

أثر الخصائص الريادية للقادة على تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري

نهى إبراهيم طه بدر

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الخصائص الريادية للقادة في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم أستمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣٧٧ مفردة من العاملين بالبنك محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية للقادة وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور فى أبعاد الخصائص الريادية للقادة المتمثلة فى، الأصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الفكرية، الإبداع، وبناء على الدراسة الميدانية التى قام بها الباحث بالبنك محل الدراسة فقد تم التوصل إلى بعض التوصيات لتطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري فى ضوء تدعيم الخصائص الريادية للقادة.
الكلمات المفتاحية: الخصائص الريادية للقادة، تطوير أداء العاملين.

Abstract

This study aimed to identify the role of the leading characteristics of leaders in the development of the performance of workers, and to achieve the goal of the study was designed a survey database distributed among the sample of the study of 377 individual bank employees in question.

The data were analyzed by the statistical program SPSS and one of the most important results of the study is the existence of a

statistically significant relationship between the leading characteristics of leaders and the development of the performance of workers, as well as the lack of dimensions of the leading characteristics of the leaders, such as intellectual originality, intellectual fluency, intellectual flexibility, creativity, and based on the field study carried out by the researcher in the bank in question, some recommendations were reached to develop the performance of employees of the Egyptian National Bank in view of strengthening the pioneering characteristics of the leaders.

Keywords: Leadership characteristics of leaders, Workers performance development.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

١ - المقدمة:

تعتبر القيادة أساس ازدهار أى منظمه فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات، وتشير القدرات والمواهب الاستراتيجية إلى الموارد والإمكانات التي تستخدم كمصدر للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة أكثر من منافسيها، كما أن هذه القدرات تعكس المهارات الوظيفية التنظيمية من أجل استخدامها بطرق متعددة وفي مجالات مختلفة، وذلك من أجل تنفيذ استراتيجياتها، بحيث يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضا بناء المرونة ودعم الآخرين.

تواجه البنوك التجارية كثيراً من التحديات بسبب التغير السريع والمتطور لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، ويتطلب مواجهة تلك التحديات توافر نوع معين من القادة يمتلك مهارات الريادة والمبادرة

لمواجهة أخطارها وتداعياتها، لذا يصبح التوظيف الذاتي، والمهارات الريادية، مثل الثقة بالنفس، الإبداع، التحفيز طرقاً يجب على القادة تبنيها للتعامل مع التحديات البيئية المتغيرة التي تواجه تلك البنوك، لذلك جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور القيادة الريادية في تطوير أداء العاملين في البنك الأهلي المصري.

٢- المشكله البحثيه:

إن البنوك بمختلف أنواعها تهتم بتقديم خدمات مميزة أو رفع مستوى خدماتها عن طريق الإدارة الكفاء والفعالة، وفي ظل وجود عاملين ذوي أداء متميز.

وتمثل القيادة الريادية أحد أهم جوانب العملية الإدارية المهمة في كافة المستويات الإدارية المختلفة لتلك البنوك، لما لها من دور حيوي في تحديد أهدافها التنظيمية وتحقيقها، وفي نفس الوقت إشباع حاجات العاملين.

إلا أن الأنماط للقادة الشائعة في تلك البنوك تتسم بالبيريورراطية مما لا يساعدها على اكتساب قدرات تنافسية تميزها عن البنوك المنافسة الأخرى، مما يلزم توافر الخصائص الريادية للقادة لتطوير أداء العاملين في تلك البنوك.

وعلى ذلك تتمثل المشكله البحثيه فى انخفاض مستوى تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري نتيجة قصور الخصائص الريادية للقادة فى البنك محل الدراسة.

٣- أهداف الدراسة.

إن اتخاذ أي منظمة لقرار تطبيق أي مدخل من المداخل الإدارية الحديثة يجب أن تسبقه دراسة عن امكانية تطبيقه داخل هذه المنظمة حيث أن المنظمات تختلف من حيث المهام والحجم والمكان وعوامل البيئة الداخلية والخارجية لكل منها .
وتهدف هذه الدراسة إلى :

- إلقاء الضوء على دور الخصائص الريادية للقادة في تطوير أداء العاملين فى البنك محل الدراسة.

- تحديد مدى تطبيق البنك محل الدراسة لمداخل تطوير أداء العاملين .

- تحديد المعايير التى تساهم فى تطوير أداء العاملين بالبنك محل الدراسة.

- تحديد نقاط القوة والضعف في الخصائص الريادية للقادة في البنك محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات لدعم الخصائص الريادية للقادة وتطوير أداء العاملين بالبنك محل الدراسة.

٤- أهمية الدراسة:

تتلور أهمية الدراسة طبقاً لما يلي:

أ- الأهمية العملية.

١- المساهمة في تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الريادية للقادة وتطوير أداء العاملين بالبنك محل الدراسة.

٢- التأسيس العلمي لمفهوم الخصائص الريادية للقادة والعوامل المؤثرة فيه والنتائج المترتبة عليها، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على القيادات ورأس مالها البشري والتنظيمي والعلاقات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها، وما تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية ومواهب إبداعية.

٣- التأسيس العلمي لمفهوم أداء العاملين وأساليب تنميته وتطويره، كذلك مساهمة الدراسة في إبراز أهم التحديات والمعوقات في تبنى هذا المفهوم في البنك محل الدراسة.

٤- ندرة الدراسات العربية مقارنة بالدراسات الأجنبية التي تمت في مجالات الدراسة - على حد علم الباحث- وبذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.

ب- الأهمية العلمية.

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية أنها تتناول موضوعاً جوهرياً في الإدارة وهو الخصائص الريادية للقادة وعلاقته بتطوير أداء العاملين وأيضاً محاولة الوصول إلى الأسس الموضوعية لتحقيق الهدف من الدراسة، كما إنها مع الاتجاهات والمداخل الحديثة في الإدارة التي تؤكد ضرورة إعطاء أولوية متقدمة للقيادة الريادية لتطوير أداء العاملين.

٥- فروض الدراسة.

تسعى الدراسة إلى إثبات الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإصالة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.

٦- منهجية الدراسة.

١/٦ مجتمع الدراسة وعينة البحث.

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالبنك الأهلي المصري بالقاهرة، ومن هذا المجتمع تم اختيار عينة الدراسة من المستويات المختلفة وهم (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية)، وقد اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية نظراً للتجانس النسبي بين عناصر مفرداتها ومفردات مجتمع الدراسة، وقد شمل هذا المجتمع ١٩٣٦٩ مفردة، أما عينة البحث فقد تم الاستعانة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة نظراً للتجانس النسبي بين مفردات ووحدات هذا المجتمع مما يؤدي بدرجة كبيرة إلى تمثيل هذه العينة لمجتمع الدراسة، وقد بلغت تلك العينة (٣٧٧) مفردة.

أ- بالنسبة للدراسة النظرية:

اعتمدت الباحثة على المصادر التالية في جمع البيانات على النحو التالي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (Internet).
- التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

- الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.

- الدوريات والمؤتمرات العلمية.

ب- بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم جمع البيانات عن طريق استمارات استقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية حيث تم توجيه تلك الاستمارات إلى عينة البحث من العاملين بالبنك محل الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين به.

٣/٦ طرق معالجة البيانات.

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة، وتمثلت تلك الأساليب فيما يلي:

- إختبار ألفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.

- معامل صدق الإستقصاء.

- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة دراسته تجاه أبعاد الدراسة

- الانحراف المعياري لليعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

- معامل الإختلاف بين أجابات المستقصى منهم.

- أختبار **Simple Regression**، وذلك لقياس معامل الأقتران بين متغيرات الدراسة للأستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

٧- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فى الآتى:

أ- **حدود زمنية:** تقتصر هذه الدراسة على الفترة من عام ٢٠٢٠م وحتى عام ٢٠٢١م (فترة إعداد الدراسة) .

ب- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على البنك الأهلي المصري بمدينة القاهرة ، وهو ما يمثل زيادة عدد مفردات مجتمع الدراسة بالإضافة إلى سهولة التواصل معهم.

ج- **حدود موضوعية:** تبحث هذه الدراسة مدى اسهام تبني البنك محل الدراسة للخصائص الريادية للقادة وأثر ذلك على تطوير أداء العاملين.

ثانياً: **الإطار النظري للدراسة:**

١- **الإطار الفكري للخصائص الريادية:**

١/١ **مفهوم الخصائص الريادية:**

أن الخصائص الريادية للقادة لا يمثل موضوعاً مستقلاً بذاته، وإنما هو تمثيل للتكوين الشخصي للأفراد بشكل عام، فالخصائص الريادية في القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة منشأته بنجاح، بما يعني تحديد طرق تصرفه في مختلف المواقف التي يواجهها أو الأدوار التي يقوم بها تبعاً لنوع المهام المطلوب منه لتنفيذها. ومن الجدير بالإشارة أن الخصائص الريادية سواء في نوعها أو عددها تكون عرضة للتغير، إما على وفق سنوات العمر للإنسان أو بسبب كونها لا تخضع للثبات النسبي بسبب عوامل معينة تؤثر على الاقتراضات المسلم بها لديه. (عمار، ٢٠١٦)

وعرفت الخصائص الريادية بأنها مجموعة الخصائص والسلوكيات التي تؤثر على مدى إمكانية تمنع الشخص الذي يتصف بها بالريادية وبدرجات قوية أو جيدة، أو لا احتمالية لكونه ريادية. (ناصر، ٢٠١١)

وتناولها البعض باعتبارها القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة مشروعه بنجاح، وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من النجاح في مشروعه (Gibcus, 2012)

ويرى الباحث أنه على الرغم من اختلاف الخصائص من باحث إلى آخر إلا أن هذائك خصائص تصف إطار أي ريادي ناجح ، إذ أن وجود هذه الصفات تدعم العمل القيادي وترفع من جودة حياة العمل، ومن ثم الإسهام الإجمالي للإدارة عن

أثر الخصائص الريادية للقادة على تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري
نهي إبراهيم طه بدر

طريق جعل مسؤولياتها على عاتق المنظمة وبالتالي بناء الالتزام التنظيمي وتعزيزه، إذ إن الإدارة القائمة على الالتزام، والتي تهدف إلى إعطاء العاملين و العملاء أكبر قيمة ممكنة تعد نموذجا إداريا ناضجا.

٢/١ عناصر الريادة .

يرتكز المدخل المعاصر للعناصر الريادية للتفاعل على أربع عناصر وهم: (2012 Nasurdin,

أ- الريادي:

هو الشخص الذي يقع في مركز إجراءات الريادة، ويدير الإجراءات والأنشطة جميعها.

ب- الفرصة:

وهي الفجوة الموجودة بين الواقع وبين ما هو محتمل في السوق، وتمثل احتمالية تقديم خدمة العملاء بطريقة أفضل من الطريقة الحالية.

ج- المنظمة:

هي الإطار الذي يتم فيه تنسيق وترتيب كل من الأنشطة والموارد والأشخاص.

د- الموارد :

وتشمل الموارد والإمكانات المتاحة التي يمكن للريادي أن يستثمرها في المنظمة.

٣/١ أبعاد الخصائص الريادية للقادة.

سوف تعتمد الدراسة عند تناولها لأبعاد الخصائص الريادية للقادة على مجموعة من الأبعاد تتلائم مع أهدافها تتمثل فيما يلي :

أ- الإبداع

إن ما يتميز به الإبداع والريادة أنهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض حيث إن منهما يكمل الآخر، ويربط بينهما علاقة تكاملية تساعد كل منهما الآخر في دعم الكيان المنظم، وجلب إليها ما يسمى بالجديد أو القيمة المضافة التي هي من أهم خصائص الإبداع والريادة على السواء، والتي من خلالها تتميز المنظمات عن بعضها البعض وتحقق المكانة الريادية في تقديم منتجاتها أو خدماتها، ويشير الإبداع إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق، أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية، والإبداع يتضمن الابتكار والتجريب ويتطلب من المنظمات التخلي عن الممارسات التكنولوجية التقليدية الموجودة، وفي ظل مناخ الأعمال اليوم الذي يتميز بالتغيير السريع يصبح تقديم الإبداعات والتكنولوجيا واستيعابها واستغلالها وسيلة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. (موسى، ٢٠١٦)

ويعني الإبداع تطبيقاً للأفكار الجديدة، حيث أن الإبداع هو عملية صنع منتج جديد غير مألوف أو خصائص جديدة لمنتج موجود، للإيفاء بحاجات العملاء المتغيرة، كما أن الإبداع هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة بغرض تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو، وجعلها أكثر قدرة لمواجهة الشركات المنظمات المنافسة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة. (Kuratko , 2015)

ويتضمن الإبداع التقني تطويراً لمنتج قائم أو عملية قائمة، وهو وفق معيار المخرجات صنف إلى إبداع المنتج وإبداع العملية، ومن الممكن تمييز أربعة أنواع رئيسية من الإبداعات التقنية وهي: (عبد القادر، ٢٠١٣)

- أ- تقديم تقنيات جديدة، إبداع المنتج والعملية، وضبط الجودة.
- ب- التغييرات في أنظمة المكافأة أو التعويض.
- ج- الإبداعات المعيارية في منظومة العمل.
- د- الإبداعات التي تدل ضمناً على إسهام العامل واشتراكه.

ب- الطلاقة:

الطلاقة هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والصور والتغييرات الملائمة في وقت محدد أو هي السهولة والسرعة التي يتم بها إستدعاء التدايعات، أى قدرة القائد الريادى على إنتاج عدد كبير من الأفكار فى وحدة زمنية معينة حيث يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار ذات قيمة من بين هذا العدد الكبير وقد توصلت دراسات جالباحثين إلى إستخلاص أربعة أنواع للطلاقة وهي: (السكرانه، ٢٠١٧)

١- الطلاقة اللفظية:

ويشير هذا العامل إلى القدرة على إنتاج عدد كبير من الكلمات بشرط أن تتوافر فى ترتيب الكلمة خصائص معينة كأن تبدأ أو تنتهى بحرف معين.

١- طلاقة التدايع:

وهى القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات التى تتوافر فيها شروط معينة من حيث المعنى (أسماء المنظمات المماثلة لأنشطة المنظمة التى يعمل فيها القائد الريادى).

٣- طلاقة الأفكار:

وهى القدرة على ذكر أكبر عدد من الأفكار فى زمن محدد ولا يؤخذ فى الإعتبار نوع هذه الأفكار أى لا يؤثر على تقييم الشخص لأن النوع أو الكيف فى الأفكار يختص بها عامل الأصالة أما درجة الطلاقة تحسب على أساس المجموع الكلى لعدد الإستجابات دون النظر إلى نوعيتها كما يحدث فى الأصالة.

٤- الطلاقة التعبيرية:

وتشير القدرة على التفكير السريع فى الكلمات المتصلة والملائمة والمرتبطة بموقف معين وإختلاف عامل الطلاقة التعبيرية عن عامل الطلاقة الفكرية السابق يأتى من خلال على أن تكون لدى القائد الريادى القدرة على توليد أفكار معينة وصياغة تلك الأفكار فى موضوع جديد مختلف تماما عن الموضوع محل النقاش.

ج- المرونة:

وتعنى القدرة على الانتقال الملائم من موضع إلى آخر فى سرعة وعدم التثبيت والتصلب بوجهة نظر واحدة، وتشير المرونة إلى درجة السهولة التى يعبر بها القائد الريادى موقفاً ما أو وجهة عقلية معينة. وقد أهتم كثير من علماء النفس إهتماماً كبيراً بإجراء العديد من الدراسات عن مفهوم المرونة وفى دراسات وقد انتهت إلى وجود عاملين إثنين وهما : (المرونة التكيفية ، المرونة التلقائية). (فارس، ٢٠١٦)

- المرونة التكيفية:

وهي قدرة القاد الريادى على تغيير الوجهة الذهنية التى ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة وهي بهذا المعنى يمكن أن تعتبر الطرف الموجب المقابل للتكيف العقلي، والشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً.

- المرونة التلقائية:

وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة والمتنوعة المرتبطة بموقف معين ويجب عدم الخلط بين عامل المرونة التلقائية وعامل الطلاقة الفكرية فبينما يبرز عامل المرونة أهمية تغير إتجاه الأفكار يبرز عامل الطلاقة أهمية توليد عدد كبير من هذه الأفكار.

د- الأصالة:

تعتبر القدرة على إنتاج أفكار أو أشكال أو صورة متميزة أو فريدة عنصراً أساسياً فى التفكير الإبتكارى والقائد اللريادى المبتكر ذو تفكير على درجة عالية من الأصالة أى أنه لا يكرر أفكار المحيطين به، فتكون الأفكار التى يولدها جديدة فى ضوء الأفكار التى تبرز عن الأشخاص الآخرين ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة إذا كانت متميزة وفريدة، ولا تكرر الأفكار الشائعة والتقليدية، والقائد الريادى صاحب التفكير الأصيل بهذا المعنى هو القائد الذى لا يكرر أخطاء الآخرين وحلولهم التقليدية للمشكلات. (العتيبي، ٢٠١٨)

٤/١ الثقافة الريادية.

يرتبط مفهوم الثقافة الريادية بالاتجاه الاجتماعي الإيجابي نحو المغامرة الشخصية التجارية وهو يساعد ويدعم النشاط الريادي، وتعد الثقافة الريادية من العوامل المهمة التي تحدد توجهات القادة نحو مبادرات ريادة الأعمال، حيث إن الثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز وغيرها تساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغييرات جذرية في المجتمع، وبالتالي فإن الثقافات تدعم مفاهيم الأمتثال والطاعة والرقابة والسيطرة، والأهتمام بالأحداث المستقبلية التي يتوقع أن تنتج عنها سلوكيات التحمل والمخاطرة والإبداع والتي تمثل سلوكيات الريادة، فالاقتصاديات التي شهدت نمواً وازدهاراً في القرن العشرين تشترك في تبنيتها لثقافة الأعمال، وهي الثقافة التي يمكن وصفها بالثقافة الريادية، وبوضوح أكثر تتطلب الثقافة الريادية تشجيع ممارسة ريادة الأعمال وتحفيز المجتمع عبر تعلم مبادئ ريادة الأعمال، وحكومة تدعم العلوم النظرية والتطبيقية وتدعم ريادة الأعمال من خلال سياستها وقوانينها. (الشميرى، ٢٠١١)

٢- الإطار الفكري لتطوير أداء العاملين:

١/٢ مفهوم تطوير أداء العاملين.

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات العلمية وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاساً كبيراً على اختلاف النتائج التي توصل إليها هؤلاء الباحثين، خاصة فيما يتعلق بتحديد العوامل المؤثرة على أدائه ودرجة تأثير كل منها على مستوى هذا الأداء. ومع أن هذا المفهوم من المسلمات الرئيسية في نظريات التنظيم والسلوك الإداري، إلا أنه لا يزال من أكثر الموضوعات تناوياً لدى الباحثين.

وتوجز الباحث ما أتيج لها من أدبيات عن مفهوم أداء العاملين في الجدول التالي:

الجدول رقم (١)
مفهوم أداء العاملين

المفهوم	الباحث
القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب.	الصرايرة، ٢٠١١
النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.	ماضى، ٢٠١١
انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.	الداوى، ٢٠١٠
مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول وإتباعه لأنظمة وتعليمات المنظمة التي يعمل بها ويسعى لتحقيق أهدافها.	عبيد، ٢٠٠٩
التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها.	رمضان، ٢٠٠٩

المصدر: إعداد الباحث.

ورغم تعدد تلك المفاهيم، إلا أن الدراسة تتفق مع مفهوم **حمداوى عمر** في تناوله لمفهوم أداء العاملين باعتباره النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة شروط الأربعة والمتمثلة في: الكمية، النوعية، التكلفة، والمدة الزمنية المحددة.

٢/٢ معايير ومحددات تطوير أداء العاملين.

سيتم تناول ابعاد ومحددات تطوير أداء العاملين من خلال مايلي:

أ- معايير تطوير أداء العاملين.

يتطلب تحديد مستوي الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوي وماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، بالإضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوي الأداء غير معروف، كما أن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أهم معايير الأداء فيما يلي: (Viswesvaran, 2019)

- الجودة.

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة

الخدمة ، لذلك يجب أن يتناسب مستوي الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدي الرؤساء والعاملين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوي الجودة المطلوب في أداء الخدمة في ضوء الأهداف المستهدفة.

- الكمية.

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات العاملين ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

- الوقت.

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل، فهو بيان توقعي يحدد متي يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى:

- كمية العمل المطلوب القيام به.
- عدد العاملين اللازمين لإنجاز العمل.

-د- الإجراءات.

عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين المديرين والعاملين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.

-ب- محددات تطوير أداء العاملين.

إن أداء العاملين لا يتحدد نتيجة لقوي أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوي الداخلية للفرد والقوي الخارجية المحيطة به،

حيث يري البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه. (صليحة، ٢٠١٠)

أما البعض الآخر فيري أن أداء العاملين لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضا على دافعيتهم، وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الإجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد .
(Methijs,2014)

يرى أحد الباحثين أن المقدره و الرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوي الأداء، أي تأثير المقدره في العمل على مستوي الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوي الأداء يتوقف على مقدره الشخص على القيام بالعمل. (الحرارشة، ٢٠١٦)

وهناك من الباحثين من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل، وفقا لما يلي: (Mariella, 2015)

- الدافعية الفردية:

يتوقف مدى نجاح المنظمات وفعاليتها على مدى دافعية وحماس العاملين بها، لذلك فلا بد على المديرين أن يتفهموا معني وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل، وحسب اتجاه الباحثين فالدافعية هي: " الرغبة في ممارسة مستوي عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية".

- القدرة على الأداء.

تعني استطاعة الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتيقان متفقا في ذلك مع المعايير الموضوعية مسبقا، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هاميين هما المعرفة والمهارة، حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في

حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

- بيئة العمل.

هي البيئة الداخلية التي توجد داخل البنك وتؤثر فيه من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الخدمة المصرفية داخل البنك كطرق أداء الخدمة والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.

مما سبق تستنتج الباحث أن عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول محددات الأداء ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

- إن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات فئة أخرى.
- إن محددات أداء الأفراد في منظمات معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد في منظمات أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء.

٣/٢ تقييم أداء العاملين.

تعد عملية تقييم الأداء نشاط يقوم به البنك بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين تلك النتائج وهذه الأهداف مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات. (الشريف، ٢٠١٣)

٤/٢ تطوير أداء العاملين.

تتمثل اليات تطوير أداء العاملين فيما يلي: (حمود، ٢٠١١)

أ- التدريب المستمر:

يشعر الموظف بالإحباط، والأرتباك في نفس الوقت عند عدم معرفة ما يجب القيام به، ولكن عند تدريبه من المتوقع أن يكون أكثر إنتاجاً وإنجازاً لأعماله، لأن ذلك يتيح له فهم ما هو متوقع منه لأداء مهامه على أكمل وجه.

ب- توفير المعدات والأدوات المناسبة :

يجب التأكد بشكل يومي أو دوري من أن المعدات والأدوات الموجودة بالمنظمة تعمل بشكل صحيح، وذلك لتفعيل قدرة الموظف على إكمال عمله ومهامه اليومية لإنجاز المهام المكلف بها .

ج- الحوافز غير المكلفة:

هناك العديد من الجوائز الصغيرة التي تتماشى مع ميزانيات الشركات الصغيرة والتي تحفز العاملين أيضاً، وقد تشمل واجبات وظيفية أكثر تساعد الفرد على بناء الثقة، أو يمكن تقديم إجازة يوم مدفوعة الأجر، كدافعاً لتحسين الأداء، وتبين دراسة أجريت في عام ٢٠٠٢ أن الحافز المفضل لدى ٧٨% من العاملين هو الثناء السريع والصادق من مديريهم.

د- مراجعة أداء الفرد.

تعد مراجعة أداء الفرد من أفضل الطرق المستخدمة لتحسين أداءه، فبحسب دراسات الباحثين فإن هذا التقييم يساعد على التأكد من توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، كما يساعد على وضع خطة لتدريب الفرد وتطويره بهدف ترقيته ومعالجة المشاكل الموجودة، ومع أن المديرين يجب أن يقدموا ملاحظات الأداء بشكل دوري حول أداء الفرد، إلا أن المراجعة السنوية تتيح الوقت للحديث بشكل مركز عن الطريقة التي يمكن أن يصبح فيها الفرد أكثر قيمة بالنسبة للمنظمة.

هـ- بيئة عمل تحث على التعلم:

تظهر الدراسات أن القادة الناجحين ينشؤون بيئة عمل تحفز على التفكير، وذلك من خلال مشاركة الخبرات بين أعضاء الفريق بشكل يجعلهم أكثر انفتاحاً للتعلم من

أثر الخصائص الريادية للقادة على تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري
نهي إبراهيم طه بدر

بعضهم البعض، وهذا من شأنه تشجيع الحوار المفتوح والإبداع، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه البيئة تساعد على ابتكار حلول عالية الجودة للمشكلات.

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة:

أ- الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة.

يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة محل البحث في ضوء المشكلة البحثية وأهدافها، وبناء على ذلك فإن مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين بفروع البنك الأهلي بمحافظة القاهرة والجيزة، من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية) وذلك حتى يكون هناك تمثيلاً لهذا المستوى وتفاذي احتمال عدم تمثيل البيانات لهذا المجتمع، وقد شمل هذا المجتمع (١٩٣٦٩) مفردة.

٢- عينة الدراسة .

وقد وتم تحديد عينة الدراسة من العملاء وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}}$$

حيث حيث N مجتمع البحث (عدد العاملين ١٩٣٦٩) مفردة.

n حجم العينة.

Z 1.96 عند مستوى ثقة % 95 (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

P نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة ٥٠% للحصول على

أقصى حجم للعينة.

q النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

E 0.05. الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{19369}} =$$
$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{19369}} =$$
$$n = \frac{0.25}{.000650 + .0000129} =$$
$$n = \frac{0.25}{.0006629} = 377$$

طبقاً لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (377) استمارة، وقد تم إستعادة (370) إستمارة بنسبه (98.1%) وهى نسبه صالحة للتحليل الإحصائى وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

3- أداة الدراسة الميدانية.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التى تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائى لكل من الخصائص الريادية للقادة وتطوير أداء العاملين بالبنك محل الدراسة طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، فى ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة، واشتمل الأستقصاء على محوران رئيسيان يتمثلان فى:

المحور الأول: الخصائص الريادية للقادة.

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على دور الخصائص الريادية للقادة بالبنك محل الدراسة فى تطوير أداء العاملين، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول التالى:

أثر الخصائص الريادية للقادة على تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري
نهي إبراهيم طه بدر

جدول رقم (٢)
عناصر قياس الخصائص الريادية للقادة

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
الأصالة الفكرية	العبارات من ١ إلى ٥
الطلاقة الفكرية	العبارات من ٦ إلى ١٠
المرونة الفكرية	العبارات من ١١ إلى ١٥
الإبداع	العبارات من ١٦ إلى ٢٠

المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثاني: تطوير أداء العاملين.

تتعدد المؤشرات والابعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم تطوير أداء العاملين، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الإجرائي لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، فقد تم قياسه بالبنك محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٣)
عناصر قياس تطوير أداء العاملين

العنصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
تطوير أداء العاملين	العبارات من ٢١ إلى ٣٠

المصدر: إعداد الباحث.

بعد أن أصبح الإستقصاء في صورته النهائية تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس الخصائص الريادية للقادة، ومقياس تطوير أداء العاملين وهو ما يشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٤)
معاملات صدق أداة الدراسة

معامل الصدق	عدد العبارات	عدد الإستمارات	محاور الإستقصاء
.٩٧٦	٢٠	٣٧٠	المحور الأول (الخصائص الريادية للقادة)
.٩٥٨	١٠	٣٧٠	المحور الثاني (تطوير أداء العاملين)
.٩٨١	٣٠	٣٧٠	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

أثر الخصائص الريادية للقيادة على تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري
نهى إبراهيم طه بدر

وقد أتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من من مقياس الخصائص الريادية للقيادة، ومقياس تطوير أداء العاملين وهو مايعنى بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٥)
معاملات ثبات أداة الدراسة

معايير الثبات	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٥٢	٢٠	٣٧٠	المحور الأول (الخصائص الريادية للقيادة)
.٩١٨	١٠	٣٧٠	المحور الثاني (المحور الثاني (تطوير أداء العاملين)
.٩٦٣	٣٠	٣٧٠	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

ب- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:
تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحديد العلاقة بين الخصائص الريادية للقيادة، وتطوير أداء العاملين وفقاً لما يلي:

١- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالخصائص الريادية للقيادة.
اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد الخصائص الريادية للقيادة على العبارات من (١ - ٢٠)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

أثر الخصائص الريادية للقادة على تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري
 نهى إبراهيم طه بدر

جدول رقم (٦)
 استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الدالة على أبعاد الخصائص الريادية للقادة

معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
27%	1.07805	1.98	يسود اعتقاد لدى القادة بأن الحاضر والمستقبل لا ينفصل عن الماضي.	١
28%	1.13453	1.99	يهتم النمط القيادي بالبنك بمشاعر العاملين عند تحقيق الإنجازات.	٢
20%	0.83201	1.83	لدى القادة بالبنك الرغبة فى تنمية قدراتهم الابتكارية.	٣
24%	0.97064	1.87	يحرص القادة بالبنك على أن تكون أفكارهم الجديدة بالعمل تنطلق من الواقع وتطويره.	٤
21%	0.86693	1.86	طبيعة العمل بالبنك تتطلب طرح القادة لأفكار جديدة لتطوير ما هو قائم.	٥
17%	0.695	1.91	الأصالة الفكرية	
22%	0.93762	1.69	يساعد الألهام الداخلي للقادة على التوصل إلى أفكار جديدة يمكن أن تفيد العمل بالبنك.	٦
24%	0.95577	2.00	لدى القادة القدرات الذهنية التي تتيح لهم اكتساب المزيد من المعارف التي تزيد من فاعلية الأداء بالبنك.	٧
21%	0.88563	1.82	يمكن القادة بالبنك من التعبير عن مقترحاتهم الجديدة بثقة عالية.	٨
20%	0.85774	1.75	كثيراً ما يحرص القادة بالبنك على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات الصادرة من إدارة البنك وتنفيذها بدقة دون اجتهادات.	٩
21%	0.8537	1.85	لدى القادة الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية للشركة	١٠

أثر الخصائص الريادية للقادة على تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري

نهي إبراهيم طه بدر

11%	0.42189	1.82	الطلاقة الفكرية	
28%	1.11139	2.01	١١	يستطيع القادة إيجاد حلول مبتكرة لم يسبقها إليهم أحد للمشكلات التي تواجه العمل بالبنك.
23%	0.94923	1.80	١٢	يمتلك القادة المهارات التي تساعد على تحسين الأداء بالبنك.
28%	1.111	1.97	١٣	تتطلب بعض الوظائف بالبنك تحدياً يلزم مزيداً من الأجتهد في الأداء مقارنة بوظائف أخرى كثيرة.
29%	1.16254	2.04	١٤	يهتم القادة بمشاركة العاملين وإبداء رأيهم في القرارات التي تخص وظيفتهم قبل صدورها.
22%	0.92145	1.84	١٥	يهتم القادة أن تكون محاولاتهم لابتكار أي شيء مختلفة عن التي سبقتها
21%	0.84004	1.93	المرونة الفكرية	
25%	1.05948	1.80	١٦	يتوفر لدى القادة بالبنك الرغبة في إيجاد حلول أبداعية لمشكلات العمل المعقدة.
24%	0.9924	1.85	١٧	تتسم العلاقة بين القادة وبعضهم البعض بالإنسجام والتوافق مما يشجع على طرحهم للأفكار الإبداعية.
22%	0.93679	1.76	١٨	يشارك القادة بعضهم البعض في أداء بعض الأعمال مما يعزز من تطبيق أفكارهم الإبداعية.
25%	1.03572	1.88	١٩	يسارع القادة في نقل معارفهم الوظيفية إلى زملاءهم مما يعزز الإبداع بالبنك.
24%	1.00523	1.82	٢٠	يهتم البنك بتقدير الأفكار الإبداعية للقادة مما يشجعهم على الأستمرار في تقديمها.
18%	0.77268	1.82	الإبداع	
16%	0.65342	1.87	الخصائص الريادية للقادة	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور أبعاد الخصائص الريادية للقادة، ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أوجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعف جدا في بعضها الآخر، كما أن قيم معاملات الاختلاف تتراوح ما بين (٢١% - ٢٩%) حيث تجاوزت النسبة (٢٠%)، مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لتلك الفقرات.

أما على مستوى المحور الكلى (الأصالة الفكرية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩١) بانحراف معياري يساوى (٠.٦٩٥) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٧%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف محدود في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٣ - ١.٩٩)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٩١) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور فى الإصالة الفكرية كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة فى البنك محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلى (الطلاقة الفكرية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٨٢) بانحراف معياري يساوى (٠.٤٢١٨٩) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١١%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف محدود لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جدا وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٦٩ - ٢.٠٠)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٨٢) طبقا لتقدير عينة الدراسة

وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور في الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة في البنك محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلى (المرونة الفكرية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩٣) بانحراف معياري يساوى (٠.٨٤٠٠٤) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢١%) وهى درجة اختلاف أشارت إلى تشتت واضح بين آراء اتجاة أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٠ - ٢.٠٤)، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٩٣) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في المرونة الفكرية كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة في البنك محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلى (الإبداع) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٨٢) بانحراف معياري يساوى (٠.٧٧٢٦٨) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٨%) وهى درجة أختلاف جيدة وتشير إلى وجود اختلاف محدود من قبل أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيف وضعيف جدا، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٧٦ - ١.٨٨)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٨٢) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور في الإبداع كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة في البنك محل الدراسة.

٢- تحليل وتفسير نتائج المحور الثانى المتعلق بتطوير أداء العاملين في البنك محل الدراسة.

اعتمدت الدراسة في قياس البعد المتعلق بتطوير أداء العاملين في البنك محل الدراسة

أثر الخصائص الريادية للقادة على تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري
نهى إبراهيم طه بدر

على العبارات من (٢١ - ٣٠)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذا البعد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٧)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على تطوير أداء العاملين

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٢١	لدى العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل.	1.73	0.8872	21%
٢٢	يحسن العاملون التصرف في المواقف الحرجة في العمل	2.11	1.09615	28%
٢٣	يطور العاملون انفسهم بشكل مستمر.	2.00	1.10519	28%
٢٤	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين.	1.93	1.09832	27%
٢٥	يقوم العاملون بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	2.17	0.99952	26%
٢٦	ينجز العاملون مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	2.06	1.13014	29%
٢٧	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الإدارية بالبنك.	2.07	1.15663	29%
٢٨	يضع العاملون خطه للعمل الذي يمارسونه وصياغتها وفق أهداف وزمن محدد.	2.00	1.10519	28%
٢٩	ينسق العاملون مع زملائهم في أداء عملهم بصورة جيدة.	1.83	0.92519	22%
٣٠	يتعاون العاملون مع فريق العمل لانجاز المهام المطلوبة.	1.84	0.96425	23%
	تطوير أداء العاملين	1.97	0.82285	20%

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات تطوير أداء العاملين ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم

الفقرات والضعيف جدا في البعض الآخر كما أن قيم معاملات الأختلاف تتراوح ما بين (٢١% - ٢٩%) ، حيث تجاوزت النسبة (٢٠%) مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لتلك الفقرات. وقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩٧) بانحراف معياري يساوى (٠.٨٢٢٨٥) كما أن معامل الاختلاف قد بلغ قيمته (٢٠%) وهى درجة أختلاف تشير إلى وجود تشتت واضح بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور، ووجود قصور فى تطوير أداء العاملين فى البنك محل الدراسة .

٣- أختبارات الفروض:

تستخدم أختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم، وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأصالة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري. للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين الأصالة الفكرية وبين تطوير أداء العاملين على النحو التالى:

جدول رقم (٨)

تقديرات نموذج الإحدار البسيط لأثر الأصالة الفكرية على تطوير أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
الأصالة الفكرية	تطوير أداء العاملين	.877 ^a	.769	269.786	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، مخرجات البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين الأصالة الفكرية - كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- وبين تطوير أداء العاملين فى البنك محل الدراسة حيث

أثر الخصائص الريادية للقادة على تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري
نهى إبراهيم طه بدر

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.877)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغه، (269.786)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول الأصالة الفكرية فى هذا النموذج تفسر ما مقداره (76.9%)، من تطوير أداء العاملين ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.769)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الأصالة الفكرية – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.
الفرض الثانى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.
للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين الطلاقة الفكرية وبين تطوير أداء العاملين على النحو التالى:

جدول رقم (٩)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الطلاقة الفكرية على تطوير أداء العاملين

المعنوية	F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000 ^b	686.608	.642	.801 ^a	تطوير أداء العاملين	الطلاقة الفكرية

المصدر: بمعرفة الباحث، مخرجات البرنامج الإحصائى، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طرديه بين الطلاقة الفكرية – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- وبين تطوير أداء العاملين فى البنك محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.801)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغه، (686.608)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول الطلاقة الفكرية فى هذا النموذج تفسر ما مقداره (64.2%)، من تطوير أداء العاملين ، حيث بلغت قيمة

معامل التحديد (R^2) (٠.٦٤٢)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الفكرية – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.
الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.
للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين المرونة الفكرية وبين تطوير أداء العاملين على النحو التالي:

جدول رقم (١٠)

تقديرات نموذج الإحدار البسيط لأثر المرونة الفكرية على تطوير أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F	المعنوية
المرونة الفكرية	تطوير أداء العاملين	.842 ^a	.709	551.830	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، مخرجات البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين المرونة الفكرية – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- وبين تطوير أداء العاملين في البنك محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤٢)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (٥٥١.٨٣٠)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول المرونة الفكرية فى هذا النموذج تفسر ما مقداره (٧٠.٩%)، من تطوير أداء العاملين ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٧٠٩)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة

أثر الخصائص الريادية للقادة على تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري
نهي إبراهيم طه بدر

الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الفكرية – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.

الفرض الرابع : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين الإبداع وبين تطوير أداء العاملين على النحو التالي:

جدول رقم (١١)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الإبداع على تطوير أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
الإبداع	تطوير أداء العاملين	.811 ^a	.657	266.194	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، مخرجات البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين الإبداع – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- وبين تطوير أداء العاملين في البنك محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨١١)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغة (٢٦٦.١٩٤)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول الإبداع في هذا النموذج تفسر ما مقداره (٦٥.٧%)، من تطوير أداء العاملين ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٦٥٧)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.

النتائج

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإصالة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين تطوير أداء العاملين بالبنك الأهلي المصري.

ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- قصور الخصائص الريادية للقادة في البنك محل الدراسة:

ويرجع ذلك إلى:

- ١- قصور الأصالة الفكرية كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة، وذلك نتيجة إلى. الأعتقاد السائد لدى القادة بالبنك بأن الحاضر والمستقبل منفصلان عن الماضي، كما أن النمط القيادي بالبنك لا يهتم بمشاعر العاملين عند تحقيق إنجازات في العمل، مع وجود قصور في تنمية قدراتهم الابتكارية، بالإضافة إلى ضعف حرصهم على أن تكون أفكارهم الجديدة بالعمل تنطلق من الواقع وتطويره، حيث أن طبيعة العمل بالبنك لا تتطلب طرح القادة لأفكار جديدة لتطوير ما هو قائم بالفعل.

- ٢- قصور الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة، وذلك نتيجة إلى أن.

الألهام الداخلي للقادة لا يساعد على التوصل إلى أفكار جديدة يمكن أن تفيد العمل بالبنك، كما يوجد قصور في قدراتهم الذهنية التي تتيح لهم اكتساب المزيد من المعارف التي تزيد من فاعلية الأداء بالبنك، ونتيجة لذلك فهم لا يتمكنون من التعبير عن مقترحاتهم الجديدة بثقة عالية، بالإضافة إلى قصور الجرأة والشجاعة لديهم للقيام بأعمال ابتكارية في العمل مع حرصهم على الإلتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات الصادرة من إدارة البنك وتنفيذها بدقة دون أى اجتهادات منهم.

٣- قصور المرونة الفكرية كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة، وذلك نتيجة إلى.

ضعف قدرة القادة على إيجاد حلول مبتكرة لم يسبقها إليهم أحد للمشكلات التي تواجه العمل بالبنك، نتيجة لقصور أملاكهم المهارات اللازمة لتحسين الأداء بالبنك، وضعف اهتمامهم بمشاركة العاملين وإبداء رأيهم في القرارات التي تخص وظيفتهم قبل صدورها، أو أن تكون محاولاتهم لأبتكار أي شيء مختلفة عن التي سبقتها، وقد أشارت أراء عينة الدراسة إلى أن بعض الوظائف بالبنك لا تتطلب تحدياً يلزم مزيداً من الأجتهد في الأداء مقارنة بوظائف أخرى كثيرة.

٤- قصور الأبداع كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة، وذلك نتيجة إلى.

قصور توفر الرغبة لدى القادة بالبنك في إيجاد حلول أبداعية لمشكلات العمل المعقدة، وضعف مشاركتهم لبعضهم البعض في أداء بعض الأعمال مما يعزز من تطبيق أفكارهم الإبداعية، أو نقل معارفهم الوظيفية إلى زملاءهم مما يعزز الإبداع بالبنك، وقد أرجعت أراء عينة الدراسة ذلك نظراً إلى أن العلاقة بين القادة وبعضهم البعض لا تنتم بالإنسجام والتوافق مما شجع على عزوفهم عن طرح أفكارهم الإبداعية، بالإضافة إلى قصور اهتمام البنك بتقدير تلك الأفكار.

ب- قصور تطوير أداء العاملين في البنك محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى:

ضعف قدرة العاملين على حل مشكلات العمل، أو التصرف في المواقف الحرجة، كما أنه يوجد لديهم قصور في تطوير أنفسهم بشكل مستمر، بالإضافة إلى ضعف تمتعهم بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين، وقد أشارت أراء عينة الدراسة إلى أن العاملون لا يقومون بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة أو أنجاز مهامهم الوظيفية طبقاً

لمعايير الجودة ، بالإضافة إلى أن هناك قصور في اتخاذهم القرارات الإدارية ، وضع خطه للعمل الذي يمارسونه وصياغتها وفق أهداف وزمن محدد، وقد أتجهت أراء عينة الدراسة أيضا إلى ضعف تنسيق العاملون مع زملائهم في أداء عملهم بصورة جيدة، أو التعاون مع فرق العمل لانجاز المهام المطلوبة.

توصيات بشأن تطبيق الخصائص الريادية للقادة بالبنك محل الدراسة لتطوير أداء العاملين

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالبنك محل الدراسة فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات وفقاً لما يلي:

- ١- وضع خطوات واضحة حول كيفية تفعيل الخصائص الريادية لدى القيادات بالبنك كمدخلات في تطوير أداء العاملين.
- ٢- الاهتمام بالتطبيق العملي للخصائص الريادية التي تؤثر إيجابيا على تطوير أداء العاملين.
- ٣- رفع مستوى التوافق والانسجام بين أهداف البنك الإستراتيجية وأهداف كافة العاملين مما يؤدي إلى تطوير أدائهم.
- ٤- الأعتداع على معايير واضحة في أنظمة الترقيّة، بما يحقق العدالة بين العاملين.
- ٥- الاهتمام بتقييم الأداء وتقويمه في البنك، والعمل على تنفيذه بالصورة التي تهئى الاستفادة من نتائج التقييم بما يطور أداء العاملين.
٨. توعية القيادات بالبنك إلى أهمية الإبداع في خلق شخصية ريادية تساهم في تطوير الأداء.
- ٩- يجب منح القيادات فرصة المجازفة وتحمل المخاطر دون خوف من النتائج حتى يتسنى لهم طرح الأفكار الخلاقة التي تتصف بالتقنية العالية.
- ١٠- عمل برامج تدريبية خاصة لاكتشاف القادة الذين يمتلكون خصائص ريادية والعمل على تطويرهم بشكل أكثر فعالية والاستفادة من قدراتهم في تطوير أداء العاملين.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

- ١- الحرارشة، محمد أحمد. (٢٠١٦). "أثر حاجات ماكلاند علي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد ٣، العدد ٢.
- ٢- الداوي الشيخ. (٢٠١٠). "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد ٧، الجزائر.
- ٣- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٧). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء الشركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ٤- الشريف، ريم. (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي :دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
- ٥- الصرايرة، خالد أحمد. (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، مجلد، ٢٧، العدد الثاني.
- ٦- الشميري، أحمد. (٢٠١١). ريادة الأعمال، للرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٧- العتيبي، عبد الهادي. (٢٠١٨). المبادرات الفردية والأعمال الريادية ودورها في التنمية، معهد الكويت للأبحاث العلمية، الكويت.
- ٨- حمود، خضير كاظم. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٩- رمضان، فدوى محمد. (٢٠٠٩). اثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة ، الجامعة الإسلامية.
- ١٠- صليحة، شامي. (٢٠١٠). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.
- ١١- عبد القادر، محمد. (٢٠١٣). " إدارة المعرفة والإبداع وانعكاساتها على الأداء الوظيفي " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الإسراء، العدد ٣٤.
- ١٢- عبيد، عوني فتحى خليل. (٢٠٠٩). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة : الجامعة الإسلامية.

أثر الخصائص الريادية للقادة على تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري
نهي إبراهيم طه بدر

- ١٣- عمار، أحمد. (٢٠١٦). مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٤- فارس، ندين. (٢٠١٦). العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الإستراتيجي في قطاع غزة : دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٥- ماضي، صبري محمد عوض. (٢٠١١). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- ١٦- موسى، محمود كمال. (٢٠١٦). تنمية القدرات الإبداعية كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على جامعات جنوب الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ١٧- ناصر، محمد. (٢٠١١). "قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية دراسة مقارنة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٧(١٢).

ثانياً : المراجع الأجنبية.

- 1- Ahmed, N. H., Nasurdin, A. M., & Zainal, S. M. (2012). "The Role of Organizational Internal Ecosystem in Fostering Entrepreneurship Spirit". **World Review of Business Research**, 1(5) November.
- 2- Gibcus and Petra.(2012).**Effects and Impact of Entrepreneurship Programs in Higher Education. European Commission**, General for Enterprise and Industry.
- 3- Kuratko, D, Hornsby, J., Bishop, J. (2015). "An examination of managers' entrepreneurial actions and job satisfaction". **The International Entrepreneurship and Management Journal**, 1 (3).

- 4- Mariella Miraglia .(2015). "Trajectory classes of job performance: the role of self-efficiency and organizational tenure", **International Journal of Career Management**, Vol.20.
 - 5- Methijs.(2014). "From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study" **Journal of occupational and Organizational Psychology**, Vol.88.
- Viswesvaran, C., .(2019). "Perspectives on models of job performance ' **International Journal of Selection and Assessment**.