مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة
اسم الكاتب: د. محمد منصور الزعنون، د. رمزي عطية مزهر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1736
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 00:26 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة

Innovative Leadership Practices and Their Impact on Achieving Organizational Entrepreneurship from Employees Perspectives at al-Quds Bank in the Gaza Strip Governorates

د. محمد منصور الزعنون
أستاذ مساعد/ جامعة غزة/ فلسطين

Dr. Mohammed Mansure Alzanoon
Assistant professor /Gaza University / Palestine
mohzan2004@yahoo.com

د. رمزي عطية مزهر
أستاذ مساعد/ باحث / فلسطين

Dr. Suleiman Salem Ally
Assistant Professor/ Researcher /Palestine
r.mizher.pal@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 4/ 1/ 2019م، **تاريخ القبول:** 21/ 5/ 2019م.
E - ISSN: 2410 - 3349
P - ISSN: 2313 - 7592

Received: 4/ 1/ 2019, **Accepted:** 21/ 5/ 2019
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.3621267
http: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الابتكارية، وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة مكونة من ستة أبعاد رئيسة تقيس ممارسات القيادة الابتكارية ومستوى الريادة التنظيمية، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (64) موظفاً من إجمالي العاملين في البنك في قطاع غزة البالغ عددهم (106) موظفين، وتم استرداد (55) استبانة بنسبة استرداد بلغت (85 %)، وجرى تحليل الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

وقد أظهرت النتائج أن واقع القيادة الابتكارية بأبعادها (التفكير والتخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، حل المشكلات بطريقة ابتكارية) قد حصل على تقدير مرتفع وبمتوسط حسابي(4.08)، وحصلت الريادة التنظيمية بأبعادها (الاستباقية، المغامرة التنافسية، المخاطرة)على تقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.85). وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لممارسات القيادة الابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس، وتوصي الدراسة إدارة بنك القدس بالمحافظة على الواقع الحالي للقيادة الابتكارية والريادة التنظيمية، والعمل على تحسينهما بشكل مستمر من خلال التنمية المستمرة لمهارات وممارسات القيادة الابتكارية، ومن خلال المبادأة في طرح وتنفيذ الخدمات المصرفية المبتكرة، والتفوق على المنافسين في اغتنام الفرص السوقية، والجرأة في تحمل مستوى مقبول من المخاطر المصرفية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، الريادة التنظيمية، بنك القدس.

Abstract

This study aims to identify innovative leadership practices and their impact on achieving organizational entrepreneurship from al-Quds Bank employees' perspectives in the Gaza Strip. The study used the descriptive analytical approach by developing a questionnaire that consists of six main dimensions to measure innovative leadership practices and the level of organizational entrepreneurship. The questionnaire was distributed to a random sample of 64 employees who were selected from 106 employees in the Gaza Strip. A total of 55 responses were retrieved with a recovery rate that amounted to 85% . The questionnaire was analyzed and the hypothesis of the study was tested using the Statistical Packages Program (SPSS). Consequently, the results showed that the reality of innovative leadership with its dimensions innovative thinking and planning, and communication in an innovative manner, problem solving and decisions making in an innovative manner was highly appreciated with a mean of 4.08. Furthermore, the results showed that organizational Entrepreneurship in its dimensions (proactive, competitive, risk) obtained a high estimation with mean of 3.85. The results also showed a statistically significant effect at the level of $a \leq 0.05$ for innovative leadership in achieving organizational entrepreneurship in al-Quds Bank. The study recommends the management of al-Quds Bank to maintain and improve the reality of innovative leadership and organizational entrepreneurship through the continuous development of innovative leadership skills and practices, and through initiatives and implementing innovative banking services. In addition to superior competitors in seizing market opportunities, and boldness in working within an acceptable level of banking risk.

***Keywords**: Innovative Leadership, Organizational Entrepreneurship, Al-Quds Bank.*

أولاً: الاطار العام للدراسة

1. المقدمة:

تعيش القيادة اليوم عصراً سمته التميز والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، فمنظمات الأعمال تواجه في عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة، وأمام تلك التحديات أضحت القيادة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة وتحقيق البقاء والازدهار، الأمر الذي يحتم على القيادة استخدام كل ما يتاح لها من أساليب ومفاهيم إدارية معاصرة تمكنها من النجاح والاستمرار في ظل البيئة التنافسية الشديدة.

والقيادة الابتكارية هي أحد الأساليب القيادية الحديثة والمعاصرة، التي تتميز بقدرتها على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها، من خلال ما تقدمه من أفكار ومقترحات وممارسات ابتكارية تمنح المنظمات القوة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف، ومن خلال قدرتها على ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة، والابتكار، والإبداع، كوسائل فاعلة في تدعيم فاعلية الأداء، ومن خلال قدرتها على تقديم الحلول الجديدة لمشكلات الأعمال ومواجهة التحديات التي تنشأ عن بيئة الأعمال المتغيرة (الشهراني، 2018: 598).

وتشهد الصناعة المصرفية تطورات وتغيرات عالمية عديدة أدت إلى زيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، مما فرض على قيادات العمل المصرفي العمل بشكل فعال ومبتكر لمواجهة هذه التحديات بما يضمن النجاح والاستمرار، وتحقيق الريادة التنظيمية، وانطلاقاً من ذلك فقد رأى الباحثان أنه من الأهمية بمكان التعرف على ممارسات القيادة الابتكارية، وأثرها

في تحقيق الريادة التنظيمية في أحد البنوك المحلية العاملة في فلسطين وهو بنك القدس.

2. مشكلة الدراسة واسئلتها:

يلعب القطاع المصرفي الفلسطيني دوراً رئيسياً في تمويل الاقتصاد وتوفير كافة الخدمات المالية التي يحتاجها الأفراد والأنشطة الاقتصادية، ويواجه هذا القطاع تحديات عديدة، أهمها تحكم الاحتلال الاسرائيلي في أغلب النشاطات الاقتصادية، وضعف الموارد المحلية، وانخفاض مستوى الدخل وما يترتب عليه من انخفاض في حجم المدخرات المحلية، يواجه بنك القدس بصفة خاصة تحديات المنافسة من البنوك المحلية والبنوك الوافدة ومصارف الإقراض المتخصصة التي بلغ عددها (15) مصرفا و(6) مؤسسات إقراض متخصصة(سلطة النقد الفلسطينية،http://www.pma.ps/ar)، هذه التحديات تفرض ضغوطاً كبيرة على إدارة البنك من أجل مواجهتها، والمحافظة على الحصة السوقية، وتحقيق الريادة التنظيمية.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن أساليب القيادة وممارساتها التقليدية لم تعد تتناسب مع معطيات العصر الراهن القائم على التكنولوجيا المتطورة والابتكار، حيث أصبح ميدان الابتكار في مجال الخدمات المصرفية ميداناً حادا للمنافسة بين البنوك التي تسعى للتميز والريادة التنظيمية والتفوق على المنافسين، والنجاح في هذا المجال يعتمد بشكل كبير على قدرة البنوك على ابتكار وتقديم ما هو جديد في الخدمات المصرفية، وتغيير ممارساتها التقليدية في العملية الإدارية بما يتناسب مع معطيات العصر الراهن.

ويمكن صياغة المشكلة الرئيسة للدراسة في السؤال الرئيس التالي:

◄ **ما واقع ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيبنك القدس بمحافظات قطاع غزة ؟ ويمكن ترجمة مشكلة الدراسة إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتطلب مزيداًمن التقصي والتحليل، وتقديم إجابات واضحة ودقيقة، وتتضمن هذه الأسئلة ما يلي:**

1. ما واقع ممارسات القيادة الابتكارية وأبعادها (التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية) من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة؟

2. ما مستوى تحقق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة؟

3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس؟ وينبثق منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1.3: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس؟

2.3: هليوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس؟

3.3: هليوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس؟

3. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث من أسئلة الدراسة اشتقت الفرضية الصفرية الرئيسة التالية:

1. H0: لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس، ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

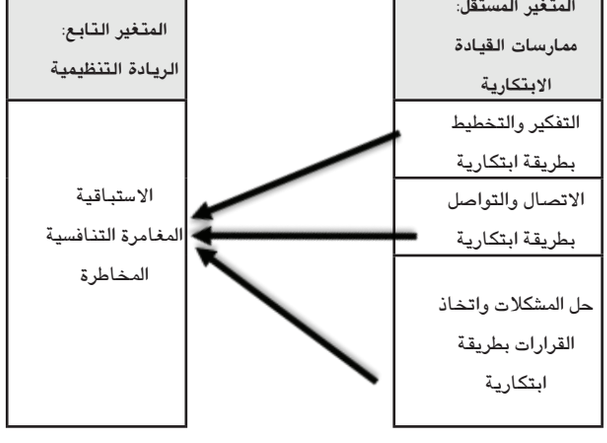
2. H0: لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس.

3. H0: لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس.

4. H0: لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس

4. أنموذج الدراسة:

أعد الباحثان أنموذج الدراسة المكون من المتغيرين المستقل والتابع، وقد حددت أبعاد المتغيرين اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة كدراسة غنيم (2018)، ودراسة الشهراني (2018)، ودراسة الذيابات (2017)، ودراسة عبد (2016)، والشكل التالي رقم (1) يوضح النموذج وأبعاد المتغيرات



شكل رقم (1)
أنموذج الدراسة

5. أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى واقع ممارسات القيادة الابتكارية في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر العاملين في البنك.

2. التعرف إلى مستوى تحقق الريادة التنظيمية في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر العاملين في البنك.

3. التعرف إلى أثر ممارسات القيادة الابتكارية وأبعادها (التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية، حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية) في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس.

4. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد أصحاب القرار في بنك القدس بغرض تحسين ممارسات القيادة الابتكارية والارتقاء بمستوى الريادة التنظيمية.

6. أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة– على حد علم الباحثين–التي تناولت العلاقة بين متغيري القيادة الابتكارية والريادة التنظيمية في القطاع المصرفي، وبالتالي تمد المكتبة العربية بدراسة جديدة تثري المعرفة النظرية، وتسد الفجوة المعرفية في هذا المجال، كما أن موضوع القيادة الابتكارية يحظى بأهمية بالغة في الأوساط العلمية؛ حيث يعول عليها بشكل كبير في مواجهة تحديات المنافسة والعولمة والتطور التكنولوجي الذي يميز العصر الحالي، وتلفت هذه الدراسة انتباه إدارة بنك القدس إلى موضوع حديث نسبياً، كما تساهم في تحديد واقع ممارسة القيادة الابتكارية، وتبين كذلك مستوى تحقق الريادة التنظيمية في البنك، وبالتالي تساعد بما ستقدمه من نتائج وتوصيات في تحسين ممارسات القيادة الابتكارية وتحسين مستوى الريادة التنظيمية، ومعالجة نقاط الضعف في هذا المجال.

7. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه الدراسة في الفترة (نوفمبر 2018 ولغاية يناير 2019)

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة، واقتصرت عينة الدراسة على (64) موظفاً من أصل (106) موظفين بسبب رفض إدارة البنك اتباع أسلوب الحصر الشامل للعاملين كافة.

الحدود الموضوعية: اقتصر تفسير متغير القيادة الابتكارية على ممارسات (التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية)، وبالنسبة لمتغير الريادة التنظيمية تم تفسيره من خلال الأبعاد (الاستباقية، المغامرة التنافسية، المخاطرة).

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على فروع بنك القدس في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، نظراً لصعوبة التواصل الجغرافي مع باقي فروع البنك في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية).

ثانياً: الدراسات السابقة:

أ. الدراسات العربية:

1. دراسة **الشهراني (2018)**: هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (209) عضو هيئة تدريس، واستخدمت استبانة مكونة من (42) فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بأبعادها (المثابرة والإصرار، المبادرات الشخصية، الأفكار الجديدة، التعامل مع المشكلات) كان بدرجة «متوسطة» بمتوسط حسابي بلغ (2.83).

2. دراسة **غنيم (2018)**: هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على أداة لاستبانة الذي تم توزيعه على عينة الدراسة ومقدارها (269) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمتوسطات تقدير المديرين لأداء المديرين المساعدين بوكالة الغوث الدولية في ضوء القيادة الابتكارية وأبعادها(التخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، حل المشكلات بطريقة ابتكارية، اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية) حصلت على وزن نسبي مقداره (70.4 %)، أي بدرجة كبيرة.

3. دراسة **الذيابات (2017)**: هدفت إلى اختبار الدور الوسيط للريادة في العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان الذي وزع على (564) موظفاً من العاملين في المنظمات الصناعية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات إدارة المعرفة والريادة بأبعادها (الابداع، المخاطرة، التفرد) كانت عالية، وان المتوسط الحسابي للأداء التنظيمي متوسط، كما توصلت إلى وجود أثر معنوي لاستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، وإلى وجود أثر معنوي لاستراتيجيات إدارة المعرفة في تبني التوجه الريادي، ووجود أثر معنوي لتبني التوجه الريادي في الأداء التنظيمي.

4. دراسة **جبريني (2016)**: هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة الذي تم توزيعه على عينة مقدارها (342) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية (تعامل الإدارة مع العاملين، بيئة العمل، السلوك الابتكاري). وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرار.

5. دراسة **عبد (2016)**: هدفت تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال في المصارف الأهلية العاملة في محافظة النجف الأشرف بالعراق، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من (32) مديراً، ورئيس قسم في (11) مصرفاً تجارياً، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية لها تأثير في عملية تعزيز ريادة الأعمال وأبعادها (الإجراءات الاستباقية، تحمل المخاطرة، الإبداع، انتهاز الفرص)، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى ريادة الأعمال في المصارف محل الدراسة قد بلغ (4.13).

ب. الدراسات الاجنبية:

1. دراسة،(**Samsir 2018**): هدفت إلى دراسة أثر التوجهات القيادية نحو الابتكار وعلاقتها بالميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بإندونيسيا، واعتمدت الدراسة على الأساليب الكمية والمصادر الأولية لجمع البيانات، وبلغ حجم عينة الدراسة (258) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتوجهات القيادية نحو الابتكار على الميزة التنافسية، وتوضح الدراسة أن الابتكار كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجهات القيادية والميزة التنافسية يشير إلى أن التوجهات القيادية الكبيرة نحو الابتكار تؤدي إلى ميزة تنافسية كبيرة .

2. دراسة (**Uncapher 2013**): وهدفت إلى دراسة العلاقة بين التوجهات الريادية والفعالية التنظيمية في المنظمات غير الربحية، كما هدفت إلى معرفة طبيعة السلوك الريادي للقادة في هذا النوع من المنظمات، واعتمدت الدراسة على عدة مناهج علمية، وتم استطلاع آراء عينة من مدراء ورؤساء مجلس إدارات بلغ عددهم (226) مفردة في عدة منظمات غير ربحية في الولايات المتحدة الأمريكية، وبينت النتائج أن القادة في المنظمات عينة الدراسة يمكن اعتبارهم رواد أعمال كنظرائهم في المنظمات الربحية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجهات الريادية والفعالية التنظيمية.

3. دراسة (**Arham 2014**): هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة والتوجهات الريادية والأداء التنظيمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بماليزيا، واعتمدت الدراسة على الأساليب الكمية وأداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من (283) مديراً، وتوصلت إلى أن كلاً من أسلوب القيادة التحويلية، وقيادة المعاملات لها تأثير معنوي على التوجهات الريادية، كما توصلت إلى أن التوجهات الريادية ترتبط إيجابياً بالأداء التنظيمي، كما بينت الدراسة أن هناك اختلافات في أساليب القيادة للمدراء في المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى متغير الحجم ونوع الصناعة.

ج. أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

تتفق هذه الدراسة بشكل كبير مع دراسة الشهراني (2018)، ودراسة ابو غنيم (2018)، ودراسة (Samsir 2018)، ودراسة الجبريني (2016)،في دراستها لمتغير القيادة بشكل عام، والقيادة الابتكارية كمتغير مستقل، وفي المنهج العلمي وأداة الدراسة، وتختلف معها في أبعاد قياس وتفسير القيادة الابتكارية، كما تختلف معها في المتغير التابع ومجتمع التطبيق. كما تتفق هذه الدراسة بشكل كبير مع دراسة عبد (2016)، ودراسة Arham 2014))، في تناولها لموضوع طبيعة العلاقة بين القيادة والريادة التنظيمية، وتختلف معها في أن دراسة عبد (2016) ركزت على ممارسات القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، ودراسة Arham 2014 ركزت على دراسة العلاقة بين القيادة والتوجهات الريادية والأداء التنظيمي؛ وركزت في متغير القيادة على أسلوب القيادة التحويلية وقيادة المعاملات. وتتفق هذه الدراسة بشكل جزئي مع دراسة الذيابات (2017)، ودراسة (Uncapher 2013) في تناولها لموضوع الريادة كأحد متغيرات الدراسة الرئيسة، وتختلف معها في مجتمع التطبيق ومؤشرات القياس، وتختلف كذلك في أن دراسة الذيابات (2017) ركزت على الدور الوسيط للريادة في العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وركزت دراسة (Uncapher 2013) على طبيعة العلاقة بين التوجهات الريادية والفعالية التنظيمية.

وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة، كونها تسعى بشكل رئيسي لتحديد واقع ممارسة القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس، وبالتالي هي جمعت بين متغيرين لم يتم التطرق اليهما بشكل مباشر في الدراسات السابقة، كما وتطبق الدراسة الحالية على القطاع المصرفي وهو ما لم تتناوله الدراسات في أي من مجتمعات التطبيق، وقد ركزت الدراسة الحالية على معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين كل بعد من أبعاد القيادة الابتكارية والريادة التنظيمية ككل في محاولة لمعرفة أكثر ممارسات القيادة الابتكارية تأثيراً وارتباطاً بالريادة التنظيمية. كما تتميز الدراسة الحالية باختلاف أبعاد قياس المتغير التابع والمستقل عن الدراسات السابقة، حيث تم تفسيرهما بشكل أكثر عمقاً و شمولية وبمزيد من التفصيل.

ثالثاً: الإطار النظري:

1. تعريف الابتكار:

يعرف الابتكار بأنه: «عملية خلق أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ»(جاد الرب،2013: 211)، كما يعرف بأنه:»قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق»(نجم، 2012، 144)، وعرف بأنه: «التوصل إلى شيء جديد أو فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو نظرية أو مزج بين عناصر موجودة بطرق جديدة لتكوين شق جديد منها»(قنديل، 2010: 123).وفي ضوء ما سبق يرى الباحثان أن مفهوم الابتكار يعبر عن عملية خلق أفكار أو منتجات أو ممارسات جديدة وأصيلة في المنظمة، ووضعها موضع التنفيذ بما يضيف للشركة قيمة أسرع وأكبر من المنافسين.

2. تعريف القيادة:

القيادة مصطلح يشير إلى ظاهرة اجتماعية تطورت مع تطور المجتمع البشري، فعندما تكون هناك جماعة تعمل على تحقيق أهداف مشتركة؛ توجد قيادة تعمل على تنسيق وتنظيم مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة لتحقيق تلك الأهداف، ويمكن تعريف القيادة بأنها: « محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف»(جاد الرب، 2012: 2) ويعرفها الصيرفي (2007: 15) بأنها « القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع، وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة» ، كما عرفت القيادة بأنها: «عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة»(Bratton.et.al,2005: 42)، ويعرفها عباس (2004: 11) بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم، وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية".

وفي ضوء ذلك يتضح أن القيادة تتضمن القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية؛ ويتم ذلك من خلال تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على العمل، وإقناعهم بالتعاون، والقيام بالأعمال الموكلة لهم، وتوجيه طاقاتهم واستثمارها إلى أقصى درجة للوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة من أهداف، كما يتضح كذلك أن القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه في سياق العمل والموقف التنظيمي.

3. تعريف القيادة الابتكارية:

تناول العديد من الباحثين تعريف القيادة الابتكارية ،وهذه التعريفات وإن اختلفت في ظاهرها، ولكنها تتفق في المحتوى والمضمون، وفيما يلي نعرض لبعض التعريفات:

1.3: قدرة القيادة على جمع الأفكار الجديدة؛ سواء عن طريقها أو عن طريق العاملين، أو من مصادر خارجية وتحليل هذه الأفكار، وتبني المفيد منها وترويجها داخل المؤسسة، وتنفيذها والبحث عن المصادر التي تجعل هذه الفكرة ذات نتاج مفيد اجتماعياً، وتنظيمياً، ومادياً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع ولابتكار(قنديل، 2010: 12).

2.3: نمط قيادي يتميز بتحقيق التميز، والإتقان، والابتكار في نتائج أعمال المنظمة، ويعتمد في جوهره على البصيرة الابتكارية بالإضافة إلى الفلسفة الابتكارية في السياسات، والاستراتيجيات، والأساليب، لغرض تقديم كل ما هو جديد وايجابي من العاملين للمنظمة، ومن ثم تحويل ذلك من المنظمة إلى البيئة التي تعيش وتعمل فيها. (Chia, Jen C&Yang, Y,2012: 87)

3.3: النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة، والابتكار، والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل إلى التجريب، والتجديد، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير (عماد الدين، 2003: 35).

ويرى نجم (2012: 211) أن القيادة الابتكارية هي التي تقود أكثر مما تدير؛ أي تؤثر من أجل الوصول إلى أكثر ما لدى الأفراد من قيمة وموارد ذاتية دون قواعد مسبقة للأداء، وهذه القيادة هي التي تمثل في بيئة الأعمال اليوم قوة التغيير في المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحثان القيادة الابتكارية إجرائياً بأنها:

نمط من أنماط القيادة يتميز فيها القائد بالقدرة على طرح الأفكار وتنفيذها، أو المنتجات، أو الممارسات الجديدة، والأصيلة في العمل؛ سواء التي يكتشفها بنفسه، أو يتوصل إليها من خلال العاملين، ويسعى من خلال طرح وتنفيذ هذه الأفكار إلى تحقيق الازدهار والتميز للمنظمة، وخلق قيمة أسرع وأكبر مقارنة بالمنافسين.

4. أبعاد ومؤشرات قياس القيادة الابتكارية:

في ضوء المطالعة في الأدب النظري والدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الابتكارية؛ أمكن للباحثين تحديد مجموعة من الأبعاد، والممارسات للقيادة الابتكارية، التي تميز هذا النمط عن غيره من أنماط القيادة:

1.4: التفكير والتخطيط الابتكاري:

التفكير الابتكاري هو: عملية منظمة للحصول على الأفكار الجديدة من مصادر متنوعة، وهي ليست حكراً على الخبراء أو الأذكياء، بل هي فن وعلم يمكن تعلمه والتدرب عليه، ومن ثم ممارسته بشكل مهني(قنديل، 137:2010)، ويتضمن التفكير الابتكاري الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وتحديد تلك التي لها دور أساسي في حل المشاكل، إذ أن دور القائد لا يكون في حل المشاكل الآتية وحسب، ولكن في استشراق المستقبل والتحسب لمشاكله والقدرة على رؤية للوضع الأفضل(عباس، 14:2004).

ويهدف التخطيط الابتكاري إلى التطور والتجديد والإبداع، وهو يحدد اتجاه القائد في التفكير على أكثر من مستوى، كما أنه يحاول البحث عن أساليب وطرق وحلول غير مألوفة؛ لتخطيط العمل ومواجهة المشكلات، ومحاولة تجريب أفكار جديدة لم تجرب من قبل، كما ولا يهتم التخطيط الابتكاري بمجرد التخطيط لكفاءة أداء عمل الأنظمة الحالية القائمة، فهو معني أكثر بتطوير وتحسين وضع النظام برمته، وإدخال أهداف جديدة، ومحاولة صياغة التغيير على نطاق واسع(قنديل، 139:2010).

2.4: **الاتصال والتواصل الابتكاري:**

يشير مفهوم الاتصال والتواصل إلى عملية اجتماعية متبادلة بين أطراف العملية التفاعلية، وهما المرسل والمستقبل، ويتم من خلال هذه العملية التعبير عن الذات، والمشاعر، والأفكار، ونقل الانطباعات، والمعلومات، والخبرات، التي تؤدي إلى إشاعة الفهم والتعاطف بين الأفراد، وتساعد على تحقيق الأهداف، وتطوير العلاقات، والاتصال والتواصل من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد، وله صور عديدة، ويعتبر الاستماع والتحدث من أهم أساسيات فن الاتصال، فالقائد عليه أن يكون مَلماً بالعلاقات الإنسانية، وأهمها علاقات العمل وكيفية تكوينها، ويجب أن يكون لدية القدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين، وفهم نفسياتهم؛ لأن دوره الرئيس هو صنع فريق متماسك متكاتف، وتحريك هذا الفريق نحو الهدف، ولن يستطيع دون قدرة على الاتصال الفعال»(الحريري، 115:2011).وكذا يساعد الاتصال في تحقيق فاعلية القيادة، فهو الجسر الذي تتم من خلاله العمليات الإدارية بالمنظمة، بجانب أنه همزة الوصل بين المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية، من خلال تبادل المعلومات وتقييم فاعليتها، وتحقيق أهداف المنظمة(قنديل، 75:2010).

3.4: **حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية:**

لا بدّ للقائد أن يتحلى برؤية ثاقبة تساعده في التفكير خارج الصندوق، والبحث عن حلول جديدة لأي مشكلة قد تواجه منظمته، فقد تتضمن تلك الحلول تجديداً وابتكاراً يرتقي بالمنظمة في أحد الجوانب والمجالات الهامة، ويضمن تحقيق الأهداف بدرجة عالية، وتتجلى قدرة القائد الاستثنائية في هذا المجال في حل المشكلات المستعصية، وقدرته على اتخاذ قرارات تجديدية أو تعديلية؛

لمواجهة القضايا والحالات الفنية الغامضة غير الاعتيادية التي تعتمد على إعادة النظر بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى تشخيص الحالات والمشاكل الغامضة والمعقدة التي تحتاج إلى قدر من التفكير الخلاق والرؤى الثاقبة(العلاق، 132:2010).

وعملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وهي المرحلة النهائية لمجموعة من العمليات المتداخلة من التفكير، والتخطيط، والمراجعة، والمراقبة المستمرة التي تنتهي بوجود قرار معين لتحقيق هدف معين (عبوي، 13:2010). ويتم اتخاذ القرار في ضوء توافر معلومات، وبيانات دقيقة ومحددة، حيث تتخذ القرارات الروتينية في ضوء ظروف تتسم بالتأكد وقليلة المخاطرة، أما القرارات التجديدية والابتكارية فهي أكثر عرضة لعدم التأكد والمخاطرة وبدرجات عالية نسبياً، وهنا يمكن القول بأنه لا بد من توافر مجموعة من العوامل المساعدة، والمعينة لاتخاذ القرار وتنفيذه، فعملية اتخاذ القرار ليست نهاية المشوار، وإنما بدايته وينطلق منها القائد الابتكاري إلى الآلية التي سيتم فيها تنفيذ القرار (العلاق، 133:2010).

5. مفهوم الريادة:

الريادة في المعنى اللغوي مشتقة من الفعل رود، روادا، وريادا وتعني: راد الشيء: طلبه، وراد الأرض: تفقد ما حولها من المراعي والمياه؛ ليرى هل هي صالحة للنزول، والريادة في الاصطلاح تعني: الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات، والرغبات، والمشاكل، والتحديات، والاستخدام الأمثل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية (النجار وعلي، 2010: 30)، والمفهوم الفرنسي للريادة يشير إلى أنها: صيغة تطلق على الأشخاص الذين يأخذون زمام المبادرة، وبشكل أكثر تحديداً جاء هذا المفهوم لتمييز الأفراد المبادرين؛ لإيجاد الطرائق الجديدة والأداء الأفضل لعمل الأشياء (زكريا،98:2012)، والشخص الريادي هو: الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة والميل للمخاطرة، الثقة الكاملة بالنفس، الإصرار على النجاح من خلال مهارته في إدارة المخاطر، ورؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها وقدرته على التنظيم(عبد، 2016: 324).

6. تعريف الريادة التنظيمية:

توصف الريادة التنظيمية بأنها ريادة الأعمال داخل المنظمة وهي أحد فروع ريادة الأعمال، وتشير إلى الاهتمام بالجوانب السلوكية الناشئة والتنظيمية التي تؤدي إلى التحول من الأشكال التقليدية لممارسة الأعمال إلى ممارسة الأعمال بتحقيق قيمة مضافة للمنظمة، وتتم عمليات الريادة التنظيمية داخل المنظمة دون التفكير في حجمها، وهذه العمليات لا تشير فقط إلى إنشاء مشاريع جديدة ولكن أيضا لتطوير منتجات جديدة وخدمات وتكنولوجيا وتقنيات إدارية واستراتيجيات تنافسية ومركز تنافسي وأنشطة مبتكرة (الحواجرة، 2018: 416). وعرفت الريادة التنظيمية بأنها: «مجموعة القرارات والعمليات والإجراءات التي تتبناها المنظمة بهدف استغلال فرص السوق والدخول إليه من خلال الرغبة في الإبداع، وتحمل المخاطرة والمبادأة»(Ambad and Wahab, 2016: 262)، وفي تعريف آخر: " نشاطات المنظمة الرسمية، وغير الرسمية التي تركز على استغلال الفرص في الأسواق من خلال الإبداع والمجازفة، وإعادة التجديد الاستراتيجي الذي يتضمن النشاطات الاستراتيجية المرتبطة بتغيير استراتيجية، أو هيكل المنظمة(Bierwerth& Isodar& Schwens, 2015).

وفي تعريف آخر هي :" عملية تكوين شيء مختلف ذي قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة "(Hisrich & Peters, 2005: 9)، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات الريادية تنشأ من خلال تطوير أنماط جديدة من الأعمال، أو التكامل بين الموارد والتحديث الاستراتيجي، وتستطيع المنظمات الريادية الدخول إلى الأسواق بواسطة منتجات جديدة ومخاطر جديدة وفرص جديدة من خلال الإبداع، والمغامرة، والاستقلالية، والتفرد، والمنظمات الريادية لا بد أن يتوفر فيها الرياديون، والبعد التنظيمي المرتبط بالرؤية والإبداع والتحوط من الفشل، والبعد البيئي المرتبط بتنوع الأسواق(الذيابات، 2016: 164).

وقد عرف السكارنة (2008: 22) المنظمة الريادية بأنها:" تلك المنظمات التي تبني شيئا ذا قيمة من لا شيء، وكذلك التي تقوم باغتنام الفرص بناء على الموارد والمصادر، وضمن رؤية محددة مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر".

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحثان الريادة التنظيمية إجرائيا بأنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تتبناها المنظمة بهدف استغلال الفرص السوقية والتفوق على المنافسين؛ وتمارس المنظمة في سبيل تحقيق ذلك مجموعة من التوجهات الريادية المتمثلة في(الإجراءات الاستباقية، المغامرة التنافسية، المخاطرة).

7. أبعاد ومؤشرات قياس الريادة التنظيمية:

في ضوء مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بالريادة التنظيمية؛ أمكن للباحثين تحديد مجموعة من التوجهات والخصائص، التي تميز المنظمات الريادية عن غيرها من المنظمات، وهذه التوجهات والخصائص سيتم الاعتماد عليها بشكل رئيسي في تفسير المتغير التابع الرئيس في البحث «الريادة التنظيمية»:

1.7: الإجراءات الاستباقية:

الاستباقية هي جهود المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة، فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين، وإدراك التغيرات في الطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة، والاستباقية لا تتضمن فقط إدراك المتغيرات، بل أن تكون قادراً على العمل عليها والتقدم على المنافسين، والاستباقية فاعلة جداً في خلق الميزة التنافسية، لأنها تضع المنافسين في موضع الاستجابة للمبادرات الناجحة للمنظمات الاستباقية، والمنافع التي تحصل عليها المنظمات التي تكون أول الداخلين للأسواق الجديدة، أو التي تضع هوية لعلامة تجارية خاصة، أو التي تنفذ تقنيات إدارية حديثة، أو تتبنى تكنولوجيات تشغيلية جديدة في أي صناعة(نوري، وجمعة، 205:2015).

2.7: المغامرة التنافسية:

هي عبارة عن مجموع جهود المنظمة التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الأسواق، وهي غالباً ما تغامر ضد المنافسين،

فتقلل الأسعار، وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية، أو أن تنفق بشكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية كطريقة لتطوير ونمو المنظمة، وبالتالي فإن المغامرة التنافسية قد تجعل المنظمة مجازفة جداً في رفع نتائج النشاطات الريادية الأخرى، مثل الاستباقية، وتختلف المغامرة التنافسية عن الاستباقية في أنها تتجه مباشرة إلى المنافسين، بينما الاستباقية تركز على الحصة السوقية (نوري وجمعة، 2015: 206)

3.7: **المخاطرة**:

المخاطرة هي عملية اتخاذ قرارات جزئية لغرض الإقدام على فرص معينة في سوق الأعمال، أو فتح مشروع جديد لغرض الوصول إلي نتيجة إيجابية، والمخاطرة تمثل إطاراً للتوجه الريادي الذي يشير للرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة (الحدراوي،2013:110)، والمخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد، والكيفية التي تضمن نجاح الأعمال، وتشير إلى تفضيل المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة حتى لو لم تكن تعلم إذا ما كان المشروع الجديد سيكون ناجحاً، وأن تعمل بجرأة من غير أن تعرف النتائج، ولتكون المنظمات ناجحة ريادياً فهي عادة تمتلك المخاطرة والبدائل الخطيرة حتى لو كان ذلك يعني ترك الأساليب، أو المنتجات التي كانت تعمل عليها سابقاً، ويجب أن تعلم المنظمة الريادة مقدار رغبتها في المخاطرة والى أي مدى يمكن السير دون معرفة المخرجات، لذلك يتوجب عليها البحث عن عوامل المخاطرة وتقييمها لتقليل حالات عدم التأكد(نوري وجمعة، 2015: 207).

8. دور القيادة الابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية:

تعد القيادة عاملا» حاسما» في إدارة ونجاح أي منظمة، والقيادة الابتكارية تعد من أفضل أساليب القيادة وأكثرها نجاحاً، وبخاصة في ظل معطيات العصر الراهن الذي يتميز بالتغيير والتطوير المستمر وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، فالمنظمات ينبغي لها أن تهيئ البيئة والقدرات الكافية لتحقيق الابتكار وتحويله كثقافة تنظيمية يدرك كبار الموظفين وصغارهم قيمتها، وحاجة المنظمة لها لضمان التفوق والنجاح، كما يتميز هذا النمط القيادي بقدرته على استبدال الممارسات الروتينية التقليدية بممارسات ابتكارية، وكذلك امتلاكه القدرة على التعامل مع متطلبات التغير، والميل إلى التجديد، وبناء المناخ التنظيمي المعتمد على القيم، والمبادئ، التي تساهم في تحفيز التوجهات الابتكارية للعاملين، ودفعهم لاستنباط وخلق الأفكار الجديدة التي تدفع المنظمة نحو الازدهار، والتميز، وخلق الميزة التنافسية لها، وتحقيق النجاحات المطلوبة في ظل البيئة التنافسية الشديدة

(النداوي وعمران، 2015: 9)

والمنظمات الريادية في سعيها للوصول إلى مستوى متقدم من الريادة مقارنة بغيرها من المنافسين، تتبنى مجموعة من التوجهات، والقرارات، والعمليات، بهدف استغلال فرص السوق، والدخول إليه من خلال الرغبة في الإبداع، وتحمل المخاطرة والمبادأة، وتبدو حاجة المنظمة الريادية لهذا النوع من القيادة (القيادة الابتكارية) ضرورية وأساسية، وذلك لدورها في إشاعة مناخ يسمح بالازدهار، وتقديم الأفكار المبتكرة القادرة على تطوير العمل من مختلف الجوانب، كما لا يقتصر دور القيادة الابتكارية في ابتكار ما هو جديد بنفسها، بل هي تشجع على جعل الابتكار ثقافة في العمل، وتشجع العاملين على تقديم الأفكار، والمقترحات الابتكارية الخلاقة؛ مما يجعل المنظمة في موقف متقدم دوماً وتسبق المنافسين لتلبية حاجات العملاء، وتقدم الخدمات والمنتجات(جبريني، 2016: 45).

9. نبذة عن بنك القدس:

تأسس بنك القدس كشركة مساهمة محدودة في العام (1995) برأس مال يعادل عشرين مليون دولار، ويبلغ رأس ماله الحالي (2018) ما مقداراه (68.376.000) دولار، ويعود الفضل لهذا النجاح والتطور إلى المهنية العالية في تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات والمنتجات المصرفية للعملاء من الأفراد والشركات والمؤسسات الناشئة، والحرص في ذلك على توظيف قاعدة رأس المال القوية والخبرة العريقة للقيام بدور متميز في مجال التمويل، ويمارس البنك نشاطه التجاري في فلسطين من خلال إدارته العامة ومركزها الرئيسي في مدينة رام الله، ومن خلال (37) فرعاً ومكتباً منتشرة في أرجاء فلسطين كافة (التقرير السنوي لبنك القدس، 2017: 5).

ويحظى بنك القدس بمكانة وحصة سوقية متقدمة مقارنة بالبنوك الفلسطينية المحلية، والبنوك الوافدة العاملة في فلسطين والبالغ عددها (15) بنكاً، فقد حقق البنك في العام (2017) الترتيب الرابع على البنوك في مؤشر مجموع الموجودات بإجمالي موجودات بلغ (1،075.63) مليون دولار أمريكي، وحصل على الترتيب الثالث في مؤشر ودائع العملاء بإجمالي ودائع بلغ (855.73) مليون دولار أمريكي، وحصل على الترتيب الثالث في مؤشر التسهيلات الائتمانية المباشرة بصافي تسهيلات مقدمة (658.52) مليون دولار أمريكي، كما حصل على الترتيب الرابع في نسبة العائد على حق الملكية بمعدل (11.66 %)، والترتيب الخامس في مؤشر العائد على الموجودات بمعدل (1.10 %) (جمعية البنوك في فلسطين، مقارنة الحصص السوقية السنوية للبنوك2017).

رابعاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1. المنهج العلمي المستخدم:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيرًا كمياً وكيفياً، إضافة إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات وتوصيات نظرية وتطبيقية، وقد تجسد ذلك في الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ثم تم تطوير أداة القياس وجمع البيانات الميدانية وتحليلها وتقديم إجابات لأسئلة الدراسة واختبار فروضها وصولاً إلى النتائج والتوصيات.

2. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين جميعهم في بنك القدس، وتم أخذ عينة عشوائية مقدارها (64) موظفاً بنسبة (60 %) من اجمالي العاملين في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) البالغ عددهم (106) موظفين، وفقاً لإحصاءات دائرة الموارد البشرية في

البنك للعام (2018)، واقتصرت العينة على موظفي المحافظات الجنوبية بسبب صعوبة التواصل مع موظفي البنك في المحافظات الشمالية، وأفراد العينة موزعين على فروع البنك كافة المنتشرة في محافظات القطاع البالغ عددها تسعة فروع، وتم استرداد (55) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (85 %)، وهي نسبة استرداد عالية ومقبولة إحصائياً، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية المحددة في استبانة الدراسة.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
النوع الاجتماعي	ذكر	36	65
	أنثى	19	35
العمر	أقل من 30 سنة	17	30.9
	من 30 إلى أقل من 40	29	52.7
	من 40 إلى أقل من 50	7	12.7
	50 فأكثر	2	3.6
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	0	0
	دبلوم	3	5.5
	بكالوريوس	45	81.8
	دراسات عليا	7	12.7
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	11	20.0
	من 10 -أقل من 15 سنة	32	58.2
	من 15 – أقل من 20 سنة	7	12.7
	من 20 – أقل من 25 سنة	2	3.6
المجموع		55	

3. أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على أداة الاستبانة في جمع البيانات الأولية من المبحوثين، حيث تم تصميم استبانة حول «ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية، وصممت الاستبانة بالاعتماد على المراجع العلمية، والدراسات السابقة، وروعي في إعدادها الدقة واتباع الأصول العلمية، والجدول التالي يوضح محاور ومجالات الاستبانة والدراسات السابقة الداعمة:

جدول (2)

محاور ومجالات الاستبانة

المحور	المجال	عدد الفقرات
الأول	المتغيرات الديموغرافية	5
الثاني: المجالات المفسرة لمتغير ممارسات القيادة الابتكارية		
1	التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية	9
2	الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية	9
3	حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية	9
الثالث: المجالات المفسرة لمتغير الريادة التنظيمية		
1	الاستباقية	7
2	المغامرة التنافسية	6
3	المخاطرة	5
5	مجموع الفقرات	45

4. . صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها وفقاً للإجراءات التالية:

1.4: **صدق المحكمين**:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وكذلك على بعض المختصين في القطاع المصرفي، حيث قاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجالات، ومستوى وضوحها وسلامة صياغتها، وبناءً على هذه الآراء تم إجراء التعديلات اللازمة، واعتماد الاستبانة التي تكونت من (45فقرة) موزعة على ستة أبعاد.

2.4: **صدق الاتساق الداخلي**:

هذا النوع من الصدق يقيس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجموعة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقام الباحثان بفحص صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)، بعد أن تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (23) موظفاً، وقد تبين أن العبارات كافة تتمتع بمعامل ارتباط قوي، حيث تراوحت قيمة معامل ارتباط (بيرسون) بين (0.72– 0.951)، وهي معاملات ارتباط قوية.

3.4: **صدق البناء**:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم اختبار الصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)، وتبين أن المجالات كافة ذات معامل ارتباط قوي بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للمجالات بين (.8820 ، 0.956)، وهي معاملات ارتباط قوية.

4.4: **ثبات الاستبانة**:

ثبات الاستبانة يعني استقرار النتائج، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات

زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل (ألفا كرونباخ)، وقد تبين أن قيمة معامل (ألفا) لمحور ممارسات القيادة الابتكارية قد بلغ (0.908) ، ولمحور الريادة التنظيمية (0.895) ، والدرجة الكلية (0.926)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

5. سلم المقياس المستخدم في الدراسة:

اعتمد الباحثان على مقياس(ليكرت) الخماسي للحكم على اتجاه الإجابة، ودرجة الموافقة على كل فقرة، وكل مجال من مجالات الاستبانة، وذلك بالاعتماد بشكل رئيس على قيمة الوسط الحسابي والوزن، والجدول التالي يوضح سلم المقياس المستخدم في الدراسة:

جدول (3)

سلم المقياس المستخدم في الدراسة

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي	1.79 - 1	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5-4.20
الوزن النسبي(%)	35.9 - 1	51.9 - 36	67.9 - 52	83.9 - 68	100-84
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

خامساً: عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

1. عرض نتائج السؤال الفرعي الأول وتحليلها:

نص السؤال الفرعي الأول من أسئلة الدراسة على ما يلي: ما واقع ممارسات القيادة الابتكارية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات المفسرة لواقع ممارسات القيادة الابتكارية بالاعتماد على اختبار (T.Test One sample) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي (3) المجالات جميعها، والجداول التالية من رقم (5 – 8)توضح ذلك:

1.1: واقع ممارسة التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية

جدول (4)

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%
1	تقدم الإدارة افكار وخطط غير تقليدية لتطوير العمل.	*3.98	1.01	79.64
2	تشجع الإدارة العاملين على التفكير والتخطيط بشكل مبتكر لتطوير العمل.	*4.05	0.99	81.09
3	تمتلك الإدارة القدرة على استشراق المستقبل والتحسب لمشاكله والقدرة على رؤية الوضع الأفضل.	*4.15	0.99	82.91
4	تحرص الإدارة على الحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل.	*4.29	0.92	85.82
5	تملك الإدارة القدرة على الخوض في أعماق الظواهر والمشكلات وتحليلها، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات.	*3.87	0.90	77.45
6	تحرص الإدارة على التجديد والإبداع عند وضع الخطط السنوية.	*4.00	1.04	80.00
7	تتبنى الإدارة تطبيق الأفكار والخطط الابتكارية الجيدة.	*4.02	1.21	80.36
8	تحرص الإدارة على إدخال أهداف جديدة في العمل بغرض التطوير.	*3.98	0.93	79.64
9	تهتم الإدارة بالتغيير والتطوير لمواكبة التطورات التكنولوجية.	*4.22	0.740	84.36
	القيمة الكلية	*4.06	0.80	81.25

*تعني أن المتوسط الحسابي دالٍ إحصائيا عند مستوى دلالة α≥0.05

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (4.06)، وهو أعلى من درجة الحياد (3) والوزن النسبي بلغ (81.25 %)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α≥0.05)، وهذا يعني أن العاملين في بنك القدس يرون أن إدارة وقيادة البنك تمارس التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية بدرجة مرتفعة.

2. حصلت الفقرة رقم (4) التي نصها « تحرص الإدارة على الحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل» على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.29) وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وحصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها «تملك الإدارة القدرة على الخوض في أعماق الظواهر والمشكلات وتحليلها، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات. « على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.87)، وهي درجة موافقة مرتفعة.

ويعزو الباحثان سبب هذه النتيجة إلى حرص إدارة بنك القدس على الحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل، واهتمامها بالتغيير والتطوير لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتجلى ذلك في العديد من الخدمات المصرفية الالكترونية التي يقدمها البنك التي كان آخرها إطلاق تطبيق «بنك القدس» للهاتف الجوال في العام (2017). وكذلك امتلاك الإدارة القدرة على استشراق المستقبل والتحسب لمشاكله والقدرة على رؤية الوضع الأفضل، وتجلى ذلك في وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للبنك التي ساهمت بدورها في تحقيق معدلات نمو مرتفعة في المؤشرات المصرفية الأساسية.

2.1: واقع ممارسة الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية:

جدول (5)

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%
1	توفر الإدارة البيانات المطلوبة للعاملين لأداء العمل بيسر وسهولة.	4.16*	0.60	83.27
2	تحرص الإدارة على وجود بيئة إنسانية مناسبة للاتصال والتواصل.	4.40*	0.68	88.00
3	تستخدم الإدارة الاتصالات غير الرسمية لإنجاز العمل.	3.78*	0.99	75.64
4	تتواصل الإدارة مع العاملين لحثهم على تقديم المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية.	4.22*	0.66	84.36
5	تمتلك الإدارة الجرأة للقيام بأعمال ابتكارية متطورة تسهل عملية الاتصال والتواصل.	4.20*	0.89	84.00
6	تمارس الإدارة التفويض الإداري بفاعلية لتسهيل إنجاز الأعمال بطريقة ابتكارية.	4.22*	0.81	84.36
7	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة أوضاع البنك.	4.04*	0.85	81.06
8	تكافئ الإدارة ذوي الأفكار الابتكارية.	4.05*	1.19	81.09
9	تتقبل الإدارة النقد والآراء المعارضة لها.	3.56*	1.00	71.27
	القيمة الكلية	4.07×	0.59	81.45

*تعني ان المتوسط الحسابي دالٍ إحصائيا عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

3. المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (4.07)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (81.45 %)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05)، وهذا يعني أن العاملين في بنك القدس يرون أن إدارة وقيادة البنك تمارس الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية بدرجة مرتفعة.وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة غنيم (2018)، وتختلف مع دراسة الشهراني (2018).

4. حصلت الفقرة رقم (2) التي نصها « تحرص الإدارة على وجود بيئة إنسانية مناسبة للاتصال والتواصل» على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.40) وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وحصلت الفقرة رقم (9) التي نصها « تتقبل الإدارة النقد والآراء المعارضة لها « على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.56)، وهي درجة موافقة مرتفعة.

ويعزو الباحثان سبب هذه النتيجة إلى حرص إدارة بنك القدس على وجود بيئة إنسانية مناسبة للاتصال والتواصل، وكذلك ممارسة التفويض الإداري، مما يعني اتباع أسلوب اللامركزية في العمل، وهو ما يتيح لمدراء الفروع القيام بمهامهم بشكل أكثر فاعلية وأكثر ابتكارية.

3.1: واقع ممارسة حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية:

جدول (6)

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%
1	تنتقي الإدارة الحلول الابتكارية للمشكلات العمل من بين الحلول المقدمة.	4.02*	0.87	80.36
2	تحرص الإدارة على تدريب العاملين على طرق حل المشكلات بطريقة ابتكارية	4.18*	0.67	83.64
3	تجمع الإدارة أكبر قدر ممكن من المعلومات والحقائق لتحديد المشكلة بدقة.	4.13*	0.51	82.55
4	ترصد الإدارة جوانب القصور في بيئة العمل التي قد تسبب المشكلة.	4.02*	0.68	80.36
5	تقيم الإدارة الحلول المناسبة للمشكلة بعد ادراك تفاصيلها.	4.33*	0.67	86.55
6	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار بطريقة ديموقراطية.	3.96*	0.92	79.27
7	تقدر الإدارة حجم التحديات والمشكلات وأبعادها قبل اتخاذ القرار.	3.76*	1.02	75.27
8	تتحمل الإدارة المسئولية بعد اتخاذ القرار.	4.29*	0.74	85.82
9	تهتم الإدارة بمناقشة كافة الأفكار والخطط الجديدة قبل اتخاذ قرارات بشأنها.	4.13*	0.640	82.55
	القيمة الكلية	4.09*	0.53	81.82

*تعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي الكلي أسئلة المجال جميعها يساوي (4.09)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (81.82 %)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05)، وهذا يعني أن مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية قد حصل على درجة موافقة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة جبريني (2016).

2. حصلت الفقرة رقم (5) التي نصها « تقيم الإدارة الحلول المناسبة للمشكلة بعد ادراك تفاصيلها» على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.33) وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وحصلت الفقرة رقم (7) التي نصها « تقدر الإدارة حجم التحديات والمشكلات وأبعادها قبل اتخاذ القرار « على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.76)، وهي درجة موافقة مرتفعة.

ويعزو الباحثان سبب هذه النتيجة إلى حرص الإدارة على

تدريب العاملين على طرق حل المشكلات بطريقة ابتكارية، وكذا مناقشة القرارات مع العاملين قبل اتخاذها، وبالتالي النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد في بنك القدس، وهذا النمط يتيح للعاملين المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وهو من أنسب الأنماط المشجعة على الابتكار وتحقيق الريادة التنظيمية.

4.1: **واقع ممارسة مجالات القيادة الابتكارية مجتمعة:**

جدول (7)

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات القيادة الابتكارية مجتمعة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	تقدير الواقع
1	التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية	4.06*	0.80	81.25	3	مرتفع
2	الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية	4.07*	0.59	81.45	2	مرتفع
3	حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية	4.09*	0.53	81.82	1	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.08*	0.60	81.51		مرتفع

*تعني أن المتوسط الحسابي دالٍ إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة محور القيادة الابتكارية (المجالات مجتمعة) يساوي (4.08)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (81.51 %)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يعني أن إدارة وقيادة بنك القدس يمارسون نمط (القيادة الابتكارية) بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحثان سبب هذه النتيجة إلى اهتمام البنك البالغ بالموارد البشرية من حيث الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية، وخاصة ذوي المواقع القيادية، فخلال العام(2017)،وكما يؤكد التقرير السنوي (2017) التحق ببنك القدس العديد من الكفاءات المصرفية وعدد من خريجي الجامعات كموظفين جدد الذين تم انتقاؤهم بعناية حتى يتميز البنك بكادره البشري الذي ينعكس على مستوى جودة الخدمة المرتفع التي يقدمها البنك على أيدي كادر مدرب ومؤهل، وبالتالي ينفرد بنك القدس بإجراءات وسمعة متميزة في توظيف الكوادر البشرية كونه يتبوأ مكانة تمكنه من استقطاب واختيار افضل الخبرات والمواهب للتوظيف، لذلك يزخر بنك القدس اليوم بالموظفين ذوي الخبرات العالية من كلا الجنسين. وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة غنيم (2018)، ودراسة جبريني (2016).

2. حصل مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات على الترتيب الأول من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي بلغ (81.82 %)، وحصل مجال الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية على الترتيب الثاني من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي بلغ (81.45)، وحصل مجال التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية على الترتيب الثالث من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي بلغ (81.52) وفقاً لوجهات نظر عينة الدراسة.

2. عرض نتائج السؤال الفرعي الثاني وتحليلها:

نص السؤال الفرعي الثاني على: ما مستوى تحقق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة؟ولتحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات المفسرة لمستوى تحقق الريادة التنظيمية تم الاعتماد على اختبار (T.Test One sample) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي (3)للمجالات كافة، الجداول التالية من رقم (9 – 12) توضح ذلك:

1.2: **مستوى تحقق بُعد الاستباقية:**

جدول (8)

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستباقية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%
1	تتنبأ الإدارة مسبقاً برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية.	4.11*	0.74	82.18
2	تدخل الإدارة إلى أسواق جديدة لم يدخلها المنافسون.	3.71*	0.88	74.18
3	تسعى الإدارة باستمرار لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها.	3.98*	0.87	79.64
4	تعتبر الإدارة العمل الاستباقي منهجاً للبنك لبلوغ الريادة.	3.84*	0.79	76.73
5	تحرص الإدارة على إدخال تقنيات وخدمات جديدة مقارنة بالبنوك الأخرى.	4.25*	0.75	85.09
6	تحرص الإدارة على تقديم خدمات مصرفية مبتكرة لم يسبقها إليها المنافسين.	4.11*	0.76	82.18
7	تستغل الإدارة نقاط القوة من أجل الوصول إلى الريادية.	4.22*	0.830	84.36
	القيمة الكلية	4.03*	0.60	80.62

*تعني أن المتوسط الحسابي دالٍ إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق رقم (8) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي الكلي أسئلة المجال جميعها يساوي (4.03)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (80.62) ، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يعني أن بُعد الاستباقية يتحقق في بنك القدس بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2. حصلت الفقرة رقم (5) التي نصها « تحرص الإدارة على إدخال تقنيات وخدمات جديدة مقارنة بالبنوك الأخرى « على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.25) وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وحصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها « تدخل الإدارة إلى أسواق جديدة لم يدخلها المنافسون « على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.71)، وهي درجة موافقة مرتفعة.

2.2: مستوى تحقق بُعد المغامرة التنافسية:

جدول (9)

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المغامرة التنافسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%
1	تمارس الإدارة سياسة خفض أسعار الخدمات أكثر من المنافسين.	*3.55	1.14	70.91
2	تمارس الإدارة أسلوب التضحية بجزء من الأرباح لاكتساب الزبائن على المدى البعيد.	*3.58	1.13	71.64
3	تقوم الإدارة بتحديث تقنيات العمل بشكل اكبر من المنافسين.	*3.78	0.83	75.64
4	تعتمد الإدارة على الاستخبارات التسويقية لمتابعة نشاطات البنوك المنافسة.	*4.11	0.74	82.18
5	تخصص الإدارة الأموال اللازمة للبحث والتطوير وبلوغ الريادة.	*3.82	0.67	76.36
6	تتبع الإدارة سياسة مغامرة للتفوق على المنافسين.	*3.38	0.970	67.64
	القيمة الكلية	*3.70	0.710	74.06

*تعني أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يتضح من الجدول السابق رقم (9) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.70)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (74.06)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α≥0.05)، وهذا يعني أن بعد المغامرة التنافسية قد تحقق في بنك القدس بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة.

2. حصلت الفقرة رقم (4) التي نصها « تعتمد الإدارة على الاستخبارات التسويقية لمتابعة نشاطات البنوك المنافسة « على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.11) وهي درجة موافقة مرتفعة ، وحصلت الفقرة رقم (6) التي نصها « تتبع الإدارة سياسة مغامرة للتفوق على المنافسين « على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.38)، وهي درجة موافقة متوسطة.

وقد لاحظ الباحثان انخفاض درجة الاستجابة على هذا المجال مقارنة بباقي مجالات الريادة التنظيمية، كما حصلت كل من الفقرات رقم (1 + 2) على درجات موافقة تقترب من درجة الموافقة المتوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى انتهاج البنك سياسية محافظة نوعاً ما فيما يتعلق بالمغامرة التنافسية لعدم تعريض أموال المودعين وقاعدة رأس المال لمزيد من المخاطر، بخاصة في ظل عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي يشهده قطاع غزة حالياً.

3.2: مستوى تحقق بُعد المخاطرة:

جدول رقم (10)

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المخاطرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%
1	تقوم الإدارة باغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل.	*3.40	0.91	68.00
2	تتحمل الإدارة المخاطرة بهدف زيادة الحصة السوقية.	*3.80	0.65	76.00
3	تتحمل الإدارة المخاطرة للحصول على ميزة تنافسية لتحقيق الريادة.	*3.87	0.86	77.45
4	تبحث الإدارة عن الآفاق الجديدة للعمل في البيئة المحيطة.	*4.02	0.89	80.36
5	تشجع الإدارة العاملين على تحمل المخاطرة.	*3.96	940.	79.27
	القيمة الكلية	*3.81	0.73	76.22

*تعني أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يتضح من الجدول السابق رقم (10) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي الكلي أسئلة المجال جميعها يساوي (3.81)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (76.22)، وهو دال إحصائياً مستوى دلالة (α≥0.05)، وهذا يعني أن بُعد المخاطرة يتحقق في بنك القدس بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة الذيابات (2017).

2. حصلت الفقرة رقم (4) التي نصها «تبحث الإدارة عن الآفاق الجديدة للعمل في البيئة المحيطة «على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.02) وهي درجة موافقة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (1) التي نصها «تقوم الإدارة باغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل « على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.40)، وهي درجة موافقة مرتفعة.

4.2: مستوى تحقق كافة مجالات الريادة التنظيمية:

جدول (11)

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على كافة مجالات الريادة التنظيمية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	مستوى التحقق
1	الاستباقية	*4.03	0.600	80.62	1	مرتفع
2	المغامرة التنافسية	*3.70	0.710	74.06	3	مرتفع
3	المخاطرة	*3.81	0.730	76.22	2	مرتفع
	الدرجة الكلية	*3.85	0.620	76.97		مرتفع

*تعني أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات متغير الريادة التنظيمية (المجالات مجتمعة) يساوي (3.85)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (76.97) ، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α≥0.05)، وهذا يعني أن مستوى الريادة التنظيمية يتحقق في بنك القدس بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة.

ويعزو الباحثان سبب هذه النتيجة إلى التوجهات الريادية لبنك القدس التي تمثلت في العديد من الخدمات المصرفية المبتكرة

سواء للأفراد أو الشركات، وإطلاق العديد من الحملات التسويقية وحملات التوفير، يضاف إلى ذلك الخدمات الإلكترونية، مثل بطاقات (الماستر كارد) وتطبيق (الموبيل البنكي) (Quds Smart) (والأنترنت البنكي)، وساهمت هذه الخدمات في حيازة البنك على ثقة فئة كبيرة من متعاملي القطاع المصرفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الذيابات (2017) ودراسة عبد (2016).

2. حصل مجال الاستباقية على الترتيب الأول من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي بلغ (80.62 %)، وحصل مجال المخاطرة على الترتيب الثاني من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي بلغ (76.22)، وحصل مجال المغامرة التنافسية على الترتيب الثالث من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي بلغ (74.06) وفقاً لوجهات نظر عينة الدراسة.

3.عرض النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة ومناقشتها:

1.3: اختبار الفرض الفرعي الأول (H0.1): لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس. وباستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط تم اختبار الفرضية العدمية (H0)، مقابل الفرضية البديلة (H1).والنتائج كما هي موضحة في الجدول التالي رقم (12).

جدول(12)

نتائج تحليل انحدار التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية على الريادة التنظيمية

المتغير	الريادة التنظيمية: معاملات الانحدار β	قيمة دالة اختبار (t)	Sig	Durbin-Watson
الثابت	1.701	5.315	0.001	2.02
التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية	0.535	6.664	0.001	
معامل التحديد R^2	0.456			
قيمة "F»	44.408	(Sig F)	0.000	

يتضح من الجدول السابق رقم (12) ما يلي:

مجال التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية يؤثر إيجابياً في تحقيق الريادة التنظيمية، ويتضح من خلال الجدول كذلك أن القدرة التفسيرية للنموذج (R2) كانت (45 %) وهي تبين نسبة ما يفسره المتغير المستقل(التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية) من التباين الحاصل في المتغير التابع(الريادة التنظيمية)، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 2.02))، و قيمة (44.408 = (F))، وهي تدل على معنوية النموذج، وكانت قيمة مستوي المعنوية لكل من الثابت والمتغير المستقل أقل من (0.05) ، وهذا يدل على أنه يوجد تأثير معنوي للتفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية على الريادة التنظيمية. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة عبد (2016)، ودراسة Arham (2014).

ويفسر الباحثان هذه النتيجة بحرص إدارة بنك القدس على التجديد والإبداع عند وضع الخطط السنوية للبنك، وكذا حرصها على الحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل وقدرتها على استشراف المستقبل والاستعداد الجيد له.

2.3: **اختبار الفرض الفرعي الثاني**(H0.2): لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس، وباستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط تم اختبار الفرضية العدمية (H0)، مقابل الفرضية البديلة (H1).والنتائج كما هي موضحة في الجدول التالي رقم (13):

جدول(13)

نتائج تحليل انحدار الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية على الريادة التنظيمية

المتغير	الريادة التنظيمية: معاملات الانحدار β	قيمة دالة اختبار (t)	Sig	Durbin-Watson
الثابت	0.447	1.261	0.213	1.75
الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية	0.835	9.865	0.001	
معامل التحديد R^2	0.539			
قيمة "F»	93.408	(Sig F)	0.000	

يتضح من الجدول السابق رقم (13) ما يلي:

الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية يؤثر إيجابياً في تحقيق الريادة التنظيمية، ويتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت (53.9 %)، وهي تبين نسبة ما يفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = (1.75) .

و قيمة (93.408 = (F))تدل على معنوية النموذج، وكانت قيمة مستوي المعنوية للمتغير المستقل كانت أقل من (0.05)، وهذا يدل على أنه يوجد تأثير للاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية على الريادة التنظيمية. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأهمية وجود بيئة تنظيمية إنسانية داعمة للتواصل والاتصال الفعال، وتبادل المعلومات وتوفير البيانات، والحث على تقديم المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية، والممارسة الفاعلة للتفويض في تحقيق الريادة التنظيمية، وهو ما تحقق لبنك القدس. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة الذيابات (2017).

3.3: **اختبار الفرض الفرعي الثالث** (H0.3): لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس.

جدول(14)

نتائج تحليل انحدار حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية على الريادة التنظيمية

المتغير	الريادة التنظيمية: معاملات الانحدار β	قيمة دالة اختبار (t)	Sig	Durbin-Watson
الثابت	0.837	1.603	0.115	1.33
حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية	0.736	5.801	0.000	

المتغير	الريادة التنظيمية معاملات الانحدار β	قيمة دالة اختبار (t)	Sig	Durbin-Watson
معامل التحديد R^2	0.389			
قيمة "F"	33.754	(Sig F)	0.000	

يتضح من الجدول السابق رقم (14) ما يلي:

حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية يؤثر إيجابياً في تحقيق الريادة التنظيمية، ويتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت (38.9 %) وهي تبين نسبة ما يفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = (1.33)، و قيمة (F) = (33.754))تدل على معنوية النموذج، وكانت قيمة مستوي المعنوية للمتغير المستقل أقل من (0.05) وهذا يدل على أنه يوجد تأثير لحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية على الريادة التنظيمية. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة جبريني (2016). ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وتؤثر على كافة أبعاد النجاح في أي منظمة، وبالتالي فان فعاليتها واعتمادها على الأسس والأصول العلمية يسهم بشكل كبير في تحديد مستوى الريادة التنظيمية.

4.3: **اختبار الفرضية الرئيسية(H0)**:

نصت الفرضية الرئيسة (H0) على ما يلي: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لممارسات القيادة الابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس، وباستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد تم اختبار الفرضية الصفرية (H0) مقابل الفرضية البديلة (H1).

جدول (15)

نتائج تحليل انحدار ممارسات القيادة الابتكارية مجتمعة على الريادة التنظيمية

المتغير	الريادة التنظيمية (Y) معاملات الانحدار β	قيمة دالة اختبار (t)	Sig	Durbin-Watson
الثابت	1.701	5.315	0.001	
التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية (X1)	0.535	6.664	0.001	
الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية (X2)	0.835	9.865	0.000	1.79
حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية (X3)	0.736	5.810	0.001	
معامل التحديد R^2	0.639			
قيمة "F"	93.800	(Sig F)	0.000	

اذا كانت القيمة الجدولية لديبرن واتسون أقل من (2) فهذا يعني عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة والعكس صحيح.

يتضح من خلال الجدول رقم (15) ما يلي:

يوجد تأثير لممارسات القيادة الابتكارية (التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية) في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس، حيث يتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت (63.9 %) وهي تبين نسبة ما تفسره المتغيرات المستقلة من التباين الحاصل في المتغير التابع، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = (1.79)، مما يشير لعدم وجود ارتباط ذاتي من الدرجة الأولى بين المتغيرات المستقلة، وقيمة (F) = (93.800)، وهي دالة احصائية عن مستوى (α≤0.05) ، وتدل على معنوية النموذج، وكانت قيمة مستوي المعنوية لكل من الثابت والمتغيرات المستقلة أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة Samsir 2018))، ودراسة (Uncapher 2013).

ويمكن صياغة معادلة الانحدار التي توضح نموذج تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع كما يلي:

Y= 1.701 + 0.535 X1+ 0.835 X2+ 0.736 X3.

ونستنتج مما سبق أن ممارسات القيادة الابتكارية في بنك القدس، قد أثرت ايجابيا في مستوى الريادة التنظيمية المتحقق للبنك،وأن ما تحقق للبنك من مستويات متقدمة في الريادة التنظيمية يعود في جزء منه وبنسبة (63.9 %) إلى القيادة الابتكارية وهو ما يستدعي من البنك العمل بشكل فاعل على المحافظة على الواقع الحالي، والعمل على تحسينه بشكل مستمر.

سادساً: ملخص نتائج الدراسة:

1. ممارسات القيادة الابتكارية في بنك القدس بأبعادها مجتمعة (التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية) حصلت على تقدير مرتفع من وجهة نظر العاملين في البنك وبمتوسط حسابي (4.08).

2. بعد ممارسة حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية هو أكثر الأبعاد مساهمة في تحسين واقع ممارسات القيادة الابتكارية في بنك القدس، حيث حصل على تقدير مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، ثم يليه بعد الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية بمتوسط حسابي (4.07)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية بمتوسط حسابي (4.06).

3. الريادة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الاستباقية، المغامرة التنافسية، المخاطرة) حصلت على تقدير مرتفع من وجهة نظر العاملين في البنك وبمتوسط حسابي (3.85).

4. حصل بعد الاستباقية في بنك القدس على الترتيب الأول من حيث مستوى التحقق في أبعاد الريادة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، ثم يليه بعد المخاطرة بمتوسط حسابي (3.81)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد المغامرة التنافسية بمتوسط حسابي (3.70).

5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)

لممارسات القيادة الابتكارية (بأبعادها المتمثلة في التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية) في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس، حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R2 63.9 %).

6. بعد الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية هو أكثر أبعاد القيادة الابتكارية تأثيراً في الريادة التنظيمية في بنك القدس، حيث فسر ما نسبته (53.9 %) من التباين الحاصل في الريادة التنظيمية، ثم يليه في التأثير بعد التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية، حيث فسر ما نسبته (45.6 %)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات بقدرة تفسيرية (38.9 %).

7. تمارس القيادة الإدارية في بنك القدس أساليب القيادة الابتكارية بدرجة مرتفعة، وقد أثر ذلك بشكل معنوي في تحسين مستوى الريادة التنظيمية في بنك القدس، كما ساهم في تحقيق بنك القدس لمكانة تنافسية متقدمة مقارنة بالبنوك المحلية والأجنبية العاملة في فلسطين.

سابعاً: توصيات الدراسة:

فيما يلي مجموعة من التوصيات الموجهة للإدارة التنفيذية لبنك القدس:

1. على الإدارة التنفيذية في بنك القدس أن تعمل بصورة أفضل من أجل المحافظة على الواقع الحالي للقيادة الابتكارية، والعمل على تعزيزه وتنميته بشكل مستمر، وذلك لما له من قدرة كبيرة في التأثير على مستوى الريادة التنظيمية؛ ويتحقق ذلك من خلال التدريب المستمر على أساليب القيادة الابتكارية للقيادات الحالية، والعناية الفائقة باختيار، وتعيين القيادات الإدارية الجديدة في البنك.

2. على الإدارة التنفيذية لبنك القدس أن تعمل بشكل أفضل لمواجهة تحديات المستقبل والمنافسة في الصناعة المصرفية، ويتحقق ذلك من خلال تنمية مهارات التخطيط، والتفكير الابتكاري، واستشراف المستقبل لدى القيادات الإدارية، وكذا تنمية مهارات التحليل العميق لظواهر، ومشكلات العمل في البيئة المحيطة، ووضع أهداف جديدة طموحة بغرض التطوير وتحقيق السبق التنافسي.

3. على الإدارة التنفيذية لبنك القدس العمل بشكل أفضل من أجل المحافظة على المستوى الحالي من الريادة التنظيمية المتحققة، والعمل على تحسينه بشكل مستمر، ويتحقق ذلك من خلال المبادأة في طرح الخدمات المصرفية المبتكرة وتنفيذها، وسبق المنافسين في اغتنام الفرص السوقية، والجرأة في تحمل مستوى مقبول من المخاطر المصرفية.

4. على إدارة تكنولوجيا المعلومات بنك القدس أن تعمل بمزيد من الحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية في الصناعة المصرفية، ويتحقق ذلك من خلال اقتناء أحدث التقنيات التكنولوجية المتوفرة في القطاع المصرفي والاستثمار فيها.

5. على الإدارة التنفيذية لبنك القدس، وإدارة الموارد البشرية أن تمارسا مزيدا من التشجيع والتحفيز للعاملين على تقديم الأفكار، والمقترحات الابتكارية الخاصة بتطوير العمل، وتبني الجيد والملائم منها، ووضعها موضع التنفيذ، ويتحقق ذلك عبر ربط أنظمة الحوافز والمكافآت بشقيها المادي والمعنوي بالأفكار والمقترحات الابتكارية البناءة.

6. على إدارة منطقة غزة– بنك القدس العمل بشكل أفضل باتجاه توفير بيئة تنظيمية أكثر جودة للاتصال والتواصل الإداري والإنساني، ويتحقق ذلك من خلال تبني نظام اتصال ذي اتجاهين (صاعد، هابط)، وممارسة التفويض الإداري بشكل أكثر فعالية، والاعتماد بشكل أكبر على استخدام الاتصالات غير الرسمية لإنجاز العمل، وتقبل للنقد البناء.

7. على إدارة منطقة غزة– بنك القدس أن تعمل بشكل أفضل باتجاه الرصد المستمر لجوانب القصور في العمل، والحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومناقشة حل المشكلات، وانتقاء الحلول الابتكارية لمشكلات العمل، والحرص على ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة في تدعيم فاعلية الأداء وتحقيق الريادة التنظيمية.

المراجع باللغة العربية:

1. جاد الرب، محمد سيد. (2012). القيادة الاستراتيجية، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية، مصر.

2. جاد الرب، محمد سيد. (2013). إدارة الابداع والتميز التنافسي، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية، مصر.

3. جبريني، سماح حسن. (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

4. الحدراوي، حامد كريم. (2013). الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال في ظل تبني رأس المال الفكري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (27): 85 – 128.

5. الحريري، محمد. (2011). طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

6. الحواجرة، كامل محمد. (2018). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الاعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، 14(3): 413 – 444

7. الذيابات، بسام فتحي. (2017). أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية، مجلة الجامعة الاسلامية للدارسات الاقتصادية والادارية، الجامعة الاسلامية بغزة، 25 (2): 157 – 176

8. زكريا، ربيع. (2012). دور تقانة المعلومات والاتصالات في تعزيز الريادة الشخصية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، 43 (108): 89 – 107.

9. السكارنة، بلال خلف. (2008). الريادة وادارة منظمات الاعمال، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.

10. الشهراني، نورة بن عائض. (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية لدراسات التربوية والنفسية، 3 (3): 584 – 617.

11. الصيرفي، محمد. (2007). القرار الإداري ونظم دعمه، القاهرة: دار الفكر الجامعي، مصر.

12. عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والاداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الاداري، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.

13. عبد، حسن ضرغام. (2016). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال– دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13 (39): 313 – 348.

14. عبوي، زيد. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

15. العلاق، بشير.(2010). القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

16. عماد الدين، منى. (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، الاردن.

17. غنيم، هناء أحمد محمد. (2018). تصور مقترح لتطوير أداء المديرين بمدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

18. قنديل، علاء محمد. (2010). القيادة الادارية وادارة الابتكار، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، الاردن.

19. النجار، فايز جمعة والعلي، عبد الستار. (2010). الريادة وادارة الاعمال الصغيرة. ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.

20. نجم، نجم عبود. (2012). القيادة وإدارة الابتكار، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

21. النداوي، عبد العزيز وعمران، فاطمة. (2015). أثر القيادة الابتكارية على استراتيجيات الابتكار من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية في قطاع شركات التامين الاردنية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع عشر بعنوان: إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن، 20 – 22 نيسان(2015).

22. نوري، حيدر وجمعة، محمود .(2015). دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، المطبعة المركزية لجامعة ديالي، 51، العراق.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. *Ambad, A. N.&Wahab, S.(2016). The Relationship between Corporate Evidence from Malaysian Large Companies Entrepreneurship and Firm Performance, International Journal of Business & Society, 17(2): 259-280.*

2. *Arham, A. (2014). Leadership, Entrepreneurial Orientation and Performance: The Case of SMEs in Malaysia, International Journal of Asian Social Science, 4 (3): 27-49*

3. *Bierwerth,M., Isodar, R. Schwens, C. (2015). Corporate Entrepreneurship and Performance: A meta-analysis. Small Business Economics, 45 (2).*

4. *Bratton, J.et.al. (2005). Organizational Leadership, United States: Library of Congress Publishing.*

5. *Chia, Jen C., Yang, Y. (2012) . The Effect of Organization Innovation Climate on Students Creative Self- Efficacy and Innovative Behavior , Business &Entrepreneurship Journal, 1 (1): 75-100*

6. *Hisrich, R. & Peters, D.(2005). Entrepreneurship. 4th ed , Boston: McGraw – Hill, Irwin.*

7. *Samsir.(2018). The Effect Leadership Orientation on Innovation and its Relationship with Competitive Advantages of Small and Medium Enterprises in Indonesia" International Journal of Law and Management, 60(2):530-542.*

8. *Uncapher, Philip C.(2013). The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Organizational Effectiveness: An Analysis of How Entrepreneurial Orientation is Manifested in the Nonprofit Context" . Fisher Digital Publications, St. John Fisher College*

تقارير ومواقع الانترنت:

1. التقرير السنوي لبنك القدس (2017).

2. سلطة النقد الفلسطينية: http://www.pma.ps/ar

3. جمعية البنوك في فلسطين، مقارنة الحصص السوقية السنوية للبنوك، (2017).

http://abp.ps/files/server/Market%20Shares%20of%20Banks%202017.pdf