السفر لمناقشة المذكرة ؛ إلى كل
أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير؛ كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من
ساعدي من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي و أن أعمل صالحاً مرضاه و أدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين "

الطالب: رزقي طاهر شرف الدين.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المهارات القيادية في تعزيز الميزة التنافسية حيث اخترنا لهذه الدراسة بنك التنمية المحلية **BDL** لمعرفة وتبيان دور المهارات القيادية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنك وتمكن من معرفة موقعه التنافسي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في الدراسة من خلال الكتب والمجالات والدراسات سابقة في هذا المجال وقد تم اعتماد على استبانة كأداة لجمع معلومات، وتم توزيع 50 استبانة واسترجاع 41 استبانة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تطبيق للمهارات القيادية في بنك التنمية المحلية، وأن البنك يستعمل المهارات القيادية لاكتساب ميزة تنافسية.

كما تبين لنا انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة (الذاتية، التنظيمية، الفنية، الفكرية، الإنسانية)، والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية، إضافة إلى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية، أخيرا تبين انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بالنسبة الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي) في بنك التنمية المحلية.

وكانت اهم الاقتراحات: تنمية المهارات القيادية ضعيفة التوافر لدى الموظفين وذلك بعقد دورات أو ورش عمل والعمل على إعداد برامج والدورات التدريبية وعقد ورشات عمل والندوات لمختلف موظفي البنك وهذا لزيادة معرفتهم بها وتأثيرها على جودة وتكلفة عملهم، إضافة إلى العمل على مواكبة التغيرات وتحسين المهارات القيادية بشكل دائم ومستمر وبما يتناسب مع طبيعة العمل في البنك.

الكلمات الدالة: قيادة، ميزة التنافسية، مهارات القيادية، تنافسية المصرفية، بنك التنمية المحلية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of leadership skills in enhancing competitive advantage. We chose the BDL to study the role of leadership skills in the development and positive change in the bank and to know its competitive position, and to achieve the objectives of the study was used descriptive analytical method and rely on primary and secondary sources in the study through books, fields and previous studies in this field.

A questionnaire was used as an information-gathering tool, 50 questionnaires were distributed and 41 responses were retrieved.

The study found that there is an application of leadership skills in the local development bank, and that the bank uses leadership skills to gain competitive advantage.

We also found that there is a statistically significant relation to leadership skills in its various dimensions (Individuals, organizational, technical, intellectual, human) and the competitive advantage of the local development bank. It was found that there are no statistically significant differences in the competitive advantage due to the personal and functional variables (gender, age, academic level, seniority, professional level) in the local development bank.

The most important recommendations and suggestions: Development of leadership skills is low availability of staff and we have to hold courses or workshops and work on the preparation of programs and training courses and workshops and seminars for various staff of the bank and to increase their knowledge and impact on the quality and cost of their work, in order to working to keep pace with changes and improve leadership skills Continuously and in a manner commensurate with the nature of the Bank's work.

Keywords: *leadership, competitive advantage, leadership skills, banking competitiveness, local development bank.*

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	• الإهداء
IV	• الشكر والتقدير
V-VI	• الملخص
VII-VIII	• قائمة المحتويات
IX	• قائمة الجداول
X	• قائمة الأشكال
XI	• قائمة الملاحق
أ-ث	• المقدمة
-	• الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
2	○ تمهيد الفصل
-	○ المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
3	▪ المطلب الأول: المهارات القيادية
3-8	• الفرع الأول: مفهوم القيادة وأهميتها
8-12	• الفرع الثاني: مفهوم المهارات القيادية
12-23	• الفرع الثالث: أنواع المهارات القيادية
24	▪ المطلب الثاني: الميزة التنافسية
24-29	• الفرع أول: مفهوم الميزة التنافسية وأهدافها
29-30	• الفرع ثاني: مبادئ ومعايير التنافسية المصرفية
31-32	• الفرع ثالث: الإستراتيجيات الحديثة باكتساب وتطوير الميزة التنافسية للمنظمة المصرفية
33	▪ المطلب الثالث: متطلبات تطبيق المهارات القيادية والميزة التنافسية في البنوك
33-34	• الفرع أول: متطلبات تطبيق المهارات القيادية في البنوك
35-36	• الفرع ثاني: متطلبات تطبيق الميزة التنافسية في البنوك
-	○ المبحث الثاني: الدراسات السابقة
37-40	▪ المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
40	▪ المطلب الثاني: الدراسات باللغة أجنبية
41	○ خلاصة الفصل
-	• الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في بنك التنمية المحلية - BDL

42	○ تمهيد الفصل
–	○ المبحث الأول: تقديم عام حول البنك وأدوات الدراسة
44–50	▪ المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك التنمية المحلية
51–53	▪ المطلب الثاني: أدوات وطرق الدراسة
54–55	▪ المطلب الثالث: اختبار ثبات وتوزيع الطبيعي
–	○ المبحث الثاني: تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات
55–60	▪ المطلب الأول: تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة
61–72	▪ المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان
73–78	▪ المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
79	○ خلاصة الفصل
81	• الخاتمة
81	• النتائج
82	• التوصيات
82	• آفاق الدراسة
84–89	• المراجع
90–106	• الملاحق

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الجدول رقم 01-01: تقسيمات المهارات القيادية حسب المفكرين.	10
2	الجدول رقم 01-02: الفروقات بين التفكير النقدي والتفكير الإبداعي.	22
3	الجدول رقم 01-03: تعريفات الميزة التنافسية وفق الباحثين والتركيز.	25
4	الجدول رقم 02-01: يوضح نسبة استبانات الموزعة والمسترجعة.	52
5	الجدول رقم 02-02: يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (المهارات القيادية والميزة التنافسية).	54
6	الجدول رقم 02-03: يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	55
7	الجدول رقم 02-04: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس	56
8	الجدول رقم 02-05: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن.	57
9	الجدول رقم 02-06: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	58
10	الجدول رقم 02-07: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الأقدمية.	59
11	الجدول رقم 02-08: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	60
12	الجدول رقم 02-09: درجة الشدة لأهمية بنود الاستبيان.	61
13	الجدول رقم 02-10: المقياس المعتمد في الدراسة والمتوسط المرجع.	61
14	الجدول رقم 02-11: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على عبارات الخاصة بمحور المهارات الذاتية.	62
15	الجدول رقم 02-12: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على عبارات الخاصة بمحور المهارات التنظيمية.	63
16	الجدول رقم 02-13: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على عبارات الخاصة بمحور المهارات الفنية.	64
17	الجدول رقم 02-14: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على عبارات الخاصة بمحور المهارات الإنسانية.	66
18	الجدول رقم 02-15: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على عبارات الخاصة بمحور المهارات الفكرية.	67
19	الجدول رقم 02-16: ملخص محور المهارات القيادية.	68
20	الجدول رقم 02-17: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على عبارات الخاصة بمحور الميزة التنافسية.	69-70
21	الجدول رقم 02-18: نتائج اختبار تطبيق المهارات القيادية في بنك التنمية المحلية.	73
22	الجدول رقم 02-19: نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين المهارات القيادية والميزة التنافسية.	74
23	الجدول رقم 02-20: يبين نتائج انحدار البسيط بين المهارات القيادية والميزة التنافسية.	75
24	الجدول رقم 02-21: نتائج اختبار الإحصائي أثر متغير الجنس على الميزة التنافسية.	76
25	الجدول رقم 02-22: نتائج تحليل أحادي لفحص أثر المتغيرات الديموغرافية على الميزة التنافسية.	77

الصفحة	عنوان الشكل	رقم شكل
ث	الشكل رقم 01-00: نموذج الدراسة	1
9	الشكل رقم 01-01: شكل يوضح مدى تزايد أهمية المهارات القيادية	2
12	الشكل رقم 01-02: أنواع المهارات القيادية.	3
48	الشكل رقم 02-01: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية - BDL	4
50	الشكل رقم 02-02: الهيكل التنظيمي للوكالة - بنك التنمية المحلية - BDL	5
54	الشكل رقم 02-03: مخطط نسبي لصدق أداة الدراسة حسب محور	6
56	الشكل رقم 02-04: الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الجنس	7
57	الشكل رقم 02-05: الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب السن	8
58	الشكل رقم 02-06: الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	9
59	الشكل رقم 02-07: الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	10
60	الشكل رقم 02-08: الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	11

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
92	الجدول رقم 02-23: يوضح قائمة الأستاذة المحكمين	1
93	تسهيل مهمة	2
94-96	نموذج الاستبانة	3
97-106	مخرجات برنامج SPSS	4



المقدمة



توطئة:

شهد المحيط العالمي للمؤسسات الاقتصادية تغيرات وتحولات كثيرة، مست عدة قطاعات منها قطاع المصرفي الذي يعد العصب الأساسي للاقتصاد الدول ونتيجة للتغيرات السريعة في البيئة المحيطة للمؤسسات أصبح كل المهتمين بإدارة الأعمال لهم قناعة تامة بأهمية العنصر البشري الكفؤ، وأهمية حيازة الكفاءات وذوي المهارات القيادية لتمنح المنظمة الأسبقية والميزة التنافسية، وفي ظل بيئة متغيرة حيث اعتمدت هذه المنظمات برامج ومناهج عديدة وذلك بغية التأقلم مع تغيرات المحيط والتمكن من البقاء والاستمرار.

من جهة أخرى وفي ظل هذه الحثيات أصبحت الميزة التنافسية للمنظمات ذات طابع ديناميكي حاجة ضرورية، وهو ما فرض عليها اليوم ضرورة تعزيز ميزات التنافسية والتغيير والتأقلم مع المحيط الجديد ومتابعة متغيراته واتخاذ القرارات المناسبة لكل حالة.

تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة لمعرفة مدى التوجه الواعي للقيادات ومديري المنظمات الاقتصادية لإدراك الأهمية الإستراتيجية للمهارات القيادية من أجل تحقيق ميزة تنافسية لمنظمتهم، ومن هنا تبرز إشكالية موضوعنا الذي سنحاول من خلاله الاستفهام عما يلي:

كيف تساهم المهارات القيادية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية؟

- ومن خلال هذا التساؤل تتفرع لنا مجموعة من الأسئلة الجزئية كما يلي:
 - هل هناك تطبيق للمهارات القيادية في بنك التنمية المحلية
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادة والميزة التنافسية؟
 - ما هو دور المهارات القيادية في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - هل هناك فروقات في بنك التنمية المحلية نحو أثر استخدام المهارات القيادة في اكتساب الميزة التنافسية
- تعزى لخصائص شخصية؟

فرضيات الدراسة :

وكإجابات مبدئية للأسئلة المطروحة وضعنا مجموعة من الفرضيات التي سنحاول خلال دراستنا التحقق من مدى صحتها أو خطئها وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- هناك تطبيق للمهارات القيادية في بنك التنمية المحلية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة (الذاتية، التنظيمية، الفنية، الفكرية، الإنسانية)، والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

- توجد فروق ذو دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي) في بنك التنمية المحلية.

أسباب اختيار الموضوع :

- تعاضد دور المهارات القيادية الذي رسخ منظومة قيم جديدة مما دعانا للاستفادة منها وتوظيفها بالشكل المناسب.
- ديناميكية وحيوية قطاع الخدمات المالية (البنوك والمنظمات البنكية).
- أهمية الموضوع ودوره بالنسبة للمنظمات لكسب الميزة التنافسية والاستمرارية في النشاط.
- إضافة مرجع جديد في مجال التخصص وإثراء المكتبة بالمواضيع.

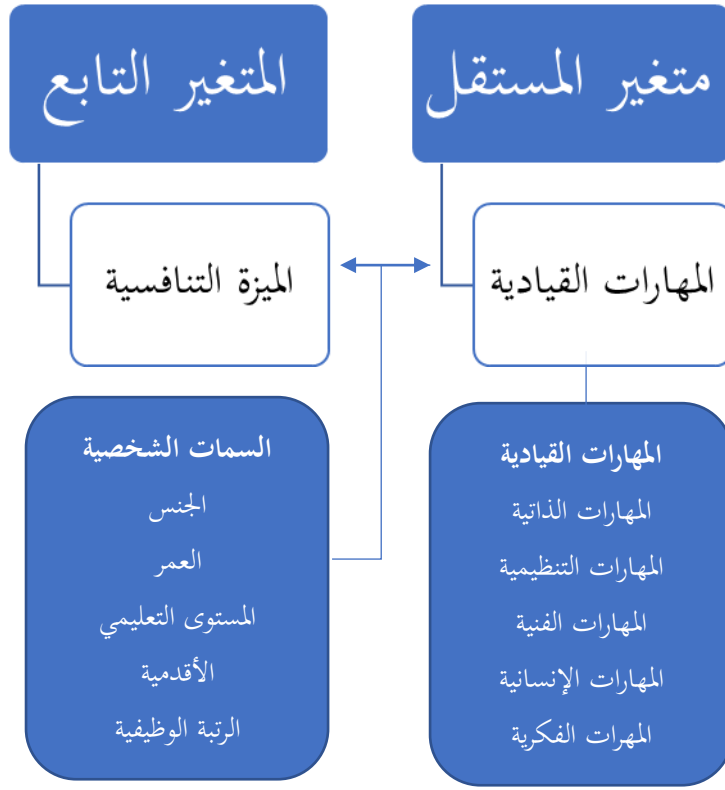
أهداف الدراسة :

يمكن أن تتلخص الأهداف فيما يلي:

- تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأهم مكوناتها وأنواعها.
- تحديد مفهوم المهارات القيادية وإبراز أهميتها ودورها في المنظمات المالية والبنكية.
- إظهار مدى تأثير المهارات القيادية على اكتساب ميزة تنافسية.

نموذج الدراسة (Research Structure):

الشكل رقم 01-00: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

أهمية الدراسة :

- تتمحور أهمية الدراسة في استخدام المهارات القيادة وذلك لمواجهة التحديات المتلاحقة، وتحسين جودة الخدمات، والارتقاء بصورة المنظمة.
- تنبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع المصرفي في اقتصاديات الدول، وبتالي على الجزائر كباقي الدول تشجيع هذا القطاع وتنميته.
- أصبحت الميزة التنافسية محور اهتمام معظم البنوك التجارية خاصة من خلال جودة الخدمة المقدمة والتي تعيش ظروف منافسة شديدة والناجحة عن عولمة الاقتصاد فهي بذلك تعتبر أداة إستراتيجية يمكن من خلالها مواجهة التحديات وظروف المحيطة.

حدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على العلاقة بين المهارات القيادية والميزة التنافسية.
- اختير بنك التنمية المحلية - **BDL** ميدان للدراسة.
- زمن إجراء الدراسة هو الموسم الدراسي **2019/2018** وتحديدًا من فترة **2019/04/01** إلى **2019/05/30**.

المنهج والأدوات المتبعة :

- من أجل دراسة الإشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي واستنادًا إلى تحليل الميداني أما مصادر المعلومات والبيانات فهي:
- المسح المكتبي: جمع ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات الدراسة.
 - الاستبانة: تم الاعتماد على طريقة الاستبيان من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع في بنك التنمية المحلية والذي يعد المصدر الرئيسي للبيانات.
 - تم استخدام حزمة التحليل الإحصائية **SPSS** لمعالجة الاستبيان واختباره والخروج بالنتائج.

صعوبات الدراسة:

- عدم توفر المعلومات وصعوبة الحصول عليها.
- وجود صعوبات في قبول البنك للقيام بدراستنا لديه.
- وجود صعوبات في الحصول على إجابات جادة من موظفي البنك.

هيكل وتقسيمات الدراسة:

- تتكون الدراسة من فصلين مقسمين حسب التقسيم المنهجي وهو كالتالي:
- الفصل الأول:** يتطرق للدراسة النظرية حول الميزة التنافسية والمهارات القيادية في المنظمات، وكيف تساعد المهارات القيادية على خلق الميزة التنافسية.
- الفصل الثاني:** هو الفصل التطبيقي، جاء عبارة عن دراسة تطبيقية تندرج تحتها منهجية البحث والدراسة التطبيقية، مجتمع الدراسة وخصائص العينة، وأخيرًا تحليل نتائج الدراسة.

مصطلحات الدراسة (Terminology):

القيادة (Leadership):

هي قدرة على التأثير على آخرين وإنجاز أهداف من خلالهم، ويقصد بالقيادة في هذه الدراسة مجموعة المهارات التي يمارسها القائد والتي يتم من خلالها التأثير في المرؤوسين وحثهم على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

المهارة (Skill):

وهي القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت ويقصد بالمهارة في هذه الدراسة قدرة القائد على القيام بالأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وبأقل جهد ووقت.

الميزة التنافسية: (Competitive advantage)

هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذي يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون.

المهارات القيادية (Leadership skills):

وهي مجموعة من المهارات الازم توافرها لدى القادة وهي:

المهارات الذاتية (Individuals skills):

تتضمن بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة. وتنبثق عنها مهارات فرعية، منها: الكاريزما، الانضباط، الإيجابية والتفاؤل، وضبط النفس وغيرها.

المهارات التنظيمية (الإدارية) (Managerial Skills):

تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عملة وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم. وتنبثق من المهارات الإدارية عدة مهارات منها: اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، إتقان الوظائف الأساسية للإدارة، إدارة التغيير وغيرها.

المهارات الفنية: (*Technical skills*)

ترتبط المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في مجالات العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف الذي يتطلب عدد من القدرات، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة والعلم بطبيعة عمل المنظمة إضافة إلى القدرة على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة بمهارة وإتقان. وتنشق من المهارات الفنية المهارات التالية: القدرة على تعامل مع الأنظمة والتقنيات المستخدمة في المنظمة، القدرة على الفهم الشامل للأمور التقنية والفنية، قدرة على تعلم السريع والاندماج وغيرها.

المهارات الإنسانية: (*Humanistic skills*)

هي قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق عمل وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بينهم. وتنشق من المهارات الإنسانية عدة مهارات منها: الاتصال، التعاون، الذكاء الاجتماعي، بناء فرق العمل، تشجيع وتحفيز الآخرين.

المهارات الفكرية (*Intellectual skills*):

هي القدرة على وضوح الرؤية والنظر إلى المنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي تعيش فيه، وبما يتطلبه من ربط بين أهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة وبين عمل المنظمة. وتنشق من المهارات الفكرية عدة مهارات منها: القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب، التفكير الإبداعي، التفكير الانعكاسي والتفكير خارج الصندوق.

متطلبات المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: يقصد به في هذه الدراسة ما يجب توفره للتطبيق المهارات القيادية في منظمة المصرفية من أجل الحصول على الميزة التنافسية ودرجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين



الفصل الأول:

الإطار النظري للمهارات القيادية
والميزة التنافسية، الدراسات السابقة



تمهيد:

نتيجة للتحديات التي تواجهها المنظمات في ظل زيادة حدة المنافسة، أصبحت معظم هذه المنظمات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير ميزتها التنافسية، والتي من شأنها أن تمنحها مكانة وحصص سوقية مرضية، مما أوجب الاهتمام بعدد من الجوانب منها الاهتمام بالمهارات القيادية والقيادة باعتبار العنصر البشري الرابط بين المنظمة والزبون، فالمنظمات المصرفية تتسابق لتقديم خدمات أفضل واستحواذ على رضا الزبون وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.

من جهة أخرى ومع اتساع دور المنظمات الاقتصادية وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العالقات الداخلية وتأثرها بالبيئة الخارجية المحيطة بها من مؤثرات اقتصادية ومتغيرات سياسية ومتطلبات اجتماعية، أصبحت المنظمات بحاجة إلى أفراد قادرين على ضبط وتوجيه سلوك الأفراد ونشر العدالة بين العمال والموظفين، وتحفيز الأفراد ودفعهم واستغلال مختلف قدراتهم ومهاراتهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة واحترام القوانين الداخلية والنظام العام لضمان الاستقرار والتطور، وباعتبار القائد هو الفرد الذي يتولى قيادة الأفراد وتوجيههم وتسيير شؤونهم، فلا بد أن يتميز بخصائص وصفات، ويمتلك مهارات خاصة تساعده على التأثير والتوجيه، وضمان ذلك مع اختلاف المواقف والظروف الداخلية للمنظمة، من مهارات إنسانية ومهارات فنية وأخرى إدارية، انطلاقاً من استقامة القائد وتكامل شخصيته والالتزان في شخصيته، وقدرته على التخطيط والتنظيم، والشعور بالمسؤولية وحسن التصرف، واستعمال الطرق العلمية والوسائل الفنية المناسبة واللازمة وغيرها من القدرات والمهارات الملائمة للموقف والضرورية للتوجيه والتأثير.

ومن هذا المنطلق سنتطرق لهذا من خلال مبحثين هم:

المبحث الأول: الإطار النظري للمتغيرات الدراسية (المهارات القيادية والميزة التنافسية)

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف القيادة وأهميتها إضافة إلى تعريف المهارات القيادية بمختلف أنواعها (الذاتية، التنظيمية، الفنية، الإنسانية، الفكرية)، وكذا تعريف الميزة التنافسية وأهميتها.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

حيث سيتم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للمتغيرات الدراسية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف القيادة وأهميتها إضافة إلى تعريف المهارات القيادية بمختلف أنواعها (الذاتية، التنظيمية، الفنية، الإنسانية، الفكرية)، وكذا تعريف الميزة التنافسية وأهميتها من خلال مطالب كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم المهارات القيادية

من أجل توضيح مفهوم المهارات القيادية سنستعرض عدة تعاريف هي كالتالي:

الفرع الأول: مفهوم القيادة وأهميتها

1. مفهوم وتعريف القيادة (Concept of Leadership):

1.1. لغة: "القاد" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.¹

1.2. اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، مما أدى لعدم وجود تعريف جامع مانع لمفهوم القيادة بل قد وجد (James MacGregor Burns) جيمس ماكريجور بيرنز أنه يوجد 130 تعريف بشأن القيادة²، ويمكن أن نذكر على سبيل المثال ما يلي³:

حيث عرفها (Peter Drucker) بيتر دركار بقوله: "الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات"⁴، من جهة أخرى يؤكد (Arthur Weimer) آرثر ويمر على أن "القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين"⁵، ويتفق معه (koontz et O'Donnell) كونتز وأودنل⁶ حيث يقول "القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق

1 - أحمد جابر حسنين، القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018: ص15.

2 - عبد الكافي، إسرائ عمران أحمد، دور القيادة في الإصلاح السياسي: دراسة العلاقة بين الفكر والممارسة: قيادة عمر بن عبد العزيز نموذجاً، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2011: ص12.

3 - لمزيد من المعلومات أنظر:

- James MacGregor Burns, *Leadership*, Harper & Row, NY-USA, 1978.

4 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Peter Drucker, *The Effective executive*, Harper & Row, NY-USA, 1966.

5 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Arthur M. Weimer, *Introduction to Business a Management Approach*, Richard D. Irwin, Inc, IL-USA, 1959.

6 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Harold Koontz and Cyril O'Donnell, *Principles of management*, McGraw-Hill, NY-USA, 1955.

الأهداف” وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد¹.

ويرى بعض الباحثين أن القيادة هي:

- أ. نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة.
- ب. عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
- ج. نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.
- د. هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.
- هـ. أن القيادة ظاهرة جماعية، إذ لا يوجد قادة دون تابعين².

2. أركان القيادة:

من مسلمات العمل القيادي توفر عناصر أساسية لاكتمال صورته، وهذا الأساس هو اشتراك قائد وتابعين له في تحقيق أهداف مشتركة، ولا يعني توفر صفات القيادة في شخص معين أنه أصبح قائداً، لأن القيادة بطبيعتها تحتاج التابعين، كما أن وجود جماعة من الناس لا يعني وجود قائداً، ولكن لا بد أن يكون هناك أيضاً هدف تسعى إليه هذه الجماعة. ومن هذا المنطلق فالقيادة قد تظهر نتيجة لظروف أو مواقف اجتماعية للوصول إلى هدف³.

وإذا سلمنا أن القيادة هي من العلاقات التي تنتظم فيها هذه العناصر، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الباقية أمراً مضللاً قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة للفهم العميق للقيادة؛ إلا أن هذا لا يمنع من وضع الأطر الأكاديمية في محاولة لإلقاء الضوء على كل من هذه العناصر الإثراء وتعميق طريقة تناولها وفهمها، وفيما يلي عرض لهاته العناصر:

2.1. القائد:

وهو فرد من المجموعة تتوفر فيه صفات متميزة يتعاون معها ويساعدها على تحقيق أهدافها، ويكون مرغوباً فيه من قبل هذه الجماعة بالإجماع أو الأغلبية.

1 - جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعنز، عمان-الأردن، 2014: ص101.

2 - نفس المرجع، ص102.

3 - جاهل موسى، نويوة محمد، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة ميدانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مسيلة - الجزائر، 2016/2017، ص4.

2.2. الجماعة:

وهي مجموعة من الأفراد لها طموحات وتطلعات مشروعة متقاربة متجانسة في مشاعرها وتوجهاتها، تتجمع على شكل أهداف تعمل على تحقيقها من خلال قيادة يتحمل فيها كل عضو جزءا من المسؤولية و1 وقناعة تامة.

2.3. القضية (المهمة):

هي المهمة التي تعمل الجماعة من أجل إنجازها والنضال لصالح تحقيقها، سواء أكانت طويلة المدى أم قصيرة المدى، يتحمل فيها كل فرد جزءا أو قدرا معيناً من المسؤوليات، يتقبل فيها أداء هذه المهمة بإطار التضحية وفي ضوء التوجيهات، انطلاقاً من إيمانه بسياقات العمل والتنفيذ من قبل القائد.

2.4. الموقف أو الطرف:

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدائياً، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في الكثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.²

3. أهمية القيادة:

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد.³

1 - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010: ص 100.

2 - نفس المرجع، ص 101.

3 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007: ص-ص 114-115.

3.1. أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي بمجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.

كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات الأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم، وهذا ما جعل (*J.M. Pfiffner and R. Presthus*) **ففنر وپرستوس**¹ يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد الجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائها.²

3.2. أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة، أي إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تحيلهم وتفكيرهم.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه؛ وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم؛ وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين

1 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- *Pfiffner and R.V. Presthus, Public administration, Ronald Press, NY-USA, 1960.*

2 - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 116.

حكوميين التنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دورة الإنساني في التنظيم.¹

3.3. أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه قادة ومرؤوسون خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها.

ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون التماسك بين العاملين في التنظيم؛ وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.²

3.4. أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، وتبرز أهمية القيادة في التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم الرسمي.³

1 - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 117.

2 - نفس المرجع، ص 118.

3 - بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 123.

وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

- أ. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- ب. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ج. تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- د. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- هـ. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- و. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- ز. أنها التي تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.¹

الفرع الثاني: مفهوم المهارات القيادية وأنواعها

1. مفهوم المهارات القيادية

تعرف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل لما أُستخدم في الأداء من موارد وإمكانيات.² كما تعرف على أنها هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصلق بالتدريب، وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمياً وذهنياً، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين وتكمن أهمية المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتضمن استمرار فعالية أدائهم.³

ويرتبط توافر المهارات اللازمة لدى القادة بالمؤشرات التالية:

- أ. كفاءة التخطيط وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً بين المرؤوسين.
- ب. وضع معدلات ومقاييس موضوعية للأداء.
- ج. كشف القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم والعمل على تنميتها.
- د. توضيح خطوط السلطة للمرؤوسين.

1 - جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 108

2 - عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى ضباط العاملين في وزارة الدفاع وطيران، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2003: ص 8.

3 - شيباني فوزية، طبيعة ومستوى المهارات القيادية في القطاع الاقتصادي، مجلة أبحاث النفسية وتربوية، قسنطينة-الجزائر، 2017: ص 93.

هـ. تحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات الإدارية المختلفة بالتنظيم.
 و. القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية من خلال الرقابة والإشراف، وتبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية ومقاومة الجمود في التنظيم.¹
 إذا إن نجاح العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين تتطلب توافر مجموعة من المهارات الأساسية في القائد، كما إن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف المنظمة ويرفع درجة رضا الأفراد من ناحية أخرى.²

حيث نلاحظ أن باحثين لم يتفقوا في تقسيم المهارات القيادية فعلى فمثلا ، يرى (Robert Katz) روبرت كاتز من خلال تساؤله عن المهارات التي يجب توفرها في القيادي الناجح³ على "أن المهم ليس من هو الشخص بل ما باستطاعته القيام به وذلك يعتمد على ثلاث مهارات أساسية : وهي الفكرية و الفنية و الإنسانية"⁴، كما يرى (Harlan Cleveland) هيرلن كليفلند في كتابه مدير المستقبل⁵ " أن أعضاء

الشكل رقم 01-01: شكل يوضح مدى تزايد أهمية المهارات القيادية.



المصدر: منصور بن متعب بن عبد العزيز، مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض - السعودية، 2003، ص 241.

1 - نفسه.

2 - جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 105.

3 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Robert Katz, *Skills for an Effective Administrator*, Harvard Business Review, USA , 1995

4 - منصور بن متعب بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 241.

5 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Harlan Cleveland, *The Future Executive: A Guide For Tomorrow's Managers*, Harper and Row, NY-USA, 1972.

المنظمات المعقدة يتطلعون إلى مزيد من المشاركة والمسئولية في عملية اتخاذ القرارات مما يتطلب بعض المهارات مثل المهارات التنظيمية و المهارات الفكرية”¹.

إن المزيج الملائم بين هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري للقائد، فإن نسبة المهارات الفنية تقل كلما ارتفع القائد في المستوى الإداري حيث تزيد المهارة الفكرية، من هنا نجد أن المهارات الفنية والفكرية تختلفان باختلاف مستويات القيادة، فالقاسم المشترك الأعظم بين كل تلك المستويات هو المهارة الإنسانية، على اعتبار القيادة هي التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المطلوبة.

من جهة أخرى يرى (Douglas C. Basil) **دوقلت بيسل** في كتابه المهارات الإدارية للعمل التنفيذي²، أن المهارات الأساسية للإداري هي المهارات الإدارية (التنظيمية) والمهارات الفنية والمهارات التعاملية (الإنسانية)³، كما ناقش (Robert B. Denhardt) **روبرت دينهارت** في كتابه الإدارة العامة ذات توجه عملي³، “المهارات الأساسية التي تحدد النجاح والفاعلية في الأداء إلى ثلاث مهارات وهي: المهارات الإدراكية (الفكرية) والمهارات الشخصية الذاتية والمهارات العلاقات الشخصية (الإنسانية)”⁴.

ويمكن إيجاز تقسيمات المهارات القيادية حسب مفكرين في الجدول التالي:

الجدول رقم 01-01: تقسيمات المهارات القيادية حسب المفكرين.

رقم	اسم المفكر	تقسيمه للمهارات القيادية
1	(Robert Katz) روبرت كاتز	1-مهارات تقنية وفنية 2-مهارات علائقية 3-مهارات فكرية 4-مهارات تشخيصية 5-مهارات تحليلية
2	(Harlan Cleveland) كليفلاند	1-مهارات فكرية 2-مهارات التنظيمية 3-مهارات الشخصية
3	(Douglas C. Basil) بيسل	1-مهارات إدارية 2-مهارات فنية 3-مهارات تعاملية إنسانية
4	(Robert Denhardt) دينهارت	1-مهارات إدراكية 2-مهارات شخصية 3-مهارات إنسانية
5	نواف كنعان ⁵	1-مهارات الذاتية 2-مهارات فنية 3-مهارات إنسانية 4-مهارات ذهنية
6	ناصر ومحمد العديلي ⁶	1-مهارات فنية 2-مهارات إنسانية 3-مهارات فكرية 4-

1 - منصور بن متعب عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 242.

2 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Douglas Basil, *Managerial Skills for Executive Action*, American Management Association, Inc, USA, 1980.

3 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Robert Denhardt, *Public Administration an Action Orientation*, Wadsworth Publishing Company, USA, 1997.

4 - منصور بن متعب عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص-ص 242-243.

5 - للمزيد من المعلومات أنظر: - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.

6 - للمزيد من المعلومات أنظر: - العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض-السعودية، 1993.

مهارات تنظيمية.		
1-مهارات فنية 2-مهارات إدارية 3-مهارات فكرية أو سياسية	عبد الكريم درويش وليلى تكلا ¹	7
1-مهارات التعرف على التغيير وإدارته 2-مهارة الإحلال 3- مهارة التكيف 4-مهارة التنفيذ لإحداث التغيير 5-مهارة الربط والإدراك.	(J Robert Allio) روبرت جي إليو ²	8

المصدر: مسفر ظافر عايض القحطاني، برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، جدة-السعودية، 2003: ص 58.

ومما سبق من تصنيفات للمهارات القيادية في الفكر الإداري المعاصر فإنه يمكن إجمالها تحت التصنيف التالي:

- أ. المهارات الذاتية: وهي تتعلق بذات القائد وشخصه وسلوكه.
- ب. المهارات التنظيمية: وهي تتعلق بإتقان القائد لوظائف الإدارة الأساسية والعمل التنظيمي.
- ج. المهارات الفنية: ويوجد اتفاق بين الباحثين الذين تناولوا المهارات القيادية حول ماهيتها بأنها المهارات التي تعكس التعامل مع الجوانب الفنية للعمل والإلمام بها.
- د. المهارات الإنسانية: وتعني القدرة على تفهم سلوك العاملين وإنشاء علاقات طيبة وإشباع حاجاتهم ويندرج تحتها المهارات العلائقية.
- هـ. المهارات الفكرية: وهي تتعلق بالقدرة الذهنية والقدرة على الربط والتحليل والتفكير المنطقي والاستنتاج، والقدرة على إحداث التغيير والتطوير. ويندرج تحت هذا التصنيف، مهارة التشخيص، مهارة التحليل.³

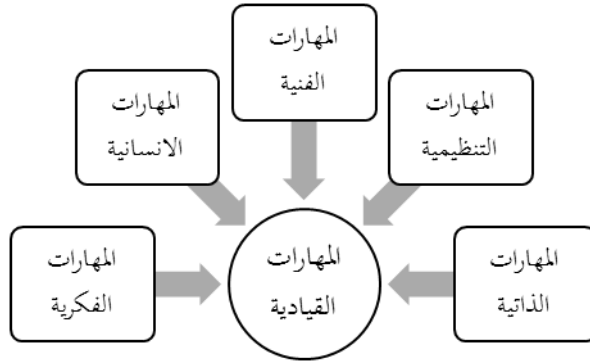
1 - للمزيد من المعلومات أنظر: - عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة-مصر، 1998.

2 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Robert J. Allio, *The Practical Strategist: Business and Corporate Strategy for the 1990s*, Harper & Row, Ballinger Division, USA, 1988

3 - مسفر ظافر عايض القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الشكل رقم 02-01: أنواع المهارات القيادية.



المصدر: من إعداد الطالب وفق معلومات السابق ذكرها.

أن هذه المهارات تتفاوت أهميتها بالنسبة للقائد من موقف لآخر، ومن مستوى قيادي آخر، إلا أن ذلك يقتضي بأهمية امتلاك القائد الإداري لها عموماً، نظراً لتكامل فيما بينهم.

2. أنواع المهارات القيادية

2.1. المهارات الذاتية (Interpersonal skills):

وتعنى بالمهارات المتعلقة بالعمل والأداء ويتم ذلك من خلال تطوير وكسب الثقة والاحترام إضافة إلى الثقة في اتخاذ القرارات كما تتضمن بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة،¹ تشمل المهارات الذاتية على سبيل المثال:

2.1.1. الكاريزما (Charisma): هي قدرة الأفراد على جذب انتباه الآخرين إليهم وإثارة إعجابهم

بحيث يصبح هذا الفرد بمركز القوة والسيطرة بالنسبة لهم، كما يتمتع بالقدرة على القيادة وإقناع الآخرين والتأثير عليهم بشكل كبير، وتتصف الشخصية الكاريزمية بالقدرة على التأثير على الآخرين بصورة تُشبه السحر.²

امتلاك الكاريزما يأتي من خلال عدّة سمات يُذكر منها:

أ. الثقة بالنفس وإيمان بالقدرات وإمكانيات الشخصية.

ب. التمتع بالحيوية في التعامل مع المهام والأفراد.

ج. إظهار التفاؤل وبعد عن مشاعر السلبية.

د. بالإضافة لإيلاء الاهتمام بتعابير لغة الجسد، ونبرة الصوت وتعابير الوجه³

1 - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص319.

2 - عزيزة عبد الطيب، ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس، مجلة العلوم التربوية، جدة-السعودية، 2016: ص 106.

3 - نفس المرجع، ص107.

إن القادة الكاريزميين هم خبراء اتصال يتمتعون بمهارات عالية وبلغون جُداً، ولديهم القدرة على التواصل مع الأشخاص الذين يقودونهم على مستوى عاطفي عميق. واحدة من مزايا القيادة الكاريزمية هي قدرة هؤلاء الأفراد على التعبير عن رؤية آسرة أو مقنعة، كما لديهم القدرة على استحضار مشاعر قوية في اتباعهم.¹

2.1.2. الانضباط (Discipline): أن الانضباط بمعناه اللفظي هو الجدية والالتزام، والدقة، وحسن أداء الواجب، واحترام حقوق الآخرين، والقدرة على التمييز بين ما هو مشروع وجائز، وبين ما هو محظور وغير مباح، وهو أيضاً، الالتزام بالخطة المحددة وتطوير العادات الجيدة للعمل.

إن الانضباط في القيادة لا يتعلق بمعاقبة ومكافأة الآخرين، بل هو ضبط النفس والهدوء الداخلي ومنعكسه على المنظر الخارجي. إن القادة الناجحين يتمتعون بدرجة عالية من العزم والإرادة وقدرة على الانضباط الذاتي.²

2.1.3. المرونة (Flexibility): هي مجموعة من الأفكار التي تعبر عن السلوك والطريقة التي يستجيب فيها الفرد أو المنشأة للتغيير، وهي أيضاً القدرة على الشعور بهذا التغيير والرغبة في الاستجابة له. وهذا التغيير من الممكن أن يكون له عدة أشكال، فقد يتعلق بالجانب المالي، التكنولوجي، الاجتماعي، والاقتصادي.³

إن القادة المرنين لديهم القدرة على تغيير خططهم لتناسب مع واقع الوضع. نتيجة لذلك، فإنهم يحافظون على الإنتاجية أثناء التحولات وتغييرات أو فترات الفوضى.

حيث القادة المهرة في هذه الكفاءات يتبنون التغيير، ومنفتحون على الأفكار الجديدة، ويمكنهم العمل مع مجموعة واسعة من الناس. من السمات الأساسية للمرونة.

أ. تأقلم مع حالات عدم اليقين والغموض داخل المنظمة.

ب. القدرة على تسهيل وتبسيط بعض المهام الوظيفية والمعاملات دون تجاوز الإجراءات والتعليمات أو الإخلال بالمهام الوظيفية واللوائح التنظيمية.

ج. الاستجابة للأحداث غير المتوقعة في بيئة عمل متنوعة بسلاسة.⁴

2.1.4. التفاؤل والإيجابية (Optimism & Positivity): هي التركيز على مكامن القوة والجوانب

التي تحسن من نفسية فرد وتفكيره، وذلك برفع مستوى السعادة والطمأنينة والتفاؤل، وتعميق الشعور بالثقة وتحسين الاستقرار النفسي.¹

1 - نفسه.

2 - جون سي ماكسويل، 21 صفة لا غنى عنها في القيادة، مكتبة جرير، الرياض-السعودية، 2010: ص 113.

3 - نفس المرجع، ص 141.

4 - نفس المرجع، ص 142.

وعليه إذا كانت القيادة الجيدة تتطلب الانضباط والتبصر والتنظيم، فإن القيادة الفعالة تحتاج إلى جرده إضافية من الإيجابية والإلهام فالإيجابية هنا ليست مجرد وسيلة للقيادة بل هي وسيلة في مواجهه الشدائد، وفي بناء ثقافة عظيمه، وفي تطوير فريق ملتزم يسير نحو التميز والتفوق من خلال التركيز على مواطن القوة والمواهب والسمات الإيجابية.

ومن سمات القائد الإيجابي:

- أ. خلق رؤية إيجابية يرغب الآخرون في المشاركة في تحقيقها، حيث يفكر بالمستقبل طوال الوقت، فيرى ما هو ممكن، ثم يأخذ الخطوات التالية للتعبير عن هذه الرؤية وتوصيلها بطريقة بسيطة وواضحة وجريئة ومقنعة.
- ب. يعمل على مواجهه السلبية، فلا يمكن للقائد تجاهل السلبية داخل الفريق، لأن ذلك سيسمح لها بأن تنمو وتزداد، بل عليه مواجهة أي سلوك سلبى واستبداله بسلوك إيجابي عند التعامل مع التقلبات والتجارب التي تمر في العمل.
- ج. القائد الإيجابي يركز على دعم أفراد الفريق وبناء علاقات إيجابية معهم، لا من خلال تسليط الضوء على الأخطاء والسلوكيات غير المرغوب بها، ولكن من خلال تعزيز الصور الإيجابية والداعمة، بحيث يتعامل مع أفراد الفريق كبشر لا كأرقام، وهذا الاعتراف بالإنسانية سيحفز الفريق لتقديم المزيد وبالتالي لتحقيق المزيد من الإنجاز في العمل.²

2.2. المهارات التنظيمية / الإدارية (Managerial Skills):

وتعني قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم³ وهي أيضا أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها.

1 - محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، المعتر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014: ص 151.

2 - نفس المرجع، ص 152.

3 - جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 107.

ويكمن اختصار تعريفها بأنها تشمل مجالات مثل التخطيط والتنظيم والتفويض والرقابة والتنسيق بين الموظفين.¹ تشمل المهارات التنظيمية المحددة على سبيل المثال لا الحصر:

2.2.1. الإلمام بالوظائف الإدارية الأساسية (*Fundamental Management functions*):

تتضمن الإدارة أنشطة، أو وظائف، أو عمليات مترابطة ومتعاقبة، تهدف إلى تنفيذ رسالة المنظمة، وتحقيق رؤيتها أو أهدافها المستقبلية،² وتمثل بشكل رئيسي فيما يأتي:

أ. التخطيط: وتمثل هذه الوظيفة اتخاذ كافة التدابير اللازمة من دراسة للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، من حيث تحديد نقاط القوى والضعف الداخلية وفرص وتهديدات البيئة الخارجية

ب. التنظيم: ويتمثل في ضبط الشؤون الداخلية، وتوزيع المهام ومتابعة سير الأعمال، ويوضح بيئة العمل وينسقها بين العاملين فيها، ويمزج الموارد البشرية والمادية عن طريق وضع هيكل للمهام.

ج. التوجيه: ويكون من خلال تمكين الكوادر العاملة على العمل، وإعطائهم الأوامر والصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف.

د. الرقابة: حيث تنقسم إلى الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية؛ فالرقابة الداخلية تكون داخل حدود المنظمة، وذلك بوجود متابعة من قبل المشرفين، والمدراء، ولجان المراجعة والضبط الداخلي، أما الرقابة الخارجية فتتمثل في مؤسسات القطاع العام مثل مفتشية الموظفين، وجهات مكافحة الفساد، وغيرها.³

2.2.2. إدارة الوقت: (*Time Management*) يمكن تعريف علم إدارة الوقت بأنه أحد فروع علم

الإدارة التي تهتم باستثمار الوقت والاستفادة منه قدر الإمكان بكل فعالية وكفاءة، والحد من فرص إضاعته وهدره دون جدوى، وتسخيرها بزيادة إنتاجية العاملين في وقت محدد. يعتبر استثمار الوقت والاستفادة منه من سمات القيادي الناجح، وهي التي تضع حداً فاصلاً بين الشخص الناجح والفاشل، وتعتبر سمة تنظيم الوقت وتقسيمه لتحقيق الأهداف والواجبات واحدة من سبل النجاح:

إن القادة الذين يتمتعون بإدارة جيدة للوقت ينجزون المزيد في فترة زمنية أقصر، مما يؤدي إلى مزيد من أوقات المتاحة، والذي يتيح للقائد الاستفادة من فرص التعلم، ويقلل من إجهاد، ويساعد على التركيز، مما يؤدي إلى مزيد من النجاح وتميز، كما تعد إدارة صارمة للوقت نوعاً من أنواع الانضباط الذات⁴

1 - جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 107.

2 - بشير علاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية، عمان-الأردن، 2016: ص 36.

3 - نفس المرجع، ص 37.

4 - عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

2.2.3. التفويض (Delegation): التفويض هو مهارة إدارية رئيسية أخرى. يستطيع قائد الذي يتمتع بمهارات تفويض جيدة إعادة تعيين المهام بفعالية وكفاءة ومنح السلطة للموظفين المناسبين. عندما يتم التفويض بشكل فعال، فإنه يساعد على تسهيل نتائج سريعة وسهلة. يساعد التفويض القائد في تجنب إهدار الوقت، ويحسن الإنتاجية، ويضمن المسؤولية والمساءلة من جانب الموظفين¹.

2.2.4. اتخاذ القرار (Decision-making): يمكن تعريف عملية "اتخاذ القرار" بأنها عملية تفكير مرگبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو².

يتخذ القادة العديد من القرارات، سواء عن قصد أم لا، واتخاذ القرارات هو عنصر رئيسي في نجاح القائد. يؤدي اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة إلى نجاح المنظمة، في حين أن القرارات السيئة أو السيئة قد تؤدي إلى الفشل أو الأداء الضعيف. لكي تعمل المنظمة بفعالية وسلاسة، يجب اتخاذ قرارات واضحة وصحيحة. يجب أن يكون قائد مسؤولاً عن كل قرار يتخذه وأن يكون مستعداً أيضاً لتحمل مسؤولية نتائج قراراتهم. يحتاج القائد الجيد إلى امتلاك مهارات كبيرة في صنع القرار، حيث إنه يفرض غالباً نجاحه في تحقيق الأهداف التنظيمية³.

2.3. المهارات الفنية (Technical Skills):

تعد هذه المهارات على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للقائد، لان لهذا القائد اتصاله المباشر بمروؤوسيه القائمين بالعمل.

حيث يجب أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مروؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل⁴.

إذن هي المهارات التي تتعلق باحتراف القائد، وإتقانه لعمله، وإلمامه بعمل المرؤوسين، وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها وتحليلها، وإدراكه ومعرفته للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل بإتقان، ولذا يجب على القائد أن يكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه ويتم اكتساب المهارات بالدراسة والخبر والتدريب.

1 - جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 36.

2 - رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسئولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2008: ص 70.

3 - نفس المرجع، ص 71.

4 - ماهر أمين المخامرة، هيكله الوظائف القيادية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011: ص 26.

كما هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح مميزا بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال التي تتخصص فيه، ويمكن اكتساب هذه المعرفة وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة. في حين يختلف مدى الاحتياج في المهارة الفنية بحسب المستويات القيادية حيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى، وتشتمل المهارات الفنية في الأسس والتطبيقات العلمية التي تتمثل في رسم السياسة والتخطيط والإشراف وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات، وكذلك استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهامه القيادية، وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

أ. أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

ب. أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

ج. أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

د. هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى نظراً لتوافر معرفة¹

يمكن أن نختصر تعريفها بأنها الطرق والتقنيات المحددة المتعلقة بالمجال الوظيفي للقائد. قد تشمل على سبيل

المثال لا الحصر:

1. إتقان المفردات ومعرفة وحدة العمل وقواعد التشغيل من أجل فهم كيفية عمل الأعمال.

2. فهم المعرفة التقنية اللازمة للقيام بعمل الفرد.

3. إتقان المهارات الجديدة ذات الصلة بالعمل بسرعة.

4. القدرة على التعامل مع الأنظمة والتقنيات المستخدمة في المنظمة²

2.4. المهارات الإنسانية (Humanistic Skills):

وهي تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم. تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات³.

1 - زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017: ص 34.

2 - نفس المرجع، ص 35.

3 - جاهل موسى، نويوة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

يمكن إن نختصر تعريفها بأنها تشير إلى قدرة القائد على العمل بفعالية مع فرق العمل التابعة له. قد

تشمل المهارات المحددة على سبيل المثال لا الحصر:

أ. إظهار الاهتمام باحتياجات وأهداف الآخرين.

ب. بناء فرق العمل.

ج. تحفيز الآخرين ليكونوا ملتزمين بعملهم.

د. الحفاظ على علاقات عمل جيدة مع الآخرين.

هـ. اكتساب الثقة والتعاون واحترام الآخرين¹.

وتنبثق من المهارات الإنسانية أربع مهارات وهي:

2.4.1. مهارات التفاوض (*Negotiation Skills*): التفاوض هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان

أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة وأن تحقق أهدافهم وحصولهم على نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملائمة لتصغير مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتضحية والحجة والإقناع والاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.²

2.4.2. التحفيز (*Motivating*): تحفيز الموظفين يعني تشجيعهم ونشر روح التنافس والنشاط بينهم

حيث يعد تحفيز الموظفين جانبا حاسما في مكان العمل يمكن أن يؤدي الموظفون المحفزون إلى زيادة الإنتاجية والسماح للمنظمة بتحقيق مستويات أعلى من الإنتاج.³

حيث تعبر مهارات التحفيز عن استخدام الفهم القائم على الإصغاء للاستجابة للزملاء والموظفين، وإدراك مشاعرهم وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم وكذا معتقداتهم، إضافة إلى خلق مناخ إيجابي للعمل والربط

1 - شيباني فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 94.

2 - عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

3 - جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 183.

بين أهدافهم وأهداف المنظمة ومشاركتهم في وضع الخطط والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحهم والتشجيع على تسخير مهاراتهم وتحمل مسؤولية أخطائهم.¹

2.4.3. الذكاء العاطفي (*Emotional Intelligence*): يُعرف الذكاء العاطفي بأنه قدرة الإنسان

على التعرف على العواطف وإدارتها، سواءً كانت عواطفه الخاصة، أو عواطف الأشخاص المحيطين به،² في دراسة أجراها (*Michael John Macalupo*) مشال جون ماكالوبو³ أن القادة الذين لديهم ذكاء عاطفية مرتفعا، لديهم قدرات أدائية عالية، وبهذه القدرات يستطيعون التأثير على فئات كبيرة من الناس

إنّ الذكاء العاطفي يتضمّن ثلاث مهارات وهي

أ. القدرة على إدارة العواطف والتي تتضمّن تشجيع الآخرين وتهدئتهم، مع القدرة على تكوين المشاعر الخاصة بالإنسان نفسه.

ب. الوعي بالمشاعر تابعين والتعاطف (*Empathy & Compassion*) معهم.

ج. قدرة الفرد على تطبيق المشاعر الإيجابية الخاصة به في المهمّات، سواء كانت تلك المهمّات مُخصّصة بحلّ المشاكل، أو بطريقة التفكير.

2.4.4. الذكاء الاجتماعي (*Social Intelligence*):

إنّ الذكاء الاجتماعي هو القدرة على بناء علاقات اجتماعية، وعلى التكيف مع البيئات الاجتماعية بنجاح والذي يتمثل أيضاً بالقدرة المكتسبة المرتكزة على الوعي الذاتي وفهم الديناميكية الاجتماعية، وهناك أربعة جوانب حددها الباحثون تساهم في تطور الذكاء الاجتماعي، وهي:

أ. **مهارات التواصل:** تتمثل هذه المهارة بالقدرة على التحدث الجيد مع الآخرين، والتعبير عن الأفكار والمشاعر بطريقة واضحة. الأدوار والقواعد الاجتماعية: تتمثل بمعرفة أنواع مختلفة من قواعد التفاعلات والحالات، وكذلك كيفية لعب دور مناسب في التفاعلات مع الآخرين، حيث تختلف طريقة التصرف بحسب المكان الذي يوجد فيه الشخص.

ب. **فهم دوافع الآخرين:** ينطوي هذا على قراءة الكلام المبطن للمحادثة، وفهم سبب حديث الشخص أو تصرفه بطريقة معينة، بحيث يساعد الذكاء الاجتماعي العالي على فك رموز الكلام المبطن.

1 - عيسى نبوية، ابوختي نصيرة، المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية-دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، تلمسان - الجزائر، 2017: ص 226.

2 - طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2018: ص 72.

3 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- *Michael John Macalupo, Principal Leadership: The Role of Emotional Intelligence: a Study of Decision-making in an Eastern North Carolina School System, East Carolina University, 2002.*

ج. السيطرة على الانطباع: تركز هذه المهارة على فهم رد فعل الآخرين، والتصرف معهم بطريقة تترك انطباعاً جيداً.¹

2.4.5. التعاون (Collaboration) :

التعاونية هي في الأساس العلاقة المعززة بين المديرين والموظفين. يتعاونون لتحقيق هدف المنظمة. يجب أن يكون القادة قادرين على العمل مع أشخاص من فرق أو فروع أو أقسام أخرى للتأكد من أن سير العمل والأفكار وعدم عمل عكس أو ضد فرق أو فروع أخرى داخل المنظمة. حيث يعد التعاون مهارة العمل الجماعي وتبرز هذه المهارة من خلال دور القائد في التأكيد على الإحساس المشترك بالهدف الجماعي ومحاكاة سلوك الموظفين المميزين وسيادة الشعور بالفخر بما تم إنجازه وتبادل الآراء والأفكار للمساعدة في اتخاذ القرارات وتنسيق العمل بين الموظفين والزملاء وتمكينهم من اتخاذ قراراتهم والتقدير والنقد في الوقت المناسب.²

2.5. المهارات الفكرية (Intellectual Skills) :

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف وتشمل هذه المهارات المعرفة والقدرة على التفكير المجرد وصياغة الأفكار. حيث يجب أن يكون المدير قادر على رؤية مفهوم كامل وتحليل المشكلة وتشخيصها وإيجاد حلول مبتكرة. ويتالي مساعدة المدير على التنبؤ بفعالية بالعقبات التي قد تواجهها إدارته أو العمل ككل.³ وتنبثق من المهارات الفكرية أربع مهارات وهي:

2.5.1. التفكير الإبداعي: (Creative Thinking)

أحيانا قد يصادف القائد مشاكل جديدة لم تواجهه من قبل أو مشكلة قديمة تحتاج إلى حلول جديدة غير مألوفة مسبقاً، وهنا يحتاج القائد إلى مهارات فكرية وهي التصور وتعني: الانتقال من الطرق القديمة لعمل الأشياء إلى استحداث طرق وأساليب حديثة وألا يربط تفكيره بالأطر المستهلكة أو القديمة التي اعتاد عليها المرؤوسون بمعنى أن يحرر تفكيره من قيود الروتين الماضي.

1 - طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، مرجع سبق ذكره، ص - 154-157

2 - عيسى نبوية، اويحيى نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 227.

3 - ماهر أمين المخامرة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

إن أسلوب فكري يستخدمه الشخص في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول مشكلة يتعرض لها، وتتصف هذه الأفكار بالطلاقة والمرونة والأصالة، يعزز القادة الذين يمتلكون مهارة التفكير الإبداعي الميزة التنافسية لمنظمتهم نتيجة خلق أفكار وحلول جديد انطلاقاً من خبراتهم ومعارفهم متراكمة داخل المنظمة.¹

2.5.2. التفكير النقدي (*Critical Thinking*):

التفكير النقدي هو القدرة على التفكير بوضوح وعقلانية، وفهم العلاقة المنطقية بين الأفكار واخذ حجج وبراهين بعيداً عن الحدس والغريزة، تكمن أهمية التفكير النقدي للقادة في تجردهم من استنتاجات وأحكام المسبقة على مشكلة أو فكرة.

عادة من غير الممكن التمييز بين التفكير الإبداعي والتفكير الناقد لسبب بسيط هو أن أي تفكير جيد يتضمن تقييماً للجودة أو التوعية، ومن الصعب أن ينشغل الدماغ بعملية تفكير مركب دون دعم من عملية تفكير مركبة أخرى، ولكن نواتج التفكير تتنوع تبعاً لنوع المهمة، وما إذا كانت تتطلب تفكيراً إبداعياً أو تفكيراً ناقداً، وفيما يلي مقارنة بين التفكير الناقد والتفكير الإبداعي،² كما أوردها (*Barry K. Beyer*) باري باير³:

الجدول رقم 01-02: الفروقات بين التفكير النقدي والتفكير الإبداعي.

التفكير الإبداعي	التفكير النقدي
تفكير متشعب <i>Divergent</i>	تفكير متقارب <i>Convergent</i>
يتصف بالأصالة	يعمل على تقييم أمور موجودة
عادة ما ينتهك مبادئ موجودة والمقبولة	يقبل المبادئ الموجودة ولا يعمل على تغييرها
لا يتحدد بالقواعد المنطقية ولا يمكن التنبؤ بنتائجه	يتحدد بالقواعد المنطقية ويمكن التنبؤ بنتائجه
يتطلبان وجود مجموعة من الميول والاستعدادات لدى الفرد.	
يستخدمان أنواع التفكير العليا كحل المشكلات واتخاذ القرارات وصياغة المفاهيم.	

المصدر: زياد حمد القطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 220.

ويتطلب هذا النوع من التفكير القدرات التالية:

أ. الدقة في ملاحظة الوقائع والأحداث.

ب. تقييم موضوعي للموضوعات والقضايا.

1 - زياد حمد القطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 216.

2 - زياد حمد القطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 220.

3 - للمزيد من المعلومات أنظر:

ج. توفر الموضوعية لدى الفرد والبعد عن العوامل الشخصية.

2.5.3. التفكير الانعكاسي (Reflective Thinking) :

هي القيام بتحليل وفهم ما حدث، ولماذا حدث، وما هي التغييرات التي كانت ستجعل الوضع مختلفاً، ومن كان يمكن أن يؤثر عليه، فيجب أن يكون الشخص رجا لاستقبال الأفكار المرتدة (Back Feed) عن أدائهم من خلال وجهات النظر المتعددة ومن خلال القادة القدامى ومن خلال نظرائهم وزملائهم وأن يكونوا رغبين لاستقبال الأفكار المرتدة، فعلى القادة أن يستمعوا لتلك الأفكار ويستخدموها والانعكاس هنا يبرز في مقدرة القائد على أخذ هذه الأفكار والمعلومات وتقييمها وتطبيقها إلى سلوكيات وتصرفات لتوضيح الأخطاء وتصحيحها. كما أن وعي القادة للتغذية المرتدة عن أدائهم يرشدهم إلى مكامن القوة والضعف التي تعتبر ضرورية للقائد الذي يسعى دوماً لتطوير نفسه حيث إن القادة الذين يتمتعون بالقدرة على التفكير الانعكاسي يستطيعون فهم صلب موضوع المشكلة والبحث عن حلول جذرية¹

2.5.4. التفكير خارج الصندوق (Thinking Outside The Box) :

مصطلح يستخدم عادة للفكر الإبداعي أو للبحث عن أفاق جديدة أو حلول مميزة المشكلة أو معضلة ما، ويرى (Mike Vance) مايك فانس² بأن التفكير الجانبي هو التفكير خارج الصندوق ومعنى ذلك الخروج عن نمطية التفكير الموضوعي لعموم البشر إلى التفكير الغريب نوعاً ما. ولكنه يبقى معقولاً ومنطقياً. ويقصد به أيضاً الخروج بتفكير الفرد خارج الإطار المألوف، ذلك النوع من التفكير الذي يسعى إلى الإحاطة بجوانب المشكلة التي يجابهها الفرد باحثاً عن حلول لها، إنه ذلك النوع من التفكير الذي يسعى لتوليد وهو عدم بحث عن حلول متوقعة والبحث عن حلول وأفكار غير متوقعة كون القائد مفكراً خارج الصندوق يعني الرغبة في التفكير في حلول فريدة للمشاكل وابتعاد عن النمطية في طرح الحلول وأفكار³

1 - رائد عمر الأعغا، مرجع سبق ذكره، ص 74.

2 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Mike Vance, Diane Deacon, *Break Out of the Box*, Career Press, Dulles, VA-USA, 1996.

3 - رائد عمر الأعغا، مرجع سبق ذكره، 75.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

1. مفهوم الميزة التنافسية:

يعرفها (*Porter.M*) مايكل بوتر¹ الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع وميزة عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة².

ويرى (*Philip Kotler*) فيلب كوتلر³ أن الميزة التنافسية هي: 'تلك القدرة على أداء بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل وهي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة.

كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات، التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، حيث أنها تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات، الموارد الفنية، المادية، المالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات، الكفاءات والمعرفة، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية⁴.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تخص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

1 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- *Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, NY-USA, 1980.*

2 - عيسى نبوية، اوبختي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 228

3 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- *Philip Kotler, The New Competition, Prentice-Hall, NY-USA, 1985.*

4 - زياد حمد القطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:

الجدول رقم 03-01: تعريفات الميزة التنافسية وفق الباحثين والتركيز.

التركيز أو التوجيه	التعريف	الباحث
الأنشطة	هي المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها	¹ (Hofer) هوفر
المكانة الذهبية	أي شيء يميز المنظمة أو منتجات بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	² (Fahey) فاهي
الكلفة	قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	³ (Rappaport) رابابورت
قيمة الزبون	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	⁴ (Evans) ايفنس
المنافسة	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	⁵ (Macmillan & Mahan) ماهان

المصدر: رائد محمد عبد ربه، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012: ص

.114

1 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Charles W. Hofer, *Strategic Management: A Casebook in Policy and Planning*, West Publishing Company, 1984.

2 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Fahey, L and Christensen, K., *Building distinctive competences into competitive advantage*, Strategic Planning Management, 1984.

3 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Alfred Rappaport, *Linking Competitive Strategy and Shareholder Value Analysis*, Journal of Business Strategy, 1987.

4 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Nicholas D. Evans *Business Agility: Strategies for Gaining Competitive Advantage Through Mobile Business Solutions*, FT Press, 2002.

5 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Macmillan. H. & Mahan.T, *Strategic Management*, Oxford University, 2001.

2. أنواع ومصادر الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

2.2. ميزة التكلفة الأقل: نقول عن منظمة ما أنّها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس.

أي هو قدرة المنظمة على تصميم، إنتاج، تسويق منتج بتكلفة أقل من المنظمات المنافسة ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر. للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف (الحجم، التعلم، الروابط، الإلحاق، الرزنامة التموضع، الإجراءات)، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل.

3.2. ميزة التميز: تتميز المنظمة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها إذا هي قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مضافة مرتفعة في نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).

تختلف تكلفة التميز من منظمة لأخرى، ومراد ذلك أن موقع المنظمات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف. ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بواسطة تنسيق أحسن بين الأنشطة، فمثلاً التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويل ورزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم.¹

3. مصادر الميزة التنافسية

التوصل لاكتساب ميزة تنافسية يتطلب من المنظمة الاعتماد على عدة عناصر تمثل مصادر لاكتسابها موضحة كالتالي²:

3.1. الكفاءة:

تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، أي أن المنظمة التي تستحوذ على كفاءة عالية مقارنة بمنافسيها، يمكنها بناء تنافسية.

3.2. الجودة:

زادت أهميتها في مجال بناء التنافسية بشكل كبير وذلك نتيجة التغيرات السريعة، كما أنّها أصبحت الاهتمام الأول للزبون والقيمة التي يسعى للحصول عليها.

1 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، جامعة الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 84.

2 - رائد محمد عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص 115.

وبالتالي أصبح من الضروري على المنظمات التي ترغب في خلق ميزة تنافسية أن تجعل الجودة من أولوياتها وتعرف الجودة على أنها: "جزء من تكلفة ونتيجة اهتمام في كل لحظات ومراحل إنتاج".¹

3.3. المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار المنظمة في ظل البيئة التنافسية المرتكزة أساساً على المعلومات والمعرفة.

هذه الأخيرة التي أصبحت القيمة الحقيقية في مختلف المنظمات، فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الإنتاج أو تطوير الهياكل والوظائف

3.4. الإبداع:

نستطيع القول إن الإبداع يمثل الأسس البنائية للميزة التنافسية، حيث أنه يشتمل التطورات في المنتجات، أساليب الإنتاج، نظم التسيير والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة.

قد لا يحقق الإبداع نجاحاً غير أنه عند ما يتحقق يكون هذا النجاح فريداً ما يمنح المنظمة منتجات مميزة لا يمتلكها المنافسون. ويسمح التفرد والتميز بهذا المنتج للمنظمة بفرص لفرض أسعار عالية مقابل تكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين، وعندما يحين وقت نجاح المنافسين من محاكاة المنتج الجديد تكون المنظمة قد نجحت في كسب ولاء العملاء للمنتج والعلامة ما يمنحها ميزة تنافسية قوية.²

3.5. الاستجابة لحاجات العميل:

أي قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

وهناك مصادر أخرى: ويكون ذلك على مستويين هما:

- الجزئي: يتمثل في أحد مكونات النظام للمنظمة، أي قد يكون من مدخلات الأنشطة المتعلقة بالمنظمة.
- الكلي: يتمثل في الخاصية النهائية المتحققة في مخرجات النظام والتي تحقق المنفعة للمشتري وتحقق التنافس على المنافسين.³

1 - نفسه.

2 - نفس المرجع، ص 116

3 - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع. عمان - الأردن، 2016: ص 113.

4. تقييم مزايا التنافسية

تستطيع منظمات الأعمال إجراء تقييم لمزاياها التنافسية التي اكتسبتها وذلك من خلال إتباع أسلوبين هما:

4.1. تقييم مبني على السوق: وتتم فيه المقارنة مع المنافسين المستهدفين قليلي العدد وذلك من الحصة السوقية، الحصة من الإعلانات.

4.2. تقييم مبني على العملية: وتتم فيه المقارنة بطرق مستخدمة من قبل المنافسين في مجال الميزة الخاصة بهم، وذلك من خلال تدقيق المهارات التسويقية مقارنة بالتكاليف النسبية ومقارنة المنافسين الفائزين بالمنافسين الخاسرين.¹

كما حدد بوترر خمسة عوامل تؤثر على التنافسية في أي مجال وهي:

قدرة الموردين على المساومة: أو ما يعرف أحياناً بالقدرة التفاوضية للموردين وقدرتهم على التأثير على أسعار السوق من ناحية المواد الخام أو المكونات أو العمالة.

قدرة المشترين على المساومة: وهي القدرة التفاوضية للعملاء وقدرتهم على خفض أسعار السلع والخدمات في السوق.

المنافسون الجدد: والمقصود هو عدد المنافسين ومدى قوتهم ومدى تأثير ذلك على مشروع.

مدخلات جديدة على السوق: وتمثل مدى قدرة دخول شركات جديدة للسوق بسهولة مما قد يؤثر على ربحية مشروع.

المنتجات البديلة: مدى قدرة المستهلكين على إيجاد بدائل للسلع أو الخدمات التي يقدمها مشروع.²

5. أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية في خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن صورة المنظمة في أذهانهم. تحقق التميز التنافسي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية. تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.³ ويمكن تلخيصها في نقاط التالية:

أ. تعتبر معيار لقياس مدى تفوق المنظمة في السوق التي تنشط فيها وذلك على اعتبار أن المنظمة المحققة لميزة تنافسية، تحقق أرباحاً عالية.

1 - نفس المرجع، ص 114.

2 - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

3 - امل جواد كاظم، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخمسون، بغداد-العراق 2017: ص 469.

- ب. تحقيق الميزة التنافسية لمنظمة ما، يمثل تحديدا لباقي المنظمات المنافسة لها لأنها قد تسحب منهم زبائنهم، أي جزء من حصتهم السوقية، وبالتالي تؤثر على هامش الربح لديهم.
- ج. محرك الرئيسي لخيارات الزبون الشرائية ينبع من الميزة التنافسية التي توفرها المنظمات المتواجدة في السوق.
- د. كونها وسيلة ضغط الزبائن على المنظمة.
- هـ. تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة الناظرة.
- و. كونها تمثل معيار لتحديد المنظمة الناجحة عن غيرها.¹

الفرع الثاني: مبادئ ومعايير التنافسية المصرفية

1. مبادئ التنافسية المصرفية

تكمن أهمية القدرة التنافسية للمصارف من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية، والارتقاء بمستوى نوعية الخدمة المقدمة،² ويعتمد النجاح في تحسين القدرة التنافسية على مبدئين أساسيين هما “:

1.1. تشجيع الاستثمار المحلي لجذب الاستثمار الأجنبي باعتبارهما مصدرا أساسيا للتمويل، ووسيلة هامة لنقل التكنولوجيا، بالإضافة إلى المهارات وقدرات الابتكارين الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.

1.2. تنشيط قطاع الصادرات: إن فتح أسواق جديدة وتحسين جودة الخدمات ونوعيتها سيسمح للبنوك التجارية بوضع إستراتيجية مستقبلية تقدم وتسوق عملها المصري خارجيا من خلال قدرها التنافسية الدولية؛ إن ضمان توفير وتحقيق هذين المبدئين لا بد من توفر برنامج تأهيلي للمنظمة البنكية يستند إلى ثلاث محاور هي:

أ. تشجيع الاستثمارات غير المادية التي تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للبنك في مجال الإمكانيات البشرية والتنظيمية، والمعرفة العلمية والدراسات والبحث عن أسواق جديدة.

ب. الاستثمارات المادية والتي تساعد على تحسين القدرة التنافسية من خلال تحديد تجهيزات وتحديث تقنياتها، بما تحقق كفاءة أعلى من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع نسبة استغلال الطاقة المتاحة.

ج. إعادة الهيكلة المالية من خلال دعم وزيادة الموارد المالية الذاتية، والتحكم في حجم ونوعية الديون وتمويل الاستثمارات برؤوس أموال مستقرة نسبيا وترشيد استعمال القروض المصرفية.³

1 - نفس المرجع، ص 470.

2 - عيسى نبوية، اوبختي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 228.

3 - نفسه.

2. معايير القدرة التنافسية للمنظمة المصرفية

- تعدد معايير القدرة التنافسية للبنك والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير ويمكن تحديد أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:
1. مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
 2. مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك
 3. مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي
 4. مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاً حاجات ورغبات العملاء كأساس التصميم أهداف وإستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها.
 5. مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
 6. مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة
 7. مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
 8. حصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي
 9. القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.
 10. الاستثمار في البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 11. تشجيع المدخرات الخاصة وترشيد الاستثمارات المحلية.
 12. التركيز على النوعية والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية.¹

الفرع الثالث: الإستراتيجيات الحديثة باكتساب وتطوير الميزة التنافسية للمنظمة المصرفية

- هناك إستراتيجية حديثة وضع أساسها (D. Yoffi، M. Cusulmano) يوفني وكوسلمانو² تقوم على مبادئ ثلاث رئيسية وهي الحركة السريعة والمرونة والقوة الفاعلة ويطلق عليها مصطلح (Ramt).
- المبدأ الأول: التحرك بسرعة في تطبيق أفكار جديدة لتجنب المواجهة مع المنافسين وذلك عن طريق التحرك في تطبيق مزيج جديد يمكن البنك من تحديد منطقة المنافسة وكذا التحرك في تطبيق سياسات سعرية

1 - هيثم حمود الشبلي وآخرون، دور الخدمات الإلكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، المجلة العربية للدراسات، عمان- الأردن، 2013: ص205.

2 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Michael A. Cusumano, David B. Yoffie, *Competing on Internet Time: Lessons from Netscape And Its Battle with Microsoft*, Free Press, 2000.

يتعذر على المنافسين مواجهتها والمرونة في مواجهة المؤثرات الخارجية، إضافة إلى عدم التعامل مع الحركة السريعة كبديل للرؤية طويلة الأجل.

● **المبدأ الثاني:** المرونة وتعني التعامل بخطة دقيقة وفي الوقت المحدد مع تغيرات السوق المفاجئة التي تفرضها البنوك المنافسة.

● **المبدأ الثالث:** يستحسن استغلال القوة الفاعلة عن طريق استخدام عناصر القوة في إستراتيجية المنافسين ويشترط هذا المبدأ التعاون مع الآخرين المهتمين بنجاح المنافس¹

كما تطرق بعض الكتاب إلى إستراتيجيات أخرى يمكن إتباعها لاكتساب الميزة التنافسية من بينها الإستراتيجية الناتجة عن تحليل مصفوفة² *SWOT* وهي الإستراتيجية التي تعتمد على مصفوفة نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، إستراتيجية الغزو (*La conquete*) وإستراتيجية إعادة التوجيه (*La reorientation*) وإستراتيجية التخصص والتنوع.

وبالرغم من تعدد الإستراتيجيات التنافسية تبقى إستراتيجية الجودة من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يجب على البنك تبنيها الزيادة وتطوير قدراته التنافسية والصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق المصرفية، فجودة الخدمة المصرفية هي أساس ثقة الزبون في صناعة قائمة أساسا على الثقة وجودة الخدمة المصرفية لا تأتي إلا نتاجا لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

من جهة أخرى أدت العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية ومن ثم ظهرت الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية، فالبنوك تتنافس على جلب الزبائن، لكن مدخل وأدوات التنافس يكمن في إدارة الجودة الشاملة، وتمثل خصائص جودة الخدمة المصرفية للمسات الأساسية التي تميزها والخصائص الثانوية المكمل لها وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

(1) الاعتمادية: تعد الاعتمادية إحدى الخصائص الحرجة لجودة الخدمة المصرفية وهي تشير لاحتمال إنجاز النظام المصرفي لأهدافه المختلفة بنجاح خلال فترة زمنية معينة، أي احتمال وجود عملية مصرفية خالية من الأخطاء والعيوب وبالتالي الاعتمادية تعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد الزبون به وهذا يتضمن:

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.

1 - عيسى نبوية، اوبختي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 231.

2- *SWOT*: هي اختصار مصفوفة تحليل البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة وضعف والبيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات.

- ثبات مستوى أداء الخدمة.¹
- (2) **الجوانب المادية الملموسة:** وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي للبنك وبيئته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.
- (3) **الاستجابة:** وهي الاستعداد لمساعدة الزبائن وتقديم الخدمات الملائمة لهم، كما تعرف على أنها عملية الاتصال بين الأفراد وتتعزز هذه العملية عن طريق الملائمة والتعاطف والاحتراف في الخدمات المصرفية، وبالتالي الاستجابة تشير إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة والاستجابة الفورية لطلب الزبون.
- (4) **القدرة أو الكفاءة:** أي امتلاك العاملين بالبنك للمهارات والمعارف المطلوبة لإنجاز الخدمة، وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم الزبائن
- (5) **الأمان المصرفي:** أي تخفيض درجة المخاطرة والشك في المعاملات المصرفية، فعلى سبيل المثال درجة الأمان المترتبة على قيام الزبائن باستخدام الصراف الآلي وتؤمن الكثير من المصارف هذا المبدأ اعتقادا منها بأن المصرف عندما يقرض أمواله على سبيل المثال، فإنه يتوجب عليه التأكد التام من أن هذه الأموال في حالة أمان، وهنا يقصد بالأمان تأكد المصرف من أن أمواله قد ذهبت للغرض المناسب، كما يرتبط الأمان بسرية معلومات الزبائن المتعلقة بحساباتهم ودرجة تعاملهم مع المصرف.
- (6) **المصدقية:** وتمثل الأمانة والسمعة بإدارة المصرف والقائمين على تقديم خدماته والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة، و تعمل الكثير من المصارف على بناء سمعتها من خلال سرعة أداء العمليات المصرفية وإدخال تحسينات تتعلق بمظهر المصرف أمام الزبائن و العمل على راحتهم ، بما يوحي بالصدق للزبائن و الكفاية في إنجاز أعمالهم، و تؤكد بعض الدراسات أن سمعة المصرف تأتي من الموارد البشرية العاملة فيه فالمصارف التي تستمر جزءا من أموالها في تنمية و إعداد وتدريب مواردها، إنما تكون في الأساس تبني سمعتها بيدها، لذا يجب عليها أن تجذب الموارد البشرية الماهرة و أن تحافظ على الموارد البشرية العاملة لديها من الهجرة، لأن السمعة الأفضل في السوق تؤلف جزءا أساسيا من ثقافة المصرف و تتكامل معه.²

1 - نفسه.

2 - نفس المرجع، ص 232.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق المهارات القيادية والميزة التنافسية في البنوك

الفرع الأول: متطلبات تطبيق المهارات القيادية في البنوك

يحتاج قادة في البنوك إلى أن يفكروا في هذه التحديات التي تواجه الأعمال ليس في إطار ضيق ولكن على مستوى جميع الأعمال. على سبيل المثال ابتكار منتجات جديدة يساهم في تحقيق توقعات الجمهور ويمكن أيضا أن تكون هذه المنتجات نتيجة التطور التكنولوجي والمتغيرات التنظيمية، والتغيرات المستمرة في توقعات العملاء وظهور المنتجات الجديدة. ومن التجربة التي قامت بها شركة (Deloitte) ¹دوليت في مجال البنوك في تقديم الخدمة للعملاء ومراجعة وتحليل نتائج ومقترحات الأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع حددت أن هذه التحديات هي مسئولية كل فرد بغض النظر عن المستوى الوظيفي أو الدور أو الموقع الذي يعمل فيه.² حيث حددت سبع مبادئ رئيسية للقيادة في مجال البنوك وهي:

1. صياغة الرؤية والعمل على تطبيقها.

فخلال السنوات الماضية ومن خلال الدراسات التي قامت بها شركة (Booz & Company) بوز وشركاه ³ أوضحت أن 40% من موظفي الإدارة لا تثق في مديرها التنفيذي، فهي لا تؤمن بأن القيادة تمتلك خطة قابلة للتنفيذ، وليس لديها ثقة في قدرة القيادة على تنفيذ الخطة. فالرؤية تتحقق فقط إذا كانت هناك إرادة لدى الأفراد على تنفيذها.

2. بناء الثقة من خلال الاتصالات الواضحة:

البنوك التي نجحت وانتشرت حديثا هي البنوك المفتوحة على موظفيها والتي تعمل على نشر المعلومات والتواصل مع جميع المستويات في البنك. والتي ركزت على الاستغناء عن ثقافة الشائعات إلى بناء ثقافة قائمة على الثقة والأمانة، وهذا كان له أهمية كبيرة في إدارة العملاء. على سبيل المثال بعد إخفاق بعض البنوك الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية في عملية الإقراض استطاعت أن تعيد ثقة عملائها مرة أخرى من خلال الاعتراف بالأخطاء والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة.

3. تنمية الثقة في القيادة وابتكار القيمة:

وجدت الدراسة التي قام بها (Bill George) بل جورج ⁴ وآخرون إن القادة الناجحون لا يمتلكون مهارات عالمية أو مهارات وأساليب مختلفة ولكنهم يعملون بجد لتطوير أنفسهم. فهم يسعون إلى معرفة ردود الفعل عنهم وتحديد نقاط الضعف وتحقيق التوازن بين الحوافز المالية والحوافز غير المالية. وهذا ينمي الثقة والعلاقات

1 - (Deloitte Touch Tohmatsu) ديلويت توش توهاماتسو: هي أكبر شركة خدمات مهنية واستشارات في العالم، يقع مقرها الرئيسي في نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.

2 - عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، القيادة في البنوك والمؤسسات المالية، دار البازوري، عمان-الأردن، 2013. ص: 25.

3 - (Booz & Company) بوز وشركاه: هي شركة استشارية إستراتيجية عالمية، يقع مقرها الرئيسي في نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.

4 - للمزيد من المعلومات أنظر:

- Bill George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass, 1982.

والقدرة على تحقيق النتائج. وأوضحت الدراسة إن قادة المنظمات الذين يمتلكون هذه العقلية ويفكرون بهذه الطريقة ويديرون النتائج بهذه الطريقة يميلون بشكل أكبر إلى البحث عن الفرص وليس التركيز على المشكلات.

4. تحديد ومعالجة القضايا الشائكة التي تواجه الأعمال.

إن عملية قيادة السيارات عملية معقدة حيث تفسير القانون يختلف طبقاً لوجهة نظر كل سائق. وهذا يؤدي إلى فوضى في الحركة المرورية. وهذا لا يختلف كثيراً عن إدارة بعض الخدمات المالية هذه الأيام. وبالتالي يستطيع قادة البنوك مقاومة هذا من خلال بناء قدراتهم لمواجهة الزحام أو المشكلات التي تواجه العمل والمتوقع حدوثها، إعادة تخطيط الأعمال والمرونة الإستراتيجية. وتحتاج البنوك إلى مراجعة المتغيرات التي تحدث في المنتجات التي تقدمها والتكنولوجيا الحديثة وترتيبها في السوق لكي تستطيع أن تواجه القضايا التي تواجهها¹.

5. المصارحة والعمل بعيداً عن التوتر

المشكلات تحدث في كل المنظمات والاعتراف بها وبوجودها وطرح الأسئلة يساعد في تخفيض تأثير المشكلة. ووضوح أعراض المشكلة والانحرافات والتناقضات عملية مهمة في التعامل الفعال مع القضية. واستخدام الإستراتيجيات والأساليب المبتكرة يساعد على النجاح في التعامل معها.

6. التجانس داخل نظام العمل

الاستخدام الفعال للشبكات غير الرسمية لفهم إدراك حقيقة الموظفين وفهم كيف يحدث الابتكار يعمل على رفع كفاءة الأداء وتقليل عدم الفعالية. وتطوير الشبكات غير الرسمية يحقق نوع من المشاركة مع العملاء وتكوين مراكز للتفكير الإستراتيجي لتبادل الأفكار والاهتمامات المشتركة.

7. الإدراك وتحديد الأولويات والتعبئة للكوارث المحتملة² (RPM):

السيناريو التقليدي والتخطيط للطوارئ قد لا يكون كافياً لمواجهة الكوارث. فالمشروعات التي لها رؤية واضحة للكوارث تتطلب معايير رقابية قوية وإجراءات تم اختبارها. ومنهجية **RPM** تسمح للقادة توصيل المخاطر إلى المدير التنفيذي للمنظمة. الكثير من الموظفين يفشلون في توصيل الأخطار المحتملة خوفاً من (تخطيم المركب) خوفاً من المواجهة. ولذلك يجب تعليم إدارة المخاطر لجميع

المستويات داخل البنك وترويج هذه الثقافة. بصفة عامة، هذه هي المبادئ السبعة التي يمكن أن تساعد قادة البنوك من مواجهه الكثير من التعقيدات والمشكلات التي تواجههم في مجال عملهم. ومع ذلك يجب على القادة معالجة الأبعاد المتعلقة بالقيم والكفاءة والقدرة على التحفيز.³

1 - عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

2 - اختصار لجملة: (*mobilize and prioritize, recognize*) إدراك وتحديد الأولويات وتعبئة للكوارث المحتملة.

3 - عبد الرحمان محمد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الميزة التنافسية في البنوك

لقد أضحى لزاما على البنوك أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحادي والعشرين ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير الخدمات المصرفية والتي تتمثل فيما يلي:

1. مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي: لا شك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين.¹

2. تنوع الخدمات المصرفية: في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة ولكن من المنظمات المالية غير المصرفية الأخرى، ولا سيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين، وإزاء هذا تتحدى يعد لزاما على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها وفي هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول إلى مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية²

3. الارتقاء بالعنصر البشري: أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود آتي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير الإمكانيات العاملين وقدر اللهم اللازمة الاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك. وهذا ويتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج " المصرفي الفعال " نذكر منها ما يلي:

1 - نسرين عباشي عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك "دراسة حالة وكالتي بنك البركة وبنك التنمية المحلية بالوادي، جامعة بسكرة، بسكرة-الجزائر، 2014/2013: ص 85.

2 - نفس المرجع، ص 86.

1. الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الإنترنت والسويفت *SWIFT*¹ وغيرها.
2. إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها.
3. ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية مواكبة التكنولوجيا الحديثة، وتطوير المنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.
4. صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولى الوظائف القيادية.
5. إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والحاسب الآلي باعتباره عنصراً رئيسياً لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك.²
4. **تطوير التسويق المصرفي:** يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمراً ملحاً في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك واستخداماته، ومن أهم ركائز وظائف التسويق المصرف الحديث التي يجب التركيز عليها:
 - أ. خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب.
 - ب. المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراسته أو تحديد المشروعات الجيدة، بما يكفل إيجاد عميل جيد
 - ج. تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضاء العميل، وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء
5. **مواكبة المعايير المصرفية الدولية:** في ضوء ما تموج به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة المصرفية والمنظمات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فإن البنوك مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء مستوى الخدمة المقدمة بالسوق المصرفية، ومن بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما يلي:
 - أ. تدعيم القواعد الراس مالية
 - ب. تطوير السياسات الائتمانية بالبنوك
 - ج. الاهتمام بإدارة المخاطر

1 - نظام سويفت المالي هو نظام يتم استخدامه في عالم المعاملات المالية، ويعمل على الاتصالات المالية بين البنوك في جميع أنحاء العالم، وهي منظمة تأسست في عام 1973 في بروكسل لإنشاء بعض العمليات والمعايير المشتركة للمعاملات المالية.

2 - نسرين عياشي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 86.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة (Previous Study)

يهدف هذا المبحث إلى التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة ومهاراتها والميزة التنافسية من الناحية النظرية والميدانية بشكل مباشر أو غير مباشر، ويتم استعراض الدراسات السابقة مقسمة إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

1/ دراسة امل جواد كاظم، (2017)، بعنوان "أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات القطنية في بغداد"، دراسة استطلاعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (50)، بغداد-العراق،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث وكذلك تحديد العلاقة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات القطنية أن اهتمام الإدارة العليا للشركة الصناعية بالقيادة وأبعاد الميزة التنافسية يسهم في إمكانية تقديمها لشيء متفرد يمكن من خلاله الشرك الفوز على منافسيها الآخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

أ. وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث.

ب. وجود تأثير معنوي للقيادة في أبعاد الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث.

2/ دراسة ابوجي نصيرة وآخرون (2017)، بعنوان "المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية"، دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان، مجلة اقتصاديات المال وأعمال، تلمسان-الجزائر،

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مفهوم القيادة ومحاولة تقديم معلومات وحقائق لإدارات المنظمات المصرفية للاستفادة منها وكذا تحديد وتبيان دور المهارات القيادية في استخدام واستثمار الجدارات الأساسية المتوفرة في المنظمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية، كما تبرز أهميتها أيضا من ضرورة تحديد السلوكيات في المنظمات المصرفية بالشكل الذي تحافظ على بقائها واستمرارها. كما توصلت إلى نتائج:

أ. أن إدارة البنك تسعى إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية العالية والقدرات الإبداعية المتميزة

كما تقوم بإجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المتغيرة والمتزايدة

ب. بينت الدراسة اعتماد البنك على الاستقطاب للحصول على موارد بشرية مؤهلة، أي استقطاب أصحاب

الفكر للعمل في المنظمة للاستفادة من الأفكار النادرة لهم وتوظيفها في مجال الابتكار والتجديد

ج. أثبتت الدراسة أن الابتكار موجود لدى العاملين في المؤسسة المصرفية وذلك نتيجة استخدام أساليب متطورة ومتجددة في العمل، بالإضافة للرؤية الشاملة والصحيحة للمشكلات التي تواجههم في أداء العمل، وقدرتهم على التنبؤ بحدوثها.

3/دراسة نويوة محمد وآخرون (2016)، بعنوان "أثر المهارات القيادية على أداء العاملين"، دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مسيلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، والتعرف على مختلف المهارات القيادية المتوفرة في رؤساء الكلية وقد توصلت إلى أن أكثر المهارات توفرا في هؤلاء هي المهارات الإنسانية وأهمها حسن الإنصات وحسن الاستماع.

أ. حيث بينت النتائج أن أهم المهارات القيادية الإنسانية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسوها في العمل تتمثل في: مشاركة الرئيس النجاحات مع مرؤوسيه، كما يجب على الرئيس بث الثقة العالية بمرؤوسيه وتشجيعهم على العمل الجماعي، وأن أقل المهارات القيادية الإنسانية أهمية من حيث توفرها لدى الرؤساء هي: تميز الرئيس بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز ثم تليها اهتمام الرئيس بحقوق مرؤوسيه.

ب. بينت النتائج أن أهم المهارات الفنية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في: قيام الرئيس بتقديم التوجيهات للمرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، كما يتحمل الرئيس مسؤولية قراراته، وإن أقل المهارات الفنية أهمية من حيث توفرها لدى الرؤساء هي: اعتماد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات ثم تليها تحديد الرئيس المهام للمرؤوسين بدقة عالية.

ج. ما بالنسبة للمهارات الذاتية بينت النتائج أن من أهم المهارات الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في: تشجيع الرئيس على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة، والاهتمام بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين وأن أقل المهارات ذاتية أهمية من حيث توفرها لدى الرؤساء هي: تعامل الرئيس بمبدأ الحرية في العمل وكذا تميزه بالقدرة العالية على التأثير على الآخرين.

د. فيما يخص أداء العاملين نجد أن الموظفين يتمتعون بالأداء في الجوانب التالية: الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل وكذا تقديم المساعدات في العمل من أجل تسهيل الأعمال. كما أن المهارات الإنسانية تحتل الدرجة العالية تأثيرا على العاملين من المهارات (الفنية، الذاتية).

4/ دراسة رائد عمر الأغا، (2008)، بعنوان "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم. وقد تمت الدراسة المسحية للمجتمع عن طريق الحصر الشامل للمسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة ومن أهم النتائج التي توصل إليها هذه الدراسة ما يلي - :

أ. إن كل محاور المهارات القيادية (ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) مهمة جدا لدى المسؤولين في شركة (جوال) ولكن درجة توفرها لديهم متوسطة إن أكثر المحاور القيادية أهمية لدى المسؤولين هو محور المهارات الفكرية وهو أدناها في درجة التوفر لدى المسؤولين في شركة (جوال)

ب. إن أكثر المحاور القيادية توفراً لدى المسؤولين في شركة (جوال) هو محور المهارات الفنية وأدناها أهمية هو محور المهارات القيادية الإنسانية إن أكثر مهارة قيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة "القدرة على استغلال طاقات المرؤوسين

ج. كما بينت النتائج أن أكثر مهارة قيادية توفراً لدى المسؤولين هي مهارة "الاهتمام بالمظهر الخارجي" وإن أقل مهارة قيادية توفراً لدى المسؤولين هي مهارة "القدرة على التفكير الإبداعي".

6/دراسة عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي (2003)، بعنوان "المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية.

هدفت هذه الدراسة لمقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط الدفاع الجوي حول مستوى المهارات القيادية الواجب توفرها. والتعرف على الفروق بين ضباط القوات البرية وضباط الدفاع الجوي حول أهمية تلك المهارات القيادية باختلاف متغيراتهم الشخصية. إضافة إلى معرفة الفروق بين ضباط القوات البرية وقوات الدفاع الجوي حول مدى مستوى الأداء الوظيفي. وأخيراً العلاقة بين المهارات القيادية لدى ضباط القوات البرية وقوات الدفاع الجوي وبين كفاءة أدائهم الوظيفي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ. تبين أن المهارات القيادية لدى كل من القوات البرية والدفاع الجوي مستواها مرتفع.

ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من القوات البرية والدفاع الجوي حول العلاقة بين المهارات القيادية والأداء.

ج. وجود علاقة تأثير بين العمر والمهارات الإنسانية في القوات البرية ووجود تأثير بين الحالة الاجتماعية والمهارات الإنسانية في الدفاع الجوي ووجود تأثير بين الرتبة والمهارات الذاتية في القوات البرية.

د. ارتفاع مستوى الأداء لدى الضباط في المجموعتين وذلك بدرجة عالية، وأن الفارق بينهما ضئيل.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

1/ دراسة "Dubinsky" (1996)، بعنوان "كيف يجب أن تقود مديرات المبيعات فريق مبيعاتها".
Dubinsky, A. J. and others, how should women sales managers lead their sales personnel, Journal of Business & Industrial Marketing, VOL.11, No. 2, 1996.

هدفت الدراسة إلى معرفة نمط القيادة الأكثر فعالية بالنسبة لمديرات المبيعات من خلال أربعة أنماط قيادية وهي: الحرة القيادة/ بالاستثناء القيادة / المشروطة بالمكافآت القيادة/ التحويلية القيادة تم توزيعه استبانة على عدد من مديرات المبيعات وعلى اثنين من رجال مبيعاتهما امرأة ورجل معا. وتبين أن نمط القيادة بالمكافآت المشروطة هو أكثر الأنماط فعالية بالنسبة لمديرات المبيعات، حيث يتلقى فريق المبيعات مكافآته مقابل مجموعة أهداف تم الاتفاق عليها مسبقا بين المدير وفريق المبيعات، كما انه لا توجد فروق بين رجال ونساء المبيعات في تحديد نمط قيادة مديرتهم، كما أن تحديد مستوى الأداء لا يتأثر بجنس فريق المبيعات

2/ دراسة "Ole" (1995)، بعنوان "الأمان الداخلي للمدير يمكن أن يكون عامل فصل في اختيار النمط القيادي".

Ole, M. I a leader's inner security might be a crucial factor for choice of leadership style, Journal of European Industrial Training, vol. 19, No. 4, 1995.

أكد الباحث أن النمط القيادي يمكن أن يتأثر بصورة قوية بشخصية المدير ومدى الأمان الداخلي والثقة الداخلية له، وأن المدير الذي يتمتع بمستوى عال من الأمان الداخلي يتجه نحو السلوك الداعم للموظفين لتحقيق الأهداف حيث يكون أكثر ميلا للنمط الديمقراطي، في المقابل فإن من يتمتع بمستوى اقل يتجه نحو السلوك الموجه حيث يميل إلى النمط الأوتوقراطي، وأكد أن المدير الفعال ذلك الذي يستطيع أن يسلك السلوك الموجه والداعم حسب ما تتطلبه الحاجة

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنة بالدراسة الحالية

بعد استعراض مجموعة من البحوث والدراسات التي أجريت في مجال القيادة والمهارات القيادية يتضح لنا ما يلي: أجريت هذه الدراسات خلال الفترة (1995-2017) في بيئات مختلفة بعضها في بيئات عربية والبعض الآخر في بيئات أجنبية، إضافة إلى أن البعض منها أجري في منظمات مختلفة. انقسمت هذا الدراسات إلى (05) دراسات عربية و(02) اجنبيه وفي الجدول التالي نبين الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم 04-01: يوضح الاختلاف وأوجه الشبه بين الدراسات السابقة والحالية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة: اوبختي نصيرة وآخرون	- تطرقت للمهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. - تمت الدراسة على البنك الجزائري	-مقالة منشورة بمجلة اقتصاديات المال وأعمال. - تمت في سنة 2017
دراسة: نويوة محمد وآخرون	-تناولت المهارات القيادية -استخدمت المنهج وصفي تحليلي	تناولت إثر المهارات القيادية على أداء العاملين. تمت الدراسة على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة مسيلة تمت الدراسة سنة 20017
دراسة: رائد عمر الآغا	-تناولت المهارات القيادية لدى المسؤولين -استخدمت المنهج وصفي تحليلي	-تناولت مهارات القيادة لدى مسؤولين في شركة الاتصالات -تمت الدراسة على مسؤولين شركة الاتصالات الخلوية المنهج المستعمل منهج مسحي تمت الدراسة سنة 2008
دراسة: امل جواد كاظم	تناولت القيادة والميزة التنافسية	- تناولت أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة استطلاعية -تمت في شركة عامة لصناعة القطنية بغداد -تمت سنة 2017

<p>-تناولت المهارات القيادية لدى ضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران مدينة الرياض. تمت في سنة 2003</p>	<p>-تناولت أنواع المهارات القيادية -استخدمت المنهج وصفي تحليلي</p>	<p>دراسة: عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي</p>
<p>-تناولت كيف يجب أن تقود مديرات المبيعات لفريق مبيعات -مقال بمجلة علمية -تمت سنة 1996</p>	<p>-تناولت دور المهارات القيادية في منظمة -استخدمت المنهج وصفي تحليلي</p>	<p>دراسة: <i>Dubinsky</i></p>
<p>-تناولت الأمان الداخلي للمدير يمكن أن يكون -عامل فصل في اختيار النمط القيادي -تمت سنة 1997 -تناولت بمقالة</p>	<p>-تناولت أنواع المهارات القيادية -استخدمت المنهج وصفي تحليلي</p>	<p>دراسة: <i>Ole</i></p>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في توجيه الدراسة الحالية وإثراء إطارها النظري وبناء أداة الدراسة وتفسري نتائجها، ولعل ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة، هو في تطرقها لجميع المهارات القيادية إضافة إلى دراسة دور المهارات القيادية في قطاع البنكي وهو قطاع حيوي يتميز بالمنافسة الشديدة.

من حيث أهداف الدراسات:

هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على متطلبات المهارات القيادية وأنواعها ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة البنكية بينما تطرقت الدراسات السابقة إلى تعرف على دور المهارات القيادية مع متغيرات أخرى. (أداء العاملين، إدارة التغيير التنظيمي..)

من حيث مناهج الدراسات:

اغلب الدراسات السابقة كان المنهج الوصفي هو المنهج الوحيد المتبع بنوعيه المسحي والتحليلي.

من حيث أدوات الدراسات:

كل الدراسات السابقة كان الاستبيان فيها الأداة الوحيدة في جمع بياناتها وبضمنها الدراسة الحالية، لكن الاختلاف كان في المحاور وعدد الفقرات.

من حيث عينات الدراسات:

هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على متطلبات المهارات القيادية وأنواعها ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة البنكية بينما تطرقت الدراسات السابقة إلى دراسات حالة في منظمات أخرى كالمؤسسات الاقتصادية أو جامعات.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على القيادة والمهارات القيادية ومتطلباتها إضافة إلى تعرف على الميزة التنافسية والتنافسية البنكية ومتطلباتها، حيث تمثلت المهارات القيادية بصفة عامة في المهارات الذاتية والمهارات التنظيمية والمهارات الفنية إضافة إلى المهارات الإنسانية المهارات الفكرية، كما تمثلت متطلبات المهارات القيادية في صياغة الرؤية والعمل على تطبيقها وكذا بناء الثقة من خلال الاتصالات و تنمية الثقة في القيادة وابتكار القيمة، من جهة أخرى ركزت الميزة التنافسية للبنوك على مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي و تطوير وتحسين العنصر البشري إضافة إلى تنوع الخدمات المصرفية.

كما لاحظنا وجود توافق بين النظري والدراسات السابقة من حيث استخدام المنظمات للمهارات القيادية لاكتساب ميزة تنافسية وكذا دور المهارات القيادية داخل المنظمات.



الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

في بنك التنمية المحلية



تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى تعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بالقيادة و المهارات القيادية بأنواعها (المهارات الذاتية، المهارات التنظيمية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية و المهارات الفكرية) وكذا التعرف على الميزة التنافسية وأبعادها، إضافة إلى متطلباتها والأساليب المتبعة من طرف المنظمات للمساهمة في تطوير أساليب العمل واكتساب وتقوية ميزة التنافسية، بالإضافة إلى بعض المعوقات التي قد تعرقل استخدام المهارات القيادية، لكن الدراسة النظرية تستلزم وجود دلائل واقعية، ومن أجل ألا تبقى دراستنا محصورة في الجانب النظري فقط سنحاول في هذا الفصل إسقاط دراستنا النظرية على بنك التنمية المحلية - BDL حيث سيتم تعرف على البنك و هيكله التنظيمي إضافة إلى محاولة إثبات أو نفي الفرضيات التي تم التطرق إليها سابقا، وأخيرا خروج باستنتاجات و توصيات.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تعريف بالبنك والطريقة والأدوات.

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تعريف بالبنك والطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

في هذا المبحث سنتعرض لتعريف بالبنك بالإضافة لأهم الخطوات المتبعة في الدراسة بغية الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأثر استخدام المهارات القيادية لدى بنك التنمية المحلية - BDL على اكتسابها ميزة تنافسية .

المطلب الأول: تعريف ببنك التنمية المحلية - BDL

1. تقديم عام لبنك التنمية المحلية

الاسم الكامل للمؤسسة: بنك التنمية المحلية

الاسم المختصر للمؤسسة: **BDL**

هو أحدث البنوك في الجزائر، وانبثق من القرض الشعبي الجزائري وقد تأسس بموجب المرسوم رقم 185 / 85 المؤرخ في 04 / 30 / 1985، مقره الرئيسي بسطاوالي ولاية الجزائر. يعتبر بنك التنمية المحلية من أوسع الشبكات البنكية على الصعيد الوطني، حيث يملك البنك شبكة مكونة من 155 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني، 35 قطب تجاري بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 05 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية ويميزه عن باقي البنوك.، ويشغل أكثر من 9603 موظف 39% منهم إدارات.

رأس مال المؤسسة: تأسس بنك التنمية المحلية برأس مال قدره ستة ملايين دينار جزائري ويبلغ رأس ماله الحالي 36.800.000.000 مليون دينار جزائري.

2. لمحة تاريخية ونشأة البنك

كانت نشأة بنك التنمية المحلية غير عادية، حيث انبثق عن القرض الشعبي الجزائري، وتم تأسيسه بالمرسوم الرئاسي رقم 86 / 85، وبدأ نشاطه برأسمال قدره 6 مليار دينار، وفي سنة 1995 وبعد مرور 10 سنوات من تأسيسه أصبح رأسماله يقدر ب 7 مليار دينار.

يتواجد مقره الرئيسي خارج العاصمة بسطاوالي بولاية الجزائر. ويضم المقر الرئيسي لبنك التنمية المحلية المديرية متخصصة أما وكالاته فانتشرت خلال سنة ونصف من تأسيس البنك على مجمل التراب الوطني حيث عند انطلاق نشاطه كان يشرف على 39 وكالة موزعة عبر التراب الوطني وفرع واحد فقط، وبعد مرور 10 سنوات أصبح يشرف على 150 وكالة و 15 فرع. وفيما يخص موارده التي يتلقاها من عملائه فقدت عند انطلاق نشاطه ب 2 مليار دينار، وبعد 10 سنوات أصبحت 45 مليار دينار، أما الحسابات التي قام بفتحها للمتعاملين معه فارتفعت من 100.000 حساب إلى 650.000 حساب خلال 10 سنوات. أما عدد عماله فارتفع خلال نفس الفترة من 750 عامل إلى 3035 عامل¹.

1 - اعتمادا على معلومات المحصلة من بنك

يمكن إبراز تطور BDL من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: من 1982 إلى 1990 خلال الثماني سنوات الأولى كان هدف البنك آنذاك هو فرض وجوده في البيئة المصرفية بفتح العديد من الوكالات في مناطق مختلفة ذات الصبغة التنموية وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالية في ميدان القطاع التنموي، قطاع السكن والتنمية هذا الاختصاص كان منصوص في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

المرحلة الثانية: من 1991 إلى 2005 بموجب صدور القانون 10/90 الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك وسع بنك أفضقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي والصناعات المتوسطة والصغيرة *PME/PMI*.
المرحلة الثالثة: من 2005 إلى الوقت الحالي، عاد البنك إلى اختصاصه الأول (القطاع التنمية المحلية) لكن مع إستراتيجية أكثر توسعا بشروط أفضل وسياسة تتماشى وظروف السوق، كما اتبع سياسة اللامركزية حيث أعطى صلاحيات واسعة في منح القروض خدمة السياسة إعادة هيكلة المؤسسات وتسهيل خدماته.

أما بالنسبة للمجال التقني فكانت هذه المرحلة بداية إدخال الإعلام الآلي:

1991: تطبيق نظام *SWIFT* لتطبيق عمليات التجارة الخارجية.

1992: تتميز بما يلي:

1/وضع برمجيات *Progiel sybout* مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية:

• تسيير القروض / تسيير عمليات الصندوق / تسيير المودعات / الفحص عن بعد لحسابات الزبائن.

2/إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات التجارية الخارجية، عمليات فتح القروض الوثائقية أصبحت في يومنا هذا لا تفوق 24 ساعة على الأكثر.

3/إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.

1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية

1994: تشغيل بطاقة التسديد والسحب.

1996: إدخال عملية الفحص السلبي *Télétraitement*. فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك¹

2000: المرحلة الحالية تتميز بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة و جعل نشاطها و مستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق في مجال التدخل في تمويل الاقتصاد بنك *BDL* رفع إلى حد كبير القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة في شتى مجالات النشاط

1 - اعتمادا على معلومات المحصلة من بنك

الاقتصادي و في نفس الوقت رفع معاونته للقطاع التنموي و فروعته المختلفة بصدد مسايرة التوقعات الاقتصادية و تحولاتها والاجتماعية العميقة و من أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه وضع بنك **BDL** برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصرة البنك و تحسين الخدمات و كذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة والميدان المالي نتجت عنه عدة إنجازات منها

أ. القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف البنك وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.

ب. توسيع نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم برنامج **Progiel sybout** كزبون مقدم للخدمة **client server**

وفي بداية 2001 تم ما يلي:

أ. التطهير الحسابي المالي.

ب. وإعادة النظر لتقليل الوقت وتنفيذ الإجراءات الإدارية والنقدية المتعلقة بملفات القروض المدة تتراوح بين 20 و90 يوم بالنسبة لقروض الاستغلال والاستثمار أز مكان التسليم لقرض الدراسة وكالة المديرية الجهوية المديرية العامة.

ج. إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

د. تحقيق مشروع البنك الجالس "**Banque assise**" خدمات مشخصة في كل من وكالة عميروش والشرافة.

هـ. تعميم شبكة عبر الوكالات والمنشأة المركزية.

و. إنشاء تطبيق آلي يختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي.

2003: تعميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الأساسية على المستوى الوطني.

2003: رقمنة نظام الموارد البشرية.

2004: تبنى بنك **BDL** مبدأ حوسبة وسائل الدفع لم يعد مشروعاً فقط تم تحقيق ذلك منذ العاشر من جانفي وابتداء من هذا التاريخ أصبح الصك عبارة عن صورة تسافر عبر شبكة اتصالات سلكية ولا سلكية موثقة.

2006: ابتداء من 2006 بدا البنك في اعتماد طرق تحويل عالمية مثل موني غرام **MoneyGram**.

2010: توسيع شبكة وكالات البنك لتغطية كامل التراب الوطني.

2011: بدء العمل على هوية بصرية الجديدة للبنك.

2014: اعتماد بطاقة التسوق الإلكتروني فيزا كارد.

2015: اعتماد هوية بصرية جديدة للبنك.¹

2016: شهدت سنة 2016 تطورا ملحوظ في جمع وتحصيل الموارد المالية، التي عرفت ارتفاع تصل نسبته إلى 7 بالمائة، أما فيما يخص القرض المباشرة فهي الأخرى ارتفعت بنسبة 13 بالمائة، وبذلك يكون بنك التنمية المحلية

1 - اعتمادا على معلومات المحصلة من بنك

مقارنة بالأهداف المسطرة قد حقق نجاحا كبيرا في التطور وتحقيق الربح وتطوير نوعية الخدمات مع تحقيق إجمالي فائدة يصل إلى 16.8 مليار دينار جزائري سنة 2016 مقابل 6.9 مليار دينار جزائري سنة 2015.

ومن خلال التعرض إلى تطور بنك *BDL* نستطيع أن نقدمه في النقاط التالية:
يعتبر من بنوك الرائدة في الجزائر.

أ. استعمال *SWIFT* منذ 1991.

ب. استعمال الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية.

ج. الشبكة الأكثر كثافة.

د. بنك شامل ووطني يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية.

هـ. يحوز على ما لا يقل عن 3.2 مليار دولار أمريكي من التعاملات الاقتصادية والبنكية.

و. يستحوذ على 30% من التجارة الخارجية الجزائرية.

ز. البنك السباق في تبني تقنيات وتكنولوجيات الحديثة.

3. مهام بنك التنمية المحلية *BDL*:

بالإضافة للدور الذي تلعبه البنوك التجارية في جمع الودائع ومنح القروض فلبنك التنمية المحلية مهام أخرى

تتمثل في تمويل:

- المؤسسات والمقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية (الولاية، البلدية...).
- العمليات الاستثمارية المنتجة المخططة التي تبادر بها الجماعات المحلية.
- العمليات التي لها صلة بالقروض على الرهن (الرهن الحيازي).
- الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين حسب الشروط والأشكال المعمول بها.
- عمليات التجارة الداخلية الجهوية والمحلية.
- المخططات والبرامج التنموية الوطنية.
- تسبيقات وسلفيات على سندات عمومية تصدرها الدولة أو الجماعات المحلية.
- جميع العمليات البنكية: القرض، الصرف والخزينة التي لها علاقة بأعمال تسيير موجوداتها المالية.

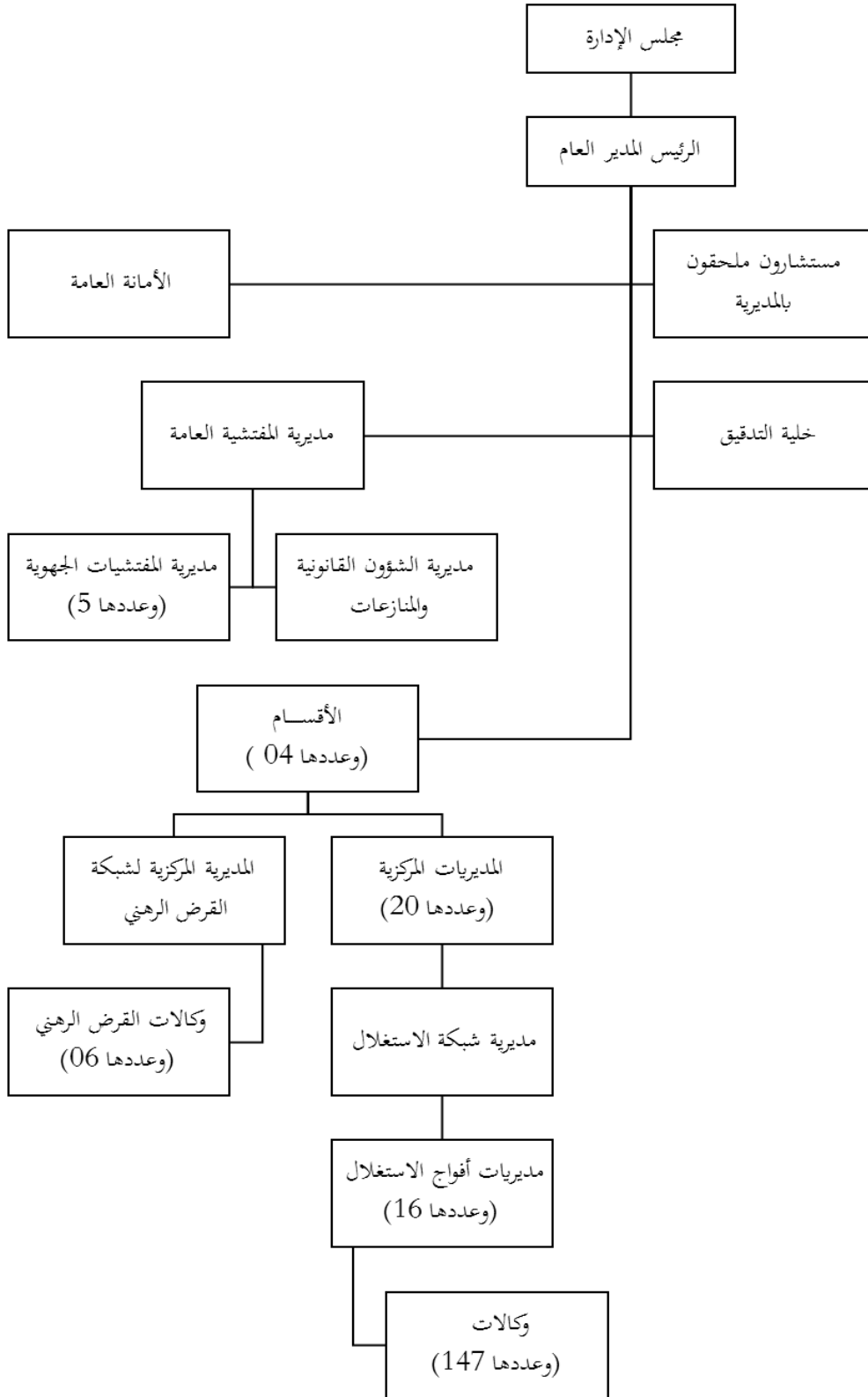
وعليه فبنك التنمية المحلية هو بنك ودايع تملكه الدولة ويخضع للقانون التجاري، يتولى كل عمليات بنوك الودائع كالتوفير، الإقراض، الضمانات والخدمات المتنوعة. لكنه يخدم بالدرجة الأولى الهيئات العامة والمحلية، فيمنحها قروض قصيرة وطويلة الأجل لتمويل عملياتها الاقتصادية (استيراد وتصدير) إضافة إلى خدماته الموجهة للقطاع الخاص في شكل قروض قصيرة الأجل.¹

1 - اعتمادا على معلومات المحصلة من بنك

4. الهيكل التنظيمي للبنك

يتم تنظيم هيكل بنك سلميا ابتداء من المدير العام إلى غاية مديريات الفرعية ثم وكالات.

الشكل رقم 01-02: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية - BDL



5. الوكالات:

تعتبر الوكالة الخلية الأساسية لنشاط البنك فقد أوكل إليها عدة مهام ومسؤوليات، أهمها استقبال ملفات الزبائن والقيام بمعالجتها.

5.1. مهام الوكالة

- أ. تنفيذ العمليات مع الزبائن وضمان تسجيلها دوريا في إطار القواعد المحاسبية المعروفة.
- ب. تنشيط، تنسيق ومتابعة ومراقبة نشاطات الفرع.
- ج. التسيير الجيد والدقيق للقواعد التنظيمية.
- د. توسيع حصتها في السوق.
- هـ. إعداد ومناقشة وتنفيذ الميزانية.
- و. الحرص على الاستعمال العقلاني والجيد للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- ز. يقوم بتسيير الوكالة مدير يعين من طرف الرئيس المدير العام باقتراح من مدير مجمع الاستغلال (*DGE*) مع الأخذ بعين الاعتبار رأي مدير شبكة الاستغلال (*DRE*) ومدير الموارد البشرية (*DRH*).

5.2. الهيكل التنظيمي للوكالة

وتتكون وكالة من 6 مصالح مرتبة حسب أهميتها أما يلي:

مصلحة الصندوق.

مصلحة الصندوق تتمثل وظيفتها في استقبال الودائع وتنفيذ التحويلات لحساب الزبون

مصلحة المحفظة.

مصلحة المحفظة مكلفة بمعالجة السندات والشيكات بين وقت تسليمها للبنك من طرف الزبون من اجل خصمها

أو تحصيلها ووقت تقديمها للمدين من اجل تحصيلها

مصلحة المراقبة.

وظيفة المراقبة تهدف إلى مراقبة نشاط البنك وتحسين سير المعلومات على مستوى البنك بصفة عامة والوكالة بصفة

خاصة حيث تهدف إلى المراقبة الذاتية للبنك سواء المراقبة الخارجية أو الداخلية

المصلحة الإدارية.

وظيفة هذه المصلحة هي جمع آل المهام المرتبطة بالدعم المنطقي للوكالة وتقوم هذه المصلحة بما يلي:

- إعداد ميزانية الوكالة.

- تسيير الملفات الفردية وفقا لمخطط تسيير الأفراد (المدائمة، التكوين).

- دفع الرسوم والضرائب إلى الإدارة الجبائية مثل *TVA*¹

1 - اعتمادا على معلومات المحصلة من بنك

- تسيير وثائق الوكالة (النصوص القانونية).
- تسيير تمويل الوكالة.

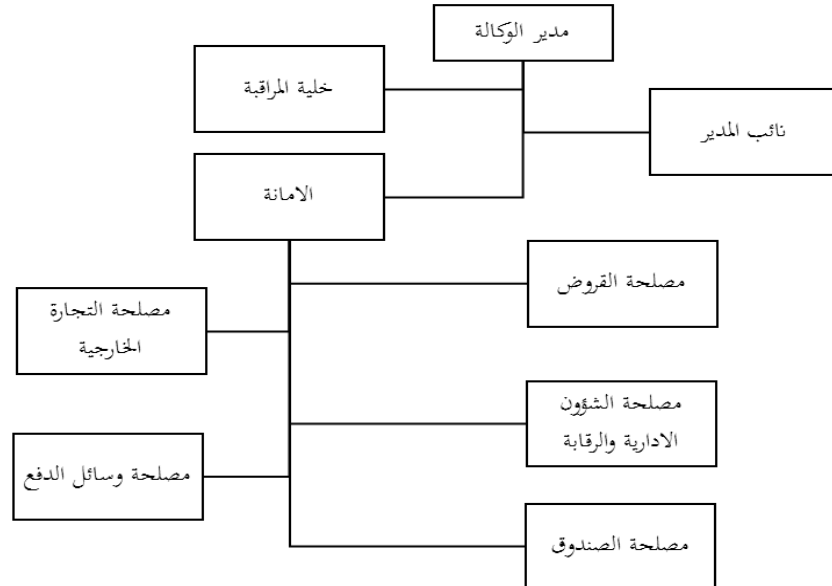
المصلحة التجارية والخارجية.

- مصلحة التجارة الخارجية تشمل جميع العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية ومن بينها:
- توطين عمليات الاستيراد والتصدير.
- تسيير ومتابعة حساب العملة الصعبة والتبادل النقدي.
- قبض السجلات القانونية.

مصلحة الاستغلال والعقود

- هذه المصلحة تقوم بالجمع بين البحث والمسعى التجاري واستشارات القانونية وتقييم خطر الزبائن وكذلك الشروط المفروضة عند منح القرض مع مراعات كيفية استعمال هذا القرض إضافة إلى
- التأكد من موافقة ملفات القروض للشروط المطلوبة.
- تسيير ملفات القروض.
- الالتزام بإرسال الملفات إلى بنك الجزائر من أجل المراقبة البعدية.
- استلام الضمانات الحقيقية والشخصية.
- متابعة مدى تطبيق الشروط البنكية.¹

الشكل رقم 02-02: الهيكل التنظيمي للوكالة - بنك التنمية المحلية - BDL



1 - اعتمادا على معلومات المحصلة من بنك

المطلب الثاني: أدوات والطريقة الدراسة

بغية دراسة موضوعنا وتحقيق أهداف الدراسة؛ تم اختيار بنك التنمية المحلية - **BDL** لهذه الدراسة؛ سنتعرض في هذا الجزء لمجتمع وعينة الدراسة؛ متغيرات الدراسة؛ الأدوات المستخدمة في الدراسة على النحو التالي.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من عاملي بنك التنمية المحلية - **BDL**، وذلك لمعرفة مدى استخدامهم للمهارات القيادية وأثر هذا على اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية. واشتمل الوكالات تجارية لبنك التنمية المحلية وهم: الوكالة رقم: **185** بغرداية وسط المدينة. الوكالة رقم: **125** بالقرارة. الوكالة رقم: **189** بريان. الوكالة رقم: **197** بالمنيعة. قطب التجاري رقم: **167** بالأغواط. حيث بلغ مجموع عدد الموظفين في وكالات (**50**) موظف، بدون احتساب الموظفين الغير إداريين.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

- 1- المتغير المستقل: ويتمثل في المهارات القيادية. (25) عبارة
- 2- المتغير التابع: ويتمثل في الميزة التنافسية. (25) عبارة

الفرع الثالث: أدوات الدراسة

لمناقشة الإشكالية ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع، والحصول على المعلومات والتأكد من فرضيات البحث قمنا بوضع استبيان كأداة للوصول إلى الحقائق المتعلقة بالدارسة.

تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- 1- إعداد الاستبيان أولي من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- تم عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل فقرات الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- 4- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم. (انظر الملحق رقم 01).
- 5- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

شمل الاستبيان الموجه إلى عمال بنك التنمية المحلية - BDL على جزئين، يتضمن الجزء الأول منهما البيانات الشخصية للعمال، والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، الرتبة الوظيفية). أما الجزء الثاني فيشمل محورين؛ المحور الأول يتعلق بالمهارات القيادية ويضم (25) عبارة، حيث شمل (5) محاور فرعية كل محور فرعي ضم (5) عبارات أما المحور الثاني يتعلق بالميزة التنافسية ويضم (25) عبارة أيضا، تم توزيع (50) استبيان على عينة الدراسة، استرجع منها (41) استبانة قابلة للتحليل.

ويوضح الجدول الموالي الاستبيانات الموزعة والمستردة

الجدول رقم 01-02: يوضح نسبة استبانات الموزعة والمسترجعة.

النسبة	العدد	البيان
100%	50	الاستبانات الموزعة
82%	41	الاستبانات المسترجعة
82%	41	الاستبانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب واعتمادا على معطيات المسترجعة.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها وتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS25.0) وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة وللمحاولة الوصول إلى نتائج دقيقة قدر الإمكان اعتمادنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات الاستبيان.
- اختبار التوزيع الطبيعي (*Kolmogorov-Smirnov Test*)
- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة المستجوبين عن الأسئلة.
- اختبار (*T-Test*) لاختبار الفرضية الأولى.
- معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الثانية.
- أسلوب الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة.
- اختبار الإحصائي (*One Way ANOVA*) لاختبار الفرضية الرابعة.

المطلب الثالث: اختبار ثبات وتوزيع الطبيعي

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

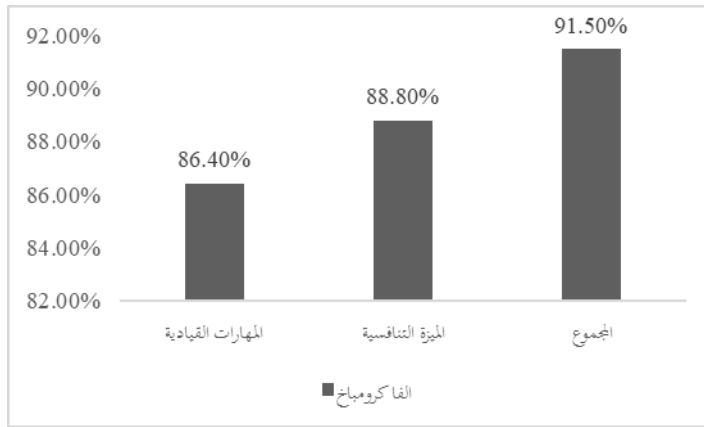
تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الاستبيان وقد كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-02: يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (المهارات القيادية والميزة التنافسية).

المجموع	الميزة التنافسية	المهارات القيادية	
0.915	0.888	0.864	ألفا كرومباخ
50	25	25	عدد الفقرات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 02-03: مخطط نسبي لصدق أداة الدراسة حسب محور



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 02-02 يبين لنا أن قيمة ألفا الإجمالية لـ (50) عبارة هي (0.915) وهو معامل ثبات عام للاستبيان مرتفع (حيث $0.9 > 0.6$) أي بنسبة 91.5% من العينة سعيون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد وهي نسبة تعبر عن مدى مصداقية المستجوبين.

وبتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات أداة الدراسة.

الفرع الثاني: التوزيع الطبيعي

الفرضية الصفرية H_0 : لا يتوزع أفراد العينة طبيعياً.

الفرضية البديلة H_1 : يتوزع أفراد العينة طبيعياً.

تم اعتماد على اختبار التوزيع الطبيعي كولموغروف-سميرنوف والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار

الجدول رقم 02-03: يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

الميزة التنافسية	المهارات القيادية	
41	41	N
0.098	0.113	Z Kolmogorov-Smirnov
0.200	0.200	Signification

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح الجدول رقم 02-03 أن توزيع أفراد العينة طبيعية حيث بلغت قيمة كل محور لكل من متغيرين المهارات القيادية والميزة التنافسية (0.200)، وهي قيمة أكبر من المستوى المعنوي في الدراسة (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أن: أفراد العينة يتوزعون طبيعياً، ونرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي توزع أفراد العينة طبيعياً

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات
المطلب الأول: تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة.

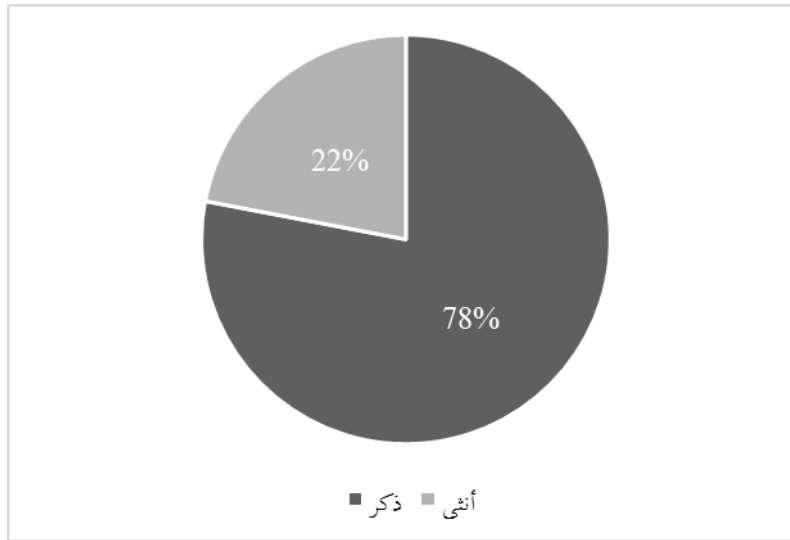
1- حسب الجنس: يبين الجدول التالي التوزيع التكراري المطلق والنسبي لعينة الموظفين حسب جنسهم.

الجدول رقم 04-02: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	32	٪ 78
أنثى	9	٪ 22
المجموع	41	٪ 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 04-02: الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 04-02 أن أكثر الموظفين الذكور بنسبة 78 ٪ وتليها نسبة الإناث بنسبة 22 ٪. حيث هذا يدل على سيطرة عنصر الذكور بنسبة كبيرة على عنصر الإناث بين الموظفين، وهذا راجع إلى طبيعة المرأة تجاه العمل واتجاه المجتمع نحو عمل المرأة.

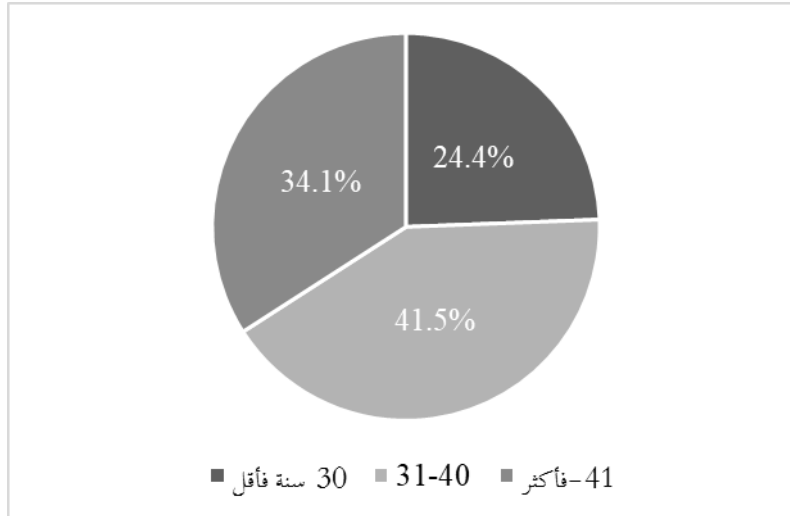
2- حسب السن: يبين الجدول التالي التوزيع التكراري المطلق والنسبي للموظفين حسب أعمارهم.

الجدول رقم 02-05: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار المطلق	السن
24.4 %	10	30 سنة فأقل
41.5 %	17	31-40
34.1 %	14	41- فأكثر
100 %	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 02-05: الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 02-05 أن الفئة العمرية الغالبة للموظفين كانت 31-40 بنسبة 41.5 % ثم تليها الفئة العمرية 41- فأكثر بنسبة 34.1 % وأخيرا الفئة العمرية 30 سنة فأقل بنسبة 24.4 % . حيث تدل هذه النسب على أن النسبة الأكثر عددا من الموظفين أكبر من 30 سنة حيث يمثلون أكثر من 75% من الموظفين داخل البنك.

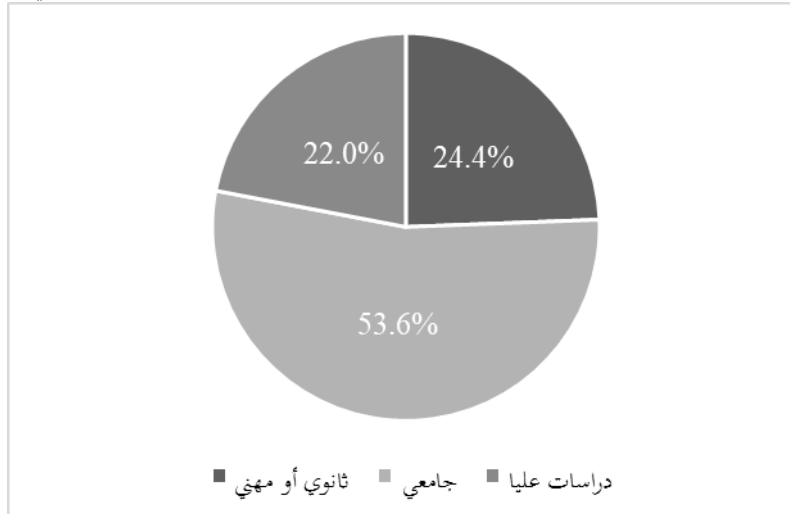
3- حسب المستوى التعليمي: يبين الجدول التالي التوزيع التكراري المطلق والنسبي للموظفين حسب مستواهم التعليمي.

الجدول رقم 06-02: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
24.4%	10	ثانوي أو مهني
53.6%	22	جامعي
22.0%	9	دراسات عليا
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 06-02: الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 06-02 أن النسبة الغالبة هي لذوي مستوى الجامعي بنسبة 53.6% يليها أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 24.4% والنسبة الأخيرة كانت لذوي دراسات العليا بنسبة 22.6%. وهذا يدل على أن أغلب الموظفين من حملة الشهادات الجامعية بأكثر من 75% مما يوحي بوجود ثقافة أكاديمية جامعية.

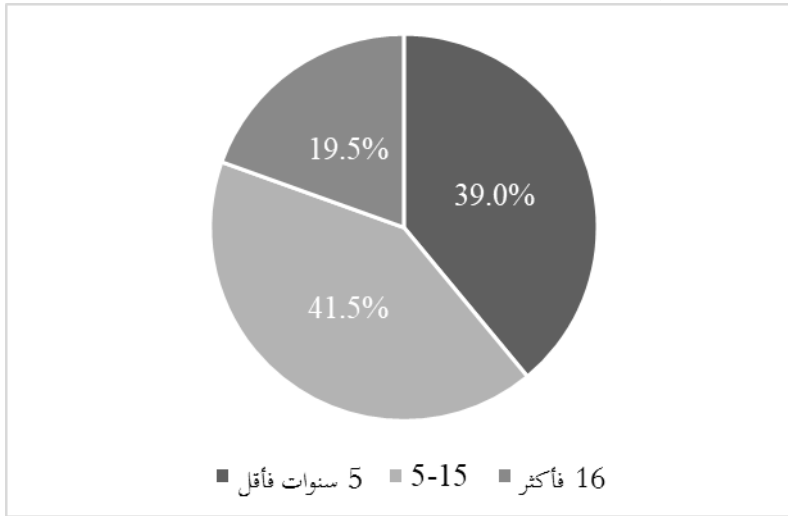
4- حسب الأقدمية المهنية: يبين الجدول التالي التوزيع التكراري المطلق والنسبي للموظفين حسب الأقدمية المهنية:

الجدول رقم 07-02: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية المهنية	التكرار المطلق	النسبة
5 سنوات فأقل	16	39.0%
5-15	17	41.5%
16 فأكثر	8	19.5%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 07-02: الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 07-02 أن النسب متفاوتة فالفئة الأولى تمثل الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5-15 بنسبة 41.5%، تليها فئة الموظفين ذوي خبرة من 5 سنوات فأقل بنسبة 39.0%، وأخيرا فئة الموظفين ذوي خبرة 16 سنة فأكثر بنسبة 19.5%.

وهذا يدل على تنوع من حيث سنوات الخبرة لدى الموظفين في البنك مما يساهم في تبادل الخبرات وانتقالها من موظف إلى آخر.

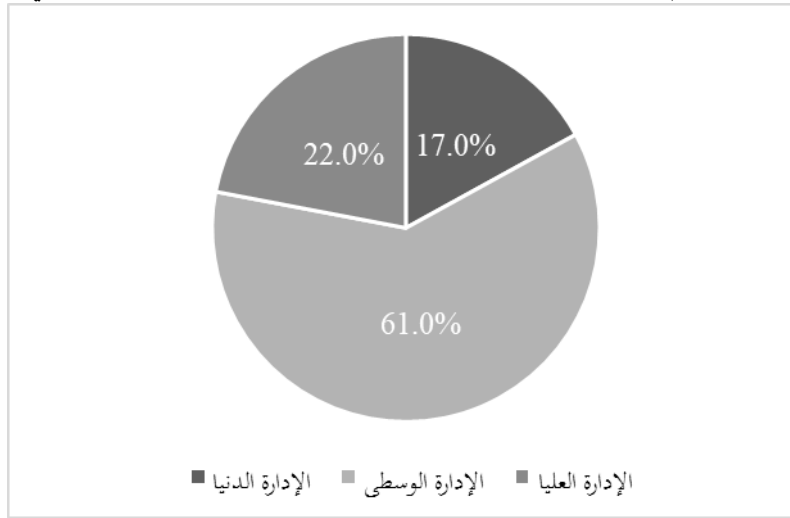
3- حسب المستوى الوظيفي: يبين الجدول التالي التوزيع التكراري المطلق والنسبي للموظفين حسب المستوى الوظيفي.

الجدول رقم 08-02: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة	التكرار المطلق	الرتبة الوظيفية
17.0%	7	الإدارة الدنيا
61.0%	25	الإدارة الوسطى
22.0%	9	الإدارة العليا
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم 08-02: الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 08-02 أن النسبة الأكبر من الموظفين تندرج تحت الإدارة الوسطى بنسبة 61.0% ثم تليها الإدارة العليا بنسبة 22.0% وبعدها الإدارة الدنيا بنسبة 17.0%. تدل النتائج على عدم وجود تكسب في عدد الموظفين الكبار من فئة الإدارة العليا، وهذا يوحي بملاءمة توزيع المسؤوليات على الموظفين فلا يوجد مرؤوسون أقل من المسؤولين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في إدارة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان حسب مقياس ليكارث الخماسي لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو في الجدول التالي¹:

الجدول رقم 09-02: درجة الشدة لأهمية بنود الاستبيان.

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية

هذا وقد تم تدرج العبارات والأرقام على سلم ليكارث الخماسي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 10-02: المقياس المعتمد في الدراسة والمتوسط المرجع.

العبرة	المتوسط المرجع	سلم ليكارث الخماسي
1	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
2	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
3	من 2.61 إلى 3.40	محايد
4	من 3.41 إلى 4.20	موافق
5	من 4.21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية

1 - للمزيد من المعلومات أنظر: إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2015

المحور الأول: المهارات القيادية السائدة في بنك التنمية المحلية
أولا المهارات الذاتية:

الجدول رقم 11-02: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على عبارات الخاصة بمحور المهارات الذاتية.

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	موافق بشدة	0.480	4.66	أتمتع بالحيوّية في التعامل مع المهام الموكلة إلى واتجاه زملائي.	1
5	موافق	0.768	4.10	أتميز بالقدرة على التأثير على الآخرين.	2
2	موافق بشدة	0.547	4.59	أتحلى بالجدية والانضباط أثناء أداء مهامي.	3
3	موافق بشدة	0.594	4.44	أتمتع بالمرونة في التعامل مع مجريات العمل.	4
4	موافق	0.842	4.12	ينصت الآخرون إلى وجهة نظري.	5
موافق بشدة		0.45123	4.3805	نتيجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 11-02 أن العبرة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.66) وانحراف معياري قدره (0.480) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة، أما العبرة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.59) وانحراف معياري قدره (0.547) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون أيضا إلى الموافقة بشدة، أما العبرة رقم (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.44) وانحراف معياري قدره (0.594) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة، أما العبرة رقم (5) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.842) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة، أما العبرة رقم (2) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري قدره (0.768) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة.

وفي الأخير فان نتيجة المحور قد بلغت في متوسط حسابي (4.3805) وانحراف معياري قدره (0.45123) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة في هذا المحور.

ثانيا: المهارات التنظيمية

الجدول رقم 12-02: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على عبارات الخاصة بمحور

المهارات التنظيمية.

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	موافق	0.972	4.17	لدي القدرة على تحمل مزيد من المسؤوليات في العمل.	1
1	موافق بشدة	0.591	4.41	أتحمل النتائج المترتبة على القرارات التي أتخذها.	2
5	موافق	0.877	4.07	دائما ما أشارك في وضع خطط وأهداف أثناء عمل.	3
2	موافق بشدة	0.791	4.22	لدي قدرة على إدارة الوقت بكفاءة وتقسيمه على العمل.	4
4	موافق	0.768	4.10	لدي القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة والصائبة.	5
موافق		0.54861	4.1951	نتيجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 12-02 أن العبرة رقم (4) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري قدره (0.791) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة، أما العبرة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.41) وانحراف معياري قدره (0.591) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون أيضا إلى الموافقة بشدة، أما العبرة رقم (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.17) وانحراف معياري قدره (0.972) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط

الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة ، أما العبارة رقم (5) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري قدره (0.768) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة، أما العبارة رقم (3) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري قدره (0.877) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة. وفي الأخير فان نتيجة المحور قد بلغت في متوسط حسابي (4.1951) وانحراف معياري قدره (0.54861) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة في هذا المحور.

ثالثا: المهارات الفنية

الجدول رقم 13-02: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على عبارات الخاصة بمحور المهارات الفنية.

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	موافق بشدة	0.610	4.68	أجيد العمل على الكمبيوتر والأدوات التكنولوجية المستخدمة في العمل.	1
2	موافق بشدة	0.550	4.56	أهتم بالنصائح والإرشادات التي قدمها الرئيس من أجل تأدية الأعمال.	2
3	موافق بشدة	0.597	4.51	أتكيف بسرعة مع البرمجيات والتكنولوجيات الجديدة.	3
4	موافق بشدة	0.552	4.46	ألتزم بالبرامج التدريبية والتكوينية المبرمجة والمحددة.	4
5	موافق بشدة	0.575	4.34	أتمتع بالقدرة على توظيف المعارف الضمنية والخبرات لإنجاز العمل.	5
موافق بشدة		0.37430	4.5122	نتيجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 13-02 أن العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.68) وانحراف معياري قدره (0.610) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة، أما العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.56) وانحراف معياري قدره (0.550) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون أيضاً إلى الموافقة بشدة، أما العبارة رقم (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.51) وانحراف معياري قدره (0.597) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة ، أما العبارة رقم (4) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.46) وانحراف معياري قدره (0.552) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة، أما العبارة رقم (5) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري قدره (0.575) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة. وفي الأخير فان نتيجة المحور قد بلغت في متوسط حسابي (4.5122) وانحراف معياري قدره (0.37430) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة في هذا المحور.

رابعاً: المهارات الإنسانية

الجدول رقم 14-02: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على عبارات الخاصة بمحور

المهارات الإنسانية.

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	موافق بشدة	0.628	4.39	أتمتع بدرجة عالية من الاتصال بيني وبين زملائي.	1
3	موافق	0.715	4.20	أهتم بزملائي وأحسن أحوالهم وأخدم مصالحهم.	2
2	موافق بشدة	0.698	4.37	لدي القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين.	3
5	موافق	0.866	4.00	لدي القدرة على حل النزاعات بين زملائي وتقليل الصراعات.	4
4	موافق	0.787	4.07	أقوم بتحفيز زملائي ونشر جو التنافس والحماس	5

				وروح الفريق بينهم.
	موافق	0.54127	4.2049	نتيجة المحور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 14-02 أن العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.39) وانحراف معياري قدره (0.628) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة، أما العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.37) وانحراف معياري قدره (0.698) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون أيضا إلى الموافقة بشدة، أما العبارة رقم (2) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (0.715) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة، أما العبارة رقم (5) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري قدره (0.787) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة، أما العبارة رقم (4) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (0.866) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة.

وفي الأخير فان نتيجة المحور قد بلغت في متوسط حسابي (4.2049) وانحراف معياري قدره (0.54127) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة في هذا المحور.

خامسا: المهارات الفكرية

الجدول رقم 15-02: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على عبارات الخاصة بمحور المهارات الفكرية.

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	موافق بشدة	0.656	4.34	أقبل الأفكار الجديدة وغير المألوفة المقدمة من طرف زملائي.	1
2	موافق	0.679	4.20	أتمتع بالقدرة على الابتكار والإبداع في العمل.	2
5	موافق	0.994	3.76	أتجرد من أفكار واستنتاجات المسبقة أثناء بحثي عن حلول للمشاكل التي أوجهها.	3
3	موافق	0.842	4.12	لدي القدرة على تقديم الاقتراحات البناءة.	4
4	موافق	0.590	4.05	أتمتع بالقدرة على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة.	5
موافق		0.51400	4.0927	نتيجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 15-02 أن العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري قدره (0.656) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة، أما العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (0.679) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة ، أما العبارة رقم (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.842) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة، أما العبارة رقم (5) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري قدره (0.590) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة، أما العبارة رقم (3) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري قدره (0.994) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة.

وفي الأخير فان نتيجة المحور قد بلغت في متوسط حسابي (4.0927) وانحراف معياري قدره (0.51400) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة في هذا المحور.

ملخص محور المهارات القيادية

ومن خلال ما سبق من عرض للمتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول محاور الفرعية لمحور المهارات القيادية، يمكن تلخيصها في الجدول التالي

الجدول رقم 16-02: ملخص محور المهارات القيادية.

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	موافق بشدة	0.45123	4.3805	المهارات الذاتية	1
3	موافق	0.54861	4.1951	المهارات التنظيمية	2
1	موافق بشدة	0.37430	4.5122	المهارات الفنية	3
4	موافق	0.54127	4.2049	المهارات الإنسانية	4
5	موافق	0.51400	4.0927	المهارات الفكرية	5
موافق بشدة		0.34646	4.2771	نتيجة المحور المهارات القيادية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 16-02 أن المرتبة الأولى كانت للمهارات الفنية بمتوسط حسابي قدره (4.5122) وانحراف معياري قدره (0.37430) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة في هذا المحور، أما المرتبة الثانية فكانت للمهارات الذاتية بمتوسط حسابي قدره (4.3805) وانحراف معياري قدره (0.45123) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة في هذا المحور، أما المرتبة الثالثة فكانت للمهارات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (4.1951) وانحراف معياري قدره (0.54861) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة في هذا المحور، أما المرتبة الرابعة فكانت للمهارات الإنسانية بمتوسط حسابي قدره (4.2049) وانحراف معياري قدره (0.54127) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة في هذا المحور، أما في المرتبة الخامسة فكانت للمهارات الفكرية بمتوسط حسابي قدره (4.0927) وانحراف معياري قدره (0.51400) وبالمقارنة مع المتوسط

الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة في هذا المحور.

وفي الأخير فإن نتيجة المحور قد بلغت في متوسط حسابي (4.2771) وانحراف معياري قدره (0.34646) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة في هذا المحور، وهذا يدل على وجود المهارات القيادية في بنك التنمية المحلية بنسبة جيدة وذلك من وجهة نظر موظفي البنك.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم 17-02: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على عبارات الخاصة بمحور الميزة التنافسية.

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
21	موافق	1.122	3.88	يعمل البنك على استقطاب الكفاءات التي تمتلك مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة.	1
8	موافق بشدة	0.850	4.32	يعمل البنك على التوسع في قنوات توزيع الخدمات والاتصال المباشر مع الزبائن.	2
18	موافق	0.865	4.05	يسعى البنك إلى الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات بفضل مهارات الموظفين.	3
19	موافق	0.773	4.05	يتبنى البنك مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.	4
1	موافق بشدة	0.594	4.56	يعمل البنك على التفوق على بنوك المنافسة من خلال تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة.	5
10	موافق بشدة	0.949	4.27	يرسخ البنك بعض المفاهيم المتطورة عند الموظفين كالإبداع، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.	6
3	موافق بشدة	0.733	4.37	يستخدم البنك أساليب حديثة في تقديم منتجاته وخدماته مقارنة مع البنوك الأخرى المنافسة.	7
6	موافق بشدة	0.794	4.34	يعمل البنك في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة.	8
17	موافق	0.818	4.07	يملك البنك نظام معلومات للموارد بشرية يمتاز	9

				بالدقة والحدثة.	
23	موافق بشدة	0.929	3.71	يولي البنك اهتماما كبيرا بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلاته.	10
24	موافق بشدة	1.217	3.66	يشجع البنك على إقامة حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.	11
22	موافق بشدة	0.980	3.80	يقوم البنك بصفة دورية بدراسة وتحليل سوق الخدمات المصرفية وطبيعة المنافسة فيه.	12
16	موافق	0.842	4.12	يقوم بالبنك بالاستمرار بتحسين طرق العمل لتخفيض تكاليف التشغيلية.	13
25	موافق	1.019	3.63	يهتم البنك بمعرفة التكنولوجيا المستخدمة من طرف البنوك المنافسة.	14
7	موافق بشدة	0.693	4.34	يسهم البنك في التركيز على التميز بالخدمات الإلكترونية.	15
14	موافق بشدة	0.936	4.22	يسعى البنك إلى تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديه باستمرار.	16
9	موافق بشدة	0.782	4.29	موقع البنك يجعل من تكاليف الوصول إليه أقل من تكاليف منافسيه.	17
20	موافق	0.851	4.02	يقدم البنك خدمات إضافية لزبائنه وبأسعار منخفضة.	18
11	موافق بشدة	0.975	4.27	يعمل البنك باستمرار على تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمة للزبون.	19
12	موافق بشدة	0.949	4.27	يقوم البنك بإضافة منتجات وخدمات جديدة باستمرار.	20
15	موافق بشدة	0.791	4.22	يستطيع زبائن البنك ملاحظة الخصائص التي تميز منتجات البنك عن منتجات منافسيه.	21
2	موافق بشدة	0.741	4.41	يتبنى البنك معايير ضمان الجودة بشكل صارم.	22
4	موافق	0.733	4.37	يسعى البنك للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن	23

	بشدة			باستمرار.	
13	موافق بشدة	0.734	4.24	يتبنى البنك استراتيجيات تنافسية مختلفة.	24
5	موافق بشدة	0.733	4.37	يركز البنك على نوعية وسرعة الخدمات.	25
موافق		0.45136	4.1541	نتيجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 17-02 أن العبارة رقم (5) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.56) وانحراف معياري قدره (0.594)، ثم تليها العبارة رقم (22) بمتوسط حسابي قدره (4.41) وانحراف معياري قدره (0.741)، ثم تليها العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي قدره (4.37) وانحراف معياري قدره (0.733)، ثم تليها العبارة رقم (23) بمتوسط حسابي قدره (4.37) وانحراف معياري قدره (0.733)، ثم تليها العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي قدره (4.37) وانحراف معياري قدره (0.733)، ثم تليها العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري قدره (0.794)، ثم تليها العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري قدره (0.693)، ثم تليها العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي قدره (4.32) وانحراف معياري قدره (0.850)، ثم تليها العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي قدره (4.29) وانحراف معياري قدره (0.782)، ثم تليها العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره (4.27) وانحراف معياري قدره (0.929)، ثم تليها العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي قدره (4.27) وانحراف معياري قدره (0.975)، ثم تليها العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي قدره (4.27) وانحراف معياري قدره (0.949)، ثم تليها العبارة رقم (24) بمتوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري قدره (0.734)، ثم تليها العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري قدره (0.936)، ثم تليها العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري قدره (0.791)، ثم تليها العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري قدره (0.791)، حيث انه وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي للعبارات السابقة مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة في هذه العبارات، يليهم العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.842)، ثم تليها العبارة رقم (9) بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري قدره (0.818)، ثم تليها العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري قدره (0.865)، ثم تليها العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري قدره (0.773)، ثم تليها العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.851)، ثم تليها العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (1.122)، ثم تليها العبارة رقم

(12) بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري قدره (0.980)، ثم تليها العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري قدره (0.929)، ثم تليها العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قدره (1.217)، ثم تليها العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (1.019)، حيث انه وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي للعبارات السابقة مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة في العبارات السابقة.

وفي الأخير فان نتيجة المحور قد بلغت في متوسط حسابي (4.1541) وانحراف معياري قدره (0.45136) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارث الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة في هذا المحور، وهذا يدل على وجود الميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية بنسبة جيدة وذلك من وجهة نظر موظفي البنك.

المطلب الثالث اختبار الفرضيات وتفسير النتائج:

الفرع الأول: اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الأولى: هناك تطبيق للمهارات القيادية في بنك التنمية المحلية.
الفرضية الصفرية H_0 : ليس هناك تطبيق للمهارات القيادية في بنك التنمية المحلية.
الفرضية البديلة H_1 : هناك تطبيق للمهارات القيادية في بنك التنمية المحلية.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار تي ($t-test$) والجدول التالي يوضح النتائج اختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم 18-02: نتائج اختبار تطبيق المهارات القيادية في بنك التنمية المحلية

فاصل الثقة 95 % من الفرق		متوسط الفارق	مستوى الدلالة SIG	درجة الحرية	T	المهارات القيادية
العليا	دنيا					
4,3864	4,1677	4,27707	0,000	40	79,048	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) حيث يساوي (0.000) مما يعني أن هناك تطبيق للمهارات القيادية.

وعليه نقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أن: هناك تطبيق للمهارات القيادية في بنك التنمية المحلية، ونرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي تطبيق المهارات القيادية في بنك التنمية المحلية

2. اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار بيرسون (*Pearson*) والجدول التالي يوضح النتائج اختبار الفرضية الثانية:

الجدول رقم 19-02: نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين المهارات القيادية والميزة التنافسية

محور المهارات	المهارات	المهارات	المهارات	المهارات	المهارات		
القيادية	الفكرية	الإنسانية	الفنية	التنظيمية	الذاتية		محور الميزة التنافسية
0.528**	0.183	0.438**	0.351*	0.485**	0.413**	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	
0.000	0.253	0.004	0.025	0.001	0.007	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	
41	41	41	41	41	41	عدد الاستبانات	
** = دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 1% * = دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 5%							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ في المهارات الذاتية نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون أكبر من (0.05) وبقيمة موجبة تساوي (0.413) إذن توجد علاقة ارتباطية طردية بين المهارات الذاتية والميزة التنافسية عند مستوى خطأ 1%، أما في المهارات التنظيمية نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون أكبر من (0.05) وبقيمة موجبة تساوي (0.485) إذن توجد علاقة ارتباطية طردية بين المهارات التنظيمية والميزة التنافسية عند مستوى خطأ 1%، أما في المهارات الفنية نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون أكبر من (0.05) وبقيمة موجبة تساوي (0.351) إذن توجد علاقة ارتباطية طردية بين المهارات الفنية والميزة التنافسية عند مستوى خطأ 5%، أما في المهارات الإنسانية نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون أكبر من (0.05) وبقيمة موجبة تساوي (0.438) إذن

توجد علاقة ارتباطية طردية بين المهارات الإنسانية والميزة التنافسية عند مستوى خطأ 1%، أما في المهارات الفكرية نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون اقل من (0.05) وبقيمة تساوي (0.183) إذن لا توجد علاقة ارتباطية بين المهارات الفكرية والميزة التنافسية عند مستوى خطأ 1%، وأخيراً نلاحظ في نتيجة الإجمالية لمحور المهارات القيادية أن معامل الارتباط بيرسون اقل من (0.05) وبقيمة إجابيه تساوي (0.528) إذن توجد علاقة ارتباطية بين المهارات الفكرية والميزة التنافسية عند مستوى خطأ 1%.

وعليه نقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أن: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية، ونرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية. لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم 20-02: يبين نتائج انحدار البسيط بين المهارات القيادية والميزة التنافسية

معلمات النموذج	معامل الانحدار	اختبار تي (t-test)	القيمة الاحتمالية (sig)
الحد الثابت B_0	0,528	1,594	0,119
المهارات القيادية B_1	0,688	3,884	0,000
معامل الارتباط R	0,528 ^a		
معامل التحديد R^2	0,279		
اختبار F	15,083		
مستوى الدلالة	0,000 ^b		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق يتضح تحليل الانحدار البسيط للمهارات القيادية و الميزة التنافسية، وحسب النتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات القيادية و الميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية،

حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0,528$ ومعامل التحديد $R^2 = 0,279$ أي أن هناك ميزة تنافسية للبنك ناتج عن تنوع في المهارات القيادية، حيث بلغت درجة التأثير $B = 0,688$ ، وهذا يعني أن اكتساب المهارات القيادية يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية للبنك بقيمة (0,688)، وتؤكد معنوية هذا التغير في F والتي بلغت (15,083) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.005).

وعليه نقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية، ونرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذو دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية الوظيفية، المستوى الوظيفي) في بنك التنمية المحلية

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في بنك التنمية المحلية
الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في بنك التنمية المحلية.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار One Way ANOVA والجداول التالية توضح النتائج اختبار الفرضية الرابعة:

1.4. متغير الجنس:

الجدول رقم 21-02: نتائج اختبار الإحصائي أثر متغير الجنس على الميزة التنافسية

فاصل الثقة 95 % من الفرق		متوسط الفارق	مستوى الدلالة SIG	درجة الحرية	T	
العليا	دنيا					
2,2966	2,0117	2,15415	0,000	40	30,559	الميزة التنافسية
0,65-	0,91-	0,780-	0,000	40	11,926-	الجنس

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق وجود فروق دلالة إحصائية على مستوى الميزة التنافسية تعزى للجنس، حيث بلغت قيمة الدالة الإحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية.

2.4. المتغيرات الديموغرافية: العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي.

الجدول رقم 22-02: نتائج تحليل أحادي لفحص أثر المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي) على الميزة التنافسية

اسم المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية P*
العمر	بين المجموعات	19,276	30	0,643	1,483	0,261
	داخل المجموعات	4,333	10	0,433		
	المجموع	23,610	40			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	13,142	30	0,587	0,751	0,741
	داخل المجموعات	5,833	10	0,483		
	المجموع	18,976	40			
الأقدمية المهنية	بين المجموعات	17,606	30	0,436	1,214	0,391
	داخل المجموعات	4,833	10	0,283		
	المجموع	22,439	40			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	13,069	30	0,436	1,538	0,241
	داخل المجموعات	2,833	10	0,283		
	المجموع	15,902	40			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق انه:

- عدم وجود فروق دلالة إحصائية على مستوى الميزة التنافسية تعزى للعمر حيث بلغت قيمة الدالة الإحصائية (0,261)، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت (1,483) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية.
- عدم وجود فروق دلالة إحصائية على مستوى الميزة التنافسية تعزى للمستوى التعليمي حيث بلغت قيمة الدالة الإحصائية (0,741)، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت (0,751) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية.
- عدم وجود فروق دلالة إحصائية على مستوى الميزة التنافسية تعزى للأقدمية المهنية حيث بلغت قيمة الدالة الإحصائية (0,391)، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت (1,214) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية.
- عدم وجود فروق دلالة إحصائية على مستوى الميزة التنافسية تعزى للمستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة الدالة الإحصائية (0,241)، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت (1,538) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية.

وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أن: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في بنك التنمية المحلية، ونرفض الفرضية البديلة H_1 التي تنص على انه: توجد فروق ذو دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في بنك التنمية المحلية.

الفرع الثاني: تفسير النتائج

- من المتغيرات الديموغرافية نجد:

- أن أكثر الموظفين الذكور بنسبة 78 %، حيث هذا يدل على سيطرة عنصر الذكور بنسبة كبيرة على عنصر الإناث بين الموظفين، وهذا راجع إلى طبيعة المرأة تجاه العمل واتجاه المجتمع نحو عمل المرأة.
- الفئة العمرية الغالبة للموظفين كانت 31-40 بنسبة 41.5 % حيث تدل هذه النسب على أن النسبة الأكثر عددا من الموظفين أكبر من 30 سنة حيث يمثلون أكثر من 75% من الموظفين داخل البنك.
- أن النسبة الغالبة هي لذوي مستوى الجامعي بنسبة 53.6 %، وهذا يدل على أن أغلب الموظفين من حملة الشهادات الجامعية بأكثر من 75% مما يوحي بوجود ثقافة أكاديمية جامعية.
- وجود تنوع من حيث سنوات الخبرة لدى الموظفين في البنك مما يسهم في تبادل الخبرات وانتقالها من موظف إلى آخر.
- عدم وجود تكديس في عدد الموظفين الكبار من فئة الإدارة العليا، أي يوجد ملاءمة في توزيع المسؤوليات على الموظفين.

- ومن نتائج المحاور نجد:

- نتيجة المحور المهارات القيادية قد بلغت في متوسط حسابي (4.2771) وانحراف معياري قدره (0.34646) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة في هذا المحور، وهذا يدل على وجود المهارات القيادية في بنك التنمية المحلية بنسبة جيدة وذلك من وجهة نظر موظفي البنك.
- نتيجة المحور الميزة التنافسية قد بلغت في متوسط حسابي (4.1541) وانحراف معياري قدره (0.45136) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي المرجع لسلم ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة في هذا المحور، وهذا يدل على وجود الميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية بنسبة جيدة وذلك من وجهة نظر موظفي البنك.

- ومن الفرضيات نجد:

- من الفرضية الرئيسية الأولى نجد أن هناك تطبيق للمهارات القيادية في بنك التنمية المحلية، ويظهر هذا جليا في مهارات يحوزها موظفي البنك حسب نتائج الدراسة.
- من الفرضية الرئيسية الثانية نجد انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلي، ويمكن ملاحظة ذلك في سلاسة إجراءات البنك وتعامل الموظفين مع الزبائن.
- من الفرضية الرئيسية الثالثة نجد انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية، ويمكن ملاحظة ذلك في نتائج البنك وزيادة حصته سوقية ورقم أعماله بشكل تصاعدي سنويا.
- من الفرضية الرئيسية الرابعة نجد انه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية الوظيفية، المستوى الوظيفي) في بنك التنمية المحلية، ويتجلى ذلك في عدم وجود فروقات بين وكالات يعود إلى المتغيرات الديموغرافية للموظفين.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية؛ مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان الموجه لموظفي بنك التنمية المحلية - **BDL**، حيث تم اعتماد على عدة اختبارات لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تبين لنا من خلال تحليل نتائج استجابات عينة الدراسة أن هناك تطبيق للمهارات القيادية في بنك التنمية المحلية، حيث تأتي المهارات الفنية في المرتبة الأولى، تليها المهارات الذاتية في المرتبة الثانية، ثم تليها المهارات التنظيمية في المرتبة الثالثة، ثم تليها المهارات الإنسانية في المرتبة الرابعة، وأخيرا المهارات الفكرية في المرتبة الخامسة، وأن البنك يستعمل المهارات القيادية لاكتساب ميزة تنافسية.

كما تبين لنا انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة (الذاتية، التنظيمية، الفنية، الفكرية، الإنسانية)، والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية، إضافة إلى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية، أخيرا تبين انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بالنسبة الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي) في بنك التنمية المحلية.



خاتمة



تعتبر المهارات القيادية أحد أدوات تعزيز الميزة التنافسية، حيث اتضح أن تبني المهارات القيادية أصبحت عنصرا أساسيا في نجاح الأعمال البنكية ومن أهم العوامل التي تدعم القدرات التنافسية، والأكثر تأثيرا والذي ينعكس إيجابا على الأهداف الأساسية والمتمثلة في زيادة فرص جذب زبائن جدد وتطوير العلاقات بين الزبون والبنك وكذا تعزيز السمعة وزيادة الأرباح والحصة السوقية وتحسين الأداء المصرفي وبتالي تعزيز ميزتها التنافسية. حيث هدفت هذه الدراسة التي تكونت من فصلين إلى التعرف على متطلبات المهارات القيادية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي بنك التنمية المحلية، باعتبار أن المفهومين لهما أهمية من أجل نمو وتعزيز مكانة البنك.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استعراض مفهوم المهارات القيادية وأنواعها (المهارات الذاتية، المهارات التنظيمية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية)، كما تم التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأبعادها، ومن ثم تم التطرق إلى الجانب التطبيقي لتعزيز مخرجات الجانب النظري ولخص إلى العديد من النتائج وفيما يلي أهمها:

نتائج الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات المهارات القيادية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي بنك التنمية المحلية وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:
1. أن هناك تطبيق للمهارات القيادية في بنك التنمية المحلية، حيث تأتي المهارات الفنية في المرتبة الأولى، تليها المهارات الذاتية في المرتبة الثانية، ثم تليها المهارات التنظيمية في المرتبة الثالثة، ثم تليها المهارات الإنسانية في المرتبة الرابعة، وأخيرا المهارات الفكرية في المرتبة الخامسة.
 2. هناك تطبيق للميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة (الذاتية، التنظيمية، الفنية، الفكرية، الإنسانية)، والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية.
 4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية.
 5. لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي) في بنك التنمية المحلية.
 6. أن بنك التنمية المحلية يدرك أهمية المهارات القيادية وأثر استخدامها على مكانة البنك وقدرته التنافسية في ظل التغيرات المتسارعة.

التوصيات الدراسة:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات من أهمها:
1. تنمية المهارات القيادية ضعيفة التوافر لدى الموظفين ونلك بعقد دورات أو ورش عمل أو بالذهاب إلى مؤتمرات.
 2. العمل على إعداد البرامج والدورات التدريبية وعقد ورشات العمل والندوات لمختلف موظفي البنك وهذا لزيادة معرفتهم بها وتأثيرها على جودة وتكلفة عملهم.
 3. العمل على مواكبة التغيرات وتحسين المهارات القيادية بشكل دائم ومستمر وبما يتناسب مع طبيعة عمل في البنك.
 4. وضع نظام إداري لتحفيز وتشجيع الموظفين على امتلاك وتحسين مهاراتهم القيادية.
 5. الاعتماد على عدة سبل لكسب ميزة تنافسية متنوعة مما قد تساعد المؤسسة في كسب ميزة تنافسية أفضل وتجنب المخاطر التنافسية الموجودة في السوق والمهارات القيادية إحدى هذه السبل الواجب العمل بها فهي تكسب المؤسسة مرونة واستجابة لتغيرات السوقية.

آفاق الدراسة:

- بناء على دراستنا التي أوضحت بعض نقاط في هذا الموضوع صادفتنا عدة نقاط لفتت انتباهنا والتي يمكن أن تكون مواضيع بحث في دراسات مستقبلية، أهمها:
1. مدى اهتمام المنظمات الاقتصادية بالمهارات القيادية.
 2. مدى توفر البيئة التي تساعد المنظمات الصغيرة والمتوسطة على تطوير المهارات القيادية لموظفيها.
 3. أثر المهارات القيادية على تطوير المؤسسات.
 4. إجراء دراسات مماثلة لدراسة الحالية في قطاعات أخرى.
 5. إجراء المزيد من الدراسات على المهارات القيادية مع متغيرات أخرى.



قائمة المراجع



مراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض-السعودية، 1993.
2. أحمد جابر حسنين، القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018.
3. بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2016.
4. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
5. جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعتز، عمان-الأردن، 2014.
6. جون سي ماكسويل، 21 صفة لا غنى عنها في القيادة، مكتبة جرير، الرياض-السعودية، 2010.
7. زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017.
8. طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2018.
9. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، القيادة في البنوك والمؤسسات المالية، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2013.
10. عبد الكافي، إسرائ عمران أحمد، دور القيادة في الإصلاح السياسي: دراسة العلاقة بين الفكر والممارسة: قيادة عمر بن عبد العزيز نموذجاً، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2011.
11. عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة-مصر، 1998.
12. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع. عمان-الأردن، 2016.
13. ماهر أمين المخامرة، هيكله الوظائف القيادية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
14. محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، المعتز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
15. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، جامعة الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
16. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.

ب. المذكرات :

1. امل جواد كاظم، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخمسون، بغداد-العراق 2017.
2. جاهل موسى، نويوة محمد، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة ميدانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مسيلة - الجزائر، 2017/2016.
3. رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2008.
4. عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى ضباط العاملين في وزارة الدفاع وطيران، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2003.
5. عيسى نبوية، اوبختي نصيرة، المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية-دراسة حالة بنك القرص الشعبي الجزائري، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، تلمسان - الجزائر، 2017.
6. منصور بن متعب بن عبد العزيز، مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض-السعودية، 2003.

ج. ملتقيات ومجلات :

1. شيباني فوزية، طبيعة ومستوى المهارات القيادية في القطاع الاقتصادي، مجلة أبحاث النفسية وتربوية، قسنطينة-الجزائر، 2017.
2. عزيزة عبد الطيب، ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس، مجلة العلوم التربوية، جدة-السعودية، 2016.
3. هيثم حمود الشبلي وآخرون، دور الخدمات الإلكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، المجلة العربية للدراسات، عمان- الأردن، 2013.

المراجع الأجنبية:

1. Alfred Rappaport, *Linking Competitive Strategy and Shareholder Value Analysis*, Journal of Business Strategy, 1987.
2. Arthur M. Weimer, *Introduction to Business a Management Approach*, Richard D. Irwin, Inc, IL-USA, 1959
3. Bill George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass, 1982
4. Charles W. Hofer, *Strategic Management: A Casebook in Policy and Planning*, West Publishing Company, 1984.

5. Douglas Basil, *Managerial Skills for Executive Action*, American Management Association, Inc, USA, 1980.
6. Dubinsky, A. J. and others, *how should women sales managers lead their sales personnel*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, VOL.11, No. 2, 1996.
7. Fahey, L and Christensen, K., *Building distinctive competences into competitive advantage*, *Strategic Planning Management*, 1984.
8. Harlan Cleveland, *The Future Executive: A Guide for Tomorrow's Managers*, Harper and Row, NY-USA, 1972.
9. Harold Koontz and Cyril O'Donnell, *Principles of management*, McGraw-Hill, NY-USA, 1955.
10. James MacGregor Burns, *Leadership*, Harper & Row, NY-USA, 1978 .
11. Macmillan. H. & Mahan. T, *Strategic Management*, Oxford University, 2001.
12. Michael A. Cusumano, David B. Yoffie, *Competing on Internet Time: Lessons from Netscape And Its Battle with Microsoft*, Free Press, 2000 .
13. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, NY-USA, 1980.
14. Mike Vance, Diane Deacon, *Break Out of the Box*, Career Press, Dulles, VA-USA, 1996
15. Nicholas D. Evans *Business Agility: Strategies for Gaining Competitive Advantage Through Mobile Business Solutions*, FT Press, 2002.
16. Ole, M. I *a leader's inner security might be a crucial factor for choice of leadership style*, *Journal of European Industrial Training*, vol. 19, No. 4, 1995
17. Peter Drucker, *The Effective executive*, Harper & Row, NY-USA, 1966 .
18. Pfiffner and R.V. Presthus, *Public administration*, Ronald Press, NY-USA, 1960
19. Philip Kotler, *The New Competition*, Prentice-Hall, NY-USA, 1985.
20. Robert Denhardt, *Public Administration an Action Orientation*, Wadsworth Publishing Company, USA, 1997.- Robert J. Allio, *The Practical Strategist: Business and Corporate Strategy for the 1990s*, Harper & Row, Ballinger Division, USA, 1988 -Michael John Maccalupo, *Principal Leadership: The Role of Emotional Intelligence: a Study of Decision-making in an Eastern North Carolina School System*, East Carolina University, 2002 -Barry K. Beyer, *Critical Thinking*, Phi Delta Kappa Educational Foundation, 1995 .
21. Robert Katz, *Skills for an Effective Administrator*, Harvard Business Review, USA, 1995



الملاحق



قائمة المحكمين

الجدول 23-02: يوضح قائمة الأستادة المحكمين

الرقم	اسم الأستاد	رتبة الأستاد	الجامعة
1	خنيش يوسف	أستاد محاضر-أ-	جامعة غرداية
2	محمد الهادي خنوس	أستاد محاضر-أ-	جامعة غرداية
3	بهاز لويزة	أستاد مساعد-أ-	جامعة غرداية
4	رحماني يوسف	أستاد مساعد-أ-	جامعة غرداية
5	شلاي محمد بشير	أستاد مساعد-أ-	جامعة غرداية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله، تحية طيبة وبعد

أخي الكريم أختي الكريمة تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال المعنونة بـ "متطلبات المهارات القيادية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة بنك التنمية المحلية - BDL" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على قائمة العبارات الواردة بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتم التوصل إليها، كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسنتعامل معها بسرية تامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف : أ. شرقي مهدي

من إعداد الطالب: رزقي طاهر شرف الدين

السنة الجامعية: 2018/2019

القسم الأول: بيانات شخصية ووظيفية:

يرجى وضع (x) في الخانة التي تمتلك.

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سنة 31-40 41- فأكثر
- المستوى التعليمي: ثانوي أو مهني جامعي دراسات عليا
- الأقدمية المهنية: أقل من 5 سنوات 5-15 16- فأكثر
- المستوى الوظيفي: الإدارة الدنيا الإدارة وسطى الإدارة عليا

القسم الثاني:

يرجى وضع العلامة (x) أمام العبارة الأقرب إلى رأيك بكل دقة وموضوعية.

البعد الأول: المهارات القيادية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
I	المهارات الذاتية (Interpersonal skills)					
1	أتمتع بالحيوية في التعامل مع المهام الموكلة إلى واتجاه زملائي.					
2	أتميز بالقدرة على التأثير على الآخرين.					
3	أتحلى بالجدية والانضباط أثناء أداء مهامي.					
4	أتمتع بالمرونة في التعامل مع مجريات العمل.					
5	ينصت الآخرون إلى وجهة نظري.					
II	المهارات التنظيمية / الإدارية (Managerial Skills)					
1	لدي القدرة على تحمل مزيد من المسؤوليات في العمل.					
2	أتحمل النتائج المترتبة على القرارات التي أتخذها.					
3	دائما ما أشارك في وضع خطط وأهداف أثناء عمل.					
4	لدي قدرة على إدارة الوقت بكفاءة وتقسيمه على العمل.					
5	لدي القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة والصائبة.					
III	المهارات الفنية (Technical Skills)					
1	أجيد العمل على الكمبيوتر والأدوات التكنولوجية المستخدمة في العمل.					
2	أهتم بالنصائح والإرشادات التي يقدمها الرئيس من أجل تأدية الأعمال.					
3	أتكيف بسرعة مع البرمجيات والتكنولوجيات الجديدة.					
4	ألتزم بالبرامج التدريبية والتكوينية المبرمجة والمحددة.					
5	أتمتع بالقدرة على توظيف المعارف الضمنية والخبرات لإنجاز العمل.					
IV	المهارات الإنسانية (Humanistic Skills)					
1	أتمتع بدرجة عالية من الاتصال بيني وبين زملائي.					
2	أهتم بزملائي وأحسن أحوالهم وأخدم مصالحهم.					
3	لدي القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين.					
4	لدي القدرة على حل النزاعات بين زملائي وتقليل الصراعات.					
5	أقوم بتحفيز زملائي ونشر جو التنافس والحماس وروح الفريق بينهم.					
V	المهارات الفكرية (Intellectual Skills)					
1	أقبل الأفكار الجديدة وغير المألوفة المقدمة من طرف زملائي.					
2	أتمتع بالقدرة على الابتكار والإبداع في العمل.					
3	أبتعد عن أفكار واستنتاجات المسبقة أثناء بحثي عن حلول للمشاكل التي أوجهها.					
4	لدي القدرة على تقديم الاقتراحات البناءة.					
5	أتمتع بالقدرة على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة.					

البعد الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يعمل البنك على استقطاب الكفاءات التي تمتلك مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة.					
2	يعمل البنك على التوسع في قنوات توزيع الخدمات والاتصال المباشر مع الزبائن.					
3	يسعى البنك إلى الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات بفضل مهارات الموظفين.					
4	يتبنى البنك مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.					
5	يعمل البنك على التفوق على بنوك المنافسة من خلال تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة.					
6	يرسخ البنك بعض المفاهيم المتطورة عند الموظفين كالإبداع، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.					
7	يستخدم البنك أساليب حديثة في تقديم منتجاته وخدماته مقارنة مع البنوك الأخرى المنافسة.					
8	يعمل البنك في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة.					
9	يملك البنك نظام معلومات للموارد بشرية يمتاز بالدقة والحداثة.					
10	يولي البنك اهتماما كبيرا بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلاته.					
11	يشجع البنك على إقامة حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.					
12	يقوم البنك بصفة دورية بدراسة وتحليل سوق الخدمات المصرفية وطبيعة المنافسة فيه.					
13	يقوم بالبنك بالاستمرار بتحسين طرق العمل لتخفيض تكاليف التشغيلية.					
14	يهتم البنك بمعرفة التكنولوجيا المستخدمة من طرف البنوك المنافسة.					
15	يسهم البنك في التركيز على التميز بالخدمات الإلكترونية.					
16	يسعى البنك إلى تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديه باستمرار.					
17	موقع البنك يجعل من تكاليف الوصول إليه أقل من تكاليف منافسيه.					

					يقدم البنك خدمات إضافية لزبائنه وبأسعار منخفضة.	18
					يعمل البنك باستمرار على تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمة للزبون.	19
					يقوم البنك بإضافة منتجات وخدمات جديدة باستمرار.	20
					يستطيع زبائن البنك ملاحظة الخصائص التي تميز منتجات البنك عن منتجات منافسيه.	21
					يتبنى البنك معايير ضمان الجودة بشكل صارم.	22
					يسعى البنك للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن باستمرار.	23
					يتبنى البنك استراتيجيات تنافسية مختلفة.	24
					يركز البنك على نوعية وسرعة الخدمات.	25

مخرجات برنامج SPSS

Reliability Statistics

M1

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	25

M2

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	25

ALL

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	50

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المهارات القيادية	,113	41	,200*	,969	41	,327
الميزة التنافسية	,098	41	,200*	,968	41	,297

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

Frequency Table

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	32	78.0	78.0	78.0
	انثى	9	22.0	22.0	100.0
Total		41	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 سنة فأقل	10	24.4	24.4	24.4
	40-31	17	41.5	41.5	65.9
	41 سنة فأكثر	14	34.1	34.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو مهني	10	24.4	24.4	24.4
	جامعي	22	53.7	53.7	78.0
	دراسات عليا	9	22.0	22.0	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

الأقدمية المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	16	39.0	39.0	39.0
	15-5	17	41.5	41.5	80.5
	16 سنة فأكثر	8	19.5	19.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الإدارة الدنيا	7	17.1	17.1	17.1
	الإدارة وسطى	25	61.0	61.0	78.0
	الإدارة عليا	9	22.0	22.0	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أتمتع بالحيوية في التعامل مع المهام الموكلة إلى واتجاه زملائي.	41	4.66	.480

أتميز بالقدرة على التأثير على الآخرين.	41	4.10	.768
أتحلى بالجدية والانضباط أثناء أداء مهامي.	41	4.59	.547
أتمتع بالمرونة في التعامل مع مجريات العمل.	41	4.44	.594
ينصت الآخرون إلى وجهة نظري.	41	4.12	.842
المهارات الذاتية	41	4.3805	.45123
Valid N (listwise)	41		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
لدي القدرة على تحمل مزيد من المسؤوليات في العمل.	41	4.17	.972
أتحمل النتائج المترتبة على القرارات التي أتخذها.	41	4.41	.591
دائما ما أشارك في وضع خطط وأهداف أثناء عمل.	41	4.07	.877
لدي قدرة على إدارة الوقت بكفاءة وتقسيمه على العمل.	41	4.22	.791
لدي القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة والصائبة.	41	4.10	.768
المهارات التنظيمية	41	4.1951	.54861
Valid N (listwise)	41		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أجيد العمل على الكمبيوتر والأدوات التكنولوجية المستخدمة في العمل.	41	4.68	.610
أهتم بالنصائح والإرشادات التي قدمها الرئيس من أجل تأدية الأعمال.	41	4.56	.550
أتكيف بسرعة مع البرمجيات والتكنولوجيات الجديدة.	41	4.51	.597
ألتزم بالبرامج التدريبية والتكوينية المبرمجة والمحددة.	41	4.46	.552
أتمتع بالقدرة على توظيف المعارف الضمنية والخبرات لإنجاز العمل.	41	4.34	.575
المهارات الفنية	41	4.5122	.37430
Valid N (listwise)	41		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أتمتع بدرجة عالية من الاتصال بيني وبين زملائي.	41	4.39	.628
أهتم بزملائي وأحسن أحوالهم وأخدم مصالحهم.	41	4.20	.715
لدي القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين.	41	4.37	.698
لدي القدرة على حل النزاعات بين زملائي وتقليل الصراعات.	41	4.00	.866
أقوم بتحفيز زملائي ونشر جو التنافس والحماس وروح الفريق بينهم.	41	4.07	.787
المهارات الإنسانية	41	4.2049	.54127
Valid N (listwise)	41		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أقبل الأفكار الجديدة وغير المألوفة المقدمة من طرف زملائي.	41	4.34	.656
أتمتع بالقدرة على الابتكار والإبداع في العمل.	41	4.20	.679
أتجرد من أفكار واستنتاجات المسبقة أثناء بحثي عن حلول للمشاكل التي أوجهها.	41	3.76	.994
لدي القدرة على تقديم الاقتراحات البناءة.	41	4.12	.842
أتمتع بالقدرة على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة.	41	4.05	.590
المهارات الفكرية	41	4.0927	.51400
Valid N (listwise)	41		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المهارات الذاتية	41	4.3805	.45123
المهارات التنظيمية	41	4.1951	.54861
المهارات الفنية	41	4.5122	.37430
المهارات الإنسانية	41	4.2049	.54127
المهارات الفكرية	41	4.0927	.51400
المهارات القيادية	41	4.2771	.34646
Valid N (listwise)	41		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يعمل البنك على استقطاب الكفاءات التي تمتلك مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة.	41	3.88	1.122
يعمل البنك على التوسع في قنوات توزيع الخدمات والاتصال المباشر مع الزبائن.	41	4.32	.850
يسعى البنك إلى الاستجابة السريعة لمختلف التغييرات بفضل مهارات الموظفين.	41	4.05	.865
يتبنى البنك مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.	41	4.05	.773
يعمل البنك على التفوق على بنوك المنافسة من خلال تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة.	41	4.56	.594
يرسخ البنك بعض المفاهيم المتطورة عند الموظفين كالإبداع، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.	41	4.27	.949
يستخدم البنك أساليب حديثة في تقديم منتجاته وخدماته مقارنة مع البنوك الأخرى المنافسة.	41	4.37	.733
يعمل البنك في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة.	41	4.34	.794
يملك البنك نظام معلومات للموارد بشرية يمتاز بالدقة والحداثة.	41	4.07	.818
يولي البنك اهتماما كبيرا بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلاته.	41	3.71	.929
يشجع البنك على إقامة حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.	41	3.66	1.217
يقوم البنك بصفة دورية بدراسة وتحليل سوق الخدمات المصرفية وطبيعة المنافسة فيه.	41	3.80	.980
يقوم بالبنك بالاستمرار بتحسين طرق العمل لتخفيض تكاليف التشغيلية.	41	4.12	.842
يهتم البنك بمعرفة التكنولوجيا المستخدمة من طرف البنوك المنافسة.	41	3.63	1.019
يسهم البنك في التركيز على التميز بالخدمات الإلكترونية.	41	4.34	.693
يسعى البنك إلى تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديه باستمرار.	41	4.22	.936

موقع البنك يجعل من تكاليف الوصول إليه أقل من تكاليف منافسيه.	41	4.29	.782
يقدم البنك خدمات إضافية لزيائنه وبأسعار منخفضة.	41	4.02	.851
يعمل البنك باستمرار على تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمة للزبون.	41	4.27	.975
يقوم البنك بإضافة منتجات وخدمات جديدة باستمرار.	41	4.27	.949
يستطيع زبائن البنك ملاحظة الخصائص التي تميز منتجات البنك عن منتجات منافسيه.	41	4.22	.791
يتبنى البنك معايير ضمان الجودة بشكل صارم.	41	4.41	.741
يسعى البنك للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن باستمرار.	41	4.37	.733
يتبنى البنك استراتيجيات تنافسية مختلفة.	41	4.24	.734
يركز البنك على نوعية وسرعة الخدمات.	41	4.37	.733
الميزة التنافسية	41	4.1541	.45136
Valid N (listwise)	41		

Correlations

		المهارات الذاتية	المهارات التنظيمية	المهارات الفنية	المهارات الإنسانية
المهارات الذاتية	Pearson Correlation	1	.585**	.392*	.459**
	Sig. (2-tailed)		.000	.011	.003
	N	41	41	41	41
المهارات التنظيمية	Pearson Correlation	.585**	1	.538**	.414**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.007
	N	41	41	41	41
المهارات الفنية	Pearson Correlation	.392*	.538**	1	.392*
	Sig. (2-tailed)	.011	.000		.011
	N	41	41	41	41
المهارات الإنسانية	Pearson Correlation	.459**	.414**	.392*	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.007	.011	
	N	41	41	41	41
المهارات الفكرية	Pearson Correlation	.133	.303	.204	.387*
	Sig. (2-tailed)	.407	.054	.200	.013
	N	41	41	41	41
المهارات القيادية	Pearson Correlation	.713**	.805**	.672**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41

الميزة التنافسية	Pearson Correlation	.413**	.485**	.351*	.438**
	Sig. (2-tailed)	.007	.001	.025	.004
	N	41	41	41	41

Correlations

		المهارات الفكرية	المهارات القيادية	الميزة التنافسية
المهارات الذاتية	Pearson Correlation	.133	.713**	.413**
	Sig. (2-tailed)	.407	.000	.007
	N	41	41	41
المهارات التنظيمية	Pearson Correlation	.303	.805**	.485**
	Sig. (2-tailed)	.054	.000	.001
	N	41	41	41
المهارات الفنية	Pearson Correlation	.204	.672**	.351*
	Sig. (2-tailed)	.200	.000	.025
	N	41	41	41
المهارات الإنسانية	Pearson Correlation	.387*	.763**	.438**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.004
	N	41	41	41
المهارات الفكرية	Pearson Correlation	1	.592**	.183
	Sig. (2-tailed)		.000	.253
	N	41	41	41
المهارات القيادية	Pearson Correlation	.592**	1	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	41	41	41
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	.183	.528**	1
	Sig. (2-tailed)	.253	.000	
	N	41	41	41

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المهارات القيادية	79,048	40	,000	4,27707	4,1677	4,3864

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,528 ^a	,279	,260	,38817

a. Valeurs prédites : (constantes), المهارات القيادية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,273	1	2,273	15,083	,000 ^b
	Résidu	5,876	39	,151		
	Total	8,149	40			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), المهارات القيادية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,211	,760		1,594	,119
	المهارات القيادية	,688	,177	,528	3,884	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الميزة التنافسية	41	4,1541	,45136	,07049
الجنس	41	1,22	,419	,065

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الميزة التنافسية	30,559	40	,000	2,15415	2,0117	2,2966
الجنس	-11,926	40	,000	-,780	-,91	-,65

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
العمر	Inter-groupes	19,276	30	,643	1,483	,261
	Intra-groupes	4,333	10	,433		
	Total	23,610	40			
المستوى التعليمي	Inter-groupes	13,142	30	,438	,751	,741
	Intra-groupes	5,833	10	,583		
	Total	18,976	40			
الأقدمية المهنية	Inter-groupes	17,606	30	,587	1,214	,391
	Intra-groupes	4,833	10	,483		
	Total	22,439	40			
المستوى الوظيفي	Inter-groupes	13,069	30	,436	1,538	,241
	Intra-groupes	2,833	10	,283		
	Total	15,902	40			