مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور المهارات الفنية والذاتية في تحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية على المصارف العامة في محافظة اللاذقية
اسم الكاتب: د. علي ميا، د. ديمة ماخوس، حسين ناصر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5403
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 00:58 +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 تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role of Technical and Self Skills in Improving Competitiveness A field study on public banks in Lattakia Governorate

Dr. Ali Mia*
Dr. Dima Makhos**
Hussein Nasser ***

(Received 6 / 1 / 2020. Accepted 16 / 2 / 2020)

□ ABSTRACT □

Leadership skills are one of the most important skills that managers must have in organizations because of their importance in improving performance and guiding it in the direction that ensures achieving the overall goals in the optimal way. Numerous can be summed up in the self, technical, intellectual and human skills, as these skills contribute to improving the competitiveness of organizations, and strengthening their competitive position in the market.

The research aims to assess the availability of technical and subjective skills among a sample of managers of public banks in Lattakia, and to study their relationship to competitiveness in terms of size of competitiveness and scope of competition. To achieve this, two main hypotheses were formulated, and the researcher used the interview method to collect data that was analyzed using statistical tests, the most important of which are: One-Sample T. test, and Pearson Correlation. The researcher reached several results, the most important of which are: a good direct relationship between technical skills and competitiveness, and an intermediate positive relationship between subjective skills and competitiveness.

Key words: leadership skills, self skills, technical skills, competitiveness, size of competitiveness, scope of competition.

***Professor At The Department Of Business Administration - Faculty Of Economics - Tishreen University - Lattakia - Syria.**
****Assisstant Professor - The Department Of Business Administration Faculty Of Economics, Tishreen University - Lattakia - Syria.**
*****Master Student - Department Of Business Administration - Faculty Of Economics - Tishreen University - Lattakia - Syria**

دور المهارات الفنية والذاتية في تحسين القدرة التنافسية
دراسة ميدانية على المصارف العامة في محافظة اللاذقية

الدكتور علي ميا [*]
الدكتورة ديمة ماخوس [**]
حسين ناصر [***]

(تاريخ الإيداع 6 / 1 / 2020. قُبِل للنشر في 16 / 2 / 2020)

□ ملخّص □

تعد المهارات القيادية من أهم المهارات التي يجب أن تتوافر لدى المدراء في المنظمات نظراً لأهميتها في تحسين الأداء وتوجيهه بالاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف العامة بالشكل الأمثل، وتستمد أهميتها من أهمية المورد البشري كونه المورد الأكثر أهمية وتأثيراً في أداء المنظمة، حيث قسم الباحثون هذه المهارات تقسيمات عديدة يمكن إجمالها بالمهارات الذاتية والفنية والفكرية والإنسانية، حيث أن هذه المهارات تسهم في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، وتدعيم مركزها التنافسي في السوق.

ويهدف البحث إلى تقييم مدى توافر المهارات الفنية والذاتية لدى عينة من مدراء المصارف العامة في محافظة اللاذقية، ودراسة علاقتها بالقدرة التنافسية من حيث حجم القدرة التنافسية ونطاق التنافس. ولتحقيق ذلك تمّ صياغة فرضيتين رئيستين، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة لجمع البيانات الّتي تمّ تحليلها باستخدام اختبارات إحصائيّة أهمّها: اختبار الوسط الحسابي One– Sample T. test، واختبار الارتباط الثّنائي Pearson Correlation. وقد توصل الباحث إلى عدّة نتائج أهمّها: وجود علاقة طردية جيدة بين المهارات الفنية والقدرة التنافسية، وعلاقة طردية متوسطة بين المهارات الذاتية والقدرة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، المهارات الذاتية، المهارات الفنية، القدرة التنافسية، حجم القدرة التنافسية، نطاق التنافس.

[*] **أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**
[**] **مدرسة – قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد– جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**
[***] **طالب ماجستير – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**

مقدّمة:

تتعرض المنظمات في ظل ظروف البيئة الاقتصادية المتغيرة لأزمات مفاجئة تتطلب إدارة فعالة قادرة على التكيف معها، ومواجهة التحديات التي تفرضها هذه الأزمات، وتحويل الأزمة إلى فرصة استثمارية وتخطي المخاطر بنجاح، وبالتالي ليس من السهل دائمًا على المديرين معرفة ما إن كانت مبادرات التكيف مع الأزمات ملائمة أم لا، حيث يتطلب ذلك توافر مهارات قيادية تمكن إدارة المنظمات من الاستجابة للتغيرات الطارئة بشكل علمي ومدروس.

حيث أن المهارات القيادية يمكن أن تحقق ميزة تنافسية من خلال أبعادها الإنسانية والفكرية والذاتية والفنية؛ مما يستوجب على المنظمات الاهتمام بالرأس المال البشري من خلال الدورات التدريبية المستمرة لجميع أفراد المنظمة على التكيف مع مختلف الظروف الطارئة، بما يحقق النجاح المتكامل للقيادة الفعالة في إدارة الازمات.

وتختلف المهارات القيادية من قائد لآخر ومن منظمة لأخرى، تبعاً لنوعية المهارات القيادية المتوافرة لدى مدراءها والعاملين فيها، وبالتالي تختلف المنظمات في طريقة إدارتها للأزمات، وهذا يفسر إخفاق العديد من المنظمات وخروجها من السوق عندما تواجه أزمات قوية، وبالمقابل نجاح منظمات أخرى وتميزها.

وانطلاقاً مما سبق، تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم المهارات القيادية المتوفرة في المصارف العامة السورية، واقتصرت على دراسة أبعادها المتمثلة بالمهارات الفنية، والمهارات الذاتية، والتعرف إلى دورها في معالجة تراجع القدرة التنافسية لهذه المصارف خلال الحرب.

مشكلة البحث:

تكبدت المصارف خلال الحرب منذ بداية عام 2011 خسائر مادية كبيرة أثرت بشكل كبير على وضعها التنافسي، وأدت إلى تراجع المؤشرات التنافسية والتي استطاع الباحث تحديد مدى تأثر هذه المؤشرات من خلال المقابلة التي قام بإجرائها مع 6 من المدراء العاملين في كل من المصرف التجاري السوري، والمصرف العقاري، ومصرف التوفير، ومصرف التسليف الشعبي، والمصرف الزراعي في ضوء عدم إفصاح أغلب هذه المصارف عن بياناتها المالية وأدائها العام ضمن تقارير سنوية رسمية، وجاءت النتيجة على الشكل الآتي:

تراجع مؤشر الربحية في المصارف العامة بشكل عام مع سنوات الأزمة ولكن المصرف التجاري السوري استطاع أن يحقق أرباحاً قدرها 11 مليون ليرة سورية لعام 2017 مقارنة ب 3 مليون ليرة سورية لعام 2016، بينما تكبد المصرف العقاري خسائر مادية تجاوزت 16 مليار دولار لعام 2017، بينما بلغت الأضرار المباشرة موزعة حسب المصارف، نحو 138 مليار ليرة سورية أضرار مصرف التوفير (أي ما يعادل 96،5٪ من إجمالي الأضرار)، وأضرار المصرف التجاري مليار ليرة سورية إضافة إلى بعض المبالغ بالعملات الأجنبية. وبلغت أضرار المصرف الزراعي 3.458 مليارات ليرة سورية، وإجمالي أضرار المصرف الصناعي 145 مليون ليرة سورية، وبلغ إجمالي أضرار مصرف التسليف الشعبي 235.2 مليون ليرة سورية، وبلغت الأضرار الإجمالية للمصرف العقاري 310.4 ملايين ليرة سورية، وهذه الأضرار أدت إلى تراجع مؤشرات التنافسية مع ارتفاع تكلفة التشغيل وارتفاع نسبة القروض غير العاملة والمتعثرة قياساً إلى إجمالي القروض، وانخفاض عدد فروع المصارف في المحافظات السورية التي تعرضت لأعمال التخريب والدمار.

ومن خلال ما سبق، تتجلى ظواهر مشكلة تراجع المؤشرات التنافسية في المصارف العامة بشكل عام، مما يطرح تساؤلات حول مدى قدرة المهارات القيادية المتوافرة في معالجة تراجع القدرة التنافسية للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة، وذلك وفق بعديين رئيسيين للقدرة التنافسية وهما: حجم القدرة التنافسية، ونطاق التنافس.

وبناء عليه تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما هو دور المهارات الفنية والذاتية في معالجة تراجع القدرة التنافسية خلال فترة الأزمة؟

أهميّة البحث وأهدافه:

تتكرس الأهمية النظرية للدراسة في أهمية موضوع الدراسة في المنظمات والمتعلق بالمهارات القيادية بأبعاده الإنسانية والذاتية، ودراسة أهمية توافر هذه المهارات في بناء القدرة التنافسية، كما تتكرس الأهمية النظرية في التطرق إلى مفهوم القدرة التنافسية باعتباره من المفاهيم التي تحظى بأهمية كبيرة تضمن استمرارية المنظمة وبقائها.

تتكرس الأهمية العملية للدراسة من خلال ربط متغير المهارات القيادية الفنية والذاتية كمتغير مستقل بمتغير القدرة التنافسية كمتغير تابع، حيث لم تقم الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين وفقاً لأبعاد المهارات القيادية الفنية والذاتية المدروسة وفق الدراسة الحالية، وبعدي القدرة التنافسية المتمثلة بحجم القدرة التنافسية ونطاق التنافس، وبشكل خاص ضمن ظروف البيئة الاقتصادية السورية، كما تتكرس الأهمية العلمية في تقديم توصيات مفيدة للمصارف العامة للإضاءة على أهمية توفير المهارات القيادية الفعالة في وقت الأزمات في بناء قدرة تنافسية تضمن البقاء والاستمرارية للمصرف في ظل البيئة العالمية المتغيرة.

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1-تقييم مدى توافر المهارات القيادية الفنية في المصارف العامة السورية.

2- تقييم مدى توافر المهارات القيادية الذاتية في المصارف العامة السورية.

3- دراسة دور المهارات القيادية الفنية والذاتية في معالجة تراجع القدرة التنافسية للمصارف العامة السورية.

فرضيات البحث

يمكن صياغة فرضيات البحث وفقاً لمايلي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد فروق جوهرية بين المهارات القيادية الفنية والذاتية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات القيادية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة. ويتفرع عنها:

1- لا توجد فروق جوهرية بين المهارات الذاتية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات الذاتية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة.

2-لا توجد فروق جوهرية بين المهارات الفنية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات الفنية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية الفنية والذاتية وبناء القدرة التنافسية للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة. ويتفرع عنها:

1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية (الفنية والذاتية) وحجم القدرة التنافسية للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة.

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية (الفنية والذاتية) ونطاق التنافس للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة.

منهجيّة البحث :

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المتغيرات، وعلى التحليل الإحصائي في الجانب العملي للدراسة لتقييم المهارات القيادية الفنية والذاتية المتوافرة في المصارف العامة العاملة في محافظة اللاذقية وربطها بأبعاد متغير القدرة التنافسية.

تصميم البحث

اعتمد الباحث أسلوب المقابلة لجمع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة، حيث أن استمارة الأسئلة على أساس مقياس ليكرت الخماسي، كما اعتمد على الأساليب الإحصائية المتاحة وفق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSلاختبار الفرضيات، وتتمثل بالإحصائيات الوصفية واختبار متوسط العينة المفردة One-Sample T Test، واختبار الارتباط الثنائي.

مجتمع وعيّنة الدّراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصارف العامة العاملة في محافظة اللاذقية وعددها ستة مصارف وهي: المصرف التجاري السوري، المصرف العقاري، مصرف التوفير، مصرف التسليف الشعبي، المصرف الصناعي. وسيتم تطبيق الدراسة على عينة من المدراء في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المصارف المدروسة

وبلغ عدد المدراء الذين تم استقصاء آرائهم 75 مديراً من مدراء المصارف العامة في اللاذقية.

الدّراسات السابقة:

الدراسات العربية

1- دراسة (كاظم، 2017):

عنوان الدراسة: أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد

مشكلة البحث: تتجسد المشكلة الرئيسية للبحث في التساؤلين الآتيين:

1-هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركة قيد البحث عن مفهوم وأنواع القيادة، فضلاً عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية؟

2-هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم) في الشركة قيد البحث؟

وهدفت الدراسة إلى زيادة المعرفة لدى المدراء والعاملين في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأنواع القيادة، فضلاً عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية، كما هدفت إلى تحديد وتحليل العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث.

منهجية البحث:

المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث لجمع البيانات على أسلوب الاستبانة والمقابلات الشخصية، وأجريت الدراسة على الشركة العامة للصناعات القطنية وشملت عينة الدراسة (53) مفردة تم اختيارها قصدياً على وفق الهيكل التنظيمي للشركة شملت المستويات الإدارية كافة (عليا، وسطى، تنفيذية).

أبرز النتائج:

1-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة في أبعاد الميزة التنافسية للشركة قيد البحث.

2-تأكيد الأثر الإيجابي للقيادة في تطوير مستوى العمل وتحسين جودة أداء العمل.

3-وجود استقرار وظيفي وتفهم للمهمات الوظيفية والرغبة في طلب الحداثة من المعارف الجديدة.

2-دراسة (نبوية ونصيرة، 2017):

عنوان الدراسة: المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية: دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان

مشكلة البحث: تتجسد المشكلة الرئيسية للبحث في التساؤل الآتي:

كيف يمكن للمهارات القيادية أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية؟

وتهدف الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم القيادة وتقديم المعلومات والحقائق لإدارات المؤسسات المصرفية للاستفادة منها، وكذلك تحديد وتبيان دور المهارات القيادية (مهارات التحفيز للعاملين، مهارات إنجاز المهمة، مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، مهارات العمل الجماعي) في استخدام واستثمار الجدارات الأساسية المتوفرة في المؤسسات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد السلوكيات في المؤسسات المصرفية بالشكل الذي تحافظ على بقائها واستمرارها.

منهجية وعينة الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي، ويشمل مجتمع الدراسة جميع وكالات القرض الشعبي الجزائري في بتلمسان، واقتصرت الدراسة على موظفي القرض الشعبي الجزائري، وبلغ عدد أفراد العينة 46 موظفاً.

أبرز النتائج:

1-تهتم المؤسسة البنكية بتوجيه العمال لحل مشاكلهم في العمل، كما تربطها بهم علاقات جيدة.

2-تعمل إدارة البنك على تنمية الكفاءات وتحفيز الأفراد بالإضافة إلى تخفيف حالة الإحباط الناتجة عن الفشل في الإنجاز.

3- تهدف المؤسسة من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة، وتحقيق رضا العميل، وزيادة ربحيتها، والارتقاء بأدائها، وتعزيز مركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها.

4-إدارة البنك تسعى إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية العالية والقدرات الإبداعية المتميزة كما أن الابتكار موجود لدى العاملين كما تقوم بإجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المتغيرة والمتزايدة.

الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Nadira and Abderraouf,2018):

Role of Communication and Technology in Crisis Management

دور الاتصالات والتكنولوجيا في إدارة الأزمات

مشكلة البحث: تتجسد المشكلة الرئيسية للبحث في:

توضيح دور مهارات عملية الاتصال والتكنولوجيا الجديدة في إدارة الأزمات، من خلال إظهار مفاهيم متطورة تتعلق بإدارة الأزمات، ومراحلها، وكيف يمكن إدارة الأزمات باستخدام الاتصال، وكيف يمكن استخدام التكنولوجيا لإدارة الأزمات.

وهدفت الدراسة إلى توضيح الفكرة الرئيسية في أن أصحاب المصلحة (داخليين أو خارجيين) مهمين للغاية للتغلب على الأزمات، ويجب على كل منظمة تحديد النطاق الكامل لأصحاب المصلحة، حتى تتمكن من تحقيق نتائج إيجابية.

منهجية الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث.

أبرز النتائج:

-يمكن استخدام عملية الاتصال وكذلك التقنيات الجديدة لإدارة الأزمات بالطريقة الصحيحة والفعالة، عن طريق تقصير أوقات ردود الفعل، وتحسين اتساق الرسالة، وتوفير معلومات ذات صلة ووافية عن أصحاب المصلحة، وعن طريق توفير قنوات خلفية بين المنظمات وأصحاب المصلحة المختلفين بدلاً من توحيد الاتصالات.

2- دراسة (Koronis and Ponis, 2018):

A Strategic Approach to Crisis Management and Organizational Resilience

نهج استراتيجي لإدارة الأزمات والمرونة التنظيمية

مشكلة البحث: تتجسد المشكلة الرئيسية للبحث في:

دراسة المستجدات التي تفرضها الأزمة من الناحية التنظيمية لاتخاذ الإجراءات الملائمة على مستوى المنظمة بما يعزز مفهوم البقاء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى تحليل المفاهيم المتعلقة بموضوع إدارة الأزمات لصياغة نموذج مفاهيمي مقترح يقوم على الجمع بين مختلف المفاهيم ضمن نموذج موحد للمرونة التنظيمية.

منهجية الدراسة:

المنهج التاريخي ومراجعة الأطر المفاهيمية للدراسات السابقة.

أبرز النتائج:

1- يعد الاستعداد والاستجابة والقدرة على التكيف والقدرات التعليمية المتوافرة ضمن المنظمات بمثابة محركات أساسيّة تزيد من القدرة على تحمل مختلف الظروف وتحقيق الاستمرارية والبقاء.

2-ضرورة إعادة التشكيل الاستراتيجي ضمن المنظمات بهدف بناء ثقافة المرونة وتطوير رأس المال الاجتماعي الداعم للمنظمات بما يضمن البقاء التنظيمي والاستدامة.

3-الاستفادة من الخصائص الاستراتيجية التي يمكن للمنظمات أن تكتسبها من خلال مفهوم المرونة بدلاً من الطريقة الإدارية التقليدية للتعامل مع المواقف وإدارة الأزمات.

3- دراسة (Hanslik , 2018):

The Use of Charismatic Leadership in Crisis Management in Policing

استخدام القيادة الكاريزمية في إدارة الأزمات في مؤسسات الأمن الداخلي

مشكلة البحث: تتجسد المشكلة الرئيسية للبحث في التساؤل الرئيس الآتي:

هل القيادة الكاريزمية لها تأثيرات فعالة ومفيدة على إدارة الأزمات في أعمال الشرطة؟

هدفت الدراسة إلى تحديد فعالية القيادة الكاريزمية في المنظمات الهرمية مثل الشرطة وعلاقتها بإدارة الأزمات من قبل هؤلاء القادة.

منهجية الدراسة: تم استخدام منهجية المسح المقارن لمقياس القيادة الكاريزمية، ومقياس الجاذبية، ومقياس تقييم المزاج السياسي للقيادة للمقارنة بين مهارات قادة إدارة الأزمات وشملت العينة 76 طالباً من طلاب العدالة الجنائية في جامعة ولاية تكساس وضباط أمن الشركات في شركة 4S Secure Solutions .

أبرز النتائج:

1-هناك علاقة إيجابية بين سمات القيادة المفضلة في إدارة الأزمات وخصائص القيادة الكاريزمية.

2- هناك علاقة إيجابية بين القادة الذين يفتقرون إلى تلك السمات والقادة الأقل تفضيلاً في إدارة الأزمات.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ربط متغير المهارات القيادية كمتغير مستقل بمتغير القدرة التنافسية كمتغير تابع، وذلك وفق بعدي حجم القدرة التنافسية، ونطاق التنافس.

3-تبين للباحث أثناء مراجعة الدراسات السابقة قلة الدراسات التي ربطت المتغيرات المدروسة وفق أنموذج الدراسة الحالية، مما يعطي أهمية علمية لموضوع الدراسة.

2-تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة التي سيتم فيها تطبيق الدراسة وهي البيئة المصرفية السورية.

الجانب النّظري للبحث:

أولاً: مفهوم المهارات القيادية:

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تسهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمدراء، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جو عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات (نبوية ونصيرة، 2017، 226).

وتعرف المهارات القيادية بأنها: مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة وفاعلية (الخليفات، 2006، 60)، وقسمها الباحثون إلى العديد من التقسيمات، ويمكن للباحث تصنيفها وفق الأنواع الآتية:

1-المهارات الفنية:

وهي المهارات الناجمة عن امتلاك القائد الإداري للمعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصه، التي تعكس قابليته على أداء المهمات ببراعة وتميز، وتشمل المعرفة المتخصصة والمعلومات ذات العلاقة بالعمل فضلاً عن إمكانية التعامل مع التقنيات المطلوبة بشكل جيد (النعيمي، 2008، 39).

2- المهارات الإنسانية:

وهي قدرة القائد الإداري على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق عمل وتشجيع العمل الجماعي التعاوني بين الأفراد، وهذا يتطلب من القائد معرفة اتجاهات المرؤسين وآرائهم وميولهم وطموحاتهم ودوافعهم وأن يكون هناك فهم متبادل بينه وبينهم (الذويني، 2005، 38).

3- المهارات الفكرية:

وتعني قدرة الفرد العقلية على ابتكار الأفكار واكتساب المعلومات الواردة من المصادر المختلفة وتحليلها وتفسيرها واتخاذ القرارات المناسبة في شتى الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، والنظر إلى المنظمة ككل وحل جميع المشاكلات لصالح كل الأطراف المعنية (fred, 2010, 6).

4-المهارات الذاتية:

إن المهارات الذاتية تتعلق بالفرد وشخصيته وسلوكه، لذا قد تسمى تلك المهارات بالمهارات الفردية أو المهارات الشخصية وتعرف بأنها: قدرة القائد على فهم ذاته وإدارتها بشكل فعال يسهم في اتخاذ أفضل القرارات مع الحصول على ثقة المرؤوسين (القحطاني، 2003، 58).

ثانياً: نظريات القيادة

نظراً لأهمية القيادة من حيث موقعها وفاعليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم، ومن أهم النظريات في القيادة هي: (كاظم،2017، 463)

1-نظرية السمات:

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية. إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها (عطوي، 2001، 81).

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم نظرية الوراثة مع توسيع نطاقها. وهي من أولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة.

2-النظرية الموقفية:

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما، قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى، فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف (القريوتي، 2003، 185).

وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً (العساف، 2000، 6).

3-النظرية التفاعلية:

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على الأبعاد التالية: السمات، وعناصر الموقف، وخصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية (القريوتي، 2003، 185).

4-نظرية المسار والهدف:

سميت هذه النظرية بهذا الاسم لأنها تقيس تأثير القادة على إدراك أتباعهم لأهداف العمل والأهداف الشخصية والممرات أو الطرق المؤدية إلى تحقيق الأهداف (غباين، 2009، 158).

وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام 1970، ثم طورها (روبرت هاوس) في العام التالي، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم.

5-نظرية الطوارئ:

نظرية الطورائ أو قيادة الأزمات تقوم على أن نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير في موقف ما، وفي موقف آخر تشاركياً وفي غيره يكون زميلاً وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح.

6-نظرية حاجات التابعين:

وجه الكثير من علماء النفس نقداً إلى أصحاب نظريتي السمات والطوارئ، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى أن يفكروا في أسلوب أفضل، لتوضيح مفهوم القيادة، فكانت نظرية حاجات التابعين، أو أسلوب الأتباع للقيادة وتركز هذه النظرية على التابعين، أكثر منها على القائد، وتنظر للأخير على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكانت مادية أم نفسية. وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعني أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب فهناك خصائص للقائد وطبيعة الموقف والمناخ بصفة عامة.

7-نظرية الرجل العظيم:

تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائداً عليهم والقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عادية (الخطيب، 2007، 3)

ثالثاً: مفهوم القدرة التنافسية:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. وتسمح القدرات التنافسية للمنظمات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة كما تحقق اختراق مجال تنافسي جديد، كما تمثل وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة نفسها، وتعرف بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط (سيد، 2008، 3).

وتهتم المنظمات بضمان استمرار القدرة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من قدرتها على الحفاظ عليها في وجه المنافسة، حيث كلما كان حجم هذه القدرة أكبر لاقت المنظمة صعوبة أكثر في محاكاتها، وذلك ضمن نطاق التنافس الذي يعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق قدرات تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين (العازمي، 2012، 34).

الاستراتيجيات التنافسية:

تسهم الاستراتيجيات التنافسية المناسبة لطبيعة عمل المنظمات ولظروفها في تحسين قدرتها التنافسية، ويمكن إيجاز هذه الاستراتيجيات وفقاً للآتي (الصميدعي ويوسف، 367):

1-استراتيجية قيادة التكلفة:

تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها بتخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استناداً لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية

ذات الكفاءة العالية و الاستمرار في تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير وخدمات البيع و الإعلان..إلخ، ويعطي التمتع بتكلفة منخفضة المنظمة قوة دفاعية ضد المنافسين.

2-استراتيجية التمييز:

وفقا لهذه الاستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المنظمة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المنظمة و عملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة. والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المنظمة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.

3-إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية.

النتائج والمناقشة:

الدّراسة الإحصائيّة

1-مقياس معامل الثّبات Reliability Coeffcient

بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كالآتي:

الجدول (1) اختبار ثبات أداة البحثReliability Statistics

اختبار ثبات الاستبانة	N of Items	Cronbach's Alpha
معامل الثبات لعبارات محور المهارات الذاتية	5	.879
معامل الثبات لعبارات محور المهارات الفنية	5	.916
معامل الثبات لعبارات محور حجم القدرة التنافسية	5	.939
معامل الثبات لعبارات محور نطاق التنافس	5	.890
معامل الثبات لجميع بنود الاستبانة	20	.969

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبيّن من خلال الجدول (1) أنّ قيم معاملات الثّبات لكلّ محور من محاور الاستبانة ولجميع عبارات الاستبانة أكبر من 70% وهي معاملات ثبات مقبولة وتشير إلى أن أداة البحث تتميز بالثبات بما يخدم الأهداف التي صممت لأجلها.

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد فروق جوهرية بين المهارات القيادية الفنية والذاتية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات القيادية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة. ويتفرع عنها:

1-لا توجد فروق جوهرية بين المهارات الذاتية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات الذاتية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة.

2-لا توجد فروق جوهرية بين المهارات الفنية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات الفنية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة.

أ-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية العدم: لا توجد فروق جوهرية بين المهارات الذاتية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات الذاتية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة.

الفرضية البديلة: توجد فروق جوهرية بين المهارات الذاتية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات الذاتية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة.

-تحليل إجابات أفراد العينة على محور المهارات الذاتية

فيما يلي الإحصائيّات الوصفيّة الخاصّة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور المهارات الذاتية:

الجدول(2) الإحصائيّات الوصفيّة لبنود الاستبانة الخاصّة بمحور المهارات الذاتية

بنود الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	Std.Error Deviation
1-تتوفر لديك القدرة في التأثير على الموظفين.	72	3.68	1.085	.128
2- ترحب بانتقادات من الموظفين تتعلق ببعض أعمالك.	72	3.83	1.088	.128
3-قمت بتقديم حلول جديدة غير مألوفة لحل مشكلات المصرف خلال الحرب.	72	3.44	1.124	.133
4-تحفز العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم.	72	3.43	1.197	.141
5-لديك القدرة على الاعتراف بالخطأ والتعلم منه.	72	3.76	1.041	.123

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (2) أن قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور المهارات الذاتية تقع ضمن المجال (3.43 – 3.83) وبفرق معنوي؛ وتقابل تقييم جيد لتوافر القدرة لدى المدراء المبحوثين في التأثير على الموظفين، وبالترحيب بانتقادات من الموظفين تتعلق ببعض أعمالهم، وبتقديمهم حلول جديدة غير مألوفة لحل مشكلات المصرف خلال الحرب، وبتحفيزهم العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وقدرتهم على الاعتراف بالخطأ والتعلم منه.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث بالاختبار الآتي:

الجدول (3)One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المهارات الذاتية	72	3.6333	.91004	.10725

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (3) أن قيمة المتوسّط الحسابيّ الإجمالية لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور المهارات الذاتية 3.63 وتقابل تقييم إجمالي جيد لتوافر المهارات الذاتية لدى المبحوثين.

الجدول (4)One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
المهارات الذاتية	5.905	71	.000	.63333	.4195	.8472

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (4) أن قيمة Sig المتعلقة بمحور المهارات الذاتية أصغر من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد فروق جوهرية بين المهارات الذاتية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات الذاتية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة.

ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية العدم: لا توجد فروق جوهرية بين المهارات الفنية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات الفنية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة.

الفرضية البديلة: توجد فروق جوهرية بين المهارات الفنية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات الفنية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة.

-تحليل إجابات أفراد العينة على محور المهارات الفنية

فيمايلي الإحصائيّات الوصفيّة الخاصّة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور المهارات الفنية:

الجدول(5) الإحصائيّات الوصفيّة لبنود الاستبانة الخاصّة بمحور المهارات الفنية

Std.Error Deviation	Std. Deviation	Mean	N	بنود الاستبانة
.158	1.341	3.43	72	6-تتوافر لديك القدرة على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقك.
.160	1.356	3.36	72	7-تستخدم التكنولوجيا الحديثة في أداء أعمالك.
.138	1.173	3.68	72	8-تتوافر لديك الرغبة في التعلم المستمر.
.156	1.320	3.32	72	9-لديك إلمام بأحدث الابتكارات المصرفية.

10-تستخدم التقنيات التي تسهم في تخفيض النفقات بما لا يؤثر على الأهداف.	72	3.65	1.165	.137

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (5) أن قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور المهارات الفنية المتعلقة بتوافر القدرة لدى المبحوثين على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وتوافر الرغبة لديهم في التعلم المستمر، واستخدمهم التقنيات التي تسهم في تخفيض النفقات بما لا يؤثر على الأهداف تقع ضمن المجال (3.43 – 3.68) وبفرق معنوي؛ وتقابل تقييم جيد لما سبق ذكره، بينما يوجد تقييم متوسط لدى المبحوثين لتوافر المهارات الفنية المتعلقة باستخدامهم التكنولوجيا الحديثة في أدائهم أعمالهم، وأيضاً إلمامهم بأحدث الابتكارات المصرفية، حيث أن قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور المهارات الفنية المتعلقة بما سبق تقع ضمن المجال (3.32 – 3.36) وبفرق معنوي.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية قام الباحث بالاختبار الآتي:

الجدول (6)One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مهارات فنية	72	3.4889	1.10154	.12982

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (6) أن قيمة المتوسّط الحسابيّ الإجمالية لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور المهارات الفنية 3.48 وتقابل تقييم إجمالي جيد لتوافر المهارات الفنية لدى المبحوثين.

الجدول (7)One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
فنية	3.766	71	.000	.48889	.2300	.7477

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (7) أن قيمة Sig المحسوبة والمتعلقة بمحور المهارات الفنية أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد فروق جوهرية بين المهارات الفنية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات الفنية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة.

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

الفرضية العدم: لا توجد فروق جوهرية بين المهارات القيادية الفنية والذاتية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات القيادية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة.

الفرضية البديلة: توجد فروق جوهرية بين المهارات القيادية الفنية والذاتية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات القيادية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة.

الجدول (8) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مهارات	72	3.5611	.93184	.10982

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (8) أن قيمة المتوسّط الحسابيّ الإجمالية لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور المهارات 3.56 وتقابل تقييم إجمالي جيد لتوافر المهارات الفنية لدى المبحوثين.

الجدول (9) One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
مهارات	5.109	71	.000	.56111	.3421	.7801

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (9) أن قيمة sig المحسوبة والمتعلقة بمحور المهارات الفنية أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد فروق جوهرية بين المهارات القيادية الفنية والذاتية المتوافرة في المصارف العامة السورية والمهارات القيادية الواجب توافرها خلال فترة الأزمة.

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية الفنية والذاتية وبناء القدرة التنافسية للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة. ويتفرع عنها:

1-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية (الفنية والذاتية) وحجم القدرة التنافسية للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة.

2-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية (الفنية والذاتية) ونطاق التنافس للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة.

أ-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية (الفنية والذاتية) وحجم القدرة التنافسية للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية (الفنية والذاتية) وحجم القدرة التنافسية للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة.

-تحليل إجابات أفراد العينة على محور حجم القدرة التنافسية:

فيمايلي الإحصائيّات الوصفيّة الخاصّة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور حجم القدرة التنافسية:

الجدول(10) الإحصائيّات الوصفيّة لبنود الاستبانة الخاصّة بمحور حجم القدرة التنافسية

Std.Error Deviation	Std. Deviation	Mean	N	بنود الاستبانة
.166	1.410	3.39	72	11-يتميز المصرف بالقدرة على منافسة المصارف الأخرى.
.140	1.185	3.56	72	12-يحافظ المصرف على موقعه التنافسي في السوق.
.167	1.414	3.47	72	13-يصعب على المصارف المنافسة محاكاة المصرف.
.165	1.399	3.63	72	14-يقوم المصرف بتنويع مصادر الميزة التنافسية.
.172	1.463	3.46	72	15-يتم استخدام الاستراتيجيات التنافسية بشكل مدروس.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (10) أن قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور حجم القدرة التنافسية تقع ضمن المجال(3.46- 3.63) وبفرق معنوي وتقابل تقييم جيد لاستخدام الاستراتيجيات التنافسية بشكل مدروس، وتنويع مصادر الميزة التنافسية، والحفاظ على الموقع التنافسي وصعوبة محاكاة المصرف من قبل المصارف المنافسة، بينما يوجد تقييم متوسط لقدرة المصرف على المنافسة، ويفسر ذلك الباحث بأن المصارف العامة تتميز بثقة وأمان في التعاملات المصرفية من وجهة نظر العملاء مقارنة بالمصارف الخاصة وخشية العملاء من إفلاسها في زمن الحرب، وبالتالي تتميز المصارف العامة في قدرتها في تعزيز موقعها التنافسي وقدرتها على المنافسة انطلاقاً من انخفاض مخاطر الإفلاس في وقت الحروب.

-تحليل إجابات أفراد العينة على محور نطاق التنافس:

فيمايلي الإحصائيّات الوصفيّة الخاصّة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور نطاق التنافس:

الجدول(11) الإحصائيّات الوصفيّة لبنود الاستبانة الخاصّة بمحور نطاق التنافس

Std.Error Deviation	Std. Deviation	Mean	N	بنود الاستبانة
.151	1.284	3.61	72	16-يستخدم المصرف تقنيات مصرفية حديثة.
.160	1.355	3.35	72	17-تسهم التكنولوجيا المصرفية في تخفيض التكلفة.
.149	1.262	3.61	72	18-يقدم المصرف منتجات مصرفية متنوعة.
.148	1.256	3.51	72	19-يقوم المصرف بأنشطة مصرفية بشكل مستمر من خلال المشاركة في الورشات والمؤتمرات.
.141	1.197	3.56	72	20-يحقق المصرف وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (11) أن قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور نطاق التنافس تقع ضمن المجال(3.51- 3.61) وبفرق معنوي وتقابل تقييم جيد لقيام المصارف بالمشاركة بأنشطة مصرفية بشكل

مستمر من خلال المشاركة في الورشات والمؤتمرات وتحقيق المصرف وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين وتقديم المصرف منتجات مصرفية متنوعة وإسهام التكنولوجيا المصرفية في تخفيض التكلفة، ويوجد تقييم متوسط لاستخدام المصرف تقنيات مصرفية حديثة، ويفسر الباحث النتيجة بأن المصارف العامة تعاني من عدم مواكبتها للتقنيات المصرفية الحديثة بالرغم من قدرة هذه التقنيات على تخفيض التكاليف، وبالتالي ذلك يؤثر على قدرتها في التوسع في نطاق منافستها مع المصارف المنافسة بشكل سلبي.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية قام الباحث بالاختبار الآتي:

الجدول (12)Correlations

		المهارات الذاتية	المهارات الفنية	حجم القدرة التنافسية
المهارات الذاتية	Pearson Correlation	1	.714**	.676**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	72	72	72
المهارات الفنية	Pearson Correlation	.714**	1	.958**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	72	72	72
حجم القدرة التنافسية	Pearson Correlation	.676**	.958**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	72	72	72

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي(2-tailed) 0.01 level is significant at Correlation .**

يوضح الجدول (12) العلاقات الآتية حيث أن قيمة sig أصغر من 0.05 بالنسبة لجميع العلاقات:

- توجد علاقة طردية متوسطة بين المهارات الذاتية وحجم القدرة التنافسية.
- توجد علاقة طردية جيدة بين المهارات الفنية وحجم القدرة التنافسية.

وبالتالي ترفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية (الفنية والذاتية) وحجم القدرة التنافسية للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة.

ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية (الفنية والذاتية) ونطاق التنافس للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية (الفنية والذاتية) ونطاق التنافس للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية قام الباحث بالاختبار الآتي:

الجدول (13) Correlations

		المهارات الذاتية	المهارات الفنية	نطاق القدرة التنافسية
المهارات الذاتية	Pearson Correlation	1	.714**	.698**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	72	72	72
المهارات الفنية	Pearson Correlation	.714**	1	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	72	72	72
حجم القدرة التنافسية	Pearson Correlation	.698**	.896**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	72	72	72

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.(2-tailed) 0.01 level at the significant is Correlation .**

يوضح الجدول (13) العلاقات الآتية حيث أن قيمة sig أصغر من 0.05 بالنسبة لجميع العلاقات:

- توجد علاقة طردية متوسطة بين المهارات الذاتية ونطاق التنافس.
- توجد علاقة طردية جيدة بين المهارات الفنية ونطاق التنافس.

وبالتالي ترفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية (الفنية والذاتية) ونطاق التنافس للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية الفنية والذاتية وبناء القدرة التنافسية للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية الفنية والذاتية وبناء القدرة التنافسية للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة.

لاختبار الفرضية قام الباحث بالاختبار الآتي:

الجدول (14) Correlations

		المهارات القيادية	القدرة التنافسية
المهارات القيادية	Pearson Correlation	1	.902**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	72	72
القدرة التنافسية	Pearson Correlation	.902**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	72	72

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.(2-tailed) 0.01 level at the significant is Correlation .**

يوضح الجدول (14) أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية الفنية والذاتية وبناء القدرة التنافسية للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة، وهي علاقة طردية جيدة.

الاستنتاجات والتّوصيات:

الاستنتاجات

1-تتوافر المهارات الذاتية لدى المدراء المبحوثين بشكل جيد من حيث القدرة في التأثير على الموظفين، والترحيب بانتقادات الموظفين لبعض أعمالهم، كذلك بالنسبة لمبادراتهم في تقديم حلول للمشكلات التي نتجت عن الحرب، وبتحفيزهم العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وقدرتهم على الاعتراف بالخطأ والتعلم منه.

2-تتوافر المهارات الفنية لدى المدراء المبحوثين بشكل جيد من حيث القدرة على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وتوافر الرغبة لديهم في التعلم المستمر، واستخدامهم التقنيات التي تسهم في تخفيض النفقات بما لا يؤثر على الأهداف بينما يوجد قصور لدى المبحوثين لتوافر المهارات الفنية المتعلقة باستخدامهم التكنولوجيا الحديثة في أدائهم أعمالهم، وأيضاً إلمامهم بأحدث الابتكارات المصرفية. ويفسر ذلك الباحث في تراجع المصارف في قيامها بالدورات التدريبية خلال فترة الأزمة، إضافة إلى ضبط النفقات والتكاليف الأمر الذي انعكس على عدم شراء ابتكارات مصرفية حديثة وتطبيقها في المصارف العامة.

3-تتميز المصارف العامة بحجم جيد للقدرة التنافسية من حيث استخدام الاستراتيجيات التنافسية بشكل مدروس، وتنويع مصادر الميزة التنافسية، والحفاظ على الموقع التنافسي وصعوبة محاكاة المصرف من قبل المصارف المنافسة، بينما يوجد تقييم متوسط لقدرة المصرف على المنافسة، ويفسر ذلك الباحث بأن المصارف العامة تتميز بثقة وأمان في التعاملات المصرفية من وجهة نظر العملاء مقارنة بالمصارف الخاصة وخشية العملاء من إفلاسها في زمن الحرب، وبالتالي تتميز المصارف العامة في قدرتها في تعزيز موقعها التنافسي وقدرتها على المنافسة انطلاقاً من انخفاض مخاطر الإفلاس في وقت الحروب.

4-تتميز المصارف العامة بنطاق تنافسي جيد من حيث قيام المصارف بالمشاركة بأنشطة مصرفية بشكل مستمر من خلال المشاركة في الورشات والمؤتمرات وتحقيق المصرف وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين وتقديم المصرف منتجات مصرفية متنوعة وإسهام التكنولوجيا المصرفية في تخفيض التكلفة، ويوجد تقييم متوسط لاستخدام المصرف تقنيات مصرفية حديثة، ويفسر الباحث النتيجة بأن المصارف العامة تعاني من عدم مواكبتها للتقنيات المصرفية الحديثة بالرغم من قدرة هذه التقنيات على تخفيض التكاليف، وبالتالي ذلك يؤثر على قدرتها في التوسع في نطاق منافستها مع المصارف المنافسة بشكل سلبي.

5-توجد علاقة طردية متوسطة بين المهارات الذاتية وحجم القدرة التنافسية.

6-توجد علاقة طردية جيدة بين المهارات الفنية وحجم القدرة التنافسية.

7-توجد علاقة طردية متوسطة بين المهارات الذاتية ونطاق التنافس.

8-توجد علاقة طردية جيدة بين المهارات الفنية ونطاق التنافس.

9-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية الفنية والذاتية وبناء القدرة التنافسية للمصارف العامة السورية خلال فترة الأزمة، وهي علاقة طردية جيدة.

التّوصيات

1-يجب تنمية المهارات الذاتية لدى المدراء في المصارف العامة وخاصة في وقت الأزمات والحروب حتى يتمكنوا من التأثير على الموظفين وتوجيههم بما يحقق إنجاز أفضل للمهام، ومشاركتهم آرائهم وتقبل مقترحاتهم وبتحفيزهم المستمر على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

2- يجب تنمية المهارات الذاتية لدى المدراء في المصارف العامة بشكل عام ومعالجة مسألة القصور في استخدام التكنولوجيا الحديثة من خلال زيادة الاهتمام بإجراء دورات تدريبية حديثة وشراء التكنولوجيا المصرفية المبتكرة وذلك لفوائد تطبيقها في المصارف من حيث توفير الجهد والوقت والتكلفة، وفتح الأفق بتقديم خدمات مصرفية واسعة وحديثة

3-يجب معالجة مسألة القصور في عملية المنافسة في السوق المصرفية السورية، والتي تكاد تكون معدومة باستثناء عامل الأمان والثقة الذي تتميز به المصارف العامة عن المصارف الخاصة، وبالتالي يجب البحث عن مصادر تخلق ميزة تنافسية حقيقية تحفز قوى السوق المصرفية في سورية وتكسر حاجز الجمود في المنافسة من خلال تقديم منتجات تحاكي الواقع الراهن وتلبي الحاجات الجديدة التي خلفتها الحرب.

4-يجب ربط العمل المصرفي بالتكنولوجيا في ظل التوجه نحو التحول الرقمي للعمل المصرفي وبالتالي يتوجب على المصارف العامة في المرحلة المقبلة المبادرة لدخول هذه المجال والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التكنولوجية التي تعاني منها المصارف العامة ذلك وفق استراتيجيات تنافسية مدروسة تحقق الأهداف وتخلق ميزة تنافسية مستدامة.

5-تنمية المهارات القيادية بشكل عام لدى المدراء في المصارف العامة نظراً لأهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف، حيث أن الأساس في نجاح أي منظمة هي الإدارة الفعالة التي تعمل بروح الفريق والتشاركية مع الموظفين، والقادرة على التكيف بمهارة مع مختلف الظروف الطارئة في بيئة العمل المصرفية.

References:

-AL-KHULAIFAT, MAHA ABDUL AZIZ (2006). *The impact of leadership tasks on crystallizing organizational symmetry in Jordanian public institutions*. Master Thesis, Mu'tah University, Jordan, 60.

-AL-THAWAINI, FAHD BIN MOHAMMED (2005). *Administrative and personal skills and their relationship to dealing with the public*. Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, 38.

-AL-NUAIMI, SALAH ABDUL-QADIR (2008). *Leading director and strategic thinker: the art and skills of interacting with others*. Al-Athra for Publishing and Distribution, First Edition, Amman, Jordan, 39.

-AL-QAHTANI, MISFER ZAFER AYED (2003). *Leadership qualification programs in military colleges and their role in building leadership skills*. Naif Academy for Security Sciences, Riyadh, 58.

-ATWI, JAWDAT (2001). *Educational administration and educational supervision*. Jordan, the International Scientific House and the Book of the House of Culture for Publishing and Distribution, 81.

-AL-QARYOUTI, MUHAMMAD QASIM (2003). *Organizational behavior*, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, Oman Fourth Edition, 185.

-AL-ASSAF, AHMED (2005). *Leadership skills and leader qualities*. Scientific Publishing and Press, First Edition, Riyadh, 6.

-AL-SUMAIDAIE, MAHMOUD, RUDEINA OTHMAN YOUSSEF. (2014). *Marketing Services*. Jordan Amman.

-AL-KHATIB, MUNTHER HASHEM (2007). *The concept of leadership*. The Journal of the Iraqi Sports Academy, Fifth Issue, 3.
-ABDERRAOUF, GUEMBOUR, RAKI NADIRA (2018). *Role of Communication and Technology in Crisis Management.* European Journal of Fomal Sciences and Engineering, Volume 1, Issue 2, 39-43.
-GHBAYEN, OMAR MAHMOUD (2009). *Active leadership and active leader*. Ithraa House for Publishing and Distribution, first edition, 158.
-HANSLIK,,MARGARET K. (2018). *the use of charismatic leadership in crisis management in policing*. Master of Science, Texas State University.
-FRED C.LUNENBURG (2010) *The Principal and the School;What Do prin- cipals Do?National Forum of Educational administration and supervisior*, Journal Volume 27, Number 40, 1-14.
-KAZEM, AMAL (2017). *The Impact of Leadership on Achieving Competitive Advantage: An Exploratory Study at the General Cotton Industries Company in Baghdad*. Journal of the College of Baghdad for Economic Sciences, number fifty, 457-484.
-KORONIS, E, PONIS, S. A(2018) *Strategic Approach to Crisis Management and Organizational Resilience*. Journal of Business Strategy, 39 (1),2018, 32-42.
-NABAWIYA, ESSA, AND OBAKHTI NASEERAH (2017). *Leadership Skills and Their Role in Achieving the Competitive Advantage of the Banking Corporation: A Case Study of the People's Bank of Algeria in Tlemcen Province*. Journal of Business and Finance Economics, Algeria, 224-241.