

مشروع تخرج بعنوان:

"أثر تنمية المهارات القيادية على تحقيق النجاح التنظيمي"

دراسة ميدانية على المصارف العامة السورية

**"The Effect of Developing Leadership Skills on Achieving
Organizational Success"**

Field Study on Syrian Public Banks

مشروع مقدم لنيل درجة ماجستير في تأهيل واعداد القادة الإداريين

إعداد الطالب:

عبد الرحمن علي الخطيب

إشراف الدكتور: همام خونده

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

”وَقَالُوا لَا سُبْحَانَكَ اللَّهُ عَمَّا كُنَّا نَعْبُدُ ۖ وَأَنَّا كَانُوا عَلَيْنَا

أَنبِيَاءٌ ۖ قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ ۖ

صدق الله العظيم

الآية (٣٢)، سورة البقرة

الإهداء :

- إلى من أغلى من نفسي التي بين جوانحي ، وأحب إلي من روعي التي تسري في جسدي

إلى الذي أنار وزرع في نفسي حب العلم مذ كنت طفلا إلى الذي كان سنداً وسبباً فيما وصلت إليه .

أبي الغالي

- إلى من اخص الله الجنة تحت قدميها ...إلى التي ضحت بالكثير من أجل أن أحيا ... إلى الشمس التي أنارت دربي ... إلى الصدر الذي يضمني كلما ضاقت بي الدنيا

أمي الحبيبة

- إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله..إلى من آثروني على أنفسهم، إلى من علموني علم الحياة إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة .

إخوتي

- إلى سكني ومسكني التي وقفت إلى جانبي وساندتني في أصعب أوقاتي وساعدتني على تحقيق طموحاتي وأحلامي .

زوجتي

- إلى فلذات كبدي وزهرات أيامي ولبسم آلامي.

أولادي أيهم وعلي وسيلين

- إلى إخوتي الذين لم تلدهم أمي إلى الذين سجلنا معا أجمل الذكريات إلى من يحملون لي أصدق المشاعر والأحاسيس .

أصدقائي

الشكر

الشكر للمولى عز وجل على نعمه وفضله

أتقدم بعظيم الشكر والتقدير الى استاذي المشرف على رسالتي لما قدمه لي نصح وارشاد ومساعدة.

الدكتور: همام خونده

والشكر الكبير والامتنان لأعضاء لجنة الحكم على وقتهم الثمين في قراءة هذا العمل وتفضلهم بقبول المشاركة في لجنة الحكم على الرسالة.

وكل الشكر للعاملين في المصارف (التجاري والعقاري والصناعي) لما قدموه من مساعدة في اجراء الدراسة الميدانية.

وكما اتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء الهيئة التدريسية وكافة الاداريين والعاملين في المعهد العالي للتنمية الادارية.

كما اشكر كل من ساعدني في انجاز هذا البحث.

المستخلص

مع تطور دور القطاع المصرفي وتحوله من أشكاله التقليدية إلى إطار تشغيلي معاصر يستهدف المتغيرات الحاصلة، تم إعداد الدراسة لتقصي الدور الذي يمكن أن يلعبه تنمية المهارات القيادية بأبعادها المعرفية والتواصل والاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي للمصارف العامة. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي لتقصي أهداف الدراسة، وقد تم توزيع (١٨٣) استبانة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تنمية المهارات المعرفية ومهارات التواصل، ولكن لم يكن هنالك مثل هذا الأثر بالنسبة لتنمية المهارات الاستراتيجية، كما وجدت الدراسة اختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتحقيق النجاح التنظيمي باختلاف نوع العينة، ووجدت فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بقضية "تحقيق النجاح التنظيمي" باختلاف كل من العمر والمناصب الإدارية.

Abstract

With the development of the role of the banking sector and its transformation from its traditional tools to a contemporary operational framework targeting the current changes, the study was prepared to investigate the role that the development of leadership skills with its cognitive, communication and strategic dimensions can play in achieving organizational success for public banks. The researcher adopted the descriptive approach to investigate the objectives of the study, and (183) questionnaires were distributed. The study concluded that there is a statistically significant effect for each of the development of cognitive skills and communication skills, but there was no such effect for the development of strategic skills. The study also found differences between the opinions of the study sample members regarding the achieving of organizational success according to the type of the sample, and differences were found between the opinions of the study sample members regarding the issue of "achieving organizational success" according to age and administrative positions.

فهرس الدراسة

البيان	رقم الصفحة
الآية القرآنية	٢
الإهداء	٣
الشكر	٤
المستخلص	٥
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	٨
مقدمة	٩
مصطلحات الدراسة	١٠
الدراسات السابقة	١٠
مشكلة الدراسة	١٤
متغيرات ونموذج الدراسة	١٥
فرضيات ومسلمات الدراسة	١٦
أهداف الدراسة	١٦
أهمية الدراسة	١٦
منهجية الدراسة	١٧
مجتمع وعينة الدراسة	١٧
حدود الدراسة	١٨
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	19
أولاً: المهارات القيادية: المفهوم والأبعاد	٢٠
ثانياً: مفهوم تنمية المهارات القيادية	٢١
ثالثاً: مفهوم النجاح التنظيمي وأبعاده	٢٢
رابعاً: العلاقة بين تنمية المهارات القيادية والنجاح التنظيمي	٢٣

٢٤	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
٣٣	الفصل الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة
٣٦	المراجع
٤٠	الملاحق

فهرس الأشكال والجداول

البيان	رقم الصفحة
أنموذج الدراسة	١٥
ثبات مقياس الدراسة	٢٥
الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة	٢٦
النسب المئوية لخصائص العينة	٢٧
الخصائص الوصفية لأبعاد الدراسة	٢٨
مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	٢٩
نتائج الانحدار المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	٣٠
الاختلاف بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً للنوع والعمر والدرجة العلمية وعدد المناصب	٣١

الفصل الأول
الإطار المنهجي للدراسة

Chapter One
Study Framework

مقدمة:

تعتبر المهارات القيادية أساسية لنجاح أي منظمة سواء كانت تلك المنظمة مشروعاً أو برنامجاً أو شركة، فإن القيادة ضرورية. ويشير النجاح التنظيمي إلى العملية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف الأساسية والاستراتيجية (الرؤية - المهمة - الأهداف) التي تحددها المنظمات. ويجب أن تكون الاستراتيجية واضحة ومضبوطة يتخللها سلسلة من البرامج والأهداف التي تركز على مهارات كل من الإدارة العليا والمؤوسين من أجل تحقيق مهمة المنظمة بنجاح أو ما يسمى بـ "النجاح التنظيمي". وفي سبيل إنجاز ذلك، تحتاج المنظمات الناجحة إلى قادة ملهمين ومديرين جيدين يشكلون حجر الأساس لتحقيق النتائج المرجوة بصورة متزايدة ودائمة. يقاس النجاح التنظيمي عادة من خلال تحليل موقف المنظمة فيما يتعلق بأهدافها ورسالتها.

يفترض Gozukara (٢٠١٦) أن النجاح التنظيمي يعتمد على عدد من العوامل أهمها الموارد المالية والتقنية واللوجستيات والتكنولوجيا والموارد البشرية، ويجادل بأن الجمع بين هذه العوامل سوف يؤدي إلى تحقيق أهداف ورسالة المنظمة. ومن هنا أولت العديد من الدراسات أهمية كبيرة للموارد البشرية من ناحية، ودفع المنظمات للبحث عن أفضل الأشخاص، والذين يجب أن يمتلكوا خصائص محددة من شأنها أن تسمح بنتائج تنظيمية إيجابية، لقيادة وإدارة هذه العملية من ناحية أخرى. يقوم القادة بالتأثير وإلهام الموظفين والزلاء والأشخاص الآخرين داخل المنظمة لتكريس جهودهم للشركة إلى جانب تأثيرهم الكبير على الأفراد والمؤسسات خارج المنظمة لضمان تحقيق الأهداف (Gozukara, 2016).

في حين يرى Mumford وآخرون (٢٠٠٧) أن من أهم مكونات القيادة هي المهارات القيادية، فهي مفتاح رفع قدرات القادة، سلوكياتهم، فعاليتهم، وأدائهم، بالإضافة إلى قدرتهم على التعامل مع البيئات المعقدة والمساهمة في رفع أداء الفريق ككل.

ونظراً لأهميتها الكبيرة، فقد تم التطرق إلى المهارات القيادية بشكل كبير من قبل العديد من الباحثين. وبشكل عام، انقسمت الدراسات ذات الصلة إلى قسمين: الأولى هدفت إلى تحديد المهارات الأكثر أهمية التي سيتبعها الشخص القائد، والثانية هدفت إلى تحديد العلاقة بين هذه المهارات وبين فعالية القيادة، أو الأداء التنظيمي، أو النجاح التنظيمي. وحول مجالات البحث، فقد تم إجراء دراسات مهارات القيادة في عدد من المجالات أهمها التعليم، الصحة، والمؤسسات المالية، إلا أن الأبحاث ذات الصلة بالبنوك في سورية فهي قليلة جداً ونادرة.

إذ يعتبر القطاع المصرفي من أكثر القطاعات التي شهدت تطوراً في سورية بعد عام ٢٠٠٤، كما أنها تلعب دوراً مهماً في عملية النمو الاقتصادي، وبالتالي، فإن أداء المصارف العامة والخاصة في سورية هو دائماً أحد أكثر القضايا اهتماماً.

وعليه، تركز هذه المقالة على دراسة آثار المهارات القيادية على تحقيق نجاحها التنظيمي وبالتالي رفع كفاءة أدائها. تحاول هذه الورقة تقييم أهمية تطوير المهارات القيادية ضمن برامج تدريبية مصممة خصيصاً لتأهيل ومساعدة القادة داخل المنظمات المالية (البنوك في حالتنا) في تحقيق النجاح التنظيمي. سؤال البحث الأساسي هو: ما هو تأثير التدخل المصمم لتطوير واستخدام المهارات القيادية في مؤسسات مالية كالبنوك، وما هي آثار نتائج هذه المهارات على تحقيق أهداف ورسالة ومهمة البنوك العاملة في سورية؟

١. مصطلحات الدراسة:

المهارات القيادية:

المعنى البسيط للقيادة هو فن تحفيز مجموعة أو فريق من الناس للعمل نحو هدف مشترك بناءً على احتياجات المنظمة. أما المهارات القيادية، فقد تم توصيفها من قبل أبو النصر (٢٠٠٩) على أنها مجموعة الخصائص التي تسهم في تكوين هذا التحفيز والإلهام للأفراد في إطار تحقيق الأداء الفعال للمهمة العمل (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٦٠).

النجاح التنظيمي:

يشير العديد من الباحثين إلى أن النجاح التنظيمي هو عملية متعددة الأبعاد تشمل جميع المؤشرات المالية وغير المالية المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة وأنظمة وعمليات الإدارة الداخلية والمواءمة مع المبادرات الإستراتيجية والنمو (Kaplan, 2001; Lee & Nowell, 2015; Gozukara, 2016).

٢. الدراسات السابقة:

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Nuel, et al, 2021): بعنوان "القيادة التحويلية والنجاح التنظيمي: دليل من مؤسسات التعليم العالي" هدفت الدراسة لبحث تأثير أبعاد القيادة التحويلية على النجاح التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في ولاية أنامبرا جنوب شرق نيجيريا. تم استخدام تصميم بحث مقطعي لهذه الدراسة. تم مسح إجمالي ٣٢٥ موظفاً من كل جامعة في هذه الدراسة. وأظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية والنجاح التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي المختارة كان لهما علاقة قوية إيجابية وهامة. خلصت الدراسة إلى أن القيادة عامل نجاح حاسم يمكن أن يحدث تغييرات في الموظفين والجامعات ككل. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة على جميع المستويات في الجامعات بتوفير خطة تطوير ذاتي مناسبة وبناء العمل الجماعي لضمان استمرار التعاؤل والحماس لدى موظفيها.

- دراسة (ThiBicha& Le Thaia, 2019) بعنوان: "آثار مهارات القيادة على أداء الشركات: حالة شركات النسيج والملابس في فيتنام"

من بين العوامل المرتبطة بالقيادة، ركزت هذه الدراسة على دراسة آثار المهارات القيادية (لأن المهارات القيادية هي القدرة على أداء المهام وتحويل المعرفة إلى أفعال القادة وإظهار خبرة القيادة عند تطبيق المعرفة المكتسبة في الممارسات لتحقيق الأداء المطلوب) على أداء شركات النسيج والملابس الفيتنامية، والتي تعد من أهم الصناعات في هذا البلد النامي. استخدمت هذه الدراسة أسلوب التحليل الكمي مع تقنيات إحصائية مختلفة؛ وهي Cronbach's Alpha وEFA وCFA و SEM لتحليل البيانات الأولية واختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن المهارات الإستراتيجية كان لها الأثر الأكبر على أداء شركات النسيج والملابس الفيتنامية، تليها المهارات الشخصية والتجارية، بينما كان للمهارات المعرفية التأثيرات الأضعف. وبالتالي، لتعزيز الأداء، يجب على القادة تحسين وتطوير هذه المهارات. ومن ناحية أخرى، لا تظهر هذه الدراسة اختلافات محتملة في الجنس والعمر والخبرة ومنصب القائد في هذه العلاقة، والتي تعتبر من قيود الاستطلاع.

- دراسة (Boak& Crabbe, 2018) بعنوان: "تقييم أثر برنامج تدريب المهارات على سلوك الأفراد والشركات"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير التدخل التدريبي المصمم لتطوير وتشجيع استخدام مهارات التدريب في المنظمة وتقييم العوامل التي يبدو أنها قد تؤثر في فعالية الأداء. تم تقييم البرنامج والعوامل المؤثرة من خلال التغذية الراجعة والتقييم المستمر، ومن خلال المعلومات التي تم جمعها من مجموعة التركيز وفي المقابلات الفردية مع المشاركين في ختام البرنامج. وأظهرت نتائج الدراسة أن للبرنامج فوائد فردية وتنظيمية، بما في ذلك تحسين المهارات في الاتصال وحل المشكلات المشتركة وفهم أفضل لمجموعة من المشكلات التنظيمية التي تؤثر على المنظمة ويمكن من إحراز تقدم في معالجتها وبالتالي التأثير على الأداء الكلي. كما أشارت الدراسة إلى أنه ومن بين العوامل التي تحد من تحقيق الفوائد هو عدم مشاركة القادة وكبار المديرين في البرنامج الأمر الذي يحول دون التركيز على القضايا الحقيقية في مكان العمل.

- دراسة (Oluwaseun, 2018) بعنوان: "تدريب الموظفين وتطويرهم كنموذج للنجاح التنظيمي"

استعرضت هذه المقالة أهمية تدريب الموظفين وتطويرهم كنموذج لتحسين الأداء التنظيمي والفعالية. وأظهرت نتائج الدراسة على المستويين الأدبي والتجريبي أهمية التدريب والتأهيل والتطوير في أداء العاملين وفعاليتهم بما يعزز بالتالي النمو ويحقق النجاح التنظيمي. ومن أجل تحسين تدريب الموظفين وتطويرهم بالإضافة إلى تحسين الأداء وتقديم الخدمات، أوصت الدراسة بأن تزيد الإدارة من عدد الموظفين المشاركين في التدريب والتطوير على جميع المستويات في المنظمة. ومن ناحية أخرى، أكدت الدراسة على أهمية هذا النوع من البرامج من أجل تحقيق التنافسية المطلوبة في السوق وتعزيز رضا العملاء والموظفين على حد سواء بالمنظمة.

- دراسة (Karagianni& Montgomery, 2018) بعنوان: "تنمية المهارات القيادية لدى الشباب والبالغين: مراجعة لبرامج القيادة"

في حين يركز مفهوم القيادة على خبرة الكبار في القيادة، ولم يتم تقييم العوامل التي تساهم في القيادة لدى الشباب بشكل منهجي، على الرغم من وجود مجموعة كبيرة من الأبحاث حول سلوكيات القيادة والقيادة، إلا أنه لا يوجد سوى القليل من الأبحاث فيما يتعلق بتجربة تطوير الشباب ليصبحوا قادة. تسلط هذه الدراسة الضوء على الفجوة في الأدبيات فيما يتعلق بتجربة القيادة بين الشباب. على وجه التحديد، تدرس المحتوى والقضايا العملية المتعلقة ببرامج تنمية المهارات القيادية للشباب بهدفين أساسيين (١) تقييم فعالية البرنامج و(٢) تعزيز مهارات القيادة لدى المشاركين. توصلت الدراسة إلى أنه من بين الاستراتيجيات الفعالة بشكل خاص في تطوير القادة هو التدريب، والذي بإشماله من بين الفصول الدراسية ومشاريع التعلم العملي؛ والتكاليف الخارجية، يعمل بشكل إيجابي كبير على توسيع وجهة نظر قادة العالم في المستقبل. إذ يمكن أن يتم تشريب هذه البرامج بين الشباب بشكل أسهل من المديرين التنفيذيين "ذوي الخبرة".

الدراسات العربية:

- دراسة (رضوان، ٢٠٢١) بعنوان: "التكيف الوظيفي كمحدد للعلاقة بين رأس المال النفسي والنجاح التنظيمي _دراسة تطبيقية"

استهدفت الدراسة الكشف عن أثر التكيف الوظيفي في العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي والنجاح التنظيمي، بهدف صياغة إستراتيجيات جديدة للتغلب على ظاهرة ضعف التكيف الوظيفي لدى العاملين من خلال تحسين رأس المال النفسي لهم مما يساعد في تحقيق النجاح التنظيمي. وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢٩٤ مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، استعادة التوازن، الأمل، على التوالي) على النجاح التنظيمي، وكذا تأثير معنوي غير مباشر لرأس المال النفسي على النجاح التنظيمي من خلال التكيف الوظيفي بأبعاده (الاهتمام، السيطرة والتحكم، الفضول، الثقة)، حيث أثبتت الدراسة أن التكيف الوظيفي يقوم بدور الوساطة الجزئية Partial Mediating في العلاقة بين رأس المال النفسي والنجاح التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Haenggli& Hirschi, 2020).

- دراسة (العرifi، ٢٠١٩) بعنوان: "تصور مقترح لدور عمادة شؤون الطلاب في تنمية المهارات القيادية لقائدات الأندية الطلابية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لأهمية تنمية المهارات القيادية لقائدات الأندية الطلابية في السعودية، وبيان أهم المعوقات والمتطلبات التطويرية لتفعيل دور العمادة في تنمية المهارات القيادية. وباستخدام عينة عشوائية بسيطة (٣٥) قائدة في عدد من الأندية في جامعة الملك سعود، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت بالتأكيد على

أهمية توفير قيادات شابة مؤهلة ومدرّبة قادرة على تحقيق متطلبات خطط التنمية لدى المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية مكثفة لإكسابهم المهارات القيادية اللازمة للعمل والتي تسهم في نجاح القادة من أجل تلبية احتياجات المنظمة. وقسمت الدراسة المتطلبات القيادية المطلوبة إلى جانبين أساسيين؛ الأول متعلق بالكم المعرفي للقادة، والثاني يتعلق بتنمية المهارات. وتوصلت الدراسة إلى أهم هذه المهارات التي تعتبر ضرورية للنجاح في القيادة وتحقيق النجاح التنظيمي لدى هذه الأندية وهي: مهارات التخطيط والاستغلال الأمثل للبيئة، تنظيم الأنشطة وفرق العمل، التوجيه والتنسيق، مهارات اتخاذ القرار، القدرة على حل النزاع، مهارات التواصل والعمل الجماعي، الإقناع، والقدرة على تحمل المسؤولية.

- دراسة (الحدراوي ومحمد، ٢٠٢٠) بعنوان: "استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى مهارات القيادة الناعمة في المنظمة قيد الدراسة والتطوير التنظيمي، بالإضافة إلى اختبار الارتباط بينهما. بناءً على عينة عشوائية قوامها ٥٠ موظفاً، تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من خلال ٢١ بنداً خاصاً بمهارات القيادة الناعمة، أهمها العمل الجماعي، والتواصل، والمبادرة، والقدرة القيادية، والتطوير، والتدريب والفعالية الشخصية ومهارة العرض الذاتي. بالإضافة إلى ١٦ بنداً تتعلق بأبعاد التطوير التنظيمي، من أهمها: الدخول والتعاقد، والتشخيص، والتخطيط وتنفيذ التغيير، وتقييم التغيير. توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات أهمها أن المنظمة قيد الدراسة لديها اهتمام مقبول إلى حد ما بمهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي، باستثناء مهارة الاتصال التي اتضح أنها تحتاج إلى اهتمام متزايد من قبل مسؤولو المؤسسة المعنية، بالإضافة إلى أن مهارات القيادة الناعمة على المستوى العام تدعم التطوير التنظيمي على مستوى البحث الحالي. أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمهارات القيادة الناعمة، فقد وجد أن كل من مهارتي (القدرة على القيادة والتنمية والتدريب) لا تؤثر على التطوير التنظيمي وأن هاتين المهارتين بحاجة إلى إعادة النظر في الأساليب والإجراءات المستخدمة فيهما.

- دراسة (الساعدي، ٢٠١٢) بعنوان: "المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي؛ دراسة ميدانية على الإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية في الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي"

هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية في الشركات الصناعية قيد الدراسة. وبينت نتائج الدراسة أن المهارات الفنية هي -الأكثر ممارسة- في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية. كما تبين وجود علاقة موجبة وقوية بين كل من المهارات الفكرية والأداء الوظيفي للمديرين، والمهارات الفنية والأداء الوظيفي للمديرين. وعلاقة موجبة ولكن ضعيفة وليست ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي للمديرين. وبالتالي أوصت الدراسة بضرورة التوسع في ممارسة المهارات الفنية والفكرية بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للمدراء وبالتالي تحقيق النجاح التنظيمي واستدامة المؤسسة محل الدراسة.

في حين أن هناك العديد من الدراسات المنشورة حول النجاح التنظيمي وعلاقته بالقيادة، إلا أن معظم الأبحاث ركزت على دور المهارات القيادية على أداء المنظمات. إلا أن هناك القليل من الدراسات المنشورة حول تقييم أهمية تنمية المهارات الأساسية للقيادة في سبيل تحقيق أفضل نجاح تنظيمي، ولا سيما البحوث ذات الصلة بسورية. وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في سد الفجوة البحثية خاصة في إطار تناول قطاع حيوي كالقطاع المصرفي العام في السورية والدور المناط به خاصة في مرحلة ما بعد الحرب على سورية. حيث تكشف مراجعتنا الأدبية التي أجريناها حول الدراسات السابقة عن ندرة الأبحاث حول دور تنمية المهارات القيادية في تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسات. بمعنى آخر، إن معظم الدراسات السابقة ركزت في مضمونها على بيئات ومؤسسات تعليمية وتدريبية أو تناولت أسلوب المراجعة الأدبية، أما حالة الدراسة التي يتم إعدادها فإنها تستهدف تقصي كيف يمكن للمصارف العامة من بلوغ النجاح التنظيمي عن طريق الدور المحتمل لتنمية المهارات القيادية للأفراد العاملين في هذه المؤسسات.

٣. مشكلة الدراسة:

في إطار الدور الذي يضطلع به المصارف العامة خاصة في إطار الدور الريادي للقطاع العام في إطار عملية إعادة الإعمار والتحضير لها، تبرز قضية أساسية لا تقتصر فقط على الدور التقليدي للمصارف وإنما تمتد لجانب تنظيمي يتعلق بقدرتها على تحقيق ما وجدت من أجله عبر تقصي والسعي نحو تحقيق أهدافها التنظيمية، خاصة وأن العديد من الدراسات السابقة التي تم استعراضها أشارت إلى الدور الكبير للمهارات القيادية في تمكين أداء تنظيمي في قطاعات تعليمية وإنتاجية، وهنا يبرز دور أساسي ومحوري حول كيفية التحول من الدور التقليدي إلى دور معاصر يأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة عبر تسليط الضوء على تنمية قيادات إدارية قادرة على تحقيق هذا التوجه نحو النجاح التنظيمي في المؤسسات؛ يمكن للباحث صياغة التساؤل الرئيسي في الآتي:

ما هو تأثير تنمية المهارات القيادية على تحقيق النجاح التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؟

ولتوضيح هذا التساؤل، قام الباحث بعرض الأسئلة الفرعية الآتية:

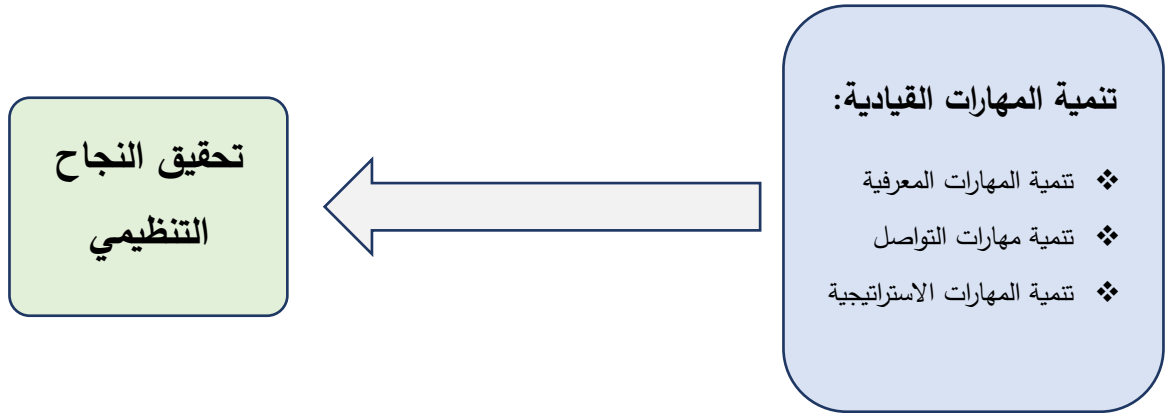
- (١) هل هنالك استراتيجية واضحة لتنمية المهارات القيادية في المؤسسات محل الدراسة؟
- (٢) ماهي أبعاد تنمية المهارات القيادية في المؤسسات محل الدراسة؟
- (٣) ما هو واقع النجاح التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؟
- (٤) كيف تؤثر أبعاد تنمية المهارات القيادية على تحقيق النجاح التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؟
- (٥) هل هنالك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح التنظيمي؟

٤. متغيرات ونموذج الدراسة:

المتغير المستقل: تنمية المهارات القيادية.

المتغير التابع: تحقيق النجاح التنظيمي.

الشكل رقم (١) نموذج الدراسة



*المصدر: من إعداد الباحث، (٢٠٢١).

٥. فرضيات ومسلمات الدراسة:

بهدف تقصي الإشكالية محل الدراسة، قام الباحث ببناء الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تنمية المهارات القيادية على تحقيق النجاح التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بقضية النجاح التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الدرجة العلمية، عدد المناصب التي مرتت بها).

٦. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة في إطارها العام والتفصيلي إلى تحقيق النقاط الآتية:

- (١) التعرف على واقع وبرامج تنمية المهارات القيادية في المؤسسات محل الدراسة.
- (٢) دراسة وتحديد أبعاد تنمية المهارات القيادية في المؤسسات محل الدراسة.
- (٣) التعرف على أثر تنمية المهارات القيادية في المؤسسات محل الدراسة على تحقيق النجاح التنظيمي.
- (٤) تقصي مدى وجود اختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة حول قضية النجاح التنظيمي.
- (٥) تقديم توصيات وآراء حول كيفية ضمان المؤسسات لمعايير عالية للنجاح التنظيمية وتطوير استراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار تنمية المهارات القيادية للأفراد العاملين.

٧. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من معالجتها لزاويتين محوريّتين:

الأولى: وتتمثل في التطبيق العلمي والأكاديمي لتطوير أسس لتنمية المهارات القيادية للأفراد واستخدامها في تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسات، فالنجاح التنظيمي لا يتعلق فقط بوضع أهداف ومعايير للوصول إليها وإنما أيضاً أن تكون هذه المعايير والأهداف نابعة من استجابة وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات؛ ومن هنا تأتي الأهمية العلمية والنظرية للدراسة لناعية كيفية الاستفادة من تنمية المهارات القيادية للأفراد في تقصي مدى القدرة على السعي نحو نجاح تنظيمي متميز للمنظمات.

الثانية: وتتمثل في التطبيق العملي والميداني للدراسة لناعية الإضاءة بشكل غير تقليدي على قطاع تنموي تقع عليه مسؤولية كبيرة للمرحلة المقبلة، خاصة في ضوء المستجدات التي تجعل من النجاح التنظيمي لهذه المؤسسات محل الدراسة أن يكون أكثر حداثة لناعية الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحصل في البيئة السورية وكيفية الاستفادة الكادر خاصة في ضوء برنامج الإصلاح الإداري الذي أطلقه السيد الرئيس في العام ٢٠١٧ وما تم التركيز عليه في مؤتمر الإصلاح الإداري في العام ٢٠٢١ لناعية التوجه نحو مؤسسات رشيقة؛ حيث تطرح الدراسة توضيح مدى أهمية تنمية المهارات القيادية في تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة.

٨. منهجية الدراسة:

في إطار التحقق من الإشكالية وتطوير الدراسة، قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي على اعتبار أن الإشكالية بمحاورها واضحة المعالم بما يستهدف توصيف العلاقة التي تجمع بين المتغيرين في إطار الظاهرة المدروسة التي تناولتها الدراسة عن طريق إجراء دراسة ميدانية من خلال اتباع أسلوب استطلاع آراء عينة الدراسة بشكل ميداني ضمن ظروف عمل المؤسسات ميدانياً عبر أدوات جمع البيانات، وقد كانت الاستبانة التي تم عرضها في الملحق رقم (١) (Nassaji, 2015).

٩. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصارف العامة والبالغ عددهم (٥) مصارف. ولتقصي أهداف الدراسة، قام الباحث باستهداف العاملين في الإدارات المركزية نظراً لخصوصية العمل وارتباطها بالنجاح التنظيمي وسياسات تنمية المهارات، حيث قام الباحث باتباع أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة نظراً لتماثل وتجانس الخصائص للاحية متغيرات الدراسة وإمكانية تعميم النتائج على جميع أفراد عينة الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2016, P. 264)، وتم تحديد حجم العينة بـ (٢٠٠) مفردة؛ وقد تم توزيع (٢١٠) استبانة وتم استرداد (١٨٣) استبانة جاهزة للتحليل حيث بلغت نسبة الاستجابة ٨٤% وهي نسبة مقبولة احصائياً، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية عبر الاستعانة ببرنامج SPSS بهدف عرض النتائج وتقصي الأهداف.

١٠. حدود الدراسة:

- ❖ الحدود الزمانية: العام ٢٠٢١.
- ❖ الحدود المكانية: الإدارات المركزية للمصارف العامة، دمشق.
- ❖ الحدود البشرية: العاملين في الإدارات المركزية.
- ❖ الحدود الموضوعية: تم الاعتماد في تطوير الدراسة على متغيرين أساسيين: تنمية المهارات القيادية وتحقيق النجاح التنظيمي محل الدراسة.

الفصل الثاني:
الإطار النظري للدراسة

Chapter two
Study's Theoretical Framework

أولاً: المهارات القيادية: المفهوم والأبعاد

تعددت المفاهيم حول القيادة والمهارات القيادية في إطارها السياقي، حيث يوجد العديد من التعريفات للقيادة الإدارية التي كانت ولا زالت موضوعاً خاضعاً للنقاش بين الباحثين والمهتمين بمجال القيادة، إلا أنه على الرغم من تعدد هذه التعريفات، يتفق العديد على أن القيادة تتضمن "عملية تأثيرية" تتمثل في قدرة القائد على التأثير على الأتباع أو المرؤوسين لتنفيذ التغيير الحالي والأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة (Naylor, 2004). وهو ما يتفق ما أكد عليه Rost (١٩٩٣) للاحية أن القيادة هي القدرة على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في فعالية ونجاح المنظمة (Rost, 1993).

في حين يرى كل من Markovic وLjajic (٢٠١٦)، أن القائد هو الذي يمتلك مهارات تتغلب على الخصائص، فكان المقصود من وجهة نظر المهارات التغلب على وجهة نظر السمات، لذلك فإنه لا بد من تناول مفهوم القدرات للقيادة في إطار مختلف؛ لذلك اقترح Katz (١٩٥٥) ثلاث مجموعات من المهارات: مهارات التفكير الفني (التقنية) والشخصية والمجردة. وترتبط المهارات الفنية بالمعرفة والخبرة في مجال معين من الأعمال، بينما تشير المهارات الشخصية إلى المهارات والقدرة على العمل مع الناس، وترتبط مهارات التفكير المجرد بالقدرة على العمل مع الأفكار (Katz, 1955).

لاحقاً، بدأت العديد من الدراسات بالإشارة إلى المهارات التي يحتاجها القادة بهدف حل المشكلات التنظيمية المعقدة، حيث تصور Mumford وآخرون (٢٠٠٠) نموذجاً للمهارات يتكون من خمسة عناصر (القدرات، الخصائص الفردية، أداء القادة، الخبرات العملية، والتأثيرات البيئية). وتشمل القدرات كل من مهارات حل المشكلات، مهارات الحكم الجماعي، والمعرفة.

وفي دراسة أخرى لـ Mumford وآخرون (٢٠٠٠)، أضافوا أنه لتطبيق المهارات التي تم الإشارة إليها أعلاه بفعالية، يحتاج القادة إلى معرفة دقيقة بالأعمال والتنظيم والأعمال والمعرفة البشرية، مؤكدين أن المهارات الشخصية للقائد محكومة بالخبرة والعوامل المهنية.

وبشكل عام، يمكن تعريف المهارات القيادية على مستويات مختلفة؛ عامة ومحددة على نطاق واسع وكذلك قدرات أضيق وأكثر تحديداً (Yulk, 2013). ففي حين أكد (Javaid and Mirza, 2012) على القدرة المعرفية والعقلية للقائد الناجح، وسلط (Locke and Kirkpatrick, 1991) الضوء على أهمية القيم الأخلاقية العالية للقائد الناجح، وتحدث (Stam et al., 2018) عن مهارات الاتصال الفعالة والمحفزة للقائد.

بناءً على المفاهيم السابقة لمتطلبات المهارات القيادية، يشير Mumford وآخرون (٢٠٠٧) إلى أن المهارات القيادية تنقسم إلى أربع مهارات عامة أساسية وهي: (Mumford et al, 2007)

- المهارات المعرفية هي أساس متطلبات المهارات القيادية وتتعلق بالقدرات المعرفية الأساسية.

- مهارات التعامل مع الآخرين تتضمن الإدراك الاجتماعي للسماح بالوعي بردود فعل الآخرين وفهم سبب تفاعلهم بالطريقة التي يتصرفون بها.

- تتضمن مهارات العمل إدارة الموارد وتحليل العمليات والموارد البشرية والموارد المالية.

- المهارات الإستراتيجية فهي مهارات عالية وتتطلب فهم للنظام لفهم التعقيد والتعامل مع الغموض في المنظمة.

مما سبق يلاحظ على الرغم من تعدد واختلاف الآراء فيما يتعلق بالقيادة وأبعادها التكوينية لناحية المهارات خاصة وأنها ملكة لابد أن يتم تعلمها واكتسابها في إطار عملية السعي نحو خلق توجه وحافز لدى الأفراد نحو أهداف معينة.

ثانياً: مفهوم تنمية المهارات القيادية:

يرى العديد من الباحثين أن تطوير القادة ينطوي على أكثر من مجرد تطوير المعرفة، إذ يجب أن تكون مهمة تطوير وتنمية المهارات الشخصية إلى جانب المعرفة جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية. وقد تم إنشاء عدد من البرامج المثبتة كعملية مستمرة بهدف تطوير قيادة قادرة على تجاوز حدود أساليب الإدارة النمطية أهمها (١) التدريب و(٢) التوجيه و(٣) التعلم الواقعي.

يرى كل من Colarelli وMontei (١٩٩٦) أن التدريب هو أنشطة موجهة لاستحواذ مهارات جديدة أو تطوير المهارات الموجودة في الإطار التنظيمي. وبالتالي فإن التدريب موجه نحو العمل والتعلم، مع التركيز على المهارات الشخصية والمهنية مثل الإدارة الذاتية والتواصل بين الأشخاص. بينما يرى (McNamara et al. 2014) أن التدريب يمكن الأفراد من رؤية المشكلات التي تظهر في ممارساتهم وتجربتها بشكل مباشر. وعلى الرغم من صعوبة قياس القيمة المضافة لهذا النوع من التدريب.

أما التوجيه، فيصفه كل من Martinelli وErzikova (٢٠١٧) بأنه علاقة دعم تضم فردين يتم فيها نقل المعرفة ونقاط القوة والخبرات من المرشد إلى المتدرب، وبالتالي تعزيز نقل المعرفة بين الأجيال، يهدف الموجه من خلالها إلى تقديم الدعم والتوجيه والتغذية الراجعة فيما يتعلق بالخطط المهنية والتطوير الشخصي لأصحابهم. وبالتالي فإن الفارق بين التدريب والتوجيه يكمن في المدد الزمنية، حيث يتطلب التوجيه مزيداً من الوقت.

وعليه يجادل Day (٢٠٠٠) أن استخدام التوجيه كبرنامج لتطوير القيادة فعال بشكل خاص لتعزيز تنمية مهارات القادة في سياق تنظيمي، من خلال مراقبة أعضاء الإدارة العليا والتفاعل معهم على تطوير منظور أكثر تطوراً واستراتيجياً للمنظمة.

وأخيراً، يعرف عبد الخيرو محمد (٢٠٢٠) التعلم الواقعي على أنه عملية التفكير والتعلم، تهدف إلى حل المشكلات العملية وتحقيق أفضل النتائج؛ وهي صيغة مبنية في الملاحظة التي بموجبها يتعلم القادة ويتطورون بشكل أفضل من خلال

التجريب. فالتعلم الواقعي (العملي) يجب أن يجمع المشاركين مع مديري مؤسستهم الآخرين للعمل في مجموعات صغيرة على مشاكل حقيقية يتم تطويرها بشكل افتراضي.

في حين يعود أساس التعلم الواقعي إلى مطوره (Revans, 1998) الذي ركز على الحصول على النتائج أكثر من الاكتشاف الذاتي بهدف حل المشكلات وتحسين الاستراتيجيات وتحقيق أفضل النتائج. قدم Marquardt (٢٠١٤) نسخة جديدة من عمل Revans حيث صقل هذه الطريقة مع التركيز بشكل خاص على فوائد التعلم من خلال تطبيق نموذج من الدورات المنظمة مع التركيز على مفهوم التدريب المخصص Couching.

في إطار ما تم استعراضه، فإنه لا بد من التركيز على مجموعة من المهارات ليصار البناء عليها وتنميتها، عن طريق التركيز على المعرفة وكيفية التواصل ضمن بيئة العمل وضمان التوجه الاستراتيجي للأهداف وهو ما تم تصميم الاستبانة التي تم تطويرها وعرضها في الملحق رقم (١).

ثالثاً: مفهوم النجاح التنظيمي وأبعاده:

حاول الباحثون والمفكرون تحديد عوامل النجاح التنظيمي في العديد من المنظمات سواء الربحية أو غير الربحية، العامة أو الخاصة، وعلى الرغم من أن قياس الأداء بدأ في المقام الأول كممارسة مالية (يتم خلالها تقييم النجاح بناء على بيانات مالية)، إلا أن العديد من الباحثين يشيرون إلى أنه يجب أن يشير النجاح التنظيمي إلى عملية متعددة الأبعاد بما في ذلك المؤشرات المالية وأنظمة وعمليات الإدارة الداخلية والمواءمة مع المبادرات الاستراتيجية المستمدة من المهمة الأساسية للمنظمة.

لذلك ركز كل من Brown و Iverson (٢٠٠٤) في سعيهم لتصوير كيفية تحقيق التوافق مع المهمة الأساسية للمنظمة على المفاهيم الشاملة التي يمكن أن تتعلق بأي منظمة، مثل الأداء التنظيمي المدرك، وتحقيق الأهداف، وجودة الخدمات المقدمة، والنمو، والميزات المتوازنة.

أما Sawhill و Williamson (٢٠٠١) ركزوا على إنشاء أهداف تتوافق بشكل مباشر مع العناصر الموجودة في المهمة، على أن يتم التركيز على العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية كعنصر أساسي للمساءلة في المنظمة.

بينما افترض Gozukara (٢٠١٦) أن النجاح التنظيمي يعتمد على عدة عوامل مثل الموارد المالية والتقنية واللوجستيات والتكنولوجيا والموارد البشرية حيث أن الجمع بين كل هذه العوامل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة في المنظمة. وهذا بدوره يدفع المنظمات للبحث عن أفضل الأشخاص لقيادة وإدارة هذه العملية-بحيث أن التوقع التنظيمي للقادة هو امتلاك خصائص محددة من شأنها أن تسمح بنتائج تنظيمية إيجابية.

وكذلك يرى Bylahalli (٢٠١٧) أن المنظمات الناجحة يجب أن تركز على الأبعاد الأربعة التالية: التركيز على العميل، والثقافة، والمصادقية، والكفاءات الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، أشار إلى أنه يمكن قياس النجاح التنظيمي من خلال

المؤشرات التالية؛ رضا الموظفين، والعلاقة مع العملاء، والتواصل، وصورة العلامة التجارية، والثقة، والانحرافات، والعلاقة الشخصية، وإدارة المشاريع، ومواهب الموظفين ومهاراتهم.

ونوه حمدان (٢٠١٩) إلى أن المنظمات في إطار سعيها نحو تحقيق النجاح التنظيمي كان لابد من تطوير المعايير والأبعاد وتصنيفها ضمن بعدين أساسيين: الكفاءة: كمحدد لكيفية أداء العمل الداخلي للمنظمة، والفاعلية: كبوصله للتوجه نحو الأهداف التي تضمن استدامة المنظمة على المدى المتوسط والقصير.

بعد مراجعتنا هذه لقياس الأداء والجدليات المتعلقة بكيفية قياس النجاح التنظيمي، نؤكد في دراستنا هذه على أن أبعاد قياس النجاح التنظيمي يجب أن تكون متعددة الأبعاد بشكل شمولي للأداء الداخلي التفصيلي والبعد الاستراتيجي للأهداف التنظيمية.

رابعاً: العلاقة بين تنمية المهارات القيادية والنجاح التنظيمي:

تم مراجعة العديد من الأفكار والطروحات، إلا أن العلاقة كانت أقرب ما تكون لغير المباشرة، حيث تنوه بوطرفة (٢٠١٧) أن نجاح مستقبل المنظمات يعتمد على قدرة القادة على قيادة التغيير، والتعامل معه بشكل فعال؛ وأن نجاح القيادة مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملاءمة لقيادة التغيير. في حين يؤكد حمدان (٢٠١٩) أن العلاقة بين القيادة -التحويلية منها على وجه الخصوص- وبين النجاح التنظيمي أساسي ومحوري لناحية أن مفهوم المهارات القيادية متجذر في قدرة القائد على زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة، فهو المصدر الأساسي لاستدامة أنشطتها وبالتالي قدرتها على النجاح تنظيمياً.

في حين يرى Rihal (٢٠١٧) أن تبني القيادة الفعالة المبنية وفق أسس واضحة يسهم بشكل واضح ومحوري في التوجه نحو مهمة واضحة ورؤية للمستقبل واستراتيجية محددة وثقافة تؤدي إلى نجاح المنظمة في مساقها التنظيمي والبيئي. أما دراسة Valdiserri و Wilson (٢٠١٠) فقد أظهرت النتائج أن العلاقات بين القيادة بأبعادها وقدرة المنظمة على تحقيق النجاح أقوى وأكثر إيجابية خاصة لناحية تأثيرها على فعالية الموظف ورضا الموظفين.

مما سبق يلاحظ مدى العلاقة بين هذه المهارات وبالتالي تنميتها وبين نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. خاصة لناحية أن المهارات القيادية يجب ألا تتحاز في اتجاه معين وإنما يجب أن يتم تطويرها تبعاً للموقف والتفاعل مع المواقف من قبل القائد خاصة في ظل الظروف المتغيرة التي تتطلب تدخلات ومعالجات موضوعية.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

Chapter Three

Field Study & Hypotheses Testing

تمهيد: شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الإدارة المركزية للمصارف العامة العامة في سورية، باختلاف أعمارهم ومستوياتهم الوظيفية وخبراتهم المهنية، وذلك بما يستهدف تقصي دور تنمية المهارات القيادية للعمالية في المصارف العامة على تحقيق النجاح التنظيمي لهذه المؤسسات. أما عينة الدراسة فقد شملت عينة الدراسة مجموعة من العاملين في الإدارة المركزية بلغ عددها (٢٠٠) مفردة حيث تم توزيع ٢١٠ استمارة وتم استرداد ١٨٣ استمارة جاهزة للتحليل حيث بلغت نسبة الاستجابة (٨٥,٧%)؛ وقد تم تصميم الاستمارة عن طريق الاعتماد على المراجعة الأدبية والتي تم استعراضها ضمن متن الإطار النظري، حيث شملت الاستبانة ثلاثة أقسام: (١) يتعلق بعبارات تنمية المهارات القيادية وقد تم تقسيمها إلى مهارات معرفية والتواصل والاستراتيجية، (٢) يتعلق بعبارات النجاح التنظيمي، (٣) يتعلق بالمعلومات العامة وتضمن أسئلة حول النوع والتعليم والعمر والمناصب التي مر بها الفرد. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي الاتجاهات في تصميم عبارات المحاور الدراسية.

أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة: قام الباحث بهدف تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام مجموعة من الأساليب: (١) معامل ألف كرونباخ لحساب ثبات محاور الاستمارة، (٢) التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبيان مدى توفر متغيرات الدراسة، (٤) اختبار t للفروق بين مجموعتين، (٥) اختبار ANOVA للفروق بين أكثر من مجموعتين، (٦) تحليل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرين، (٧) تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

أولاً: ثبات وصدق المقياس:

لاختبار ثبات المقياس، قام الباحث بإجراء اختبار ألف كرونباخ Cronbach's Alpha وقد كانت النتائج لكلا بعدي الدراسة (تنمية المهارات القيادية، وتحقيق النجاح التنظيمي) كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (١) ثبات مقياس الدراسة

Reliability Statistics			
البعد	N of Items	Cronbach's Alpha	صدق المحك
تنمية المهارات القيادية	12	0.717	0.85
تحقيق النجاح التنظيمي	10	0.819	0.90

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، ٢٠٢١.

من الجدول السابق يلاحظ أن قيمة معامل ألف كرونباخ أكبر من ٠,٦٠؛ مما يدل على أن عبارات المقياس التي تم تصميمه (الاستبانة) تتمتع بالثبات أي أن نتائج الدراسة الناتجة عن استخدام هذا المقياس يمكن تعميمها. كما يوضح الجدول السابق أن مقياس صدق المحك كان مرتفعاً مما يدل على صدق المقياس ووضوحه من حيث العبارات والأبعاد المكونة له. من جانب آخر تم اختبار صدق المقياس، عبر إجراء صدق التكوين من خلال قياس الاتساق الداخلي بين كل بعد من أبعاد الدراسة (تنمية المهارات القيادية، وتحقيق النجاح التنظيمي) وبين كل عبارة من عبارات الاستبانة المكونة لهذا البعد؛ وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٢) الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

Correlations					
تحقيق النجاح التنظيمي			تنمية المهارات القيادية		
.733**	Pearson Correlation	تقوم إدارة المصرف بمراجعة الأهداف الموضوعية تبعاً للظروف المحيطة.	.443**	Pearson Correlation	يمكنك مكان العمل الذي أنت فيه من التعلم أثناء عملك.
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
183	N		183	N	
.503**	Pearson Correlation	هناك سياسة تنقلات وظيفية دورية في المصرف.	.733**	Pearson Correlation	ترحب بتلقي أي ملاحظة خلال أدائك لعملك.
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
183	N		183	N	
.566**	Pearson Correlation	يتم معالجة الإشكاليات وفقاً لخصوصية كل منها وليس بشكل عام.	.597**	Pearson Correlation	تقوم بالإضافة إلى الأعمال المناطة بك في وظيفتك، بالمبادرة إلى المشاركة بمهام أخرى.
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
183	N		183	N	
.525**	Pearson Correlation	لا يتوقف العمل في المصرف عند تغيب أحد أفراد.	.480**	Pearson Correlation	يوفر المصرف خطة تدريبية لك بشكل دوري.
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
183	N		183	N	
.662**	Pearson Correlation	إنجاز أي مهمة في المصرف لا يتوقف على فرد واحد وإنما يتم ضمن مجموعة متناغمة.	.536**	Pearson Correlation	يوفر المصرف مكتبة الكترونية (كتب، قرارات، تعاميم وغيرها) متاحة لك لتتعلم منها.
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
183	N		183	N	
.636**	Pearson Correlation	بيئة العمل في المصرف تستوعب كافة الأفراد دون تهميش أي منهم.	.618**	Pearson Correlation	تهتم إدارة المصرف بمشاركة الفردية في حل المشاكل.
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
183	N		183	N	
.732**	Pearson Correlation	غالباً ما تتفاعل إدارة المصرف بإيجابية مع أي طرف طارئ بما يوافق مع مصالح الغالبية.	.665**	Pearson Correlation	يتم ترشيحك من قبل إدارة المصرف للمشاركة بحضور اللقاءات والمؤتمرات.
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
183	N		183	N	
.500**	Pearson Correlation	تأخذ إدارة المصرف عند اتخاذ قراراتها وجهة نظر عملائها بعين الاعتبار.	.235**	Pearson Correlation	يسمح الهيكل التنظيمي في المصرف بمشاركة أوسع لك.
0.000	Sig. (2-tailed)		0.001	Sig. (2-tailed)	

183	N		183	N	
.678**	Pearson Correlation	هناك مرونة عالية عند التعامل مع العملاء في قضايا تتعلق بإدارة الحساب الشخصي له.	.511**	Pearson Correlation	تقوم إدارة المصرف يومياً بجمع الموظفين والتواصل معهم في اجتماع صباحي لمناقشة قضايا ذات اهتمام مشترك.
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
183	N		183	N	
.616**	Pearson Correlation	تأخذ إدارة المصرف عند طرح منتجاتها المصرفية الثقافة المجتمعية لعملائها بعين الاعتبار (قروض معيشي، قروض تنموية، قروض مدرسية... الخ).	.421**	Pearson Correlation	تناقش إدارة المصرف معك القضايا ذات البعد الاستراتيجي.
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
183	N		183	N	
. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			.395	Pearson Correlation	يتم التنسيق مع المصرف المركزي لتنظيم فعاليات يساهم فيها أفراد المصرف.
			0.000	Sig. (2-tailed)	
			183	N	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			.219**	Pearson Correlation	يتم مراجعة الأهداف ومقارنتها مع مايقوم به المنافسون وإطلاعكم عليه.
			0.003	Sig. (2-tailed)	
			183	N	

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، ٢٠٢١.

من الجدول السابق يلاحظ أن جميع عبارات الاستبانة كانت مرتبطة ارتباطاً موجباً ومعنوياً أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٠١ مما يدل على العلاقة التي تربط بين كل محور والعبارات المكونة له وبالتالي درجة الاتساق، التي تعبر عن وضوح البعد الذي يقيسه المقياس الذي تم تطويره.

ثانياً: الخصائص الوصفية للدراسة:

عند دراسة الخصائص الوصفية للدراسة لابد من التمييز بين:

(١) الخصائص الوصفية لعينة الدراسة: عن طريق حساب النسب المئوية للعبارات المكونة للمعلومات العامة التي تضمنتها استبانة الدراسة، وهذه القضية محورية لأنه كلما كانت خصائص العينة قريبة من خصائص المجتمع المكون لها فهذا يزيد من اعتمادية الدراسة.

الجدول رقم (٣) النسب المئوية لخصائص العينة

النوع	Percent	العمر	Percent
ذكر	34.4	أقل من ٣٥ سنة	8.2
		بين ٣٦ وحتى ٤٥ سنة	42.1
		بين ٤٦ وحتى ٥٥ سنة	30.6
أنثى	65.6	أكبر من ٥٦	19.1
Total	100.0	Total	100.0
الدرجة العلمية	Percent	عدد المناصب التي مررت بها	Percent
أقل من ثانوية عامة	16.4	منصب واحد	25.1

23.5	منصبين	17.5	معهد متوسط
41.0	ثلاثة مناصب	54.6	إجازة جامعية
10.4	أربعة مناصب وأكثر	11.5	دراسات عليا
100.0	Total	100.0	Total

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، ٢٠٢١.

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لخصائص عينة الدراسة: حيث بلغت نسبة الإناث (٦٥,٦ %) من مجمل عينة الدراسة وهذا دلالة لانزياح سياسات التوظيف والتشغيل خلال الفترة الأخيرة اتجاه العنصر الأنثوي. أما من ناحية التركيبة العمرية لعينة الدراسة، فقد لوحظ أن جزء مهم من عينة الدراسة هم من الفئة الشابة (٥٠ %) من العاملين الذين تقل أعمارهم عن ٤٥ سن، مما يعكس ناحية مهمة لناحية القدرة والإمكانات المتاحة للنهوض بهذا القطاع. أما من ناحية توفر المؤهلات، فقد لوحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ممن يحملون إجازات جامعية حيث بلغت نسبتهم (٥٤,٦ %) الأمر الذي له دلالاته لناحية إمكانية التوسع معرفياً وتقنياً حيث أن هذه الفئة لديها القدرة على استيعاب المعلومات ومعالجتها. أما من ناحية الخبرة لناحية عدد المناصب التي مر بها أفراد عينة الدراسة، فلوحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الأفراد الذين تنقلوا لأكثر من ثلاثة مناصب (٤١ %) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم المام مهم بالعمل ضمن البيئة المصرفية وإن لم يكن بشكل مؤسساتي في إطار سياسة تدوير وظيفي.

(٢) الخصائص الوصفية لأبعاد ومحاور الدراسة: لتقصي خصائص محاور الدراسة، قام الباحث بحساب مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، عبر حساب الوسط الحسابي كأحد أهم مقاييس النزعة المركزية وحساب الانحراف المعياري كأحد أهم مقاييس التشتت، وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٤) الخصائص الوصفية لأبعاد الدراسة

التحليل الوصفي لأبعاد (متغيرات) الدراسة			
Std. Deviation	Mean	N	
0.41801	3.5455	183	تنمية المهارات القيادية
0.57004	3.6421	183	تنمية المهارات المعرفية
0.61572	3.1257	183	تنمية مهارات التواصل
0.46986	3.7723	183	تنمية المهارات الاستراتيجية
0.59658	3.3055	183	تحقيق النجاح التنظيمي
		183	Valid N (listwise)

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، ٢٠٢١.

بشكل عام كانت معظم محاور غالبية محاور الدراسة متوفرة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة أكبر من قيمة ٣ وهي القيمة المقابلة لـ "المحايد" في الاستبانة، على الرغم من ضعف واضح لتنمية مهارات التواصل مقارنة بباقي الأبعاد نتيجة انعكاسات الأزمة. وهو انعكس أيضاً في قدرة القطاع المصرف العام المحدودة على تحقيق النجاح التنظيمي.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

قبل البدء باختبار الفرضيات، قام الباحث بحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٥) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تحقيق النجاح التنظيمي		
.520**	Pearson Correlation	تنمية المهارات القيادية
0.000	Sig. (2-tailed)	
183	N	
.506**	Pearson Correlation	تنمية المهارات المعرفية
0.000	Sig. (2-tailed)	
183	N	
.382**	Pearson Correlation	تنمية مهارات التواصل
0.000	Sig. (2-tailed)	
183	N	
0.125	Pearson Correlation	تنمية المهارات الاستراتيجية
0.093	Sig. (2-tailed)	
183	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، ٢٠٢١.

من الجدول السابق، يلاحظ أن الارتباط كان معنوياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بالنسبة لمعظم أبعاد ومحاور متغير "تنمية المهارات القيادية" مع متغير "تحقيق النجاح التنظيمي" مما يدل على علاقة واضحة في ظل هذه الظروف لأبعاد تنمية المهارات المعرفية وتنمية مهارات التواصل وتنمية المهارات القيادية بشكل عام مع بعد تحقيق النجاح التنظيمي، ولكن لوحظ أن العلاقة بين تنمية المهارات الاستراتيجية لم تكن معنوية مع متغير تحقيق النجاح التنظيمي وهذا يدل على أن

المحتوى لتنمية المهارات الاستراتيجية كان مختلفاً وهو ما يعكسه التغيير في وظائف القطاع المصرف العام خاصة في ظل الظروف الحالية عدم التوسع في سياسات الإقراض والتسهيلات المصرفية.

اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تنمية المهارات القيادية على تحقيق النجاح التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد، لتقصي تأثير كل من أبعاد تنمية المهارات القيادية (المعرفية، التواصل، والاستراتيجية) على المتغير التابع "تحقيق النجاح التنظيمي"، وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٦) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

نموذج الانحدار					
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square	R
0.50084		0.295		0.307	.554 ^a
a. Predictors: (Constant), تنميةالمهارات الاستراتيجية، تنمية مهارات التواصل، تنمية المهارات المعرفية					
ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000 ^b	26.408	6.624	3	19.873	Regression
		0.251	179	44.901	Residual
			182	64.775	Total
a. Dependent Variable: تحقيقالنجاح التنظيمي					
b. Predictors: (Constant), تنميةالمهارات الاستراتيجية، تنمية مهارات التواصل، تنمية المهارات المعرفية					
Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
0.002	3.206		0.353	1.131	(Constant)
0.000	6.342	0.438	0.072	0.458	تنمية المهارات المعرفية
0.000	3.595	0.238	0.064	0.231	تنمية مهارات التواصل
0.492	-0.688	-0.045	0.083	-0.057	تنمية المهارات الاستراتيجية
a. Dependent Variable: تحقيقالنجاح التنظيمي					

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، ٢٠٢١.

من الجدول السابق يلاحظ أن قيمة معامل التحديد R^2 كانت منخفضة (٣٠,٧ %) وهذا يعني أن (٣٠ %) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "تحقيق النجاح التنظيمي" تعود للمتغيرات المستقلة أما باقي الـ (٧٠ %) فيعود لأسباب أخرى لم يتم تقصيصها في الدراسة. كما لوحظ أن قيمة معامل فيشير F كانت معنوية ٠,٠٠٠ وهذا يدل على إمكانية استخدام النموذج في التنبؤ بسلوك المتغير التابع "تحقيق النجاح التنظيمي". كما لوحظ أن كل من تنمية مهارات التواصل وتنمية المهارات المعرفية كان تأثيرهما معنوي ودال احصائياً على المتغير التابع "تحقيق النجاح التنظيمي" أما متغير "تنمية المهارات الاستراتيجية" فلم يكن تأثيره معنوي وهو ما يؤكد ما تم التوصل إليه لناحية تغيير وانزياح في مسار البعد الاستراتيجي لهذا القطاع خلال فترة الأزمة.

خلاصة الفرضية الأولى: نقبل فرضية العدم بشكل جزئي القائلة " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تنمية المهارات الاستراتيجية على تحقيق النجاح التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة " نرفض فرضية العدم بشكل جزئي القائلة " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تنمية المهارات المعرفية والتواصل على تحقيق النجاح التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة" ونقبل بشكل جزئي الفرضية البديلة "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تنمية المهارات المعرفية والتواصل على تحقيق النجاح التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة"

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بقضية النجاح التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الدرجة العلمية، عدد المناصب التي مررت بها).

لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث بإجراء اختبار Independent Samples Test واختبار One Way ANOVA لتقصي الاختلافات بين آراء المجموعات فيما يتعلق بقضية "تحقيق النجاح التنظيمي"، وقد كانت النتائج كما الآتي:

الجدول رقم (٧) الاختلاف بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً للنوع والعمر والدرجة العلمية وعدد المناصب

Independent Samples Test					
t-test for Equality of Means			Levene's Test for Equality of Variances		
Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F	اختبار الفروق تبعاً للنوع
0.025	181	2.256	0.001	10.498	Equal variances assumed
0.045	95.643	2.034			Equal variances not assumed
Oneway ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	اختبارات الفروق تبعاً للعمر
0.023	3.241	1.112	3	3.337	Between Groups

		0.343	179	61.437	Within Groups
			182	64.775	Total
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	اختبارات الفروق تبعاً للدرجة العلمية
		0.723	3	2.168	Between Groups
0.106	2.066	0.350	179	62.607	Within Groups
			182	64.775	Total
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	اختبارات الفروق تبعاً لعدد المناصب
		1.322	3	3.965	Between Groups
0.010	3.891	0.340	179	60.809	Within Groups
			182	64.775	Total

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، ٢٠٢١.

من الجدول السابق يلاحظ أن معنوية الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتحقيق النجاح التنظيمي باختلاف نوع العينة (ذكر/أنثى) كانت معنوية، وهو انعكاس لاختلاف الممارسات القيادية بين كل من الذكور والإناث.

أما الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بقضية "تحقيق النجاح التنظيمي" باختلاف كل من العمر والمناصب الإدارية فقد كانت معنوية ودالة إحصائية وهو ما يدل على أن آراء الأفراد تتغير اتجاه القضايا باختلاف الفئة العمرية وعدد المناصب الإدارية التي مر بها الأفراد.

أما بالنسبة للفروق تبعاً للدرجة العلمية، فلم يلاحظ هنالك اختلاف في آراء أفراد الدراسة حيث أن مستوى المعنوية ٠,١٠٦ أكبر من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وهذا يعود إلى أن ما يعكس الاختلاف هو ليس المحتوى الذي يحمله الأفراد وإنما المحتوى الذي يمارسه الأفراد.

خلاصة الفرضية الثانية: نقبل بشكل جزئي فرضية العدم القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بقضية النجاح التنظيمي باختلاف الدرجة العلمية"، ولا نقبل فرضية العدم القائلة بشكل جزئي القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بقضية النجاح التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، عدد المناصب التي مرتت بها)" ونقبل بشكل جزئي الفرضية البديلة القائلة "توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بقضية النجاح التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، عدد المناصب التي مرتت بها)".

الفصل الرابع:

نتائج وتوصيات الدراسة

Chapter Four

Study's Results & Propositions

نتائج الدراسة:

- (١) كانت غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث، وهذا دلالة لانزياح سياسات التوظيف والتشغيل خلال الفترة الأخيرة اتجاه العنصر الأنثوي.
- (٢) توصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة هم من الفئة الشابة من العاملين الذين تقل أعمارهم عن ٤٥ سن، مما يعكس ناحية مهمة لناحية القدرة والإمكانات المتاحة للنهوض بهذا القطاع.
- (٣) أما من ناحية توفر المؤهلات، فقد لوحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ممن يحملون إجازات جامعية، الأمر الذي له دلالاته لناحية إمكانية التوسع معرفياً وتقنياً حيث أن هذه الفئة لديها القدرة على استيعاب المعلومات ومعالجتها.
- (٤) كما وجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الأفراد الذين تتقلوا لأكثر من ثلاثة مناصب، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم إلمام مهم بالعمل ضمن البيئة المصرفية وإن لم يكن بشكل مؤسساتي في إطار سياسة تدوير وظيفي.
- (٥) كان هنالك ضعف واضح لناحية تنمية مهارات التواصل مقارنة بباقي الأبعاد نتيجة انعكاسات الأزمة. وهو انعكس أيضاً في قدرة القطاع المصرفي العام المحدودة على تحقيق النجاح التنظيمي في إطاره المصرفي.
- (٦) معظم أبعاد ومحاور متغير "تنمية المهارات القيادية" ترتبط معنوياً بمتغير "تحقيق النجاح التنظيمي" مما يدل على علاقة واضحة في ظل هذه الظروف لأبعاد تنمية المهارات المعرفية وتنمية مهارات التواصل وتنمية المهارات القيادية بشكل عام مع بعد تحقيق النجاح التنظيمي، وهو ما يتفق مع دراسة العريفي (٢٠١٩) لناحية دور مهارات القادة في إطار ممارسة العمل تنظيمياً.
- (٧) لم تكن العلاقة بين تنمية المهارات الاستراتيجية معنوياً مع متغير تحقيق النجاح التنظيمي، وهذا يدل على أن المحتوى لتنمية المهارات الاستراتيجية كان مختلفاً وهو ما يعكسه التغيير في وظائف القطاع المصرفي العام خاصة في ظل الظروف الحالية عدم التوسع في سياسات الإقراض والتسهيلات المصرفية.
- (٨) بناءً على ما سبق كان تأثير كل من تنمية مهارات التواصل وتنمية المهارات المعرفية معنوي ودال احصائياً على المتغير التابع "تحقيق النجاح التنظيمي" أما متغير "تنمية المهارات الاستراتيجية" فلم يكن تأثيره معنوي وهو ما يؤكد ما تم التوصل إليه لناحية تغيير وانزياح في مسار البعد الاستراتيجي لهذا القطاع خلال فترة الأزمة وهو ما يتفق مع دراسة Nuel وآخرون (٢٠٢١) لناحية أهمية القيادة كعنصر أساسي في تحقيق النجاح.

(٩) كما وجد أن هناك اختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتحقيق النجاح التنظيمي باختلاف نوع العينة (ذكر/أنثى)، وهو انعكاس لاختلاف الممارسات القيادية بين كل من الذكور والإناث. كما وجدت فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بقضية "تحقيق النجاح التنظيمي" باختلاف كل من العمر والمناصب الإدارية وهو ما يدل على أن آراء الأفراد تتغير اتجاه القضايا باختلاف الفئة العمرية وعدد المناصب الإدارية التي مر بها الأفراد كنتيجة لتراكم خبرات الممارسة.

(١٠) أما بالنسبة للفروق تبعاً للدرجة العلمية، فلم يلحظ هنالك اختلاف معنوي في آراء أفراد الدراسة وهذا ما يؤكد أن ما يعكس الاختلاف هو ليس المحتوى الذي يحمله الأفراد بحد ذاته وإنما المحتوى الذي يمارسه الأفراد.

التوصيات:

بناءً على ما تقدم من نتائج، نورد فيما يأتي جملة من التوصيات، تستهدف تمكين مقومات السعي نحو تحقيق نجاح تنظيمي في هذا القطاع الحيوي:

(١) مع الانزياح الحاصل في بنية وتركيبه العمالة، لابد من إعادة النظر في التشريعات والقرارات النازمة لبيئة العمل بما يواكب هذه التغيرات الديموغرافية خاصة في إطار تنظيم الأسرة وإجازات الأمومة والحضانة وسياسات العمل المزدوج للزوج والزوجة بما يسهم في موازنة الانزياح نحو تشغيل والاعتماد على العنصر الأنثوي.

(٢) في إطار توفر العديد من الكوادر الشابة والتي تحمل مؤهلات تساعد على عملية التطوير، فلا بد من تطوير استكمال السعي نحو تمييز جهود المشتغلين في هذا القطاع الحيوي بما يساعد على تمكينهم والحد من التسرب في الكوادر عن طريق اصدار تشريعات خاصة للعاملين في هذا القطاع المصرفي خاصة في ظل ازدياد الهوة بين مزايا العاملين في القطاع المصرفي الخاص والقطاع المصرفي العام.

(٣) تطوير بروتوكول تطوير وظيفي يسهم تمكين وإغناء المحتوى الوظيفي وسياسات التوظيف للتوظيف عن طريق مأسسة سياسة التدوير والإغناء والتوسع الوظيفي ضمن الأنظمة الداخلية للمصارف العاملة في هذا القطاع.

(٤) من الأساسي إعادة تعريف لمتطلبات تحقيق نجاح تنظيمي يتم إقرارها على المستوى المتوسط من قبل مجالس الإدارات للمصارف العامة تكون بناءً على متطلبات وفجوات يتم قياسها وتحليلها بيئياً ضمن هذه المصارف.

(٥) إن المضي ببرنامج واضح لتطوير المهارات أصبح قضية مهمة، ولكن هذا البرنامج يجب أن يبنى على أساس الممارسة وليس المحاضرات التقليدية وأنظمة اتباع الدورات أي بعبارات أخرى التركيز على التوجه نحو تمكين المهارات وليس حملة شهادات الحضور واتباع الدورات.

(٦) لابد من تطوير مهارات التواصل للأفراد عبر تشجيع مشاركتهم في الفعاليات المختلفة والتوسع في التوأمة مع مصارف أخرى خاصة في ظل السعي نحو تمكين منظومة الدفع الالكتروني.

(٧) إن المهارات الاستراتيجية للأفراد في الوقت الحالي تختلف عن المهارات الاستراتيجية النمطية، لناحية أن أعمال المصرف اختلفت عن النمط التقليدي (إقراض وإيداع) لذلك لا بد من تشجيع جلسات العصف الذهني والمبادرة لردم الفجوة بين ما يطمح له الأفراد ومتطلبات الوضع الراهن.

المراجع:

- Gozukara, I. (2016). Leadership and managerial effectiveness in higher education. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 73-82.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٩). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. الطبعة الثانية. ص: ٦٠.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*; 11(3), 353-370
- Lee, C., & Nowell, B. (2015). A framework for assessing the performance of nonprofit organizations. *American Journal of Evaluation*; 36, 299-319
- Furuoka, F., Islam, M., & Idris, A. (2020). The impact of trust in leadership on organizational transformation. *Global Business and Organizational Excellence - Wiley*; 39(4):1-10.
- ThiBich, N., & Le Thai, p. (2019). The effects of leadership skills on firm performance: The case of textile and garment firms in Vietnam. *Management Science Letters* 9 (2019): 2121-2130.
- Boak, G., & Crabbe, S. (2018). Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behaviour. *European Journal of Training and Development - Emerald*, <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0058>.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchin, k. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*; 2 (2016) 54-64.
- Oluwaseun, O. (2018). Employee Training and Development as a Model for Organizational Success. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*; 4 (3) 181-189.
- Karagianni, D., & Montgomery, A. (2018). Developing leadership skills among adolescents and young adults: a review of leadership programmes. *International Journal of Adolescence and Youth - Routledge*; 23 (1): 86-98, DOI: 10.1080/02673843.2017.1292928.
- رضوان، رضوان. (٢٠٢١). التكيف الوظيفي كمحدد للعلاقة بين رأس المال النفسي والنجاح التنظيمي _ دراسة تطبيقية. جامعة طنطا: المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. المجلد الثاني. العدد الأول. ١١٣-١٦٢.
- العرifi. (٢٠١٩). تصور مقترح لدور عمادة شؤون الطلاب في تنمية المهارات القيادية لقائدات الأندية الطلابية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. مجلة البحث العلمي التربوي، ٢٠ (الجزء الأول)، ١-٣٤.
- الحدراوي، رافد. ومحمد، جلال. (٢٠٢٠). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي. جامعة السليمانية: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. المجلد (٢٨). العدد (٣). ٢٠٦-٢٣٣.
- الساعدي، حسن. (٢٠١٢). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية في الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي. رسالة ماجستير غير منشورة. بنغازي: جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد-قسم الإدارة.
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.
- Naylor, J. (2004). Management. United Kingdom: Financial Times Prentice Hall. P:355
- Rost, J. C. (1991). Leadership for the twenty-first century. Greenwood Publishing Group.
- Markovic, Z., & Ljajic, S. (2016). LEADERSHIP SKILLS AND TRAINING. *Knowledge International Journal*, 15(3), 1011-1014.
- Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Yukl, G.A. (2013). Leadership in organizations. Pearson (Eight Edition).

- Javaid, M. F., & Mirza, M. U. (2012). Leadership style enhances the employee organizational commitment: A case study of educational institutions in Lahore. *International Journal on management, statistics & social sciences*, 1(1), 64-77.
- Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1991). Leadership; Do Traits Matter? *Academy of management executive*, 5(2), 48-60.
- Stam, D., Knippenberg, V. D., Wisse, B. & Pieterse, A. V. (2018) Motivation in words: promotion- and prevention-oriented leader communication in times of crisis. *Journal of management*. 44(7), 2859-2887.
- Mumford, T.V., Campion, M.A., & Morgeson, F.P. (2007), The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Colarelli, S. M., & Montei, M. S. (1996). Some contextual influences on training utilization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 306-322.
- McNamara, M. S., Fealy, G. M., Casey, M., O'Connor, T., Patton, D., Doyle, L., & Quinlan, C. (2014). Mentoring, coaching and action learning : interventions in a national clinical leadership development programme. *Journal of Clinical Nursing*, 23, 2533-2541. DOI:10.1111/jocn.12461
- Martinelli, D., & Erzikova, E. (2017). Public relations leadership development cycle: A cross-cultural perspective. *Public Relations Review*, 43, 1062-1072. DOI:http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.09.002
- Day, D. V. (2000). Leadership Development : A Review in Context. *Leadership Quaterly*, 11(4), 581-613. DOI:https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8
- عبد الخير، م.، & محمد. (٢٠٢٠). فاعلية برنامج إلكتروني قائم على مدخل التعليم الواقعي للرياضيات في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. *مجلة كلية التربية. بورسعيد*، ٢٩(٢٩)، ٣٧٧-٤٠١.
- Revans, R. (1998), *ABC of Action Learning : Empowering Managers to Act and to Learn from Action*, Lemos & Crane, London.
- Marquardt, J.M. (2014), *Leading with Questions : How Leaders Find the Right Solutions by Knowing what to Ask*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco, CA.
- Brown, W., & Iverson, J. (2004). Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 377-400.
- Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 371-386.
- Gozukara, I., (2016). Leadership and Managerial Effectiveness in Higher Education. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1): 73-82.
- Bylahalli, G. (2017). The 4 C's of organizational success. Retrieved on 9th April 2020 from <https://www.itproportal.com/features/the-4-cs-of-organisational-success/>
- اسحق يوسف حمدان. (٢٠١٩). القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*. ٢٥ (١١١).
- بوطرفة، صورية. (٢٠١٧). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- Rihal, C. S. (2017). The importance of leadership to organizational success. *NEJM Catalyst*, 3(6).
- Valdiserri, G. A., & Wilson, J. L. (2010). The study of leadership in small business organizations: Impact on profitability and organizational success. *The Entrepreneurial Executive*, 15, 47.
- Nuel, O. I. E., Ifechi, A. N., & Emmanuella, U. I. (2021). Transformational Leadership and Organizational Success: Evidence from Tertiary Institutions. *Journal of Economics and Business*, 4(1).

الملاحق:

استبانة الدراسة

استبانة حول مشروع بحث بعنوان:

"أثر تنمية المهارات القيادية على تحقيق النجاح التنظيمي: دراسة ميدانية على المصارف العامة"

السيدات والسادة المحترمون؛

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بصياغة مجموعة من الأسئلة، مع العلم بأن الأمانة العلمية تقتضي بعدم الإفصاح عن المعلومات التي تدونها ضمن هذه الاستبانة، وهي ستستخدم فقط لأغراض إنجاز هذه الدراسة والبحث العلمي.

مع فائق الشكر والامتنان

الباحث

أولاً: محاور الدراسة: ضع الخيار الذي تجده مناسباً:

العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
المعرفية					
يمكنك مكان العمل الذي أنت فيه من التعلم أثناء عملك.					
ترحب بتلقي أي ملاحظة خلال أدائك لعملك.					
تقوم بالإضافة إلى الأعمال المناطة بك في وظيفتك، بالمبادرة إلى المشاركة بمهام أخرى.					
يوفر المصرف خطة تدريبية لك بشكل دوري.					
يوفر المصرف مكتبة إلكترونية (كتب، قرارات، تعاميم وغيرها) متاحة لك لتتعلم منها.					
تهتم إدارة المصرف بمشاركتك الفردية في حل المشاكل.					
التواصل والعمل					
يتم ترشيحك من قبل إدارة المصرف للمشاركة بحضور اللقاءات والمؤتمرات.					

					يسمح الهيكل التنظيمي في المصرف بمشاركة أوسع لك.
					تقوم إدارة المصرف يومياً بجمع الموظفين والتواصل معهم في اجتماع صباحي لمناقشة قضايا ذات اهتمام مشترك.
					الاستراتيجية
					تناقش إدارة المصرف معك القضايا ذات البعد الاستراتيجي
					يتم التنسيق مع المصرف المركزي لتنظيم فعاليات يساهم فيها أفراد المصرف
					يتم مراجعة الأهداف ومقارنتها مع مايقوم به المنافسون وإطلاعكم عليه
					تقوم إدارة المصرف بمراجعة الأهداف الموضوعية تبعاً للظروف المحيطة.
					هناك سياسة تنقلات وظيفية دورية في المصرف.
					يتم معالجة الإشكاليات وفقاً لخصوصية كل منها وليس بشكل عام.
					لا يتوقف العمل في المصرف عند تغيب أحد أفرادهم.
					إنجاز أي مهمة في المصرف لا يتوقف على فرد واحد وإنما يتم ضمن مجموعة متناغمة.
					بيئة العمل في المصرف تستوعب كافة الأفراد دون تهميش أي منهم.
					غالباً ما تتفاعل إدارة المصرف بإيجابية مع أي ظرف طارئ بما يوافق مع مصالح الغالبية.
					تأخذ إدارة المصرف عند اتخاذ قراراتها وجهة نظر عملائها بعين الاعتبار.
					هناك مرونة عالية عند التعامل مع العملاء في قضايا تتعلق بإدارة الحساب الشخصي له.
					تأخذ إدارة المصرف عند طرح منتجاتها المصرفية الثقافة المجتمعية لعملائها بعين الاعتبار (قروض معيشي، قروض تنموية، قروض مدرسية... الخ).

ثانياً: المعلومات العامة

النوع	ذكر	أنثى		
العمر	أقل من ٣٥ سنة	بين ٣٦ - ٤٥ سنة	بين ٤٦ - ٥٥ سنة	أكثر من ٥٦ سنة
الدرجة العلمية	أقل من ثانوية عامة	معهد متوسط	إجازة جامعية	دراسات عليا
عدد المناصب التي مررت بها	منصب واحد	منصبين	ثلاث مناصب	أكثر من أربع مناصب