

الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية
دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة / بغداد

The Active Role of Admin strative Skills in Reinforcing Strategic Entrepreneur Ship Through Organizational Flexibility

م.د.حميد سالم الكعبي
كلية الرافدين الجامعة

م.د.عبد الكاظم محسن كوين
كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية

المستخلص

تناولت الدراسة ثلاثة متغيرات مهمة على مستوى الفكر التنظيمي والإستراتيجي هما (المهارات الإدارية ، والريادة الاستراتيجية ، والمرونة التنظيمية) ، وسعى الباحثان من خلال التحليل الإحصائي تحديد طبيعة العلاقة بينهما ، اختبرت الدراسة (من خلال المصارف الخاصة في بغداد) على عينة مكونة من (٤٤) فرداً باستخدام استمارة استبانة ، والتي تم تصميمها وفقاً لمجموعة من المقاييس العالمية ، إذ تكونت من (٢٩) فقرة تغطي متغيرات الدراسة الثلاثة لاختبار الفرضيات الخاصة بها ، وتم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية منها (المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الهادفة.

Abstract

The study has tackled three important variables on the strategic and organizational level, that are : (Administrative skill, strategic Entrepreneurship and organizational flexibility). Through the statistical analysis is, the research hers have sought to identify the relation among them. The study has been applied on a sample of (44) private banks in Iraq. A questionnaire, which has been designed according to a number of international standards, has been used. It's made of (29) items that cover the three variables to test their hypotheses. A number of statistical tools have been used A number of conclusion have been reached and recommendations have also been suggested.

المقدمة

تتأثر الصناعة المصرفية باعتبارها احد أهم المراكز الأساسية للاقتصاديات الحديثة بمجموعة من القوى الجديدة والتي تدفع باتجاه إعادة تشكيل أنظمة العمل القديمة والتحول باتجاه نماذج العمل المرنة ، والتي تتيح زيادة هائلة في الإنتاجية والابتعاد عن أساليب العمل الروتينية ، في ظل بيئة تتصف بالديناميكية وزيادة التعقيد وتوسع المنافسة مع انفتاح وعولمة الأسواق .وتتناول الدراسة الحالية دور المهارات الإدارية باعتبارها أكثر الموجودات الاستراتيجية أهمية في المصارف ومصدر الإبداع والابتكار وخلق القيمة في الريادة الاستراتيجية وتميزها من خلال المرونة التنظيمية لتحقيق أهدافها أو ما يفوقها .وتضمنت الدراسة أربعة مباحث . حيث يستعرض الأول منهجية الدراسة فيما يتم التركيز في المبحث الثاني على الإطار النظري للدراسة . فيما تم تناول الجانب الميداني في المبحث الثالث . واستعراض النتائج والتوصيات في المبحث الرابع.

المبحث الأول : منهجية الدراسة

١. مشكلة الدراسة

في ظل المنافسة المتزايدة التي تواجه المصارف والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال ، يتزايد الجدل حول طبيعة ومستوى المهارات الإدارية التي من الواجب امتلاكها من قبل المدراء لتحقيق الريادة الاستراتيجية ، لاسيما مع التحول باتجاه أساليب العمل المرنة والهياكل المرنة. لذا فان مشكلة الدراسة تتمحور حول طبيعة الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في المرونة في تعزيز الريادة الاستراتيجية ، وتم التعبير عنها بالتساؤلات الآتية :-

- أ. ما مدى مساهمة المهارات الإدارية في تعزيز الريادة الإستراتيجية .
- ب. ما مستوى العلاقة بين المهارات الإدارية والريادة الإستراتيجية من خلال المرونة التنظيمية.
- ج. هل توجد علاقة بين المهارات الإدارية وتعزيز الريادة الإستراتيجية.
- د. هل توجد علاقة بين المهارات الإدارية والمرونة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.
- هـ. هل تستطيع المصارف الأهلية تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال امتلاك المهارات الإدارية وتمتعها بالمرونة التنظيمية.

٢. أهمية الدراسة

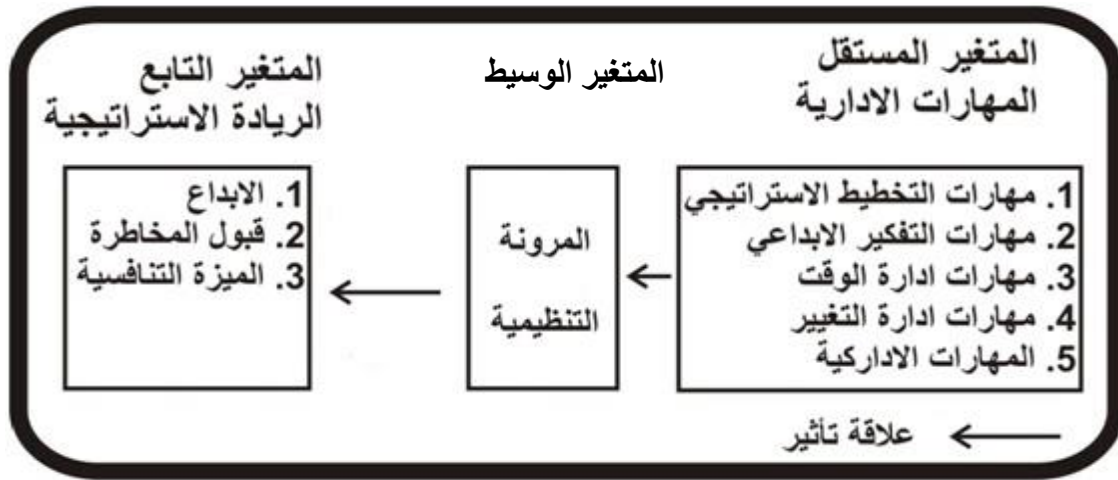
تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية :-

- أ. أهمية المهارات الإدارية بمختلف أنواعها ، حيث تعد من العوامل المهمة في المصارف والتي تسعى إلى التميز والريادة في مجال عملها.
- ب. تحديد طبيعة التأثير بين المتغير المستقل (المهارات الإدارية) ، والمتغير المعتمد (الريادة الإستراتيجية) من خلال (المرونة التنظيمية) .
- ج. تكمن أهميته في الربط بين ثلاث متغيرات مهمة في مجال الإدارة وهي المهارات الإدارية ، والريادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية .

٣. أهداف الدراسة

- أ. توضيح دور المهارات الإدارية في تعزيز الريادة الإستراتيجية من خلال المرونة التنظيمية باعتماد النتائج التي يتم التوصل إليها ، فضلاً عن الجانب الميداني الذي يعزز الجانب النظري.
- ب. محاولة الوقوف على أهم المهارات الإدارية التي يتطلب توافرها للمديرين بدرجة أكبر من العاملين الآخرين في المصارف عينة الدراسة.
- ج. تعد من بين الدراسات القليلة التي تناولت متغيرات الدراسة في مجال المصارف وبالأخص المصارف الخاصة في العراق.

٤. مخطط الدراسة



الشكل (١)
المخطط الفرضي للدراسة

٥. فرضية الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المهارات الإدارية بإبعادها (مهارات التخطيط الاستراتيجي ، ومهارات الإبداع ، ومهارات إدارة الوقت ، ومهارات إدارة التغيير ، والمهارات الإدراكية) وإجمالي الريادة الاستراتيجية ويتفرع منها الفرضيات الآتية :

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في إجمالي الريادة الاستراتيجية.
٢. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمهارات الإبداع ، في أبعاد الريادة الاستراتيجية .
٣. هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين إدارة الوقت في أبعاد الريادة الاستراتيجية.
٤. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمهارات إدارة التغيير ، لأبعاد الريادة الاستراتيجية .
٥. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المهارات الإدراكية ، وإجمالي الريادة الاستراتيجية .

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين المهارات الإدارية (مهارات التخطيط الاستراتيجي ، مهارات التفكير الإبداعي ، مهارات إدارة الوقت ، مهارات إدارة التغيير / مهارات الإدراكية) وإجمالي الريادة الاستراتيجية من خلال المرونة التنظيمية.

٦. عينة الدراسة :

تم اختيار عينة مكونة من (٤٤) مديراً من الإدارات العليا والوسطى في المصارف الخاصة المشار إليها في الجدول أدناه وقد حرصنا على أن تكون مناصب العينة من أصحاب التأثير في سياسات المصرف .

جدول (١) عينة الدراسة

العينة	اسم المصرف	ت	العينة	اسم المصرف	ت	العينة	اسم المصرف	ت
٥	مصرف الشرق الأوسط	٥	١٠	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	٣	٨	مصرف الوركاء للاستشارات والتمويل	١
٤	مصرف دار السلام	٦	٨	مصرف الخليج	٤	٤	مصرف بغداد الأهلي	٢
						٥	مصرف بابل	٣

٧. أساليب جمع البيانات :

تم الاعتماد على الكتب والدوريات في جمع بيانات الإطار النظري للدراسة . في حين تم تصميم استمارة استبيان خاصة بالإطار العملي لقياس أبعاد متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. واحتوت الاستبانة على (٢٩) فقرة . منها (١٢) فقرة تخص المهارات الإدارية و(٥) فقرة للمرونة التنظيمية و(١٢) فقرة تتعلق بالريادة الاستراتيجية.

٨. أساليب تحليل البيانات :

استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي) في وصف متغيرات الدراسة . بينما تم استخدام أسلوب الانحدار والنمذجة الهيكلية في اختيار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني / الجانب النظري

أولاً : المهارات الإدارية

تمثل الإدارة احد العوامل الأساسية في المنظمات الأعمال لمواجهة المنافسة وان نجاحها في تحقيق أهدافها وبناء الاستراتيجيات الفعالة مرتبط بكفاءة وقدرات ومهارات المدراء في جميع المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية وغيرها من العوامل البيئية الأخرى . ونتناول في هذا المحور تعريف المهارات الإدارية وأهم مداخل دراستها .

١. تعريف المهارات

المهارة لغة هي ماهر، حذق ، براعة ، والمهارات هي الفهم والتحدث والقراءة والكتابة ، والمهارة في اللغة العربية تعني الحذق في الشيء ، والماهر هو الحاذق بكل عمل ، ويقال أمهر به مهارة أي صار به حاذقاً ، ولم يعط هذا الأمر مهارة ، أي لم يأت من قبل وجهه على ما ينبغي (المعجم العربي ، الفراهيدي). أما المهارة باللغة الإغريقية والتي تسمى (Techno) بمعنى التقنية ، هي مصطلح يستعمل ليشير إلى الخبرة التي تم تطويرها من خلال دروس التدريب والتعليم ، وهي لا تتضمن فقط المهارات الحرفية أو التجارية المكتسبة في العمل ، ولكنها أداء رقمي عالٍ في عدة حقول مثل التطبيقات المتخصصة ، الفنون ، الألعاب ، وسواء استعمل المصطلح بهذا المعنى أو ذلك ، فإن المهارة تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له ، شرطان: أن يكون موجهاً نحو إحراز هدف أو غرض معين ، وأن يكون منظماً إذ يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن ، وهذا السلوك المتعلم يجب أن يتوافر فيه خصائص السلوك الماهر . وعرف (Chio & 2007:3) المهارات بأنها أساليب أو طرائق يمكن أن يتم تنفيذها في ظل ظروف معينة . وعرفها (Hayton,2015:4) القدرة على عمل شيء بكفاءة في إطار نظام من سلوكيات محددة للمساعدة في انجاز الأهداف ، أما (السلمي ، ١٩٩٩ : ٢٣) عرف المهارات في الاصطلاح هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات . في حين عرفها (عريقات وآخرون ، ٢٠١١ : ٨٥). على أنها انعكاس لقدرة المدير في اقتناع النماذج السلوكية الممكنة التي تحتاجها للقيام بالأدوار المطلوبة بطريقة فاعلة ، أو تقنيات ومعارف متخصصة يجب أن يمتلكها المدراء لأداء واجباتهم وأدوارهم، وهي ضرورة لنجاح الإدارة وضمان

تحقيق أهداف المنظمة (Sayed,2010:171) . بينما (المكاوي) عرفها إتقان وانجاز العمل بأعلى جودة وفي اقل وقت ممكن وبأقل التكاليف (المكاوي ، ٢٠١٢ : ١١٠).

٢. مصادر المهارات

حدد (الشماع ، ٢٠٠٧ : ٢٢) مصدرين أساسيين للحصول على المهارات بمختلف أنواعها وهما:

أ. **التعليم** : إن التوجه المعاصر في كل دول العالم المتقدمة والنامية ، ومنها العراق يتمثل في الإقبال الشديد والمتزايد على الجامعات والمعاهد المختلفة المتخصصة بالتعليم الإداري .

ب. **التجربة العملية**: إلى جانب التعلم ، تتطلب الإدارة ممارسة عملية أو واقعية كأية مهنة إذ أن التعايش الميداني مع المشكلات والمواقف تخلق الفرص أمام المدير للتعلم منها.

ج. **التدريب**: ويتم من خلاله تلقي التدريب اللازم حول كيفية التعامل مع الأدوار الجديدة في بيئة العمل عن طريق الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية التخصصية (العنزي وآخرون ، ٢٠١٦ : ٣٩).

ومن خلال ما تقدم يمكن القول على أنها في الأصل مهارات مكتسبة تتولد وتتمو لدى المدير عبر التعلم والخبرات المكتسبة والتدريب إلا أن تلك المهارات والقدرات تزداد قوة وتأثيراً كلما كان المدير متميزاً من الأساس بمهارات فطرية .

٣. أنواع المهارات

صنف الباحثون المهارات إلى أنواعا مختلفة حسب وجهة نظر كل منهم ، وكما يظهر في الجدول (٢)

جدول (٢)

تصنيف المهارات الإدارية حسب آراء بعض الباحثين

ت	المصادر	الأنواع
١	Boum,2001:20	١. المهارات العامة (مهارات فهم القابليات ، مهارات معالجة المعلومات ، المهارات الاستراتيجية ، مهارات استخدام القوة والمفاهيم). ٢. المهارات الخاصة (المهارات الفنية ، المهارات الصناعية).
٢	المكاوي ، ٢٠١٢ : ١١٠	مهارات التخطيط ، مهارات إدارة شؤون الأفراد ، مهارات التفوق ، مهارات إدارة الصراع ، مهارات التحفيز.
٣	الطراونة ، ٢٠١٢ : ٢١٤	مهارات التخطيط الاستراتيجي ، مهارات التفكير الإبداعي ، مهارات إدارة الوقت ، مهارات إدارة التغيير ، المهارات الإدراكية.
٤	Ivancevich etal,2013:17	المهارات الفنية ، المهارات التحليلية ، مهارات الحاسوب ، مهارات الإشراف ، مهارات الاتصال ، المهارات الإدراكية.
٥	Ghosbanu etal,2014:522	مهارات الاتصال والمهارات التنظيمية ، المهارات المتخصصة ، مهارات القيادة ، مهارات تكوين فرق العمل ، مهارات التوافق).
٦	Hayton,2015:14	المهارات الفنية ، المهارات التحليلية ، مهارات اتخاذ القرار ، مهارات إنشائية مهارات إدراكية ، مهارات المرونة.
٧	العنزي ، ٢٠١٦ : ٣٨	المهارات الإدراكية ، المهارات الإنشائية ، المهارات الفنية.

وسيتم الاعتماد على تصنيف (الطراونة ، ٢٠١٢ : ٢١٤) للمهارات الإدارية كإبعاد فرعية لمتغير المهارات الإدارية والتي تشمل ما يلي :

أ. **مهارات التخطيط الاستراتيجي** : هي تلك المهارات التي تسهم في عملية تحديد الأهداف الرئيسة للمنظمة وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات واستخدام الموارد بشكل دقيق لتحقيق تلك الأهداف (حمادي ، ٢٠١٣ : ٣٠٥) . وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في انه يزود المنظمة بالفكر الخاص بها، ويساهم في تبني رؤية إستراتيجية ويساعد على تخصيص الموارد ويساهم في تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية

(هلال ، ٢٠١٣ : ٤٩) . ويؤكد (الكبيسي) أن المديرين مطالبين في عالم اليوم بالتحول إلى قيادات إستراتيجية لانتشال منظماتهم من أنماط الإدارة التقليدية ذات الطابع البيروقراطي والانطلاق بها من منظور عالمي بحيث يسعون إلى ترجمة ذلك المنظور إلى استراتيجيات واليات تتواءم مع البيئة ، وكل ما تقدم أعلاه يتطلب من المديرين امتلاك عدد من المهارات الإدارية التي تساعدهم على تنفيذ ذلك (الكبيسي ، ٢٠١١ : ١٢٢) .

ب. **مهارات التفكير الإبداعي** : هي مهارات ذهنية يتم توليد الأفكار أو تعديلها بناءً على خبرات معرفية سابقة موجودة لدى الأفراد (عبد الفتاح ، ٢٠١٤ : ١١١) . في حين أشار (Kai etal, 2011) إلى الحاجة الماسة للمديرين للتفكير الإبداعي وزيادة قدراتهم العقلية بصورة مستمرة نظراً لأن التفكير التقليدي قد أصبح غير متوافق مع متطلبات العصر الذي نعيش فيه الآن والمختلف في كل شي عن العصور السابقة ، لذا فإن المدير مطالب باستخدام مهارات التفكير الإبداعي لينمي جودة الذكاء الوظيفي لعقله (جرادات وآخرون ، ٢٠١٣ : ٨٥) .
مهارات إدارة الوقت : يهدف العمل الإداري إلى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة، إلا أن تحقيق تلك الأهداف مرتبط بفترة زمنية معينة وخطة محددة بوقت مناسب ، والنجاح والإبداع في تحقيق النتائج لا يمكن الاعتراف به وتقديره إلا إذا كان في حدود الوقت المطلوب (هلال ، ٢٠١٣ : ١٧) . ويذكر (القحطاني) أن المدير لا يستطيع ممارسة عمله بالشكل الصحيح إلا من خلال مهارته في إدارة الوقت التي تعد احد محددات نجاحه في العمل (القحطاني ، ٢٠٠٨ : ٢٤٧) .

ج. **مهارات إدارة التغيير** : تعني مهارة إدارة التغيير تحرك المدير لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بطريقة تجعل المنظمة تستفيد من عوامل التغيير الايجابية ، وهذا يتطلب من المدير أن يمتلك عدداً من المهارات التي تؤهله لإدارة التغيير بطريقة أفضل (اولريتش ، ٢٠١٣ : ٥٣) .

د. **المهارات الإدراكية** : تعرف المهارات الإدراكية بأنها القدرة على فهم الأفكار المعقدة ، والقدرة على التكيف بفاعلية مع البيئة والانسجام معها ، والتعلم من جمع الخبرة ، للتغلب على العقبات من خلال اتخاذ قرار يعتقد بأنه جيد وواضح (Margolis,2011:6) . أما من وجهة نظر (العنزي وآخرون ، ٢٠١٦ : ٣٨) هي مهارات معرفية تتناول تطوير قدرات المدير على تحليل وتشخيص الحالات الإدارية من خلال التفرقة بين السبب والتأثير ، وتحديد المفاهيم النظرية بكل جوانبها وخصائصها . ويرى (Perkin,2011:23) أن المهارات الإدراكية هي الأدوات العامة التي يمتلكها الفرد العامل داخل المنظمة والتي تكون موجودة أساساً عند ولادته . ويرى (Lee & Newhouse,2013:5) بان المهارات الإدراكية هي المهارات التي ترتبط بالنمو، إذ كلما ازداد النمو كلما ازدادت المهارات الإدراكية أي أن هناك علاقة طردية بين المهارات الإدراكية والنمو عند الأفراد العاملين . ويعد (Abrassart,2013:5) بان الأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارات إدراكية منخفضة أن نسبة استبعادهم من سوق العمل أكثر من الأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارات إدراكية عالية .
ويعد مفهوم المهارات الإدراكية من منظور إداري هي المهارات التي يجب أن يمتلكها الأفراد العاملون في مستويات الإدارة جميعها داخل المنظمة ومن أمثلتها : (Ward & Nee,2006:10) .

أ. **ضبط النفس** : من خلال السيطرة على مشاعر الإدارة العليا عند صياغة خطط العمل.

ب. **المهارات الاجتماعية** : من خلال الانتقادات والتفاوض .

ج. مهارات حل المشاكل : فهم وجهات نظر الآخرين من خلال تحديد اسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة لها.

د. التفكير الإبداعي : كيفية التفكير بأساليب ذات مرونة وغير تقليدية.

هـ. تعزيز القيم : من خلال الاتجاهات والمواقف الايجابية في استثمار هذه القيم داخل المنظمة .

ثانياً : المرونة التنظيمية

تمثل المرونة في ظل وجود بيئة متسارعة التغيير (تغير أذواق المستهلكين - زيادة المنافسة - تنوع متطلبات الزبائن) عامل أساسي في قدرة المنظمات على التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهتها . وهي تعتبر مهمة في المحافظة على الموائمة مع المتغيرات بدون فقدان هوية المنظمة (Regev – Wesmann:198) ولازال السؤال الأساسي للمنظمات الريادية ماذا يحدث في البيئة وماذا نعمل للتكيف معها . وأصبحت المرونة تحدي أساسي للإدارة الحديثة والتي تعمل في بيئة تشهد تغييرات مستمرة وتقلب عالي (Lin,2013 :١٦) وبالرغم من أهمية المرونة برزت منذ بداية القرن الماضي حيث تمكنت شركة (GM) تقديم خط إنتاج واسع تجاوز فيه شركة (Ford) والتي تقدم خدمات نمطية أكثر (Fernando et al,1991:5)، ووجود جذور لها في مناقشات (Burns- Stalker – 1962) حول الهيكل التنظيمي العضوي والميكانيكي وتقديم نموذج المنظمة كنظام مفتوح . (Buta- ziebicki,2011:1) ، فأنها لازالت عنصر أساسي في نجاح المنظمة في بيئة المنافسة المستندة إلى الوقت. (holender,2015 :1) .

١. مفهوم المرونة التنظيمية :

المرونة مفهوم متعدد الأبعاد ومن الصعوبة تحديده أو تعريفه كونه يطبق في مجالات عديدة في المنظمة ، وتعرف المرونة عموماً بأنها تغيير أي شيء في الأوقات المناسبة (Han,2001:3).فيما عرف (Eardler , 1943) المرونة التنظيمية بأنها القدرة على سرعة تغيير الاتجاه والانحراف عند الإجراءات المحددة مسبقاً، أو هي القدرة على عمل شيء مختلف عما هو مخطط له (Ionescnetal, 2012:150) . كما تعرف بأنها درجة الاستجابة للتغيرات البيئة (Geroryzen–Palmer, 2014:98) . فيما عرفها (Lin,2013:12) بأنها القدرة على التكيف . ومن التعاريف السابقة يتبين أن المرونة ليست حالة ثابتة بل هي عملية ديناميكية ، وتهدف المنظمة من المرونة إلى الموازنة بين الاستقرار والتنوع : Reyer – Wegmann, 2006 : (194) . أو بين الاستقرار والتغيير (Wohnson,2003:280) وللحصول على ميزة تنافسية مستدامة أو طويلة الأمد . (Radomsko, 2015: 20)

٢. أنواع المرونة التنظيمية :

صنف الباحثون المرونة إلى أنواع مختلفة منطلقين من وجهات نظر مختلفة ، فقد صنفها

(Johnson,2003 : 279) إلى :

- مرونة استباقية : وتعكس قدرة المنظمة في توقع التغيير في المستقبل .
 - مرونة رد الفعل : وتمثل قدرة المنظمة في سرعة وكفاءة الاستجابة للبيئة الحالية .
- وقدم (Golden – Powel,2012:18) تصنيفاً للمرونة إلى :

- مرونة مؤقتة ومرونة دائمية : تقوم بها المنظمة في الأوقات التي تستدعي الاستجابة والقدرة المتوفرة لمواجهة التغييرات عندما تأخذ المنظمة موقف دفاعي أو هجومي نحو المرونة. والتركيز حسب المجال الذي يتم فيه المرونة سواء داخلي أو خارجي . فيما صنفها (Rolberda, 1998) إلى :
 ١. مرونة عملياتية : وتعكس القدرة على تغيير حجم ومزيج أنشطة أعمال المنظمة .
 ٢. مرونة هيكلية : القدرة في تغيير هيكل المنظمة وعمليات الاتصال والية اتخاذ القرار .
 ٣. مرونة استراتيجية : تتمثل في القدرة على تغيير استراتيجية طبيعة أنشطة المنظمة .
 - Gporyzen (1: Palmer,2014) -) . وضمن ذات الاتجاه صنفها (Kriner) إلى مرونة تشغيلية ومرونة تنظيمية ومرونة استراتيجية . (Liu : 2013 :17) . فيما صنفها (Metzner,2015:9).
 - مرونة عددية : قدرة المنظمة في تعديل حجم العمل لديها عند الضرورة .
 - مرونة وظيفية : وتتعامل مع القدرة على تعديل واستخدام مزيج من رأس المال البشري .
 - مرونة مالية : وترتبط بإمكانية المنظمة في دفع وتعديل الأجر والرواتب حسب الظروف المحيطة .
 - مرونة مكانية : إمكانية أداء بعض الأعمال خارج مواقع العمل العادية .
- في حين صنفها (Lim et al,2011:226) إلى : مرونة عمليات ، ومرونة تكتيكية ، ومرونة استراتيجية .

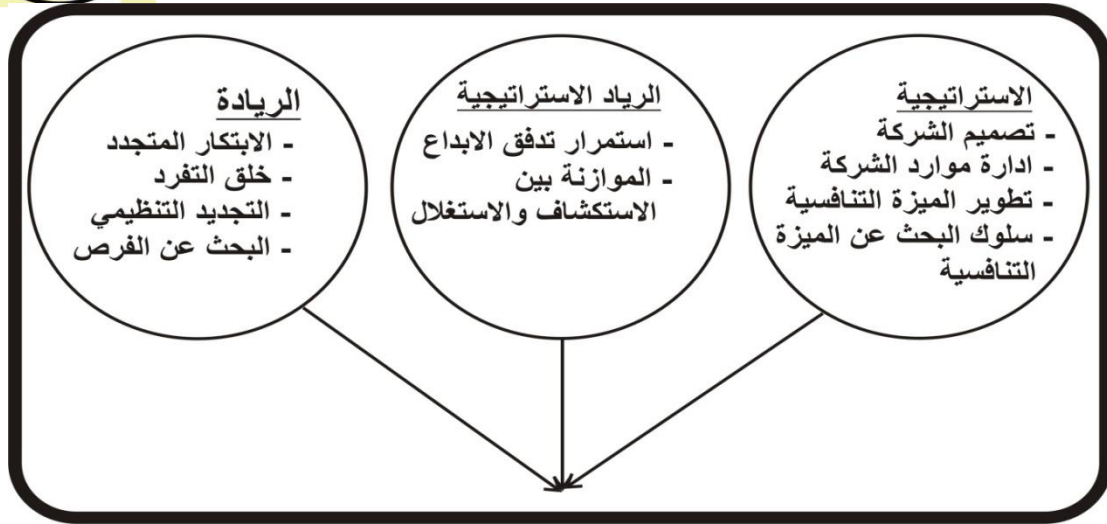
٣. أبعاد المرونة التنظيمية

- ترتبط المرونة التنظيمية مع مجالات عديدة في المنظمة مثل الآلات والأفراد وتدفق المواد الأولية ونطاق الخدمات والإدارة المالية والإبداع والتطوير لذا يعتبرها البعض نظام فرعي مثلها مثل الإنتاج والتسويق وأدوات المعلومات (Butu – ziebicki,2011: 174) . وهي مهمة على المستوى التشغيلي كما على المستوى الاستراتيجي للمنظمة . (Radomska,2015 :19) . وأصبحت المرونة التنظيمية توجه مستقبلي ورؤية استراتيجية للفريق الإداري ينعكس في سلوك مدراء الشركات (Ionescn,2012: 279) . فعلى المستوى التشغيلي ترتبط المرونة بنطاق الخدمات والتغير التكنولوجي أما على المستوى الاستراتيجي فأنها تتعلق بالخيارات الاستراتيجية وتفسير الأسبقيات التنافسية والتحول من مجال عمل معين إلى آخر (Butu – ziebicki,2011 :172) . وبالتالي فإن هذا ينعكس بالتحول نحو المنظمة المرنة لتصبح المرونة كنظام متكامل في المنظمة ويتم من خلالها الموازنة بين التغير والاستقرار وتطوير استراتيجية للتغير للتكيف مع المتغيرات (Ionesn et al,2012 : 280) . ويمكن تحديد أبعاد المرونة التنظيمية من خلال الآتي :
- أ. الزمن : ويعبر عن الوقت الذي تحتاجه المنظمة للاستجابة أو لرد الفعل عن التغيرات في البيئة .
 - ب. النطاق : ويرتبط بدرجة التكيف لعناصر معينة في المنظمة للتغيرات .
 - ج. التوجه : وتتعلق باختبار الوسيلة الملائمة للاستعانة وهل يكون هناك توجه دفاعي أو ضماني الاستجابة.
 - د. التركيز : اختيار مجال التأثير للتكيف في المنظمة . (Gohden – Powell,2000:370) (Buta- Ziebicki,201:173) .

ثالثاً - تعزيز الريادة الإستراتيجية

تعني (الريادة) الاستحداث وهذا المصطلح استخدام في عدد من المجالات كالاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والانتروبولوجيا (Gelard – Ghali,2014:206) . وانتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية

وذلك في العقود الستة الأولى من القرن العشرين ، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة في مجال الأعمال تعني سبق في ميدان ما ، كما تعني من يدير شيئاً جديداً في ميدانه أو يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلاقي طلباً ورواجاً (السكرانه ، ٢٠٠٨ : ١٧) . وأشار (Baumol,1993) إن دخول مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في مطلع القرن السادس عشر، إذ تضمن مفهوم المخاطرة وتحمل المصاعب الذي رافق الأعمال الاستكشافية والمجالات العسكرية في مطلع القرن الثامن عشر دخلت الريادة إلى ساحة النشاط الاقتصادي (الأغا ، ٢٠٠٩ : ٤) . وقد عرفت الريادة على أنها القيام بالعمليات الإبداعية واخذ المخاطرة (الراوي ، ٢٠١٥ : ٢٥). في حين عرفها (Rothaemel) أنها عملية يأخذ على عاتقها مخاطر اقتصادية ، وبعض الأحيان إيجاد عمليات أنتاج جديدة أو شركات جديدة (Rothaemel,2013:46). بينما عدها آخرون حقل حديث في عالم الإدارة تعتمد على تكامل الريادة والإدارة الإستراتيجية ، وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على توليد الثروة (Yilmaz,2012:78).تؤلف الريادة الإستراتيجية مفهوم جديد يستند على مفاهيم الريادة والإدارة الاستراتيجية وأحد الحقول الفكرية الحديثة في الإدارة التي تعود ولادتها الرسمية إلى عام (٢٠٠١) بصور عدد خاص من مجلة الإدارة الاستراتيجية عن موضوع الريادة الاستراتيجية (Fass - 8 : 2011 : Lyngsie) وتشير الريادة الاستراتيجية إلى عرض واسع لظاهرة الريادة (Kuratko - 7 : 204 : Andretsch). وعرفت الريادة الإستراتيجية بعدة تعريفات فقد عرفها (Hitt et al) بأنها نشاط ريادي يأخذ بنظر الاعتبار المنظور الاستراتيجي (Hitt et al.,2007: 576). أما (Ireland et al., 963 : 2003) عرفها على أنها تكامل الريادة ومعرفة الإدارة الإستراتيجية والتي من خلالها يستطيع رجال الأعمال أن يميزوا التفاوت في قابليات وإمكانيات الأفراد، وهم قادرون على إيجاد الوسائل لتحويل هذه الإمكانيات إلى العمل لتوليد شيء مبتكر ونافع للسوق. وقد بين (Reland & Webb,2007:51) التفاعل بين الإستراتيجية والريادية باتجاه تشخيص خصائص الريادية والإستراتيجية ، كما هو واضح في الشكل (٢) ، حيث أن الإستراتيجية تهتم بتصميم وإدارة المنظمة ، وتطوير الميزة التنافسية ، وسلوك البحث عن الميزة، أما الريادة فأنها تهتم بالتجديد ، واستحداث وحدات متفرقة ، فضلا عن التحديث المستمر وكيفية البحث عن الفرص ، ومن خلال التفاعل بين معطيات الاثنين معاً ينتج عنها الريادة الإستراتيجية . وهي تتضمن تحفيز البحث عن الفرص وسلوك البحث عن الميزة وتمثل الإبداعات نقلة التركيز الأساسية لها . وهناك ستة أبعاد ملائمة لكل من الريادة والإستراتيجية وهي الإبداع ، والشبكات ، والدولية ، والتعليم التنظيمي ، والنمو ، وفريق الإدارة العليا ، والقيادة (Gelaed - Ghazi,2014:209) . وبين (Covin - Miles) على أن الريادة الاستراتيجية يمكن أن تأخذ احد الأشكال الخمسة التالية (تجديد الاستراتيجية - إعادة توليد الاستراتيجية - إعادة تعريف المجال - التحديث التنظيمي - إعادة بناء نموذج الأعمال) (Kuratko - 8 : 2004 : Audretsch).



الشكل (٢)

الموائمة بين الإستراتيجية والريادة لخلق الريادة الإستراتيجية

Source : Ireland D.R webb W.J, (2007) “ strategic entrepreneurship : Creating competitive advantage through streams of in hovation “ science, Business Horizons 50.

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الريادة الإستراتيجية (على أنها الأنشطة الريادية بواسطة تطبيق السياقات الإستراتيجية من اجل استثمار الفرص وتحقيق التفوق والميزة التنافسية من خلال مجموعة من المهارات الإدارية) .

١- فوائد الريادة الإستراتيجية ومنافعها

تسهم الريادة الإستراتيجية في تحقيق الفوائد أو المنافع للمنظمات ، ومن أهم ما تحققه هو الأرباح والاستمرار في الميزة التنافسية ، وقد حدد (أبو ربن ، ٢٠١٢ : ٥٣٥) عدداً من المنافع التي تحققها الريادية الإستراتيجية وهي :

أ. تسهم في اكتشاف حاجات الزبائن غير المشبعة والعمل على إشباعها والأسواق غير المستهدفة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

ب. تحقيق عوائد استثمارية عالية إذا كانت المشاريع الجديدة ناجحة.

ج. تطوير الخدمات ، والخدمات الجديدة ، وإضافة قيمة جديدة لقسم البحث والتطوير في المنظمة.

د. تهيئة المرشحين المحتملين من المنظمات الأخرى لتحالفات الأعمال الإستراتيجية أو الاستحواذ.

هـ. تطوير علاقات الأعمال الجديدة مع منظمات أخرى في بيئة العمل سواء كانت محلية أو دولية .

و. تقليل درجة المخاطر بفضل وجود التطورات التكنولوجية الجديدة.

ز. تحفيز المواهب الداخلية على البقاء في المنظمة والاستمرار في العمل فيها ، وعدم ترك العمل في المشاريع القائمة.

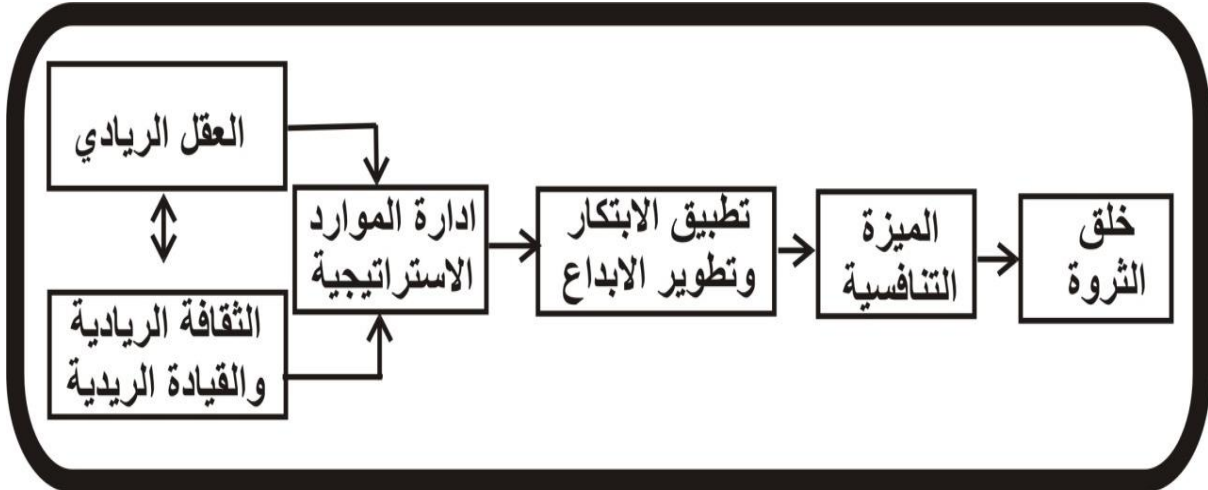
أما (الدوري وصالح ، ٢٠٠٩ : ٣٥٨) لخصا المنافع بالنقاط الآتية:

أ. الريح : عبر التحرر من قيود الرتب المعيارية للعمل الوظيفي التقليدي والانتقال للعمل الريادي الاستراتيجي .

ب. الاستقلالية : من خلال التحرر من الإشراف وقواعد التنظيمات البيروقراطية .

ج. الأمان مدى الحياة : عن طريق التحرر من الروتين ، التعب ، الملل ، ضغوط العمل.
٢- نماذج الريادة الاستراتيجية

تناول العديد من الباحثين نماذج للريادة الاستراتيجية تبين الترابط بين الريادة والإستراتيجية. فقد وضع (Ireland et al, ٢٠٠٣) أنموذج يعرف بنموذج العملية يوضح عناصر الريادة والإستراتيجية وكيفية تفاعلها مع بعض من خلال الموازنة بين مبادئ الريادة والإدارة الإستراتيجية وكما يظهر في الشكل (٣) .

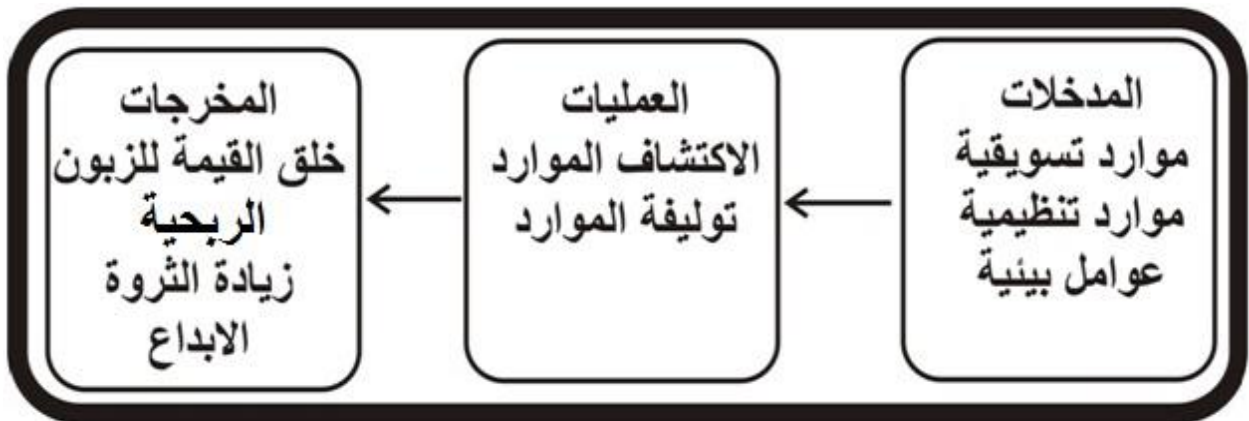


شكل (٣)

نموذج العملية للريادة

Source : Hill, M. Ireland, R. Sirmon, D. (2011) Strategic entrée Premiership creating Value for individual. Organizations and Society “ Academy of Management V: 25 Wo:2 .P. (57- 75)

أما (Daryani – Tabrizina, 2015:108) فقد قدم نموذج آخر في ظل الريادة الاستراتيجية يعرف بنموذج (المدخلات – العمليات – المخرجات) ، وهو يركز على التصميم الحديث واستخدام مفاهيم الإنتاجية والعمليات في الأجزاء الثلاثة للنموذج وكما يظهر في الشكل (٤).



شكل (٤)

نموذج نظام الريادة الاستراتيجية

٣- أبعاد الريادية الإستراتيجية

يختلف الباحثون في تحديد أبعاد دقيقة للريادة الإستراتيجية إذا حدد كل منهم الإبعاد حسب وجهة نظره وبما ينسجم مع دراسته ، وهنا نوجز منها ما أشار إليه كل من (Miller) (Mintzbery) على اعتبار أن أبعاد الريادة الإستراتيجية تشمل (آخذ المخاطرة ، المبادأة ، الإبداع) (Covin & Slevin, 1991: 7-25) . في حين أشار (Lumpkin & Dess, 1996: 85-172) إلى ستة أبعاد للريادة الإستراتيجية وهي(المخاطرة ، المبادأة ، الإبداع ، الاستقلالية ، المغامرة ، التنافسية) . أما (Abousalem,2014:109) مثلها بتحديد الفرص والإبداع والمرونة والنمو وقبول المخاطرة . وتناولت دراسة (Dumitru,2008) الأبعاد الآتية (الفرص ، الإبداع ، التعلم التنظيمي ، التقييم ، النمو ، التأكد وتبني المخاطرة ، المرونة ، الشبكات) (حميد ، 2014 : 69) . ولأغراض الدراسة الحالية تم اعتماد الأبعاد التالية :

أ- قبول المخاطرة

تم تعريف قبول المخاطرة في قاموس (Webister,1998:200) بأنه ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة . ويرى (النجار ، العلي ، ٢٧٣ : ٢٠٠٨) أن ما يؤدي لنشوء الخطر هو عنصر عدم التأكد على الرغم من تفاوته من حالة إلى أخرى . وأشار (جواد، 2011: 93) أن تحمل المخاطرة يشير بالقدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية ومن ثم إتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها. وبحسب (Patrick & others, ٢٠٠٢: 8) فإن الريادة نفسها تعد جزءاً من اخذ المخاطرة وان الريادية هي امتلاك الأعمال مع اقل قدر من المخاطرة وان الرياديين يدرسون الوضع بشكل عام أكثر من غيرهم وأنهم أكثر ثقة في عملية اتخاذ القرارات من المديرين في منظمات الأعمال وصنف (Dess & Lumpkin,2003:147) المخاطرة التي تواجهها المنظمات إلى ثلاث أنواع:

- **مخاطر العمل :** وهي تلك المخاطر المتأتية من عدم المعرفة بالنتائج بإجمالية النجاح ومن ثم ترتبط هذه المخاطرة بدخول المنظمة في أسواق جديدة .

- **المخاطر المالية :** وهذه المخاطرة تنشأ نتيجة لقيام المنظمة بالعمل على اقتراض مبالغ كبيرة أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد من اجل تحقيق النمو وهذا النوع من المخاطرة يشير إلى ضرورة موازنة المنظمة بين العائد والمخاطرة

- **المخاطرة الشخصية :** وهذه المخاطرة ترتبط بالقرارات التي قد يتخذها التنفيذيون لكونهم الأشخاص الرياديين في المنظمة وأنها تنعكس على مستقبلهم نفسه ولذلك فقد أشار (دراكر ، ١٩٨٨ : ٣١٧) أن منظمات الأعمال تسعى لتقليل مخاطرها للحد الأدنى ولكن إذ كان سلوكها محكوماً أو موجهاً بمحاولة تجاوزها أو التهرب منها فقد تنتهي إلى اختيار أكبر المخاطر واقلها معقولة وقبولاً إلا وهو خطر عدم القيام بشيء (السماوي ، ٢٠١٥ : ١٢).

ب- الإبداع

إنّ الإبداع هو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً ، حيث إنّ الابتكار مرتبطاً بالسبق والإتيان بالجديد ، فكل من اوجد شيئاً قبل الآخرين فهو مبتكر ، وهو يتسم بالسبق في

الفكر ، لأن كل فكرة لم يسبق إليها أحد يسمى صاحبها مبتكراً ونقول : (فكرة مبتكرة) ، بينما الإبداع يكون في الأداء فكل أداء متقن وجميل يقال عنه إبداع ، ونطلق على من قام بهذا الأداء : (مبدع) (المعاني وآخرون ، 2011:353) . ويعد الإبداع مصدر مهم للمنظمات لأنه يسهم في بناء الميزة التنافسية الجوهرية لمنظمات الأعمال ، والإبداع بوصفه وظيفة محددة للريادية أي هو قلب الريادية (Aktan & WU & Sun,2011:190) . ويعني الإبداع البحث عن الحلول الخلاقة للمشاكل والاحتياجات غير الاعتيادية وتشمل هذه الحلول التكنولوجيا والعمليات التي تظهر بوصفها خدمات جديدة (Morris,2008:12) . في حين عرف (السكرانه) الإبداع على انه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأداء الأفضل ، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة إلى أقصى درجة وهي (السكرانه ، 2011 : 48) .

ج. الميزة التنافسية

يمثل مفهوم الميزة التنافسية مكانة مهمة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات ، وتعد من المفاهيم غير المحددة ، وقيمة الميزة التنافسية تكمن في عدم مقدرة المنافسين على تقليدها .وقد عرفتها (لويزة) على أنها القدرة التي تستطيع التفوق بها المنظمة على بقية المنظمات ، وتسمح لها بأداء أنشطتها بفاعلية مقارنة بالمنافسين ، وبالتالي تحقيق الأرباح ، وتحقيق البقاء في عالم الأعمال (لويزة ، ٢٠١٦ : ١٥٢) . وتكمن أهمية الميزة التنافسية في كونها تعد سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزيون ، كما أنها المحرك المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعاً للبحث والتطوير من اجل المحافظة على هذه الميزة (حسون وآخرون ، ٢٠١٢ : ١٥) . يمكن تحقيق الميزة التنافسية اليوم من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات والمواهب وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمات الاستمرار في المنافسة دون امتلاكها (محمد وآخرون ، 2012:651) .

عموماً فان تطور المنظمات واستخدام التقنيات الجديدة في العمل وزيادة الأبعاد المعرفية في مجالات العمل مما يؤثر تحولاً ربحياً كبيراً تستدعي نمطاً جديداً من المهارات الإدارية . حيث أن النجاح يتطلب مستوى من المهارات يساعد المدراء في التكيف ومواجهة متطلبات المنافسة وتستند على مرونة تنظيمية قائمة على بنى تنظيمية جديدة تعكس في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

المبحث الثالث / الجانب الميداني

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة بالأوساط الحسابية للمتغيرات والأبعاد لكل سؤال من أسئلة الاستبانة بغية تحديد مستوى كل منها ، والانحراف المعياري لتشخيص مديات تشتت القيم عن أوساطها الحسابية لكل سؤال .

أولاً: - مقياس المهارات الإدارية

يتكون متغير المهارات الإدارية من خمسة عناصر رئيسية هي (مهارات التخطيط الاستراتيجي، التفكير الإبداعي ، ومهارات إدارة الوقت ، إدارة التغيير ، والمهارات الإدراكية) .

١. مهارات التخطيط الاستراتيجي :

أظهرت النتائج الخاصة بمهارات التخطيط الاستراتيجي وكما في الجدول (٣) إن نسبة موافق بشدة (٤٤,٣%) ، في حيث بلغت نسبة موافق (٣٢,٩٥%) وبذلك تكون نسبة اتقاهم (٧٦,٩٨) ، بمعدل محايد (١٧,٠٥) وبنسبة غير موافق (٥,٦٥) ، أما نسبة غير موافق بشدة بلغت (0) ، أما الوسط الحسابي الإجمالي لهذه الفقرة بلغ (٤,٥٥٤) وبانحراف معياري لمجمل الفقرة (٠,٨٦١) . مما يؤشر امتلاك المدراء عينة الدراسة لمهارات التخطيط الاستراتيجي .

١-مهارات التفكير الإبداعي : حاز هذا البعد على وسط حسابي إجمالي (٤,٤٢٣) وبانحراف معياري (٠,٧٢١) ، وأظهرت النتائج إن نسبة موافق بشدة (٢١,٢) ، أما موافق (٦٢,١) ، وبذلك تكون نسبة اتقاهم (٨٣,٣) ، أما نسبة إجابات المحايد كانت (١٠,٦) بينما كانت نسبة عدم اتقاهم (٥,٧٩) فقد بلغت نسبة غير موافق (٥,٣) ، في حيث غير موافق بشدة (٠,٧٦) وتوشر النتائج توافر عالي لمهارات التفكير الإبداعي .

٢-مهارات إدارة الوقت : وتطابقاً مع النتائج السابقة يشير الجدول (٣) إلى نتائج بعد مهارات إدارة الوقت ، إذ بلغت نسبة اتقاهم (٨٣,١) موزعة بين موافق بشدة (٥٠,١) وموافق (٣٣) ، أما نسبة عدم الاتفاق بلغت نسبتها (٣,٤) ، في حيث نسبة المحايد بلغت (١٣,٦) ، أما الوسط الحسابي الإجمالي لهذه الفقرة بلغ (٤,٢٩٥) بينما الانحراف المعياري بلغ (٠,٨٢١) .

٣-مهارات إدارة التغيير : أوضح الجدول (٣) نتائج إجابات عينة الدراسة على بعد مهارات إدارة التغيير ، فقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لها (٤,١٣٨) وبانحراف معياري (٠,٧٤٣) . ما يظهر أهمية هذه المهارات والحرص على امتلاكها من قبل المدراء . وقد بلغت نسبة اتقاهم (٨٨,٦٥) توزعت بين موافق بشدة (٤٦,٦) وموافق (٤٢,٠٥) في حيث نسبة المحايد بلغت (٩,١) ، أما نسبة غير موافق الإجمالية بلغت (٢,٢٥) توزعت بين غير موافق (٢,٢٥) ، وغير موافق بشدة (٠) .

٤-المهارات الإدراكية : يشير الجدول (٣) إلى أن الوسط الحسابي الإجمالي لبعد المهارات الإدراكية (٤,٣٢٠) وبانحراف معياري (٠,٨٢٧) . وبلغت نسبة موافق بشدة (٥٣,٠٣) ، بينما نسبة المحايد بلغت (١٢,١) ، أما نسبة غير موافق الإجمالية بلغت (٣,٨) ، وهذه النسبة هي ذاتها نسبة غير موافق .

وعموماً تشير النتائج السابقة إلى امتلاك المدراء عينة الدراسة للمهارات الإدارية وفقاً للأبعاد التي تم اعتمادها وهذا يؤشر أيضاً حرص المصارف على امتلاك مدراءها لهذه المهارات .

جدول (٣)

التوزيعات التكرارية والأوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد / مهارات التخطيط الاستراتيجي (٤٤) N

ت	المتغير	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	المهارات التخطيطية الإستراتيجية	٤٠,٩	١	٣٨,٦	١٧	١٥,٩	٧	٤,٥	٢	٤,١٥٤	٠,٨٦١
		٤٧,٧	٢	٢٧,٣	١٢	١٨,٢	٨	٦,٨	٣	٤,٩٥٤	٠,٨٦١

المعدل	٤٤,٣	--	٣٢,٩	-	١٧,٠	-	٥,٦٥	--	٤,٥٥٤	٠,٨٦١
مهارات التفكير الإبداعي	X ₃	١	٢٧,٣	٢٨	٦٣,٦	٤	٩,١	-	٤,١٨١	٠,٥٨١
	X ₄	٩	٢٠,٥	٣١	٧٠,٥	١	٢,٣	٣	٤,٣٨٦	٠,٦٥٤
	X ₅	٧	١٥,٩	٢٣	٥٢,٣	٩	٢٠,٥	٤	٤,٧٠٤	٠,٩٢٩
	المعدل	--	٢١,١	--	٦٢,١	-	١٠,٦	-	٤,٤٢٣	٠,٧٢١
	X ₆	٢	٦٣,٦	٩	٢٠,٥	٦	١٣,٦	١	٤,٤٥٤	٠,٨١٩
مهارات إدارة الوقت	X ₇	١	٣٦,٦	٢٠	٤٥,٥	٦	١٣,٦	٢	٤,١٣٦	٠,٨٢٣
	المعدل	--	٥٠,١	--	٣٣,٠	-	١٣,٦	-	٤,٢٩٥	٠,٨٢١
	X ₈	٢	٥٦,٨	١٧	٣٨,٦	٢	٤,٦	-	٤,٥٠٠	٠,٦٦٤
مهارات إدارة التغيير	X ₉	١	٣٦,٤	٢٠	٤٥,٥	٦	١٣,٦	٢	٤,١٣٦	٠,٨٢٣
	المعدل	--	٤٦,٦	--	٤٢,٠	-	٩,١	-	٤,٣١٨	٠,٧٤٣
	X ₁₀	٢٨	٦٣,٦	٩	٢٠,٥	٦	١٣,٦	١	٤,٤٥٤	٠,٨١٩
المهارات الإدارية	X ₁₁	٢٠	٤٥,٥	١٦	٣٦,٤	٤	٩,١	٤	٤,١٨١	٠,٩٤٦
	X ₁₂	٢٢	٥٠,٠	١٦	٣٦,٤	٦	١٣,٦	-	٤,٣٢٦	٠,٧١٨
	المعدل	--	٥٣,٠	--	٣١,١	-	١٢,١	-	٤,٣٢٠	٠,٨٢٧
	X ₁₃	٢٠	٤٥,٥	١١,٤	١١,٤	١٠	٢٢,٧	٥	٣,٧٢	٠,٧٩٨
مهارات التنظيمية	X ₁₄	١٨	٤٠,٩	١٢	٢٧,٢	٨	١٨,٢	٦	٣,٩٥	٠,٨١٠
	X ₁₅	١٥	٣٤,١	٢٠	٤٥,٥	٥	١١,٤	٤	٤,٠٤	٠,٨٦٦
	X ₁₆	٢٤	٥٤,٤	١٠	٢٢,٨	-	-	١٠	٤,٠٩	٠,٨٢٠
	X ₁₇	١٠	٢٢,٨	١٥	٣٤,١	١٠	٢٢,٨	٤	٣,٤٧	٠,٧٤٣
	المعدل	٣٩,٥	٢٨,٢	١٥	١٣,٢	٤,١	٣,٨٥٤	٠,٨٠٧		

ثانياً: - المرونة التنظيمية

يشير الجدول (٤) إلى نتائج التحليل الإحصائي لمتغير المرونة إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (٣,٨٥٤) إذ تراوحت الأوساط الحسابية للفقرات بين (٣,٤٧) و (٤,٠٩) وقد احتلت الفقرة (X₁₆) أعلى وسط حسابي (٤,٠٩) ، في حين احتلت الفقرة (X₁₇) أقل وسط حسابي (٣,٤٧) . وأظهر الجدول أدناه نسبة اتفاقهم (٦٧,٧) توزعت بين موافق بشدة (٣٩,٥٠) ، وموافق (٢٨,٢) ، أما نسبة عدم الاتفاق الإجمالية بلغت (١٧,٣) توزعت بين (١٣,٢) ، غير موافق بشدة (٤,١) أما المحايد بلغت النسبة (١٥) . ومن خلال النتائج يتضح أن الانحراف المعياري بلغ (0.807) . وتعكس النتائج اهتمام المصارف بعنصر المرونة في مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال وزيادة قدرتها في الاستجابة والتكيف معها.

جدول (٤)

التوزيع التكراري والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير المرونة التنظيمية N(٤٤)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتغير
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٠,٧٩٨	٣,٧٢	٢,١	٤	١١,٤	٥	٢٢,٧	١٠	١١,٤	٥	٤٥,٥	٢٠	X ₁₃
٠,٨١٠	٣,٩٥	--	--	١٣,٦	٦	١٨,٢	٨	٢٧,٢	١٢	٤٠,٩	١٨	X ₁₄
٠,٨٦٦	٤,٠٤	--	--	٩,١	٤	١١,٤	٥	٤٥,٥	٢٠	٣٤,١	١٥	X ₁₅
٠,٨٢٠	٤,٠٩	--	--	٢٢,٨	١٠	-	-	٢٢,٨	١٠	٥٤,٤	٢٤	X ₁₆
٠,٧٤٣	٣,٤٧	١١,٤	٥	٩,١	٤	٢٢,٨	١٠	٣٤,١	١٥	٢٢,٨	١٠	X ₁₇
٠,٨٠٧	٣,٨٥٤	٤,١	١٣,٢	١٥	٢٨,٢	٣٩,٥						المعدل

ثالثاً : مقياس الريادة الاستراتيجية

يتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد هي (الإبداع ، قبول المخاطرة ، والميزة التنافسية) ، والتي سنتناول نتائجها الإحصائية بالتفصيل أدناه .

١- الإبداع : يشير الجدول (٥) إلى نتائج التحليل الإحصائي لبعد (الإبداع) إذ بلغت نسبة اتفاقهم (٧٨,٩٧) توزعت بين موافق بشدة (٤٠,٩٢٥) ، وموافق (٣٨,٠٧٥) ، أما المحايد بلغت نسبته (١٥,٩) ، بينما نسبة غير موافق الإجمالية (٥,١) توزعت بين غير موافق (٥,١) ، وغير موافق بشدة (٠,٠) . ومن خلال النتائج السابقة بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (٤,٨٣٨) وبانحراف معياري (٠,٨٤٣) . وقد احتلت الفقرة (X₂₁) الترتيب الأول بنسبة وسط حسابي (٤,٩٥٤) ، أما الفقرة (١٨) احتلت الترتيب الرابع بوسط حسابي (٤,١٣٦) مما يعني اهتمام المصارف بهذا البعد من الريادة الاستراتيجية .

٢- قبول المخاطرة : نلاحظ من خلال الجدول (٥) إلى أن نتائج التحليل الإحصائي لبعد (قبول المخاطرة) ، إذ بلغت نسبة موافق بشدة (٤٥,٤٥) بينما نسبة موافق بلغت (٣٨,٦٥) وبذلك النسبة الإجمالية للاتفاق بلغت (٨٤,١%) ، أما نسبة المحايد بلغت (٨,٥٢٥) ، في حين بلغت نسبة غير موافق في إجابات العينة المبحوثة (٧,٤) توزعت بين غير موافق والتي بلغت نسبتها (٦,٨٢٥) ، وغير موافق بشدة (٠,٥٧٥) ، ومن خلال النتائج أعلاه يصبح الوسط الإجمالي لبعد قبول المخاطرة (٤,٥١١) وبانحراف معياري (٠,٨١٩) . بشكل يُوّشر توجه المصارف نحو قبول المخاطرة في أعمالها . وقد نالت الفقرة (تتميز إدارة المصرف بروح التحدي والجرأة في اقتناص الفرص المربحة رغم خطورتها العالية) أعلى نسبة وسط حسابي إذ بلغ (٤,٩٧٧) بينما الفقرة (تطوير واستحداث خدمات جديدة في المصرف يكون على أساس استخدام التقنيات المتطورة للإنتاج) احتلت الترتيب الأخير بوسط حسابي (٤,٢٣٠) .

٣- الميزة التنافسية : أشار الجدول (٥) إلى إن الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ (٤,٤٥٦) ، وبانحراف معياري (٧٥٨,٣٨) وقد توزعت نسبة اتفاقهم البالغة (٨٢,٤٢٥) بين موافق بشدة بنسبة (٣٨,٠٧٥) ، وموافق بنسبة (٤٤,٣٥) ، إذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة (X₂₉) تسعى إدارة المصرف إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال خفض التكاليف نسبة (٤,٩٣١) وهو أعلى الأوساط الحسابية للبعد أعلاه ، بينما احتل الوسط الحسابي للفقرة (X₂₆) أقل الأوساط الحسابية بنسبة (٤,١٦٨) والتي أشارت إلى اعتماد المصرف على النشاطات الريادية لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرائق يصعب على المنافسين منها أو تقليدها. أما نسبة غير موافق الإجابات بلغت (٢,٨٥) توزعت بين غير موافق بنسبة (٢,٢٧٥) ، وغير موافق بشدة (٠,٥٧٥) ، في حين نسبة الحيايد في إجابات العينة بلغت (١٥,٩٥) . وأجمالاً تعكس الإجابات السابقة ميل واضحاً لدى عينة الدراسة في امتلاك توجه ريادي.

جدول (٥)

التوزيع التكراري والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبعد الإبداع (٤٤)N

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتغير
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٠,٨٢٣	٤,١٣٦	--	--	٤,٥	٢	١٣,٦	٦	٤٥,٥	٢٠	٣٦,٤	١٦	X ₁₈
٠,٨١٩	٤,٤٥٤	--	--	٢,٣	١	١٣,٦	٦	٢٠,٥	٩	٦٣,٦	٢٨	X ₁₉
٠,٨٧٠	٤,٢١٠	--	--	٦,٨	٣	١٨,٢	٨	٣٨,٦	١٧	٣٦,٤	١٦	X ₂₀
٠,٨٦١	٤,٩٥٤	--	--	٦,٨	٣	١٨,٢	٨	٤٧,٧	٢١	٢٧,٣	١٢	X ₂₁
٠,٨٤٣	٤,٤٣٨	--	--	٥,١	-	١٥,٩	-	٣٨,٠٧٥	--	٤٠,٩٢٥	--	المعدل
٠,٨٩٢	٤,٢٥٠	--	--	٢,٣	١	٩,١	٤	٤٣,٢	١٩	٤٥,٥	٢٠	X ₂₂
٠,٨٤٨	٤,٩٧٧	٢,٣	١	٩,١	٤	٤,٥	٢	٦١,٤	٢٧	٢٢,٧	١٠	X ₂₃

٠,٨١٩	٤,٤٥٤	--	--	٢,٣	١	٢٠,٥	٩	١٣,٦	٦	٦٣,٦	٢٨	X ₂₄	مهارات الميزة التنافسية
٠,٧١٨	٤,٣٦٣	--	--	١٣,٦	٦	-	-	٣٦,٤	١٦	٥٠,٠	٢٢	X ₂₅	
٠,٨١٩	٤,٥١١	--	--	٠,٥٧	-	٨,٥٢	-	٣٨,٦٥	--	٤٥,٤٥	--	المعدل	
٠,٨٤٦	٤,١٦٨	--	--	٦,٨	٣	٢٥,٠	١١	٣٦,٤	١٦	٣٦,٤	١٦	X ₂₆	
٠,٧٥٦	٤,٤٠٩	--	--	٢,٣	١	٩,١	٤	٣٤,١	١٥	٥٤,٥	٢٤	X ₂₇	
٠,٦٧٤	٤,٣١٨	--	--	-	-	١١,٤	٥	٤٥,٥	٢٠	٤٣,٢	١٩	X ₂₈	
٠,٧٥٩	٤,٩٣١	٢,٣	١	-	-	١٨,٢	٨	٦١,٤	٢٧	١٨,٢	٨	X ₂₉	
٠,٧٥٨	٤,٤٦٥	٠,٥٧	--	٢,٢٧٥	-	١٥,٩	-	٤٤,٣٥	--	٣٨,٠٧٥	--	المعدل	

ثالثاً : اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

يشير الجدول (٦) إلى التعرف على علاقات التأثير بين متغير المهارات الإدارية ، ومهارات الريادة الاستراتيجية ، والذي أشار إلى وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لعناصر المهارات الإدارية في أبعاد الريادة الاستراتيجية .بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩,٠٣) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٤,٨١٢) ، عند درجة حرية (١,٥٠) ومستوى معنوية (٠,٠٥) ، ويؤكد ذلك قيمة معامل (R₂) إذ بلغت (٠,٢١٧) أي أن أبعاد المهارات الإدارية تفسر (٢١,٧%) من الاختلافات في أبعاد الريادة الاستراتيجية ، في حيث أظهرت قيمة (t) المحسوبة (٤,١٠٨) .

جدول (٦)

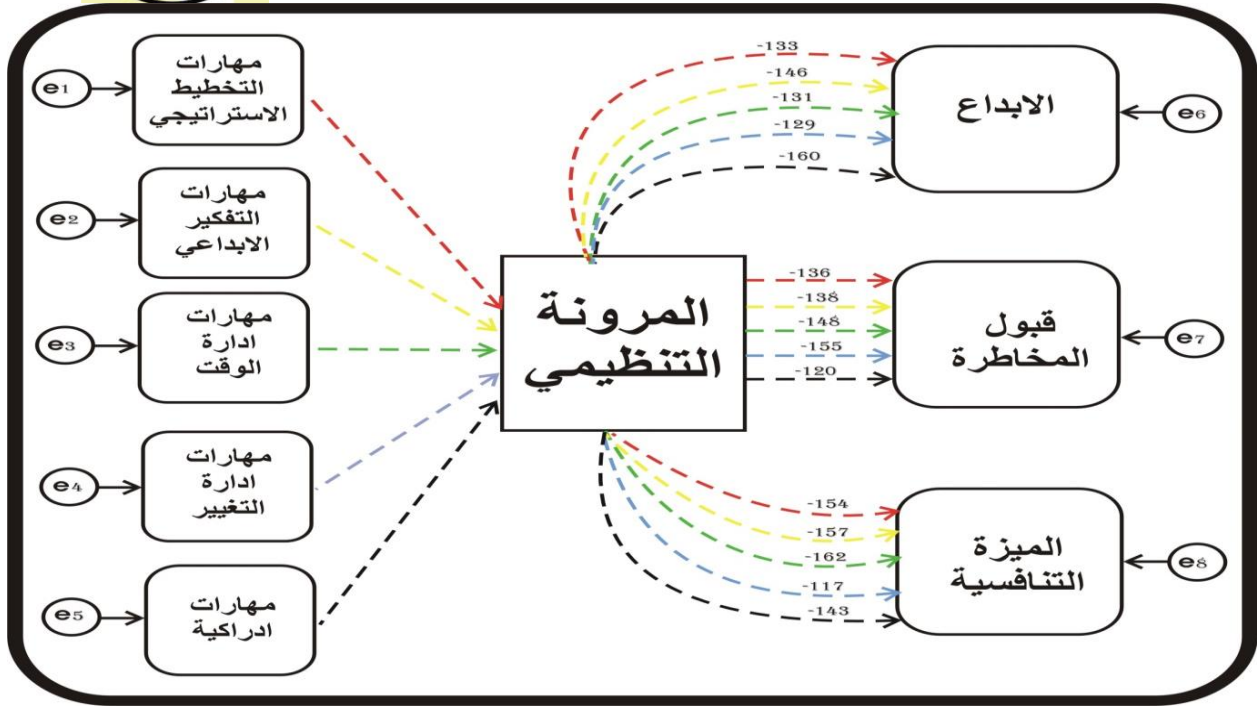
نتائج علاقات التأثير بين المهارات الإدارية وأبعاد الريادة الاستراتيجية

قيمة م المحسوبة	R ₂	أبعاد المهارات الإدارية			المتغير
		الميزة التنافسية B ₃	أخذ المخاطرة B ₂	الإبداع B ₁	المتغير المستقل المعتمد
٦,٢٩	٠,٢٩٦				قياس الأداء
٩,٣٨	٠,١٧٠	٠,٥٦٢	٠,٣٤٦	٠,٢٩٨	مهارات التخطيط الاستراتيجي
٧,٨٠	٠,٢٥٣	٠,٣٥٧	٠,٦٢١	٠,٤٣٧	مهارات التفكير الإبداعي
٧,١٤	٠,١٩٢	٠,٤٤٢	٠,٤٨١	٠,٣٢٥	مهارات إدارة الوقت
١٣,٧٤	٠,٢٤١	٠,٣٩٣	٠,٢٩٢	٠,٤٥٣	مهارات إدارة التغيير
٩,٨٨	٠,١٥٢	٠,٤٣١	٠,٣٧٥	٠,٢٩٦	المهارات الإدراكية
٩,٠٣	٠,٢١٧				المؤشر الكلي
T=(4.108)					

رابعاً : اختبار فرضية التأثير غير المباشرة

لغرض اختبار فرضية التأثير غير المباشرة استخدام الباحثان معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) باستخدام الحزمة الإحصائية (AMOS21) ، والذي يعمل على تحديد التأثير غير المباشر ، وتحديد اختبار المعنوية باستخدام طريقة (Boot Strop) والتي تحدد فقرات الثقة لكل معامل التأثير غير المباشرة وكما يأتي :

٢. تشير الفرضية إلى وجود علاقة تأثير غير مباشرة موجبة وذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية بإبعادها (مهارات التخطيط الاستراتيجي ، مهارات التفكير الإبداعي ، مهارات إدارة الوقت ، مهارات إدارة التغيير ، المهارات الإدراكية) وإجمالي الريادة الاستراتيجية من خلال المرونة التنظيمية. يوضح الشكل (٥) النموذج الفرضي للعلاقة السببية بين المهارات الإدارية بإبعادها (مهارات التخطيط الاستراتيجي ، مهارات التفكير الإبداعي ، مهارات إدارة الوقت ، مهارات إدارة التغيير ، المهارات الإدراكية) وأجمالي الريادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للمرونة التنظيمية ، وكما يعرض الجدول (٧) البيانات الخاصة بالتأثيرات غير المباشرة للمسارات الانحدارية السببية بين المتغيرات أعلاه ، واختبار المعنوية حسب فقرة الثقة وقد اظهر الجدول ذاته بان مقدار التأثير غير المباشرة بين (مهارات التخطيط الاستراتيجي) وإجمالي الريادة الاستراتيجية بتوسط المرونة التنظيمية بلغت على الترتيب (١٥٤ ، ١٣٦ ، ١٣٣) ، أما اختبار فقرة الثقة لجميع معاملات التأثير غير المباشرة هي ذات دلالة معنوية ومقبولة إحصائياً لعدم احتواء الفقرات على (٠) ، وهذا يعني أن المرونة التنظيمية تفسر سبب العلاقة بين (مهارات التخطيط الاستراتيجي) ، وأبعاد الريادة الاستراتيجية ، أما علاقة التأثير غير المباشرة بين (مهارات التفكير الإبداعي) فقد بلغت على الترتيب (١٥٧ ، ١٣٨ ، ١٤٥) ، أما اختبار فترة الثقة لجميع معاملات التأثير غير المباشر هي ذات دلالة معنوية ومقبولة إحصائياً لعدم احتواء الفقرات على (٠) ، وهذا يعني أن المرونة التنظيمية تفسر سبب العلاقة بين (مهارات التفكير الإبداعي) ، وأبعاد الريادة الاستراتيجية . وقد اظهر الجدول ذاته العلاقة غير المباشرة بين (مهارات إدارة الوقت) ، إذ بلغت على الترتيب (١٦٢ ، ١٤٨ ، ١٣١) ، في حين اختبار فترة الثقة لجميع معاملات التأثير غير المباشرة هي ذات دلالة معنوية ومقبولة إحصائياً لعدم احتواء الفقرات على (٠) ، وهذا يدل أن المرونة التنظيمية تفسر سبب العلاقة بين (مهارات إدارة الوقت) ، وأبعاد الريادة الاستراتيجية . بينما العلاقة غير المباشرة بين (مهارات إدارة التغيير) ، بلغت على الترتيب (١٢٩ ، ١١٩ ، ١٥٥) ، واختبار فترة الثقة لجميع معاملات التأثير غير المباشرة هي ذات دلالة معنوية ومقبولة إحصائياً لعدم وجود (٠) ضمن الفقرات ، وهذا يوضح أن المرونة التنظيمية تفسر سبب العلاقة بين (مهارات إدارة التغيير) ، وأبعاد الريادة الاستراتيجية . أما (المهارات الإدراكية) وعلاقتها غير المباشرة فقد بلغت على الترتيب (١٤٣ ، ١٢٠ ، ١٦٠) ، واختبار فترة الثقة لجميع معاملات التأثير غير المباشر هي ذات دلالة معنوية ومقبولة إحصائياً لعدم وجود (٠) ضمن الفقرات ، وهذا يشير إلى أن المرونة التنظيمية تفسر سبب العلاقة بين (المهارات الإدراكية) ، وأبعاد الريادة الاستراتيجية . ووفقاً لما تقدم فان النتائج أعلاه تقدم دعماً كلياً اتجاه فرضية الدراسة الرئيسية الثانية.



شكل (٥)

علاقات التأثير غير المباشرة بين الريادة الإدارية والريادة الاستراتيجية

جدول (٧)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للتأثير غير المباشر

فترة الثقة		التأثير غير المباشر	مسارات التأثير غير المباشر
الحد الأعلى	الحد الأدنى		
-192	-060	-133	مهارات التخطيط الاستراتيجي ← المرونة التنظيمي ← الإبداع
-187	-052	-136	مهارات التخطيط الاستراتيجي ← المرونة التنظيمي ← قبول المخاطرة
-201	-044	-154	مهارات التخطيط الاستراتيجي ← المرونة التنظيمي ← الميزة التنافسية
-173	-070	-145	مهارات التفكير الإبداعي ← المرونة التنظيمي ← الإبداع
-181	-081	-138	مهارات التفكير الإبداعي ← المرونة التنظيمي ← قبول المخاطرة
-230	-039	-157	مهارات التفكير الإبداعي ← المرونة التنظيمي ← الميزة التنافسية
-286	-043	-131	مهارات إدارة الوقت ← المرونة التنظيمي ← الإبداع
-275	-067	-148	مهارات إدارة الوقت ← المرونة التنظيمي ← قبول المخاطرة
-214	-052	-162	مهارات إدارة الوقت ← المرونة التنظيمي ← الميزة التنافسية
-194	-039	-129	مهارات إدارة التغيير ← المرونة التنظيمي ← الإبداع
-200	-042	-155	مهارات إدارة التغيير ← المرونة التنظيمي ← قبول المخاطرة
-240	-052	-117	مهارات إدارة التغيير ← المرونة التنظيمي ← الميزة التنافسية
-198	-042	-160	المهارات الإدراكية ← المرونة التنظيمي ← الإبداع
-172	-062	-120	المهارات الإدراكية ← المرونة التنظيمي ← قبول المخاطرة
-189	-038	-143	المهارات الإدراكية ← المرونة التنظيمي ← الميزة التنافسية

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا المبحث أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية من خلال الآتي :-

أولاً : الاستنتاجات

1. عدم الاتفاق على تحديد تعريف موحد وشامل لكل من المهارات الإدارية والمرونة التنظيمية والريادة الاستراتيجية ، وهذا ناتج عن الاختلاف في وجهات النظر والاختلاف في التخصصات ، فضلاً عن التنوع الواسع في أنواع المهارات الإدارية ، وأبعاد الريادة الاستراتيجية.
2. لا يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية إلا من خلال توافر المهارات الإدارية المختلفة ، ومرونة تنظيمية تواكب المتغيرات البيئية والتكيف معها من أجل الاستمرار والتنافس في بيئة سريعة التغيير .
3. امتلاك مدراء المصارف الأهلية للمهارات الإدارية بإبعاها المعتمدة في الدراسة لأهمية دورها في تعزيز الريادة.
4. تبين امتلاك المصارف للمرونة التنظيمية مما يجعلها أكثر قدرة في مواجهة البيئة المتقلبة وتحقيق الأهداف المطلوبة وان لم يكن بدرجة عالية جداً.
5. أثبتت علاقة التأثير غير المباشرة لمتغيرات الدراسة أن خلق نظام للمهارات المناسبة في المصرف في ضيق المرونة التنظيمية سيكون مناسب جداً لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
6. وجود علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة الحالية (المهارات الإدارية ، والريادة الاستراتيجية) عبر متغير المرونة التنظيمية.
7. وجود توجه لدى المصارف عينة الدراسة في البحث عن مخاطر جديدة . والاهتمام بالإبداع باعتبارها ركنين أساسيين في جذب الزبائن من خلال الاستناد على ابتكار خدمات مناسبة لهم لاسيما في ظل الظروف الاقتصادية والأمنية التي يمر بها العراق.

ثانياً : التوصيات

1. التأكيد على المصارف الأهلية بضرورة الاهتمام بتوافر المهارات الإدارية المناسبة التي تتسجم مع الخدمات التي تقدمها في الحاضر والمستقبل ، والقادرة على خلق القيمة.
2. ضرورة الاهتمام بتحفيز المبدعين ومنحهم المرونة والحرية في أبداء الرأي ، وتحويل بعض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا من خلال استغلال الوقت وإدارته من قبل الجميع اعتماداً على مهاراتهم الإدارية.
3. ضرورة حرص المصارف الأهلية على جذب الأفراد من ذوي المهارات المتعددة لتحقيق المرونة واستثمار في مختلف الأقسام من خلال امتلاك المرونة التنظيمية لتحسين الأداء ، ورفع الرضا لدى الزبائن وتحسين الخدمة المصرفية في بيئة عمل يعتمد النجاح فيها على القدرة في الإبداع والريادة.
4. التركيز من قبل المصارف الأهلية على مواجهة التحديات التي تتعلق بكيفية قيام المصارف بتسخير وتطوير قدراتها والاستفادة من المهارات المتوفرة لديها ، والتأكد من إمكاناتها لإدارة هذه القدرات ضمن بيئة ديناميكية .

٥. الاهتمام باستحداث خدمات جديدة من قبل المصارف الأهلية تميزها عن جميع المنافسين ضمن القطاع المصرفي لتحقيق الأرباح التي يرغب فيها ، واعتماد التقنيات والأساليب الحديثة في العمل المصرفي .
٦. يتبنى تقنيات العمل المصرفي الحديث والابتعاد عن النمطية والتكرار في أساليب تقديم الخدمات والاعتماد على فرق عمل مؤهلة قائمة على بنى شبكية بدل البنى التقليدية للمصارف .

المصادر

العربية

١. الأغا ، وفيق حلمي ، (٢٠٠٩) " الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي "مجلة جامعة الأزهر بغزة ، المجلد ١ ، العدد ١ .
٢. اولرتيش ، ديف ، سحولود ، ثورم ، سوفيمان ، كيث (ترجمة الملحم ، إبراهيم علي والقحطاني ، حسيب عايقي ، (٢٠١٣) " شفرة القيادة : القواعد الخمس للقيادة " الرياض ، معهد الإدارة العامة .
٣. جرادات ، ناصر ، المعاطي ، أحمد ، عريقات ، احمد ، (٢٠١٣) " إدارة التغيير والتطوير " أثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٤. جرادات ، ناصر ، المعاطي ، أحمد ، عريقات ، أحمد ، (٢٠١٣) " إدارة التغيير والتطوير " أثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٥. جواد زيد ثامر ، (٢٠١١) " دور المقدرات الريادية في بناء المقدمة الجوهرية وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة ، بحث مقدم إلى المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية ، دبلوم أعمال .
٦. الحدراوي ، حامد كريم ، العبادي هاشم فوزي دباس ، (٢٠١٠) " الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية الريادي في منظمات الأعمال " مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ١٢ ، العدد ٤ .
٧. حمادي ، عدي عطا (٢٠١٣) " القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية " دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان - الأردن - ط / ١ .
٨. دراكر ، بيتر (١٩٨٨) " إدارة النتائج المهام الاقتصادية ومخاطر اتخاذ القرار ، ترجمة د. عامر الكبيسي ، راقية رؤوف الجلي ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٩. السكارنة ، بلال خلف ، (٢٠٠٨) " استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد ، السابع عشر لشهر أيار .
١٠. السلمي ، علي (١٩٩٩) " المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، الناصرة - مصر .
١١. الشماع ، خليل محمد حسن ، (٢٠٠٧) " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال " دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط/١٥ .
١٢. الشماع ، خليل محمد محسن ، (٢٠١٠) " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال " دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط/٦ .

١٣. الطراونة ، تحسين أحمد ، (٢٠١٢) " الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة ظروف العمل الأمنية " الرياض - السعودية ، ط/ ١ .
١٤. عبد الفتاح ، محمد زين ، (٢٠١٤) " مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط/ ١ .
١٥. عريقات ، أحمد يوسف ، وعبد الهادي ، توفيق صالح ، والطراونة ، حسين أحمد ، وابو الرب ، عبد المعطي سليمان (٢٠١١) " المفاهيم الإدارية الأساسية : النظرية والتطبيق دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط/ ١ .
١٦. العنزي ، سعدي علي ، الماجدي ، عبد الرزاق جبر ، (٢٠١٦) " مبادئ إدارة الأعمال " مطبعة الكتاب ، بغداد - العراق .
١٧. القحطاني ، سالم بن سعيد (٢٠٠٨) " القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي " ، الرياض - السعودية ، ط/ ٢ .
١٨. الكاوي ، عاطف عبد الله ، (٢٠١٢) " العلوم الإدارية " ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر ، ط/ ١ .
١٩. الكبيسي ، عامر (٢٠١١) " الإدارة العامة الجديدة : مقوماتها ، قيمها ، وقوامها " مؤسسة اليمامة الصحفية ، الرياض - السعودية ، ط/ ١ .
٢٠. لويزة ، فرحاتي ، (٢٠١٦) " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية " أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية - جمهورية الجزائر .
٢١. هلال ، محمد عبد المفتي ، (٢٠١٣) " مهارات إدارة الوقف والأولويات " ، مركز تطوير للأداء والتنمية للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر .

مصادر الانكليزية

1. Abrassaart Aurelian, (2011) " The Employment Disadvantage of the low – educated in international comparison.
2. Abusalem, W. (2014). "A comprehensive review of strategic entrepreneurship research in A thesis submitted to the Faculty of Graduate studies for Master eegree in University of Calgary .
3. But a , P. Ziebicki , B. (2011) " Organization Flexibility as a challenge of contemporary management determinants and methods of measurement. Act commercial. Vol : ll. wo:l
4. Choi Dongkyu, Tolgak onik, Negin Nesati, Chunki park, (2007) "structural Transfer of cognitive skills.
5. Covin J. Gand slevin D. p.,(1991)" A conceptual model of entreen eurshipas firm behavior "، Entrepreneurship theorg and practice , vol. lb, No.1.
6. Daryni, S. Tabrizinin, S. (2015). "Relation between Strategic entrepreneurship With going competitive advantage and wealth – creation " journal of Applied Environment al and Biological Science. VOI:S no 105 P:106 Ill.
7. Dess, Gregory G.8 Lu,pkin , G.T86 sner , Aland 8 , Murrain company , spring Field Massachusetts , New York.
8. Fernando, F. Michael , A. Fine, H(1991) .” Flexibility and Performance in . Massachusetts. Institute of technology , Sloan school WP \ 32 98 .

9. Foss, W Lyngsie, j (2011).” The emerging Strategic entrepreneurship Fild : Origins , Key tenets and research yaps. SMG working Paper Wo : 7B
10. Gelaard , P. Chazi. E . (2014) “ Strategic eatrepreneurship element theory to Practice International journal of Business and Techno preneurship . VOI . 4 .Wo :2 P: 205- 219).
11. Ghorbani, S. Khodayari, A. Mohammdi, S.(2014) . “The relationship between managerial skills with organizational climate in managers and staff n European journal of Experimental Biology . VOI :4. WO:1 P21 :326.
12. Heyton, j. (2015) . “ Leadership and Managements skills in SME” Bis Resar CL, Paper No (224).
13. Hill, M. Irland , R. Sirmon, D .(2011) Strategic entrée Premiership creating Value for individual. Organizations and Society “ Academy of Management V: 25 Wo:2 .P. (57- 75)
14. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Roberte, Ireland, R. Duane, (2007) “ Management of strategy : concepts and coses”, south – western, 1st ed ., Now York .
15. Ionescu, V. Cornescu, V. Bruica, E. (2012) “ Flexible organization in Globule Business and Management Research :International journal
16. Irancevich , John & Konopaske, (2013) “ Human Resource Management “ McGraw – Hill . New York
17. Ireland, R. Webb. J. (2007). Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation Business Horizon WO: so 44- 59.
18. Ireland D.R webb W.J , (2007) “ strategic entrepreneurship : Creating competitive advantage through streams of in hovation “ science, Business Horizons 50.
19. Kuratko, D. Audretsch, D. (2004). “ Strategic entre Premiership : exploring , FFereut Perspective of an emerging concept in ETP, Baylor university, Wo: 1042
20. Lee Jean N, David New house, (2013) “ Cognitive skills and Youth Laboy Market out comes .
21. Liu, H. (2013). “ A critical review of the infect of IT on organizational flexibility n M. Bus Faculty of Business R Low – Art university
22. Lumpkin ,G. T. and Dess, G. G., (1996), “ clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance “ ,Academy of Management Review, VOL. 21, NO.3.
23. Margoistitle David , (2011) “ Defining and Measuring technical, cognitive and non- cognitive skill” SDAT .
24. Metzner, F. (2010). Matching organizational Flexibility demands and employee Flexibility Muster Thesis, University of Twenty, School of Management and Governance .
25. Peerederer, Philipp – Schullely , Arne Jonas Warnke “cognitive skills, tasks and job Mobility“ Vol, 16, No. 3.
26. Radomska, j (2015) . U Strategic Flexibility F. enterprises n. journal of Economic, Business and Management VOI: 3 Wo : 1 . P : 14 – 23.
27. Reyer, G. Wegmann, A. (2006). Business & Process Flexibility : Weicks organizations Theory of the rescuing Business Process Modeling, development and Support Wo : 6.
28. Ro Thaermel , Frankt , (2013) “ strategeic Mangement”, 7th ed Mc Graw – tllil inter adtional .
29. Ro Theermel, Frankt, (2013) “ strategeic Management” , 7 thed McGraw – Tllil inter adtional .

30. Sayed, j. Amin, F. Ruzezani, A. (2010). “ Studying the relationship between managerial Skills and efficiency of Branches. world Applied Sciences journal Il(2) . P 170 – 177.
31. Strategic enterpreneurhie. “International Journal of Economic and Administration studies.
32. Strategic enterpreneurehie“. International Journal of Economic and Administration studies . VOI: 4. Wo :3 P277 – 285:
33. Wardvictria Tony, Claire Nee, (2006), “surfaces and Deaths: “Evaluating Theoretical Assumptions of cogitative sills Programmers.
34. Yilmaz, kurtulus, (2012) “ The response of The entreprneurchle to The ehauging Businos environment :
35. Yilmaz, Kurtulus, (2012) “ The yesponse of the entreprneurchle to the ehauging Busiros environment :

كلية الرافدين الجامعة

قسم إدارة الأعمال

م/الاستبانة

عزيزي المدير الكريم

تحية طيبة

أضع بين أيديكم استمارة الاستبانة التي أعدت لأغراض البحث العلمي ، الخاصة بالدراسة الموسومة " دور المهارات الإدارية في تعزيز الريادة الإستراتيجية " (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المصارف الخاصة في بغداد).

لذا نرجو الإجابة عن التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية ، علماً أن هذه المعلومات سيتم استعمالها لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم.

شاكرين تعاونكم معنا.....

المدرس الدكتور
عبد الكاظم محسن كوين
كلية الإدارة والاقتصاد
الجامعة المستنصرية

المدرس الدكتور
حميد سالم الكعبي
كلية الرافدين الجامعة

أولاً : المهارات الإدارية :

هي تلك المهارات الواجب توافرها لدى جميع العاملين في مختلف المستويات تسهم في انجاز الأعمال الموكلة إليهم بصورة صحيحة.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتمتع الأفراد بمهارات مختلفة للتنبؤ بالمستقبل والتخطيط إليه.					
٢	تسهم المهارات الإدارية في ترسيخ عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.					
٣	تساعد المنظمة عاملها على الإبداع والابتكار.					
٤	تحفز المنظمة المبدعين ومنحهم الحرية في إبداء الرأي الذي يحقق الإبداع والتجديد.					
٥	تحويل الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا من أجل استغلال الوقت وإدارته من قبل الجميع اعتماداً على مهاراتهم الإدارية.					
٦	يعارض الأفراد في المنظمة عملية التغيير.					
٧	تساعد المهارات في انجاز التغيير المنظم وإدارته بشكل دقيق.					
٨	يتطلب العمل في المنظمة امتلاك مهارات فنية وإدارية لانجاز العمل بشكل متميز.					
٩	يتمتع العاملون في المنظمة بمهارات التفكير الاستراتيجي. والذي يسهم في الإبداع والابتكار والقيام بحل المشاكل بشكل فعال.					
١٠	تحفز المهارات الإدراكية على التجديد أثناء ممارسة العمل داخل المنظمة.					
١١	تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.					
١٢	يتملك الأفراد في المنظمة خبرة طويلة في مجال عملهم مما أكتسبهم مختلف المهارات.					

ثانياً : المرونة التنظيمية :

هي قدرة المنظمة لمواكبة التغييرات البيئية والانسجام معها بالسرعة الممكنة .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٣	اعتماد هيكل تنظيمي مرن يسهم في مواكبة المواقف غير المخطط لها.					
١٤	تتوقع المنظمة التغييرات البيئية ودراستها ووضع الإجراءات والسياسات المناسبة لها.					
١٥	يتم اعتماد نظم اتصال كفوة تعمل على ربط الأقسام المختلفة بعضها مع البعض الآخر ، فضلاً عن تحقيق الاتصال مع الزبائن.					
١٦	تحرص المنظمة على جذب العاملين ذوي المهارات المتعددة لتحقيق المرونة في استثمارهم في مختلف الأقسام.					
١٧	تعد المرونة التنظيمية ضرورية لتحسين الأداء وليست رفاهية من أجل تسهيل المعاملات ورفع رضا الزبائن وتحسين الخدمات.					

ثالثاً : الريادة الإستراتيجية :

هي مجموعة الأنشطة التي تشجع على الإبداع والابتكار واخذ المخاطرة والمبادأة ، وتشجع العاملين على اتخاذ القرارات الصحيحة .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٨	يستخدم العاملون في المنظمة جهداً منظماً ، ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة الزبون ، وتحقيق النمو للمنظمة من خلال التجاوب مع الحاجات والرغبات من خلال الإبداع والتميز.					
١٩	تواجه المنظمة تحدياً في تبني مدخل الريادة في أسواقها المستهدفة ، وهذا التحدي يتعلق بكيفية قيام المنظمة بتسخير وتطوير قدراتها ، والتأكد من إدارتها لهذه القدرات ضمن بيئة داعمة.					
٢٠	تعتمد المنظمة على النشاطات الريادية لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرائق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.					
٢١	تستفيد إدارة المنظمة من مهارات الأفراد في عملية التخطيط الاستراتيجي وتوظيفها لوضع الخطط المستقبلية.					
٢٢	تحرص إدارة المنظمة على تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين في جميع المستويات الإدارية.					
٢٣	تسعى إدارة المنظمة لتقديم خدمات تميزها عن جميع منافسيها في السوق .					
٢٤	تدعم الإدارة العليا كل المبادرات للتطوير والتوسع في الميزة التنافسية للمنظمة.					
٢٥	تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال خفض التكاليف.					
٢٦	تطوير واستحداث خدمات جديدة في المنظمة يكون على أساس استخدام التقنيات المتطورة للإنتاج.					
٢٧	تتميز إدارة المنظمة بروح التحدي والجرأة في اقتناص الفرص المربحة رغم خطورتها العالية.					
٢٨	تبحث الإدارة دائماً عن الأعمال عالية الربحية رغم مخاطرتها العالية.					
٢٩	ترى إدارة المنظمة أن تحمل المخاطرة المحسوبة يشكل عنصراً جوهرياً في إستراتيجية المنظمة لتحقيق النجاح.					