

## The impact of strategic thinking for administrative leadership on developing core capabilities A field study on the Islamic International Arab Bank – Jordan

Hisham Khajael Alduhaisat

The Royal Society for the Conservation of Nature || Jordan

**Abstract:** The aim of this study is to explore the impact of strategic thinking for administrative leadership dimensions of systemic thinking, innovation, and vision in developing core capabilities at the Islamic International Arab Bank (IIAB), Jordan. The study followed the descriptive analytical approach. A questionnaire was developed for the data collection. The study population consists of 97 leaders, however, only 85 responses were obtained. The results showed that there was a discrepancy in the level of strategic thinking among administrative leaders, nonetheless, all the means in terms of the respondents' perceptions were high, and there was a statistically significant impact of strategic thinking with its dimensions on the core capabilities of the IIAB. Based on the findings, strategic thinking for administrative leadership is recommended to be adopted as an approach for the development of core capabilities at IIAB, and increasing the interest on the strategic thinking for building core capabilities to achieve a high level of competence and better performance.

**Keywords:** strategic thinking, administrative leadership, core capabilities, Islamic International Arab Bank.

## أثر التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في تطوير المقدرات الجوهرية دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي – الأردن

هشام خجيل الدهيسات

الجمعية الملكية لحماية الطبيعة || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية بأبعاده (التفكير النظري، الابتكار، الرؤية) في تطوير المقدرات الجوهرية، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واختارت عينة قصدية من القيادات الإدارية بالبنك العربي الإسلامي الدولي – الأردن. البالغ عددهم (97) مفردة، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة. تم استرجاع (85) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت (87.6%)، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. خلصت إلى نتائج منها وجود تباين في مستوى التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات الباحثين كانت مرتفعة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية مجتمعة في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي، أوصت بالعمل على تبني التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية كمدخل لتطوير المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن، زيادة الاهتمام بعمليات التفكير الاستراتيجي للقيادة بالبنك الإسلامي العربي الدولي في بناء مقدراته الجوهرية لتحقيق التفوق على منافسيه.

**الكلمات المفتاحية:** تفكير استراتيجي، قيادة إدارية، مقدرات جوهرية، البنك العربي الإسلامي الدولي.

## المقدمة.

شهدت بيئة الأعمال المصرفية تغيرات كبيرة ومتسارعة، نتيجة بروز ظاهرة العولمة وتلاحق الإبداعات والابتكارات السريعة، مما جعل السمة الأساسية لبيئة الأعمال ومنظمتها بيئة مضطربة أضفت على عملية التخطيط والتنسيق الكثير من الصعوبات وأصبحت الوسائل والأساليب المتداولة والمستخدمه في حينها غير قادرة على مواجهة التحديات، مما استدعت الحاجة إلى البحث عن وسائل وأساليب واستراتيجيات ذات فاعلية وقدرة عالية على استيعاب التحديات البيئية، وكان من بين الأساليب التفكير الاستراتيجي، حيث يعد من الموضوعات المعاصرة في علم الإدارة على مستوى الإدارة الاستراتيجية، فضلاً عن قدرته في تعزيز استجابة المنظمة السريعة للتغيرات البيئية واقتناص أكبر عدد من الفرص الراجعة وإجهاض التهديدات المحيطة، وتوفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليها مستقبلها.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أن التغيرات البيئية التي يواجهها القطاع المصرفي الأردني زادت من الحاجة إلى وجود قيادة إدارية تتصف بالقدرات الفكرية والابتكارات غير التقليدية لصياغة رؤية واقعية لتطوير مقدراته الجوهرية، حيث أكدت الدراسات إلى وجود تأثير للتفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال ومنها دراسة (المرشد، 2019) ودراسة (مثناني وآخرون، 2021م) وأن المقدرات الجوهرية قد تتأثر بالفهم الشمولي لبيئة المنظمة، والحلول المبتكرة لدى القيادة الإدارية وقدرتها على إثارة التخيل أو التصور لدى الأفراد، ولبيان ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن؟.

ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- 1- ما مستوى أبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية بالبنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن؟
- 2- هل هنالك تأثير للتفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية بأبعاده (التفكير النظمي، الابتكار الرؤية) في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن؟

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي-الأردن. تتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير النظمي للقيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لابتكار القيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرؤية القيادة الإدارية المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن.

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية في تطوير المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي-الأردن. من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- 1- بيان أثر التفكير النظمي للقيادات الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن.

- 2- التعرف على أثر ابتكار القيادات الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن.
- 3- بيان أثر رؤية القيادات الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن.

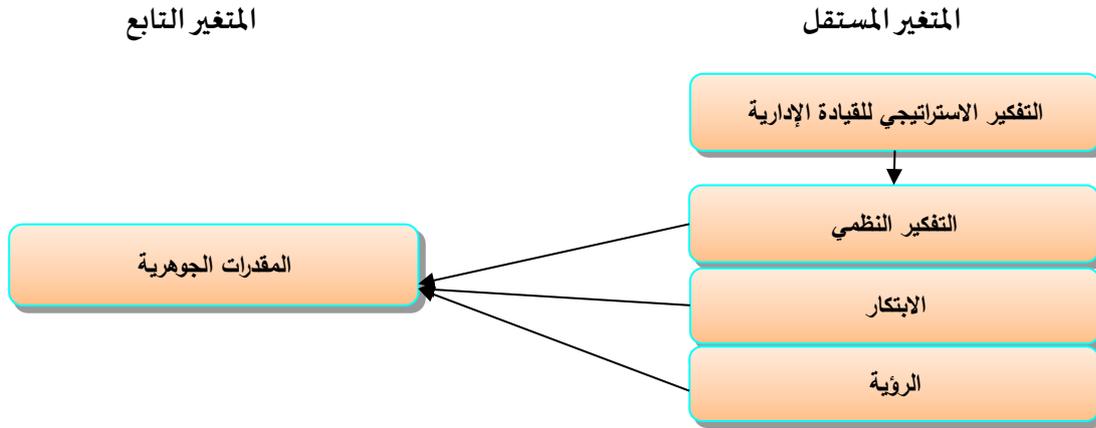
#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال بُعدين أساسيين هما:

- 1- الأهمية العلمية: قلة الدراسة الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية بالمكتبة العربية والأردنية على وجه الخصوص، حداثة موضوع الدراسة وندرته حسب علم الباحث في المكتبة العربية.
- 2- الأهمية العملية: مساعدة القطاع البنكي الأردني عامة والبنك العربي الإسلامي الدولي الأردني خاصة في معرفة مدى توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى قيادته الإدارية. لفت أنظار متخذي القرار بالقطاع المصرفي الأردني إلى أهمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية وعلاقته بتطوير المقدر الجوهرية، وذلك وفقاً للنتائج التي تتوصل إليها الدراسة والاستفادة منها في الجوانب التطبيقية.

#### نموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية) في المتغير التابع (المقدرات الجوهرية)، صيغ أنموذج الدراسة، كما موضح في الشكل (1).



شكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود البشريّة: القيادات الإدارية بالبنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن.
- الحدود المكانية: البنك العربي الإسلامي الدولي-الأردن.
- الحدود الزمانية: 2021/10/25-6/3م.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

### 1- التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية:

يشير (Allio, 2006) إلى أن التفكير الاستراتيجي تحليل منظم للموقف الحالي للتنظيم وصياغة اتجاهات طويل الأجر، أوضح (جاد الرب، 2012) أنه محاولات استكشافية لمناطق ما وراء التفكير المنطقي لغرض تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة. أشار (سلطان، 2015) إلى أنه قدرة المنظمة على تعزيز التكيف والمناورة والتحديث بسرعة وبدقة، يشير (رزقي ونبيل، 2018) إلى أنه القدرة على خلق الأفكار وصنع القرار وفق فهم صياغة الاستراتيجية وتبعاً للأهداف والاتجاهات المستقبلية.

يرى الباحث أن التفكير الاستراتيجي هو: تفكير مستقبلي يقوم على الذكاء العقلي في اتخاذ القرارات التي تركز على المستقبل لتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والبقاء وتحقيق ميزة تنافسية.

يتضمن التفكير الاستراتيجي ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في:

- أ- التفكير النظمي: يرى العامري وقصير (2017) أن التحول من رؤية المنظمة بوصفها مجزئة مؤلفة من أجزاء منفصلة تتنافس من أجل الموارد إلى رؤية والتعامل معها كونها منظومة شاملة تلك التي تدمج كل جزء في علاقة مع الكل.
- ب- الابتكار: ذكر الطحان (2016) بأنه القدرة على تقبل الحداثة، عرفها كلاً من (رؤوف، سليمان، 2020) بأنها توليد أفكار جديدة عن طريق الجمع بين الأفكار القديمة أو تغييرها لإنتاج شيئاً جيداً، أي هي أفكار إبداعية تهدف لتطوير الحلول الجديدة المتفردة لخلق ميزة تنافسية..
- ج- الرؤية: أكد (Lynch, 2000) على دور القائد في اختيار الاتجاه الصحيح للمنظمة حيث الرؤيا هي أنشاء صورة ذهنية للمستقبل المرغوب فيه والمحتمل للتنظيم، وأن النقطة الجوهرية هي أن الرؤيا تفسح عن وجهة نظر واقعية وموثوقة وجذابة لمستقبل المنظمة، والتي هي الحالة أو الظرف الذي يكون أفضل في طريقة ما مما هو عليه مستقبلاً، عرفها (جاد الرب، 2012) بأنها تصور للمستقبل المرغوب به أكثر.

### 2- المقدرات الجوهرية:

أشار (نجم، 2010) إلى أنها رؤية المنظمة الشمولية لإعمالها ومواردها لتحديد مقدراتها من خلال مواردها الكامنة، عرفها الجنابي، (2012) بأنها مجموعة من المهارات، المعرفة، استراتيجية إدراكية، اعتقادات وقيم ومواقف تعود إلى العاملين والتي تقود عمليات البحث والتطوير في المنظمة. يرى (الزبيدي، دحام وحسين، 2014) بأنها مجموعة من المهارات والمعرفة المكتملة الموجودة في الفريق والتي تؤدي إلى قدرة تنفيذ لواحد أو أكثر من العمليات الحرجة للوصول إلى معايير المواصفات العالمية، ذكر (عيدان، 2019) بأنها تقاسم المعرفة في المنظمة بما يحقق الحماية للموارد وتطوير المنتجات والخدمات لخلق فرص جديدة للمنظمة والتفوق على منافسيها، أشار (رؤوف، سليمان، 2020) إلى أنها مهارات تنظيمية وفنية مطلوبة لإنجاز مستوى معين في الأداء لإنتاج السلع والخدمات وتتطلب مهارة استراتيجية في استخدامها وتكاملها، يرى (النجار، شعيب، 2021) بأنها إدراك المهارات الجديدة والمعرفة المطلوبة لقيادة العمل نحو التجدد والتطور استجابة لتغيرات البيئة الديناميكية.

يرى الباحث أن المقدرات الجوهرية تعكس قدرة المنظمة في إدارة عملياتها وأنشطتها بالشكل الذي يؤكد المزايا التنافسية من خلال استغلال قدراتها الكامنة لتحقيق قيمة العميل مقابل ما يدفعه من ثمن وبشكل أفضل من منافسيها.

استأثر مفهوم المقدرات الجوهرية باهتمام الباحثين الذين يشتركون في خط فكري حول مفهومها بأنها تنبع من داخل المنظمة وتعتمد على مواردها وقابلياتها وقدرتها على التدقيق البيئي لتمكن من المنافسة والبقاء، إن تناول مفهوم المقدرات الجوهرية لا بد أن يفضي إلى أبرز أهميتها بالنسبة إلى المنظمة، لذا يرى (عيدان، 2019) أهميتها بأنها المؤشر على مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها من خلال أدائها، وعند ذلك تكون مصدراً مهماً من مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة. ويشخص (رؤوف، سليمان، 2020) الأهمية بمقدرة المنظمة في تطوير استراتيجياتها وترابط قدراتها وقابلياتها بما يضمن على أدائها ميزة تنافسية تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والمتنوعة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، أما (Viedma & Marti, 2004) فيريان أن أهمية المقدرات الجوهرية تتجسد في النشاطات الفكرية للمنظمة من خلال تركيز الاستثمار في الأصول الاستراتيجية التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة فتبني وتحافظ على أفضل موقع سوقي لها.

### 3- علاقة التفكير الاستراتيجي للقيادة بالمقدرات الجوهرية

التفكير الاستراتيجي هو طريق أكثر إبداعاً وثراء للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها. ويشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة (العامري، قصير، 2017). وعلى هذا الأساس فالتفكير الاستراتيجي يفرز استراتيجية ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وأغراض المنظمة والموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل التنظيم وكيفية الاستفادة من مواردها النادرة. (جاد الرب، 2012).

يرى (سلطان، 2015) أن التفكير الاستراتيجي برز في ظل حدة الصراعات الإدارية للمنظمات المعاصرة من أجل الانفراد في مقدرة جوهرية وميزة تنافسية تساعدها في الفوز في مضمار سباق المنظمات المتنافسة وتعزيز الوضع التنافسي، وبخاصة في القطاع المصرفي، ولأجل بلوغ هذا الهدف، لا بد من أن تكون القرارات الاستراتيجية ذات ميزة ومقدرة عالية تنطلق بالمنظمة إلى مصافي المنظمات العالمية الناجحة، ومن البديهي أن المقدرة الجوهرية هي حزم من المهارات والتقنيات تمكن المنظمة من تقديم منافع للزبون وقدرة تنافسية أكثر تأثيراً، وهي مجموعة من المهارات المعرفية، استراتيجية إدراكية، اعتقادات وقيم ومواقف تعود إلى العاملين التي تقود عمليات البحث والتطوير في المنظمة، والمقدرة الجوهرية لها أهمية في مساعدة العميل لأدراك منافع المنتج النهائي، ويتميز هذا المنتج بكونه صعب التقليد عند المنافسين، ومثال ذلك شركة مايكروسوفت، التي لا يختلف اثنان عليها كونها تنفرد دائماً بالميزة والمقدرة الجوهرية، وهذا ناتج من العقول الإدارية ورأس المال الفكري الذي تمتلكه هذه الشركة.

أكد (العامري، قصير، 2017) أن التفكير الاستراتيجي رؤية عقلية واسعة حول تطوير القدرات وحل المشكلات ومواجهة التغيرات والتطورات البيئية، ووضع البدائل الاستراتيجية المستقبلية التي تعزز الموقف التنافسي الدائم للمنظمة، والقدرة على توليد الأفكار ذات مقدرة خاصة لتنطلق بها المنظمة محاولاً الاستحواذ على حصة سوقية أكبر من مثيلاتها في نفس القطاع الصناعي أو الخدمي، وتركيز الجهد الفكري في تطوير العلاقات مع المجتمع وتطوير القوى العاملة، والتفكير الجاد في معرفة الفرص والتهديدات الاستراتيجية ونقاط القوة لتعزيزها، والتواري من

نقاط الضعف، وكيفية تلبية حاجات العملاء، وأي العملاء يمكن للمصارف أن تجد نفسها متميزة في خدمته، والتفكير في كيف ومتى ستلبي حاجات هؤلاء العملاء، وما هي الخدمات التي ستمكن البنك من الاستحواذ على مقدرة جوهرية تميزه من باقي المصارف، وكيف سيجري التخطيط لإدارة هذه الخدمات، كل هذه الأسئلة تتلخص بإجابة واحدة هو التفكير الاستراتيجي الصحيح الذي سيفي بكل هذه المتطلبات. أي أن هناك علاقة متماسكة تكاد تضيع الحدود ما بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق المقدرة والميزة التنافسية المستدامة.

#### ثانياً- الدراسات السابقة.

- دراسة (Alhwayry & Hadad, 2016): بعنوان " أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك التجارية في الأردن، الأردن": هدفت الدراسة إلى تحديد أنماط التفكير (التفكير التركيبي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) وأثره في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في الإدارة العليا في تلك البنوك، حيث بلغ عددها (21) بنكاً تجارياً، حيث بلغت عينة الدراسة بأبعادها (121) مفردة، وتم توزيع الاستبانات عليهم، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لأنماط التفكير الاستراتيجي بالبنوك الأردنية محل الدراسة، أن هناك تأثير ذا دلالة إحصائية لبعث التفكير التركيبي والتفكير التجريدي على تعزيز القدرات التنافسية للبنوك التجارية في الأردن محل الدراسة.
- دراسة العامري وقصير (2017): بعنوان: "علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء، اليمن": هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي تكون مجتمع الدراسة من مدراء الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء، وكانت عينة الدراسة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، قد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وتحسن الأداء الوظيفي لمدراء الإدارات الوسطى، كما أن هذه الإدارات تنجز الأعمال الموكلة إليها في الوقت المحدد، وتطور أداءها ومهاراتها بشكل مستمر.
- دراسة المرشد (2019): بعنوان " علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، فلسطين": هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مدراء شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة، التعرف على علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركات التأمين الأردنية البالغ عددها (27) شركة تأمين مسجلة في سوق عمان المالي، خلصت الدراسة إلى أن شركات التأمين الأردنية لديها ممارسات مرتفعة لمهارات التفكير الاستراتيجي، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إجمالي التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي وأبعاده.
- دراسة عيدان (2019): بعنوان " تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية، العراق": هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المقدرات الجوهرية عن طريق تشخيص وتحليل أبعادها وأهميتها في المنظمة المبحوثة، الاطلاع على واقع تبني المنظمة المبحوثة الأداء التنظيمي واستجابتها له. تم اختيار عينة عشوائية قدرها (25) شخص من الإداريين والمحاسبين في شركة آسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية. خلصت الدراسة إلى النتائج التالية وجود اهتمام من قبل الشركة المبحوثة بأبعاد المقدرات الجوهرية، وجود علاقة تأثير قوية بين أبعاد محاور البحث (الموارد التنظيمية، مشاركة الرؤيا، التمكين والتعاون) على أبعاد الأداء التنظيمي.

- دراسة رؤوف وسليمان (2020): بعنوان " دور المقدرات الجوهرية في تعزيز مرونة التصنيع دراسة استطلاعية لأراء عينة من عينة من شركات الكروني في محافظة كركوك، العراق". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المقدرات الجوهرية بأبعادها (التمكين، الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري) بوصفها أحد المقومات الأساسية اللازمة للبقاء والنمو للشركات في تعزيز مرونة التصنيع بوصفه أحد الأسلحة الضرورية التي ينبغي امتلاكها من قبل الشركات الطامحة للاستمرار في ميدان المنافسة المتقدم. تكونت عينة الدراسة من عينة من شركات الكروني في محافظة كركوك. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لأبعاد المقدرات الجوهرية بالشركات محل الدراسة، وجود علاقة أثر معنوي بين المقدرات الجوهرية ومرونة التصنيع.
- دراسة مثنى وآخرون (2021): بعنوان " دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة أربد، فلسطين": هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤيا المستقبلية، التفكير، الدافعية) في إدارة الأزمات، تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والإشرافية بكهرباء محافظة أربد البالغ عددهم (104) تم استخدام أسلوب الحصر الشامل. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من التفكير الاستراتيجي في شركة كهرباء أربد، وجود دور للتفكير الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مراحل إدارة الأزمات لدى العاملين بالوظائف القيادية والإشرافية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في بناء تصورات أولية للدراسة الحالية وتكوين تصور دقيق فيما يخص التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية. مثل دراسة العامري وقصير (2017)، (المرشد، 2019) ودراسة (مثنى وآخرون، 2021م)، وساهمت دراسة (عيدان، 2019)، دراسة (رؤوف وسليمان، 2020)، في بناء تصور حول المتغير التابع المقدرات الجوهرية، كما استفاد الباحث من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسة الحالية.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية بأبعاده (التفكير النظري، الابتكار، الرؤية) في تطوير المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي في الأردن.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت الدراسة بالمنهج التاريخي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بالبنك العربي الإسلامي الدولي الأردن، استخدمت العينة القصدية، تم اختيار عينة من المدراء ورؤساء الأقسام بالبنك وبلغ المجموع الكلي (97) مفردة، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، تم استرجاع (85) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت (87.6%)، وهي عينة الدراسة الفعلية الخاضعة للتحليل. والجدول (1) يبين وصف أفراد عينة الدراسة المبحوثة.

جدول (1) وصف أفراد عينة الدراسة المبحوثة

النوع					
أنثى			ذكر		
		العدد			العدد
		%			%
		16			69
		19.0			81.0
الفئات العمرية					
50 سنة فأكثر		40 وأقل من 50 سنة		31 وأقل من 40 سنة	
		العدد			العدد
		%			%
		8			7
		9.4			8.2
					82.4
					70
المؤهل التعليمي					
دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس	
		العدد			العدد
		%			%
		19			27
		22.4			31.8
					45.9
					39
الخبرة العملية					
20 سنة فأكثر		15 وأقل من 20 سنة		10 وأقل من 15 سنة	
		العدد			العدد
		%			%
		10			13
		11.8			15.3
					72.9
					62

يلاحظ من الجدول (1) ما يلي:

- أ- أن ما نسبته 81% من فئة الذكور، و19% من فئة الإناث، يلاحظ أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الفئة الذكور ويعزى ذلك إلى الثقافة السائدة بخصوص عمل المرأة وتوليها للمناصب القيادية.
- ب- أن ما نسبته 82.4% من الفئة العمرية (40 وأقل من 50 سنة)، تليها الفئة (50 سنة فأكثر) وبنسبة (9.4%)، أما الفئة (31 وأقل من 40 سنة)، فقد بلغت نسبتهم (8.2%) من إجمالي العينة المبحوثة. يلاحظ أن غالبية العينة المبحوثة من الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) لما تتمتع به من قدرة على الإبداع والابتكار.
- ج- أن أعلى فئة كانت من حمل المؤهل العلمي ماجستير بنسبة (45.9%)، تليها حملة المؤهل بكالوريوس بنسبة (31.8%)، أما الفئة دكتوراه فقد بلغت نسبتهم (22.4%). يلاحظ أن جميع أفراد العينة المبحوثة من حملة البكالوريوس فما فوق ويعزى ذلك إلى طبيعة الوصف الوظيفي الذي يتطلب مؤهل علمي بكالوريوس فما فوق.
- د- أن ما نسبته (72.9%) خبرتهم العملية (15 وأقل من 20 سنة) وهي تمثل أعلى فئة، تليها الفئة (10 وأقل من 15 سنة) بنسبة (15.3%)، أما أفراد العينة الذين خبرتهم (20 سنة فأكثر)، جاءت بنسبة (11.8%) من إجمالي العينة المبحوثة، وهي تمثل أدنى فئة. كما يلاحظ أن غالبية أفراد العينة المبحوثة خبرتهم العملية (15 سنة فأكثر) وبنسبة (84.7%) مما يدل على قدرتهم على استقراء مستقبل الشركة.

#### الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة

للتحقق من أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت من أجله، قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على عدد من المختصين لتقييم صلاحية الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس وعلى ضوء مقترحاتهم تم تعديل أسئلة الاستبانة. كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس الثبات والصدق الإحصائي حيث أن القيمة الإحصائية المقبولة له 60% وبالتالي فإن القيمة التي تزيد عنه هي قيمة جيدة جداً، وتلاحظ من الجدول (2) أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.835). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل

مجال حيث قيمة الصديق لجميع عبارات الاستبانة (0.914)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### جدول (2) معاملات صدق وثبات الأداة

المتغيرات	عدد العبارات	الفكرونباخ	التجزئة النصفية
التفكير النظري	5	0.813	0.902
الابتكار	5	0.790	0.889
الرؤية	5	0.862	0.928
المقدرات الجوهرية	5	0.876	0.936
المجموع	20	0.835	0.914

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ- أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الذي تستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بما يفيد في وصف عينة الدراسة واتجاهاتها.
- ب- اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- ج- تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار (المتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

يشتمل هذا الجزء على تحليل محاور الدراسة للتمكن من مناقشة فرضياتها من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات الدراسة النحو التالي:

#### المحور الأول- التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية:

لمعرفة مستوى التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية بالبنك موضع الدراسة، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات ومحاور التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية، كما مبينة بالجدول (3)

#### جدول (3) الإحصاء الوصفي لموافقة المبحوثين حول أبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية

المتغير	عبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
التفكير النظري	تنظر الإدارة للبنك على أنه كيان متناسق الأجزاء	4.18	0.73	83.5	1
	تمتلك إدارة البنك رسالة مجتمعية تنسجم مع طبيعة الخدمة المتطورة التي يفترض تقديمها للعملاء	4.17	0.71	83.3	2
	توظف إدارة البنك المقدرات الفكرية لتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية	4.09	0.71	81.9	3
	تصمم إدارة البنك استراتيجية أعمال واضحة تتوافق مع طبيعة الأنشطة البنكية المتطورة التي يفترض تقديمها للعملاء	4.09	0.89	80.7	4
	تسعى إدارة البنك إلى إجراء تغييرات شمولية في أنشطته المختلفة	4.02	0.67	80.5	5

المتغير	عبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
	المتوسط الكلي للبعد	4.11	0.74	82.0	
الابتكار	لدى إدارة البنك اهتمام بتطوير الأنماط السلوكية.	4.21	0.87	84.2	1
	توفر إدارة البنك بيئة داعمة للابتكار	4.14	0.88	82.8	2
	تؤمن إدارة البنك بأهمية العنصر البشري في التطوير والابتكار	4.09	0.81	81.9	3
	تعمل إدارة البنك على طرح حلول مبتكرة لمشكلاتها	3.73	0.96	74.6	4
	تشجع إدارة البنك الابتكار في مجالات العمل المختلفة	3.73	1.10	74.6	5
	المتوسط الكلي للبعد	3.98	0.92	79.6	
الرؤية	تتابع إدارة البنك التغيرات المتوقعة في بيئة العمل البنكي لمعرفة انعكاساتها على نشاطاته الحالية والمستقبلية	4.49	0.57	89.9	1
	تقوم إدارة البنك بعمل لقاءات دورية لتوضيح رؤيتها لمعالجة المشكلات البيئية	4.46	0.55	89.2	2
	تقود رؤية الإدارة المستقبلية عملية التغيير نحو الأساليب الإدارية الحديثة	4.40	0.66	88.0	3
	تستقرئ إدارة البنك المستقبل لتطوير استراتيجياتها	4.34	0.70	86.8	4
	تمتلك إدارة البنك رؤية ذات أبعاد شمولية تستطيع من خلالها تحديد اتجاه أعمالها	4.33	0.64	86.6	5
	المتوسط الكلي للبعد	4.40	0.62	88.1	
	المتوسط الكلي للأداة	4.16	0.76	83.2	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى محررات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول (3) ما يلي:

- 1- حقق متغير (التفكير النظمي) البعد الأول للتفكير الاستراتيجي متوسطاً حسابياً قدره (4.11)، وانحراف معياري (0.74) وأهمية نسبية بلغت (82.0)، وجاءت العبارة (1) (تنظر الإدارة للبنك على أنه كيان متناسق الأجزاء) بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.73) وأهمية نسبية (83.5)، في حين احتلت العبارة رقم (2) (تسعى إدارة البنك إلى إجراء تغييرات شمولية في أنشطته المختلفة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري (0.67) وأهمية نسبية (80.5) مما يشير إلى اهتمام البنك بتبسيط الإجراءات التي تحتاج إلى إبداع والتخلص من الروتين، كما يلاحظ أن هناك اختلاف في متوسطات عبارات محور التفكير النظمي، إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات المحوثين كانت موجبة مما يدل على إدراك القيادة الإدارية لأهمية التفكير النظمي في إجراء تغييرات شمولية في أنشطة البنك المختلفة.
- 2- حقق متغير (الابتكار) البعد الثاني للتفكير الاستراتيجي متوسطاً حسابياً قدره (3.98)، وانحراف معياري (0.92) وأهمية نسبية بلغت (79.6%)، وجاءت العبارة (4) (لدى إدارة البنك اهتمام بتطوير الأنماط السلوكية) بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.87) وأهمية نسبية بلغت (84.2%) مما يشير إلى أن القيادة الإدارية بالبنك لديها المعرفة الكافية التي تمكّنها من بناء أنماط سلوكية إيجابية تسهم في تشجيع الإنجازات الطيبة وتعزيز علاقات العمل لدى العاملين، في حين احتلت العبارة (2) (تشجع إدارة البنك الابتكار في مجالات العمل المختلفة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري (1.10) وأهمية نسبية (74.6%) مما يشير إلى اهتمام القيادة بدعم وتحفيز سياسة الابتكار في كل أعمال

البنك حتى تكون وضع دائم يتم العمل بها في كل أنشطته، كما يلاحظ أن هناك اختلاف في متوسطات عبارات محور التفكير النظمي، إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات المبحوثين كانت موجبة، مما يدل على إدراك القيادة الإدارية لأهمية الاستعانة بالابتكار لتطوير الأنماط السلوكية لإيجاد حلولاً مناسبة للمشكلات التي تواجهها.

3- حقق متغير (الرؤية) البعد الثالث للتفكير الاستراتيجي متوسطاً حسابياً قدره (4.40)، بانحراف معياري (0.62) وأهمية نسبية بلغت (88.1%)، وجاءت العبارة (3) (تتابع إدارة البنك التغيرات المتوقعة في بيئة العمل البنكي لمعرفة انعكاساتها على نشاطاته الحالية والمستقبلية) بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.49) وبانحراف معياري (0.57) وأهمية نسبية (89.9%)، مما يشير إلى أن البنك يستند على قدرات قيادته على تتبع التغيرات الديناميكية المستمرة التي تشهدها بيئة العمل البنكي داخلياً وخارجياً، لكي يستطيع البنك معرفة انعكاساتها الحالية والمستقبلية، في حين احتلت العبارة (2) (تمتلك إدارة البنك رؤية ذات أبعاد شمولية تستطيع من خلالها تحديد اتجاه أعمالها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، بانحراف معياري (0.64) وأهمية نسبية (86.6%)، مما يشير إلى قدرة القيادة على تحقيق التكامل بين أهداف البنك وسياساته من خلال إجراء تطوير العمل وتحديد المصادر الضرورية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. كما يلاحظ أن هناك اختلاف في متوسطات عبارات محور الرؤية، إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات المبحوثين كانت موجبة مما يدل على امتلاك القيادة الإدارية القدرة على تتبع التغيرات الحالية والمستقبلية.

4- بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للتفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية (4.16)، بانحراف معياري (0.76)، وأهمية نسبية بلغت (83.2)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، كما أن أبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية جميعاً أكبر من الوسط الفرضي، حيث احتل بعد (الرؤية) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.40)، وبانحراف معياري (0.62) وأهمية نسبية (88.1%)، يليه بعد (التفكير النظمي) بمتوسط حسابي (4.11)، بانحراف (0.74)، وبأهمية نسبية بلغت (82.0)، وأخيراً جاء بعد (الابتكار) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.98)، وبانحراف معياري (0.92)، وأهمية نسبية (79.6%). كما يلاحظ أن هناك اختلاف في متوسطات أبعاد الرؤية الاستراتيجية، إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات المبحوثين كانت موجبة مما يدل على امتلاك القيادة الإدارية لرؤية استراتيجية واضحة لإدارة البنك. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alhwayry & Hadad, 2016) التي أجريت على عينة من المصارف التجارية الأردنية ودراسة (المرشد، 2019م) التي أجريت على شركات التأمين الأردنية، ودراسة (مثناني، القضاة، وزيابات، 2021م) التي أجريت على شركة كهرباء أربد الأردن، حيث وجدت نسبة ممارسات مرتفعة للتفكير الاستراتيجي.

#### المحور الثاني- المقدرات الجوهرية:

لمعرفة مستوى المقدرات الجوهرية بالبنك موضع الدراسة، حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المقدرات الجوهرية، كما مبينة بالجدول (4).

جدول (4) الإحصاء الوصفي لموافقة الباحثين حول المتغير التابع المقدرات الجوهرية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات القياس	المتغير
1	85.2	0.79	4.26	يستقطب البنك الكفاءات البشرية المتميزة	المقدرات الجوهرية
2	84.2	0.51	4.21	تسود روح المشاركة الجماعية وسط العاملين لأداء الأعمال بالبنك	
3	83.5	0.62	4.18	توجد قواعد وإجراءات تنظم أدوار ومسؤوليات العاملين بالبنك	
4	83.3	0.65	4.16	يملك البنك كفاءات بشرية تتمتع بمستوى مناسب من الخبرة	
5	83.1	0.65	4.15	تشجع القيادة طرح الأفكار والمساهمات من العاملين واعتماد الأفكار الجيدة	
	83.9	0.64	4.19	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى محرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول (4) أن المقدرات الجوهرية كمتغير تابع جاءت بمتوسط حسابي قدره (4.19)، بانحراف معياري (0.64) وأهمية نسبية بلغت (83.9%)، وجاءت العبارة (5) (يستقطب البنك الكفاءات البشرية المتميزة) بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية (83.9%)، مما يعكس ميل القيادة إلى استقطاب كفاءات متميزة تملك القدرة على تحقيق الأهداف الآنية والمستقبلية في ضوء الفلسفة التي يتبناها البنك، في حين احتلت العبارة (3) (تشجع القيادة طرح الأفكار والمساهمات من العاملين واعتماد الأفكار الجيدة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، بانحراف معياري (0.65) وأهمية نسبية (83.1%)، مما يشير إلى اهتمام القيادة بتوفير أجواء للمبدعين لتسخير أفكارهم تجاه تحقيق أهداف البنك، كما يلاحظ أن هناك اختلاف في متوسطات عبارات محور التفكير النظمي، إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات الباحثين كانت موجبة ويعزى ذلك إلى اهتمام القيادة الإدارية باستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة. تتفق هذه النتائج مع دراسة (عيدان، 2019) التي أجريت على شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية بالعراق، ودراسة (رؤوف وسليمان، 2020) التي أجريت على شركات الكروني في محافظة كركوك بالعراق، حيث أكدت وجود اهتمام بالمقدرات الجوهرية.

### 3. اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضيات تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار المتعدد حيث المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية بأبعاده (التفكير النظمي، الابتكار، الرؤية)، والمتغير التابع: المقدرات الجوهرية ولغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير مستقل على المتغير التابع، على النحو التالي.

- الفرضية الرئيسية: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي.

لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج من خلال قياس أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية مجتمعة في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي، كما في الجدول (5)

جدول (5) أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية مجتمعة في المقدرات الجوهرية

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	0.838	2.810	0.000
التفكير الاستراتيجي	0.812	11.095	0.000
معامل الارتباط = 0.731		معامل التحديد = 0.597	
قيمة الاختبار F = 123.203		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (5) يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في المقدرات الجوهرية بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (123.203) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية) في المتغير التابع (المقدرات الجوهرية)، مما يدل أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.731)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) للتفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية (0.597)، وهذا يعني أن ما مقداره 59.7% من التباين الحاصل في المقدرات الجوهرية هو تباين مفسر بفعل التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية وأن 40.3% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية).

• الفرضية الفرعية الأولى: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير النظمي للقيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي

لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير التفكير النظمي للقيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي، كما مبين بالجدول (6)

جدول (6) أثر التفكير النظمي للقيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	1.639	4.710	0.000
التفكير النظمي	0.606	7.197	0.000
معامل الارتباط = 0.614		معامل التحديد = 0.384	
قيمة الاختبار F = 51.670		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (6) يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير النظمي للقيادة الإدارية بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في المقدرات الجوهرية بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (61.571) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (التفكير النظمي للقيادة الإدارية) في المتغير التابع (المقدرات الجوهرية)، مما يدل أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.614)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) للتفكير النظمي للقيادة الاستراتيجية (0.426)، وهذا يعني أن ما مقداره 42.6% من التباين الحاصل في المقدرات الجوهرية هو تباين مفسر بفعل التفكير النظمي للقيادة الإدارية وأن 57.4% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل

نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير النظري للقيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية).

• الفرضية الفرعية الثانية: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لابتكار القيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي

لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير ابتكار القيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي، كما مبين بالجدول (7)

جدول (7) أثر ابتكار القيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	2.345	9.471	0.000
الابتكار	0.447	7.293	0.000
معامل الارتباط = 0.551		معامل التحديد = 0.391	
قيمة الاختبار F = 53.876		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (7) يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابتكار القيادة الإدارية بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في المقدرات الجوهرية بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (53.876) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير ل (ابتكار القيادة الإدارية) في المتغير التابع (المقدرات الجوهرية)، مما يدل أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.551)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) لابتكار القيادة الإدارية (0.391)، وهذا يعني أن ما مقداره 39.1% من التباين الحاصل في المقدرات الجوهرية هو تباين مفسر بفعل ابتكار القيادة الإدارية وأن 60.9% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابتكار القيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية).

• الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لرؤية القيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي

لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير رؤية القيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي، كما مبين بالجدول (8).

جدول (8) أثر رؤية القيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	1.299	3.584	0.000
الرؤية	0.641	7.849	0.000
معامل الارتباط = 0.579		معامل التحديد = 0.426	
قيمة الاختبار F = 61.571		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (8) يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرؤية القيادة الإدارية بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في المقدرات الجوهرية بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (61.571) وهي

أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير ل (لرؤية القيادة الإدارية) في المتغير التابع (المقدرات الجوهرية)، مما يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.579)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) لرؤية القيادة الإدارية (0.426)، وهذا يعني أن ما مقداره 42.6% من التباين الحاصل في المقدرات الجوهرية هو تباين مفسر بفعل ابتكار القيادة الإدارية وأن 57.4% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية القيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية).

#### خلاصة بأهم النتائج.

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

- 1- وجود تباين في مستوى التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات المحوثين كانت مرتفعة.
- 2- أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية مجتمعة في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي، مما يؤكد أن تطوير المقدرات الجوهرية يمكن أن يدعم من خلال اهتمام قيادة البنك بأبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادة.
- 3- بينت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير النظري للقيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي، وأن التفكير النظري للقيادة الإدارية كمتغير مستقل يفسر (38.4%) من التغير في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي. مما يشير إلى اهتمام القادة بالتفكير النظري طويل الأجل من خلال إجراء التحليلات البيئية بما يسهم في تطوير المقدرات الجوهرية بالبنك.
- 4- أشارت نتائج الدراسة لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابتكار القيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي، وأن ابتكار القيادة الإدارية كمتغير مستقل يفسر (39.1%) من التغير في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي، مما يشير إلى امتلاك القيادة إمكانات ومؤهلات كافية لتحليل المواقف والمشكلات التي تواجه البنك بما يسهم في تطوير مقدراته الجوهرية.
- 5- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرؤية القيادة الإدارية في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي، وأن رؤية القيادة الإدارية كمتغير مستقل يفسر (42.6%) من التغير في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي. مما يدل على قدرة القيادة على تقديم استقرارات واقعية للمستقبل ومتابعة التغيرات المتوقعة، بما يدعم تطوير مقدراته الجوهرية.

#### التوصيات والمقترحات.

بناء على نتائج الدراسة يوصى الباحث ويقترح الآتي:

- 1- العمل على تبني التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية كمدخل لتطوير المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن.
- 2- زيادة الاهتمام بعمليات التفكير الاستراتيجي للقيادة بالبنك العربي الإسلامي الدولي في بناء مقدراته الجوهرية لتحقيق التفوق على منافسيه.

- 3- زيادة الاهتمام بالتفكير النظري للقيادة الإدارية لمواجهة المشكلات التي تواجه البنك العربي الإسلامي الدولي، وتبادل الآراء والأفكار للوصول إلى الحلول.
- 4- التركيز على ابتكار القيادة الإدارية بالبنك العربي الإسلامي الدولي لتوليد معرفة جديدة لأجل خلق التجانس بما يطور من مقدراته الجوهرية.
- 5- الاستفادة من الرؤية الاستراتيجية للقيادة الإدارية بالبنك الإسلامي العربي الدولي في بناء وتطوير مقدراته الجوهرية.

#### المقترحات

- نظراً لحدود الدراسة التي يفرضها منهج البحث العلمي، يرى الباحث أن هناك الكثير من الجوانب المتصلة بموضوع الدراسة لم يتمكن من تغطيتها، وتصلح لدراسات مستقبلية منها:
- 1- أثر التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات.
  - 2- أثر التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في اتخاذ القرارات.
  - 3- أثر التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة.

#### قائمة المراجع.

##### أولاً- المراجع بالعربية:

- جاد الرب، سيد محمد (2012). القيادة الاستراتيجية، الإسماعيلية: مطابع الدار الهندسية.
- الجنابي، أكرم سالم (2012). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- رزقي، رعد، ونبيل، محمد (2018). التفكير وأنماطه، عمان: دار الكتب العلمية.
- رؤوف، رعد عدنان؛ سليمان، عبد الله محمد (2020). دور المقدرات الجوهرية في تعزيز مرونة التصنيع دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركات الكروني في محافظة كركوك. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية-جامعة تكريت، المجلد (16)، العدد(51).
- الزبيدي، غني دحام تناي وعباس، حسين وليد حسين (2014). المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- سلطان، جاسم (2015). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، القاهرة: مؤسسة أم القرى للنشر.
- الطحان، جاسم محمد علي، (2016)، الابتكار: المتضمنات والمغيرات، دار الكتاب الجامعي، أبوظبي..
- العامري، عبده أحمد علي، قصير، حنان عيسى (2017)، علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدرء الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد (23)، العدد3، صنعاء.
- عيدان، أفرح رحيم (2019)، تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقه في شركة آسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد(27)، العدد(1).
- مثنائي، بلال أحمد، القضاة، نضال فواز، وذيابات، خالد محمد (2021م)، دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة اربد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد29، العدد2، غزة.

- المرشد، محمد نصار (2019)، علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 4، غزة.
- النجار، أحمد كرم، شعيب، محمد محمود (2021)، المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (20)، العدد (2).
- نجم، نجم عبود (2010). إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Al-hawary, S & Hadad, T. (2016). The Effect of Strategic Thinking Styles on the Enhancement Competitive Capabilities of Commercial Banks in Jordan. International Journal of Business and Social Science, Vol. 7, No10.
- Allio, Robert J., (2006), " strategic thinking: the ten big ideas", Journal of Strategy & Leadership, USA, V.34, N.4.
- Lynch, Richard, (2000), Corporate Strategy, Second Edition, Printed and bound in Spain by Graphos, S.A.
- Marti, Jose Maria Viedma, 2004, "Social Capital Benchmarking System ", Journal of Intellectual Capital, Emerald Group publishing limited, VOL 5 NO3.