

# دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: البنك الزراعي السوداني - الخرطوم) (٢٠١٣-٢٠١٨م)

أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية غرب النيل الجامعية

**د. عماد الدين علي محمد الفقيه**

أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
جامعة العلوم والتقانة- كلية العلوم الإدارية

**د. عيسى ضو البيت محمد آدم**

## الملخص:

تناول البحث دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: البنك الزراعي السوداني- الخرطوم). وتمثلت مشكلة البحث في أن المصارف السودانية لا تولى القيادة الريادية لديها أدنى اهتمام أو مساهمة في تأهيلها حتى تصبح قادرة على تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة في سوق العمل المصرفي، وتلخصت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس؛ ما العلاقة بين القيادة الريادية والميزة التنافسية؟ وتتفرع منه التساؤلات؛ ما العلاقة بين الرؤية والميزة التنافسية؟، ما العلاقة بين الإلهام والميزة التنافسية؟، ما العلاقة بين الثقة والميزة التنافسية؟، ما العلاقة بين التواصل والميزة التنافسية؟. وهدفت إلى دراسة أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإلهام، الثقة، التواصل) في الميزة التنافسية، التعرف على مفهوم القيادة، توضيح مفهوم القائد الريادي والميزة التنافسية. واختبرت الدراسة الفروض؛ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، وتتفرع منها الفرضيات؛ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلهام والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني. واستخدم

البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصل البحث لعدد من النتائج أهمها؛ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلهام والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني. كما أوصى البحث بعدد من التوصيات منها؛ على القائد الريادي بالبنك الاهتمام أكثر بالرؤية، زيادة تأهيل القائد الريادي بالبنك، على إدارة البنك بث الإلهام بين القادة،

الكلمات المفتاحية: الرؤية / الإلهام / الثقة / التواصل / التنافسية

:Abstract

The research deals with the Role of pioneering leadership in achieving competitive advantage (case study: Sudanese Agricultural Bank - Khartoum). The research problem was that Sudanese banks do not assume the pioneering leadership they have the slightest interest or contribution to qualifying them until they are able to achieve the required competitive advantage in the banking labor market. The research problem is summarized in the main question; What is the relationship between entrepreneurial leadership and competitive advantage? Questions are divided into: What is the relationship between vision and competitive advantage ?, What is the relationship between inspiration and competitive advantage ?, What is the relationship between confidence and competitive advantage ?, What is the relationship between communication and competitive advantage? It aimed to study the impact of entrepreneurial leadership in its dimensions (vision, inspiration, confidence, communication) on competitive advantage, to identify the concept of leadership, to clarify the concept of an entrepreneurial leader and competitive advantage. The study tested the hypotheses. There is a statistically significant relationship between the entrepreneurial leadership and the competitive advantage in the Sudanese

Agricultural Bank, and the assumptions branch out from it. There is a statistically significant relationship between the vision and the competitive advantage in the Sudanese Agricultural Bank. There is a statistically significant relationship between the inspiration and the competitive advantage in the Sudanese Agricultural Bank. There is a statistically significant relationship between confidence and the competitive advantage in the Sudanese Agricultural Bank. There is a statistically significant relationship between communication and advantage. Competitiveness in the Sudanese Agricultural Bank. The research used the descriptive and analytical method. The research reached a number of results, the most important of which are: The lack of a statistically significant relationship between the vision and the competitive advantage in the Sudanese Agricultural Bank, the lack of a statistically significant relationship between the inspiration and the competitive advantage in the Sudanese Agricultural Bank, the existence of a statistically significant relationship between confidence and the competitive advantage in the Sudanese Agricultural Bank, the existence of a statistically significant relationship between Communication and competitive advantage in the Sudanese Agricultural Bank. The research also recommended a number of recommendations, including: The entrepreneurial leader in the bank should pay more attention to the vision, increase the qualification of the entrepreneurial leader in the bank, the management of the bank to spread ..inspiration among the leaders

Keywords: Vision / Inspiration / Confidence / Communication /

Competitive

## المقدمة

ظهر مفهوم ريادة الأعمال في الكتابات الاقتصادية منذ كتابات الاقتصادي الإيرلندي ريتشارد كانتيلون (1680-1734م) وعبر عنه بنوع من الشخصية على استعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة وتقبل المسؤولية الكاملة عن النتائج غير المؤكدة. كما أن القيادة الريادية تتضمن؛ الريادة الإدارية وتشكل أحد أهم صفات تطبيق وتوليد الأفكار الإبداعية المبتكرة في الإدارة والتوظيف. بل ويعتبر الإبداع والابتكار الإداري أيضاً على أنه؛ أهم الاحتياجات التي تحقق القيادة الريادية وذلك تم حدوثه في بدايات ترسيخ ثقافة المفهوم الجديد للقيادة الاستراتيجية التي تم اعتبارها أحد مكونات المهارة الرئيسية للمديرين ورواد الأعمال.

كما أصبحت الميزة التنافسية تقاس بمدى القدرة على الإبداع والابتكار والتجديد الذي يتمشى في نفس الوقت مع متطلبات الأسواق الخارجية مما فتح مجالات واسعة للنمو أمام المؤسسات واقتحام الكثير من الأسواق. ويمكن القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تهديد لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق والوسائل. عليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير المستمر بغرض امتلاك ميزة تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة.

يمثل البنك الزراعي السوداني أحد الأذرع المصرفية المهمة في الاقتصاد السوداني لما له من بعد خدمي يهتم بتطوير الزراعة في المقام الأول وتوفير المدخلات التي تساهم في إنتاج يحقق الفائدة القصوى للمستفيدين، عليه يقوم البحث بدراسة حالة البنك الزراعي السوداني وذلك لتوضيح العلاقة بين القيادة الريادية والميزة التنافسية.

## مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث؛ في أن المصارف السودانية لا تولي القيادة الريادية لديها أدنى اهتمام أو مساهمة في تأهيلها حتى تصبح قادرة على تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة في سوق العمل المصرفي. وتتلخص مشكلة البحث في التساؤل الرئيس؛ ما العلاقة بين القيادة الريادية والميزة التنافسية؟ وتتفرع منه التساؤلات التالية:-

1. ما العلاقة بين الرؤية والميزة التنافسية؟
2. ما العلاقة بين الإلهام والميزة التنافسية؟

3. ما العلاقة بين الثقة والميزة التنافسية ؟
4. ما العلاقة بين التواصل والميزة التنافسية ؟

### أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من أنه:

1. يوفر معلومات مفيدة لمتخذي القرار بالمنظمات.
2. يوفر مرجعاً بالمكتبة للدارسين.
3. أنه من البحوث القليلة في هذا المجال حسب علم الباحثين.
4. قد يفتح آفاقاً لبحوث جديدة.

### أهداف البحث:

يسعي البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإلهام، الثقة، التواصل) في الميزة التنافسية.
2. التعرف على مفهوم القيادة.
3. توضيح مفهوم القائد الريادي والميزة التنافسية.

### فرضيات البحث:

يقوم الباحثان باختبار الفرضية الرئيسية التالية:- (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني) وتتفرع منها الفرضيات التالية:-

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلهام والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني.
4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني.

## أدوات جمع البيانات :

الأولية: الاستبيان .

الثانوية : الكتب والمراجع والدوريات والبحوث.

## حدود البحث:

الحدود المكانية :- البنك الزراعي السوداني- الخرطوم.

الحدود البشرية:- جميع العاملين في البنك الزراعي السوداني

## الدراسات السابقة:

/ دراسة: ياسر سالم، 2013م (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية من خلال التعرف على واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، المعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مواجهة البطالة، سبل التغلب على المعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مواجهة البطالة، رؤية رواد الأعمال نحو توظيف الشباب السعودي. كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واختبرت الدراسة الفروض من خلال المحاور التالية؛ واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، المعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، سبل التغلب على المعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مواجهة البطالة، رؤية رواد الأعمال نحو توظيف الشباب السعودي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن الخصائص المهمة التي تعبر عن واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة وتحتاج إلى إصدار أنظمة تشجع على ترويج منتجاتها للوقوف على قدميها، وتحتاج منتجاتها وخدماتها الجديدة إلى دعاية أكثر لتبصير المستهلكين بمميزاتها، وتعاني من ضعف التمويل المالي الذي يحتاجه تنفيذ الأفكار المبدعة، أن المعوقات المهمة التي تحد من دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مواجهة البطالة بدرجة مرتفعة هي

تعرض رواد الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لضغوط عمل شديدة وخصوصاً في مرحلة التأسيس، وتتعجل الحصول على الربح من منتجات وخدمات المشروعات الريادية يلجأها لتفضيل العمالة الأجنبية، وانخفاض أو انعدام هامش الربح في بداية تشغيل المشروعات الريادية، إن السبل المهمة جداً للتغلب على المعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مواجهة البطالة بدرجة مرتفعة جداً هي: زيادة الوعي بأهمية ريادة الأعمال، وإكساب رواد الأعمال الخبرة اللازمة لتشغيل وإدارة مشروعاتهم من قبل حاضنات الأعمال، ودعم المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة بالتمويل المالى المناسب الذى يجعلها تتطور. كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها؛ الحرص على اختيار رائد الأعمال وتزويده بالدورات التدريبية الملائمة، ودعمه مادياً ومعنوياً قبل تنفيذ المشروع الريادي، اختيار المشروع الريادي الذى يتناسب مع مؤهلات ومهارات وإمكانات وقدرات وميول وإهتمامات رائد الأعمال، تواصل الدعم للمشروع الريادي الصغير والمتوسط في السنوات الأولى من التأسيس.

## / دراسة: إدريس أحمد حسن، 201م (2)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن التفكير الريادي يعد من أهم المجالات التي يمكن من خلالها أن تتميز المنظمات الأهلية كي تتمكن من القيام بدورها المهم في خدمة المجتمع، ويمكن إدراك المشكلة من خلال الإجابة على التساؤلات؛ مدى إهتمام شركة الاتصالات كورك بالتفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية؟، مدى علاقة التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات كورك؟، هل يوجد تأثير للتفكير الريادي في الميزة التنافسية لشركة الاتصالات كورك؟. وقد هدفت الدراسة إلى قياس مستوى التفكير الريادي لدى مدراء شركة كورك بمحافظة اربيل من وجهة نظر مديرين ومسؤول الشركة، التعرف على تأثير التفكير الريادي في بعض الممارسات الإدارية فيها، التعرف على العوامل الشخصية والتنظيمية التي تتأثر وتؤثر في مستوى التفكير الريادي في شركة كورك للاتصالات، إبراز دور التفكير الريادي في تعزيز الميزة التنافسية لشركة كورك للاتصالات في محافظة اربيل. كما اختبرت الدراسة الفروض الرئيسية؛ توجد علاقة معنوية بين التفكير الريادي والميزة التنافسية، يوجد تأثير معنوي للتفكير الريادي في الميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها؛ اهتمام شركة كورك للاتصالات بالتفكير الريادي والذي بدوره يحقق الميزة التنافسية، توجد

علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر التفكير الريادي (المخاطرة، المبادأة، الإبداع، التفرد) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة كورك للإتصالات، توجد علاقات تأثير بين التغيرات التي تحصل في التفكير الريادي وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الإتصالات. كما اوصت الدراسة بعدة توصيات منها؛ أن تبادر شركات الاتصالات إلى الإستفادة من تطبيق النموذج المقترح لما له من فائدة في تحسين الأعمال لديها، تطبيق الدراسة على قطاعات إقتصادية أخرى كالبنوك والتأمين والصناعة والخدمات والتعليم والزراعة.

## / دراسة: آمال عبد المجيد وعبد القادر أحمد، م (3)

تمثلت مشكلة الدراسة في إن قيام الشركات بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والإعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقاً، علاوة على المساهمة في سدِّ إحتياجات المجتمع ومتطلباته الحياتية والمعيشية الضرورية، إضافةً إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي، وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة البحث بالتساؤل التالي؛ ما مدى مساهمة القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية؟ هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة القيادات الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى مفهوم وواقع القيادة الريادية والأبعاد المختلفة لها، إضافة إلى التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأبعادها وتجربة مجموعة الاتصالات الفلسطينية في هذا المجال، التعرف إلى مدى توافر أبعاد القيادة الريادية المتمثلة بـ (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة، والمبادأة) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، تحديد مستوى امتلاك مجموعة الاتصالات الفلسطينية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال المتغيرات التالية: (المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والانسانية)، الكشف عن العلاقة بين القيادة الريادية ومدى مساهمتها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. إختبرت الدراسة صحة الفرضيات؛ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد القيادة الريادية المتمثلة بـ (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة، والمبادأة) وتعزيز المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والانسانية)، لا يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد القيادة الريادية مجتمعة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير العاملين حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلى، سنوات الخدمة، الشركة). توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها؛ أن مستوى توافر أبعاد القيادة الريادية (الإبداع، المخاطرة، المبادرة، الإستباقية، الرؤية الاستراتيجية) من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية كان مرتفعاً، أن مستوى توافر أبعاد المسؤولية الاجتماعية (القانونية، الاقتصادية، الأخلاقية، والانسانية) من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية كان مرتفعاً، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية. اوصت الدراسة بعدة توصيات منها؛ ضرورة بلورة رؤية واضحة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية فضلاً عن إدراجها ضمن أهدافها الاستراتيجية، إنشاء قسم متخصص يعنى بإدارة المسؤولية الاجتماعية، لاسيما في ظل إحتدام حدة التنافس بين الشركات فيما يخص أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وما يمكن أن يؤثر ذلك على فرص التميز، بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.

## أولاً:- الإطار النظري تصريف الريادي:

منذ بداية القرن السابع عشر وحتى أواخر القرن الماضي تطور مفهوم الريادي حيث بدأت الريادة تأخذ إبعاداً اقتصادية واجتماعية، ويعرف الريادي على أنه ذلك الفرد الذى يقوم بالمزج بين عناصر الإنتاج المختلفة (الموارد، العمالة، والأصول الأخرى) بنسب متوافقة لجعل قيمتها اكبر من ذى قبل، ويتميز سلوك الريادي بروح المبادرة وقبول مختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها ومع ذلك فهو يلجأ إلى تنظيم الآلية الاقتصادية والاجتماعية، وبشكل عام فإن الريادي هو الفرد الذى يقوم بالتجديد والتغيير في الأسواق من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات أشكال جديدة<sup>(4)</sup>.

تأتى كلمة الريادي في اللغة الإنجليزية لتعطي مصطلحاً ذا دلالة خاصة، ورغم ثراء اللغة العربية فإن كافة الترجمات لهذا المصطلح إتسمت بالقصور في التعبير عن المدلول المراد باللغة الإنجليزية، ففى القواميس والأدبيات الإدارية تُرجمت إلى (المبادر، الملتزم، المنظم، المخاطر، المخطط، المروج، صائد الفرص، صانع الفرص، المبدع الإنتاجي)،

أو المستثمر للتعبير عن الراغب في بدء مشروع خاص أو إمتلاك مشروعاً بالفعل ويريد أن يديره بصورة صحيحة وسليمة (5).

يرجع تعريف رائد الأعمال إلى العالم الإقتصادي (شوميتز) إذ عرف الريادي بأنه هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة تتميز بعنصر الإبداع أو إختراع جديد إلى إبتكار ناجح، ورائد الأعمال دائماً لديه شغف غير عادي بتطبيق فكرته ولديه إيمان كامل بنجاحها وإنها ستغير الكثير، بل قد تغير أوضاعه ومجتمعه المحلي بل العالم أجمع ومن ثم لديه القدرة على تطويرها وإستدامتها (6). الريادة أو الريادية مفهوم قديم استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الإستكشاف العسكرية، بقى هذا المفهوم مستعملاً في نفس السياق على الرغم من شموله للأعمال التي تحمل في طياتها روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية كالأعمال الهندسية وبناء الجسور، وقد دخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل (كانتلون) الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعاً بسعر محدد ليبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقاً بأنه ريادي، مهما يكن الأمر فإن روح المخاطرة والمغامرة بقيت ملازمة لمفهوم الريادة (7).

لقد ظهر مفهوم القيادة الريادية في القرن الحادي والعشرين كفكرة قوية وبصفة خاصة للمؤسسات التي عليها أن تتكيف بسرعة إذا ارادت تحقيق قيمة عامة ومن بين تلك المؤسسات الجامعية، ولاشك أن الطبيعة الأساسية لمثل هذه القيادة من حيث التفاعل بين الأشخاص المشاركين في هذه العملية سواء القادة أو التابع ليست عمل شخص واحد بل يمكن تفسيرها وتعريفها باعتبارها مجهوداً تعاونياً بين أفراد التنظيم (8).

## ابعاد القيادة الريادية:

ينظر إلى القيادة الريادية على أنها القيادة التي تتبنى رؤية واضحة للمنظمة وتعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية والهامهم وشحنهمم لت تحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة، وتتضمن أربعة ابعاد أساسية هي الرؤية والالهام والثقة والتواصل ويمكن استعراضها فيما يلي (9) :-

الرؤية: من ابعاد القيادة الريادية القدرة على تطوير وتحديث رؤية مناسبة لمستقبل المنظمة وتنفيذ تلك الرؤية على أرض الواقع بطريقة فعالة والقادة الرياديون

بكل تأكيد هم ذوو رؤية جيدة فليدهم مهارات لايجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المنظمة عن طريق اقامة علاقات ناجحة مع التابعين وإستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز مثل هذه الرؤى وتحقيقها. الالهام: القيادة الريادية تقوم على الجودة الروحانية المبنية على قوة الالهام، ومن ثم قوة حث الآخرين على إتباع القيادة ويتصرف القادة الرياديون بالطريقة التي تؤدي إلى تحفيز والهام من حولهم وذلك عن طريق الشفافية وتزويد العاملين بمعلومات ضافية عن أعمالهم وعمما يقوم به الآخرون، وما يشكله ذلك من قيمة لجميع الاطراف، ويثيرون بينهم روح الفريق ويظهرون الحماس والتفاؤل بينهم، ويشجع القادة اتباعهم ويدفعونهم للمشاركة في تصور حالة المستقبل الجذابة ويرسخون توقعات واضحة يسعى الاتباع إلى الوفاء بها، كما يبينون لهم الحاجة للإلتزام بالأهداف والرؤية المشتركة.

الثقة: حينما يكون هناك تطابق بين أقوال القادة وأفعالهم أى عندما تتفق مشاعرهم وتصرفاتهم مع أهدافهم وأهداف منظماتهم فإن الثقة تبرز بشكل واضح، وتمثل الثقة أحد الجوانب المهمة للقيادة الريادية ويبنى القائد الثقة عن طريق تجسيد الكفاءة والمقدرة والإرتباط والشخصية التي تجعل الثقة ممكنة والثقة التي تجعل القيادة ممكنة وذلك هو قانون الأرض الصلبة<sup>(10)</sup>.

التواصل: يعد التواصل من أهم الابعاد للقائد الريادي حيث يتوقف عليها جزء كبير من فاعليته وتأثيره ونجاحه، ويعرف التواصل بأنه سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل الأفكار والمعلومات والآراء من فرد إلى أشخاص آخرين والتأثير في افكارهم واقناعهم بما يريد سواء كان ذلك بطريقة لغوية أم غير لغوية، ويشكل التواصل نوعاً من تبادل الحقائق والأفكار والآراء والإنفعالات بين أفراد مجموعة معينة بحفز من القائد حتى يتحقق فهم موحد وتتوافر المعلومات والأفكار لجميع الأطراف<sup>(11)</sup>.

## الميزة التنافسية:

كان مايكل بورتر هو أول من قام بتأسيس مفهوم الميزة التنافسية عام 1985م، في حين يؤكد بورتر على أن الميزة التنافسية تنبعث من شركة تقوم بتأسيس قيمة لها بين عملائها، ولكي تصل إلي ذلك تقوم الشركة باختيار الأسواق التي يمكنها التفوق فيها وتتقدم بشكل ملموس على منافسيها عن طريق تحسين وضعها بشكل مستمر، ويؤكد بورتر على أهمية التميز الذي يتضمن طرح المنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها

من الوجهة الصناعية على إعتبار أنها فريدة والتركيز على رؤية مجموعة مشتريين أو المنتج بشكل أكثر كفاءة وتمييزها عن المنافسين الموجودين بشكل أكبر في السوق، قام بتطوير الإطار العملي الذي قام بتعريفه بناءً على ثلاثة إستراتيجيات فعالة يمكن أن تقوم المنظمة باستغلالها لكسب التميز التنافسي وهي (12) :

- الإبداع، كونها منتجاً فريداً على العملاء.
- الجودة، طرح بضائع وخدمات تتميز بالجودة والكفاءة العالية للعملاء.
- قيادة التكلفة، النتيجة التي تم التخطيط لها في السياسات تهدف إلى إدارة النفقات بشكل جيد.

الميزة التنافسية هي نقطة قوة تملكها المؤسسة لوقت معين وتتميز بها عن منافسيها ولكن لا شئ يمنع المنافسين من إكتساب هذه الميزة في زمن معقول، لذا يجب على كل مؤسسة أن تنظر إلى الأمام وتتمي خطتها الإستراتيجية لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في البيئة الخارجية، ولا توجد إستراتيجية تعتبر مثلي لكل المؤسسات وعلى كل مؤسسة أن تحدد خطة اللعب التي تحسن موقفها وفرصها وأهدافها ومواردها، ويتوقف ذلك على مدي القدرة على متابعة التغيرات البيئية التي تتصف بالديناميكية والتعقد (13).

## أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

لتحقيق الميزة التنافسية لا بد من إتباع بعض الأساليب التي تؤدي لذلك وتتمثل في الكلفة، الجودة، المرونة، المقدرة، التوقيت والسعر وذلك كما يلي (14) :

الكلفة: يعتبر تحقيق المزايا التنافسية من أهم مساهمات وظيفة العمليات وذلك من خلال سعي المنظمة إلى تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم ومتابعة ورصد أداء المنافسين وأنشطتهم حيث يؤثر الإسلوب الذي تستخدمه المنظمة في تحويل مدخلاتها إلى منتجات تتطابق مع توقعات الزبون في الحصول على المنافع التي يرغب فيها جراء استخدام المنتج، وبذلك يحدث لديه الرضا تاكيداً للدور الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية من خلال واحدة أو أكثر من الأساليب التي تحقق الميزة التنافسية.

الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد إهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الإهتمام الأول له والقيمة التي يسعي للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب البقاء في المنافسة أن تنتج منتجات

ذات جودة عالية فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر غالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف الأمر الذي يسمح ببناء ميزة تنافسية، فالجودة أصبحت أحد الأبعاد الأساسية التي تبني عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة<sup>(15)</sup>.

المرونة: يقصد بها مدي نجاح المنظمة في تكييف نظامها الإنتاجي مع المتغيرات البيئية وعمليات الطلب، وتعرف كذلك بأنها القدرة على الإستجابة للتغيرات في تصميم المنتج أو في حجم الإنتاج أو في المزيج الإنتاجي لذا فهي تشمل مرونة المقدار ومرونة المنتج المزيج<sup>(16)</sup>.

المقدرة: المقدرة التنظيمية تشير إلى التطبيق الاستراتيجي للمنافسة كإستعمال تحريك الأهداف التنظيمية وتجميعها، من خلال هذا المضمون يمكن تحديد وخلق المقدرات التنظيمية المطلوبة والتي سوف تحدد بواسطة أهدافها المستقبلية، ومن جهة أخرى فإن الحاجة لتجهيز أو تطوير المنافسة المحددة يكون مساوياً لمقدرات المنظمة الحالية على وفق المنافسة الموجودة، وسوف يكون وفقاً لهذا المصطلح فإن الأهداف التي تستطيع حقيقة الوصول إليها تكون أقل في مستواها كما هو الحال في مقدرة المصرف لتجهيز المستهلكين بمنتجات إستثمارية مرنة ربما يكون نتيجة مقدرة نظام المعلومات، ومهما يكن فإن تكنولوجيا المعلومات تصمم وتنفذ لدعم تكوين وخدمة هذه المنتجات<sup>(17)</sup>.

## ثانياً:- الدراسة الميدانية

من خلال إجراءات الدراسة الميدانية فيالبنك الزراعي السوداني، وباستعمال أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان، يتم عرض وتحليل النتائج وكذا اختبار الفرضيات.

## منهجية الدراسة الميدانية:-

منهج الدراسة: أن المنهج المناسب من أجل وصف وتحليل الدراسة بأكملها هو المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل معطيات الجانب الميداني والوقوف على أثر القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة البنك الزراعي السوداني.

## أنموذج الدراسة:

شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثين من خلال فرضيات الدراسة 2019م

1. مجتمع الدراسة: انطلاقاً من المجال الموضوعي للدراسة، وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات المطلوبة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، حدد الباحثان مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين بالبنك الزراعي السوداني.
2. عينة الدراسة: تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من المجتمع المدروس مكونة من (50) موظفاً، حيث تم توزيع عدد (50) استبانة على عينة الدراسة وتم استرجاع (50) استبانة كلها سليمة، تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (100%)،. بياناتها كالآتي:

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة %	العدد	البيان
100%	50	الإستبيانات الموزعة
100%	50	الإستبيانات التي تم إرجاعها
0%	0	الإستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0%	0	الإستبيانات غير صالحة للتحليل
100%	50	الإستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي 2019، SPSSم

- 3 - أداة الدراسة: بالإعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء إستبيان خصيصاً لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفقاً للمحاور الرئيسة للدراسة، وقد قسم هذا الإستبيان إلى جزأين:
  - الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية (الوظيفية) لأفراد العينة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
  - الجزء الثاني: البيانات الأساسية: ويشتمل على محاور الدراسة والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة، ويشتمل هذا القسم على خمس محاور وعدد (20) عبارة تمثل متغيرات الدراسة وفقاً لما يلي:
    - المحور الأول: يقيس (الرؤية) ويشتمل على عدد (4) عبارات.
    - المحور الثاني: يقيس (الإلهام) ويشتمل على عدد (4) عبارات.

المحور الثالث: يقيس (الثقة) ويشتمل على عدد (4) عبارات.  
المحور الرابع: يقيس (التواصل) ويشتمل على عدد (4) عبارات.  
المحور الخامس: يقيس (الميزة التنافسية) ويشتمل على عدد (4) عبارات.  
كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (LikartScale)،  
والذي يتراوح من (لا أوافق بشدة، لا أوافق، لا رأي، أوافق، أوافق بشدة)، كما هو  
موضح في جدول رقم (2).

جدول (2) الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الاتجاه	الوسط المرجح	الوزن النسبي	درجة الموافقة
منخفض	عدم الموافقة بشدة	1.79 - 1	1	لا أوافق بشدة
	عدم الموافقة	2.59 - 1.80	2	لا أوافق
متوسط	لا رأي محدد	3.39 - 2.60	3	لا رأي
مرتفع	الموافقة	4.19 - 3.40	4	أوافق
	الموافقة بشدة	5 - 4.20	5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي 2019، SPSS.  
4- صدق وثبات أداة الدراسة: سيتم التركيز هنا على أداة الدراسة المتمثلة في  
الإستبيان من حيث صدقها، وكذلك من خلال حساب معامل كرونباخ الذي يقيس  
مدى ثبات هذه الأداة وصلاحيتها للتطبيق الميداني:  
أ- صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من  
الإختبارات:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تطلب التحقق من الصدق الظاهري  
لأداة الدراسة الإستعانة بمجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال بقصد  
الإفادة من خبرتهم في إختصاصاتهم لمعرفة مدى مناسبتة لموضوع الدراسة وهدفها،  
وبناء على ملاحظات الأساتذة تم تعديل الإستبيان وتصميمه في صورته النهائية، مما  
جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.
- الصدق البنائي Structure Validity: يعتبر الصدق البنائي أحد مقياس صدق

الأداء الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى إرتباط كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات الإستبيان، وقد قام الباحثان باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من ذلك كما في الجدول (3) التالي:

للإستبيان

المحاور	معامل إرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الرؤية	0.665	0.001
الإلهام	0.572	0.008
الثقة	0.732	0.000
التواصل	0.702	0.001
الميزة التنافسية	0.837	0.000

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي 2019، SPSS.

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (0.572) كحد أدنى و(0.837) كحد أعلى، وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الدراسة، ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمد عليها لقياس محاور الدراسة تتمتع بالصدق البنائي، مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها وبذلك تعتبر جميع محاور الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

### ب- ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريباً إذا تكرر تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (60%) فأكثر، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4) معاملات الثبات لمحاور الدراسة (الفا كرونباخ)

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1	الرؤية	4	0.810	0.900

0.865	0.748	4	الإلهام	2
0.868	0.754	4	الثقة	3
0.974	0.949	4	التواصل	4
0.938	0.880	4	الميزة التنافسية	5
0.945	0.893	20	جميع العبارات	

\* الصدق الذاتي هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي 2019، SPSS.

يظهر من الجدول رقم (4) أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ كلها مرتفعة، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ الخاصة للمحاور (0.748) في أدنى قيمة له و(0.949) في أقصى قيمة له، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالإستبيان ككل (0.893)، وكذلك كانت قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل محور من محاور الإستبيان وكانت قيمة الصدق الذاتي لجميع فقرات الإستبيان (0.945)، وهذا يعني أن معامل الصدق الذاتي مرتفع، وبشكل عام ما دامت كل القيم أكبر من (0.60) فهذا يعني أن الإستبيان يتمتع بدرجة ثبات وصدق مرتفعة تجعل منه أداة مقبولة جداً وصالحة للدراسة.

### - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- قام الباحثان بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الإستبيان بإستخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، وقد تم الإعتماد على عدد معين من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتواها الإستبيان وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:
1. التكرار والنسبة المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها تجاه عبارات الإستبيان.
  2. المتوسط الحسابي (Mean): لقياس مدى تحقق كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، والمتوسط الحسابي الإجمالي (العام) لكل محور من محاور الإستبيان، وذلك من أجل ترتيب العبارات حسب الأهمية لنتائج الدراسة.
  3. الإنحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف (تشتت) إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن وسطها الحسابي.
  4. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's): للتحقق من ثبات عبارات الإستبانة.

5. معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation): لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والتحقق من الصدق البنائي لعبارات الإستبيان.

## ثانياً: عرض وتحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة

1. مناقشة تحليل البيانات الشخصية: يتضمن هذا العنصر تحليلاً مفصلاً للخصائص الشخصية التي تم جمعها من خلال الدراسة التطبيقية على عينة الدراسة في البنك الزراعي السوداني، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

النسبة المئوية %	التكرار	المعلومات الشخصية	
44	22	ذكر	النوع
56	28	أنثى	
100%	50	المجموع	
10	5	أقل من 30 سنة	العمر
30	15	من 30 أقل من 40 سنة	
50	25	من 40 أقل من 50 سنة	
10	5	أكثر من 50 سنة	
100%	50	المجموع	
0	0	ثانوي	المؤهل العلمي
60	30	جامعي	
40	20	فوق الجامعي	
100%	50	المجموع	
10	5	5 سنة وأقل	سنوات الخبرة
10	5	5 سنة وأقل من 10 سنة	
30	15	10 سنة وأقل من 15 سنة	
50	25	15 سنة فأكثر	
100%		المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2019م.

يتبين من الجدول رقم (5) أعلاه ما يلي:

- توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع: يظهر من الجدول أعلاه، أن الإناث بلغ عددهن (28) مفردة يمثلون مانسبته (56%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الذكور (44%)، أي أن البنك يعتمد على الإناث في أداء أعماله.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر: نلاحظ من الجدول السابق أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (40 وأقل من 50 سنة) سجلت أعلى نسبة بواقع (50%)، ثم فئة الموظفين الذين يتراوح عمرهم ما بين (30 وأقل من 40 سنة) بنسبة (30%)، تلتها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة) والفئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (10%) لكل فئة منهم.

- نلاحظ أن (90%) أي اغلبية أفراد العينة المبحوثين من فئة الشباب، وهذا ما ينعكس إيجاباً على البنك، حيث يتمتع الشباب بالحيوية والنشاط.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي: يظهر من الجدول السابق أن الحاصلين على الشهادات الجامعية سيطرت على التوزيع إذا بلغت نسبتهم (60%)، ثم تليها فئة الحاصلين على الشهادات فوق الجامعية بنسبة (40%).
- من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة (100%) من الأفراد المبحوثين حاصلين على شهادات جامعية وفوق الجامعية، وهذا مؤشر جيد يمثل المستوى المعرفي العالي للعاملين بالبنك.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة: يبين الجدول السابق أن فئة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15 سنة فأكثر) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (50%)، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم (10 وأقل من 15 سنة) بنسبة (30%)، ثم تليها فئة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات) و الذين سنوات خبرتهم (5 وأقل من 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (10%) لكل فئة منهم.

وكملاحظة عامة يمكننا القول أن نسبة (90%) من المبحوثين في عينة الدراسة يمتلكون سنوات خبرة تفوق الـ 5 سنوات، أي أنهم مؤهلون للتعاطي مع الظروف البيئية الملائمة.

## - التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لمعايير الدراسة

قام الباحثان بمناقشة معاور الدراسة من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك للتعرف على درجة الموافقة بين أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات معاور الدراسة، وفيما يلي التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لكل محور على حدا:

### تحليل ومناقشة عبارات المدور الأول (الرؤية):

يهدف الباحثان من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر الرؤية لدى القائد الريادي في البنك محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (6) التالي:

جدول (6) التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث حول الرؤية

الإتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة لمحور الرؤية					التكرار والنسبة	العبارات
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة		
أوافق بشدة	0.510	4.55	0	0	0	22	28	عدد %	لدى القائد الريادي رؤية مناسبة
			0%	0%	0%	44%	56%		
أوافق بشدة	0.510	4.45	0	0	0	28	22	عدد %	يركز القائد الريادي بالبنك على صياغة رؤية واضحة
			0%	0%	0%	56%	44%		
أوافق بشدة	0.598	4.40	0	0	2	25	23	عدد %	القائد الريادي بالبنك مؤهل لتطوير رؤية علمية
			0%	0%	4%	50%	46%		

أوافق بشدة	0.821	4.40	0	2	3	17	28	عدد	تقوم إدارة البنك بتنفيذ رؤية القائد الريادي
			0%	4%	6%	34%	56%	%	
أوافق بشدة	0.497	4.45	إجمالي المحور						

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي 2019، SPSS.

يتضح من الجدول رقم (6) أعلاه أن توفر الرؤية للقائد الريادي في البنك الزراعي السوداني من وجهة نظر عينة الدراسة كانت فيها مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الرؤية (4.45) وبانحراف معياري (0.497)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على مدى توفر الرؤية لدى القائد الريادي في البنك الزراعي السوداني.

### تليل ومناقشة عبارات المحور الثاني (الإلهام):

يهدف الباحثان من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر الإلهام لدى القائد الريادي في البنك محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (7) التالي:

جدول (7) التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث حول الإلهام

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي 2019، SPSS.

يتضح من الجدول رقم (7) أعلاه أن توفر الإلهام للقائد الريادي في البنك الزراعي السوداني من وجهة نظر عينة الدراسة كانت فيها مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الإلهام (4.40) وبانحراف معياري (0.447)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على مدى توفر الإلهام للقائد الريادي في البنك الزراعي السوداني.

### تليل ومناقشة عبارات المحور الثالث (الثقة):

يهدف الباحثان من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر الثقة لدى القائد الريادي في البنك محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (8) التالي:

جدول (8) التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث حول الثقة

العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة لمحور الإلهام					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
اتباع القيادة الريادية بالبنك مطبق بفاعلية	عدد	٢٣	٢٣	٢	٢	٠	٤,٣٠	٠,٨٠١	أوافق بشدة
	%	٤٦%	٤٦%	٤%	٤%	٠%			
تقوم إدارة البنك ببث الالهام بين القادة	عدد	٢٥	٢٥	٠	٠	٠	٤,٥٠	٠,٥١٣	أوافق بشدة
	%	٥٠%	٥٠%	٠%	٠%	٠%			
العمل بروح الفريق تسيطر على تفكير القيادة الريادية بالبنك	عدد	١٨	٣٢	٠	٠	٠	٤,٣٥	٠,٤٨٩	أوافق بشدة
	%	٣٦%	٦٤%	٠%	٠%	٠%			
العاملين بالبنك يعملون على تحقيق الأهداف الموضوعية	عدد	٢٣	٣٧	٠	٠	٠	٤,٤٥	٠,٥١٠	أوافق بشدة
	%	٤٦%	٥٤%	٠%	٠%	٠%			
إجمالي المحور									

العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة لمحور الثقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
الثقة في القيادة الريادية من أولويات الإدارة	عدد	23	25	0	2	0	4.35	0.745	أوافق بشدة
	%	46%	50%	0%	4%	0%			
تطابق أفعال القادة الرياديين مع أقوالهم يعزز من الثقة بالبنك	عدد	22	28	0	0	0	4.45	0.510	أوافق بشدة
	%	44%	56%	0%	0%	0%			
القيادة الريادية بالبنك تبني الثقة من خلال مصداقيتها	عدد	25	25	0	0	0	4.50	0.513	أوافق بشدة
	%	50%	50%	0%	0%	0%			
القيادة الريادية بالبنك تبني الثقة بتجسيد مبدأ الكفاءة	عدد	28	22	0	0	0	4.55	0.510	أوافق بشدة
	%	56%	44%	0%	0%	0%			
إجمالي المحور									

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2019.  
يتضح من الجدول رقم (8) أعلاه أن درجة توفر الثقة لدى القائد الريادي في البنك الزراعي السوداني من وجهة نظر عينة الدراسة كانت فيها مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الثقة (4.46) وبانحراف معياري (0.439)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على مدى توفر الثقة لدى القائد الريادي في البنك الزراعي السوداني.

## تحليل ومناقشة عبارات المدور الرابع (التواصل):

يهدف الباحثان من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر التواصل لدى القائد الريادي في البنك محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (9) التالي:

جدول (9) التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث حول التواصل

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة لمحور التواصل					التكرار والنسبة	العبارات
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة		
أوافق بشدة 0.607	4.50	0	0	2	20	28	عدد	يساهم تأهيل القائد الريادي على التواصل
		0%	0%	4%	40%	56%	%	
أوافق بشدة 0.605	4.45	0	0	2	23	25	عدد	القائد الريادي بالبنك يمتلك قدرة التواصل
		0%	0%	4%	46%	50%	%	
أوافق بشدة 0.605	4.45	0	0	2	23	25	عدد	يقوم القائد الريادي بالتواصل مع العالم الخارجي بفعالية
		0%	0%	4%	46%	50%	%	
أوافق بشدة 0.605	4.45	0	0	2	23	25	عدد	التواصل بين القائد الريادي والمجتمع الداخلي واضح
		0%	0%	4%	46%	50%	%	
أوافق بشدة 0.564	4.46	إجمالي المحور						

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2019.

يتضح من الجدول رقم (9) أعلاه أن درجة توفر التواصل لدى القائد الريادي في البنك الزراعي السوداني من وجهة نظر عينة الدراسة كانت فيها مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور التواصل (4.46) وبانحراف معياري (0.564)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على توفر التواصل لدى القائد الريادي في البنك الزراعي السوداني.

## تحليل ومناقشة عبارات المحور الخامس (الميزة التنافسية) :

يهدف الباحثان من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر الميزة التنافسية للبنك محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (10) التالي:

جدول (10) التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية

الإتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة لمحور الميزة التنافسية					التكرار والنسبة	العبارات
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة		
أوافق بشدة	0.587	4.35	0	0	2	28	20	عدد	يقدم البنك أسعار خدمات أقل من المنافسين
			0%	0%	4%	56%	40%	%	
أوافق بشدة	0.513	4.50	0	0	0	25	25	عدد	يدرك البنك أهمية الوقت في تسليم الطلبات
			0%	0%	0%	50%	50%	%	
أوافق بشدة	0.510	4.45	0	0	0	28	22	عدد	يتم وضع تكاليف الخدمات بطريقة علمية
			0%	0%	0%	56%	44%	%	
أوافق بشدة	0.513	4.50	0	0	0	25	25	عدد	يقدم البنك خدمات ذات جودة عالية
			0%	0%	0%	50%	50%	%	
أوافق بشدة	0.456	4.45	إجمالي المحور						

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي 2019، SPSS.

يتضح من الجدول رقم (10) أعلاه أن درجة توفر الميزة التنافسية البنك الزراعي السوداني من وجهة نظر عينة الدراسة كانت فيها مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية (4.45) وبانحراف معياري (0.456)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على توفر الميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني.

### ثالثاً:- اختبار فرضيات الدراسة

قام الباحثان باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الرؤية، الإلهام، الثقة، التواصل) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05)، ويتم رفض الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أكبر من (0.05)، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين (0.20 - 0.39) يقال إرتباط ضعيف، وإذا كانت تقع ما بين (0.40 - 0.59) يقال إرتباط متوسط، وإذا كانت تقع ما بين (0.60 - 0.79) يقال إرتباط قوي، وتدل إشارة الموجب على العلاقة الطردية، أما إشارة السالب على العلاقة العكسية، وفيما يلي إختبار كل فرضية على حدا:

#### اختبار الفرضية الأولى:

قام الباحثان باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الرؤية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وجاءت قيم معامل الارتباط للفرضية الأولى كما في الجدول التالي:

جدول (11) العلاقة بين (الرؤية) و(الميزة التنافسية)

0.424	قيمة معامل الارتباط (r)
0.063	مستوى الدلالة
50	حجم العينة
غير دال (لا توجد علاقة)	القرار

المصدر: إعداد الباحثين من خلال نتائج التحليل الإحصائي (SPSS، 2019).

يتضح من الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط بين (الرؤية) و(الميزة التنافسية) تقدر بـ(0.424) بمستوى دلالة (0.063)، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين (الرؤية) و(الميزة التنافسية).

إذاً: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والميزة التنافسية في البنك

الزراعي السوداني، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الأولى.  
إختبار الفرضية الثانية:

قام الباحثان باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الإلهام) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وجاءت قيم معامل الارتباط للفرضية الثانية كما في الجدول التالي:

جدول (12) العلاقة بين (الإلهام) و(الميزة التنافسية)

0.265	قيمة معامل الارتباط (r)
0.260	مستوى الدلالة
50	حجم العينة
غير دال (لا توجد علاقة)	القرار

المصدر: إعداد الباحثين من خلال نتائج التحليل الإحصائي (SPSS، 2019).  
يتضح من الجدول (12) أن قيمة معامل الارتباط بين (الإلهام) و(الميزة التنافسية) تقدر بـ(0.265) بمستوى دلالة (0.260)، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين (الإلهام) و(الميزة التنافسية).

إذاً: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلهام والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الثانية.  
إختبار الفرضية الثالثة:

قام الباحثان باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الثقة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وجاءت قيم معامل الارتباط للفرضية الثالثة كما في الجدول التالي:

جدول (13) العلاقة بين (الثقة) و(الميزة التنافسية)

0.516	قيمة معامل الارتباط (r)
0.020	مستوى الدلالة
50	حجم العينة
دال (توجد علاقة طردية متوسطة)	القرار

المصدر: إعداد الباحثين من خلال نتائج التحليل الإحصائي (SPSS، 2019).  
يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط بين (الثقة) و(الميزة التنافسية) تقدر بـ(0.516) بمستوى دلالة (0.020)، وهذا يعني أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين (الثقة) و(الميزة التنافسية)، أي أنه كلما زاد اهتمام البنك بـ الثقة كلما أدى ذلك

إلى زيادة درجة الميزة التنافسية.

إذاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

إختبار الفرضية الرابعة:

قام الباحثان باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (التواصل) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وجاءت قيم معامل الارتباط للفرضية الرابعة كما في الجدول التالي:

جدول (14) العلاقة بين (التواصل) و(الميزة التنافسية)

0.709	قيمة معامل الارتباط (r)
0.000	مستوى الدلالة
50	حجم العينة
دال (توجد علاقة طردية قوية)	القرار

المصدر: إعداد الباحثين من خلال نتائج التحليل الإحصائي (SPSS، 2019).

يتضح من الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط بين (التواصل) و(الميزة التنافسية) تقدر بـ(0.709) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني أنه توجد علاقة طردية قوية بين (التواصل) و(الميزة التنافسية)، أي أنه كلما زاد اهتمام البنك بـ التواصل كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة الميزة التنافسية.

إذاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

## النتائج والتوصيات: أولاً: النتائج

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة البنك الزراعي السوداني، واستناداً على نتائج التحليل الإحصائي، واختبار فرضيات الدراسة توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

1. إن أفراد العينة يوافقون بشدة على مدى توفر الرؤية لدى القائد الريادي في البنك الزراعي السوداني حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة، حيث بلغت (4.45) وبانحراف معياري (0.497).
2. إن أفراد العينة يوافقون بشدة على مدى توفر الإلهام لدى القائد الريادي في

- البنك الزراعي السوداني حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة، حيث بلغت (4.40) وبانحراف معياري (0.447).
3. إن أفراد العينة يوافقون بشدة على مدى توفر الثقة لدى القائد الريادي في البنك الزراعي السوداني حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة، حيث بلغت (4.46) وبانحراف معياري (0.439).
4. أن أفراد العينة يوافقون بشدة على مدى توفر التواصل لدى القائد الريادي في البنك الزراعي السوداني حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة، حيث بلغت (4.46) وبانحراف معياري (0.564).
5. إن أفراد العينة يوافقون بشدة على توفر الميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة، حيث بلغت (4.45) وبانحراف معياري (0.456).
6. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الأولى.
7. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلهام والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الثانية.
8. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
9. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

## ثانياً: التوصيات

- من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج يوصى الباحثان بما يلي:-
1. على القائد الريادي بالبنك الاهتمام أكثر بالرؤية.
  2. على القائد الريادي بالبنك العمل على صياغة رؤية واضحة.
  3. زيادة تأهيل القائد الريادي بالبنك.
  4. ضرورة أن تقوم إدارة البنك بتنفيذ رؤية القائد الريادي.
  5. على إدارة البنك بث الإلهام بين القادة.
  6. تكريس طريقة العمل بروح الفريق بالبنك.
  7. ينبغي على القائد الريادي بالبنك بث الثقة بين العاملين.

8. ضرورة ابتكار وسائل تواصل حديثة بين القائد الريادي والعاملين بالبنك.

## الملاحق

إستمارة إستبيان البحث الموسوم بـ: (أثر القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية) - دراسة حالة البنك الزراعى السودانى  
يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بأمانة وصدق خدمة للصالح العام وتطوير البحث العلمى.

شاكرين تعاونكم معنا

الباحثان/

د. عماد الدين على محمد الفقير، أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية غرب النيل  
الجامعية- السودان، ت: 0912219127

د. عيسى ضو البيت محمد آدم، أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة العلوم  
والتقانة- كلية العلوم الإدارية- السودان، ت: 0917776066  
البيانات الشخصية:-

1/ النوع

ذكر ( ) أنثى ( )

2/ العمر

أقل من 30 سنة ( ) 30-40 سنة ( ) 40-50 سنة ( ) 50 فأكثر ( )

3/ المؤهل العلمى

ثانوى ( ) جامعى ( ) فوق الجامعى ( )

4/ سنوات الخبرة

5 سنة فأقل ( ) 5-10 سنة ( ) 10-15 سنة ( ) 15 فأكثر ( )

البيانات الاساسية:-

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول:- الرؤية					
لدى القائد الريادي رؤية مناسبة					

					يركز القائد الريادي بالبنك على صياغة رؤية واضحة
					القائد الريادي بالبنك مؤهل لتطوير رؤية علمية
					تقوم إدارة البنك بتنفيذ رؤية القائد الريادي
المحور الثاني:- الالهام					
					اتباع القيادة الريادية بالبنك مطبق بفاعلية
					تقوم إدارة البنك ببحث الالهام بين القادة
					العمل بروح الفريق تسيطر على تفكير القيادة الريادية بالبنك
					العاملين بالبنك يعملون على تحقيق الأهداف الموضوعة
المحور الثالث:- الثقة					
					الثقة في القيادة الريادية من أولويات الإدارة
					تطابق أفعال القادة الرياديون مع اقوالهم يعزز من الثقة بالبنك
					القيادة الريادية بالبنك تبنى الثقة من خلال مصداقيتها
					القيادة الريادية بالبنك تبنى الثقة بتجسيد مبدأ الكفاءة
المحور الرابع:- التواصل					
					يساهم تأهيل القائد الريادي على التواصل
					القائد الريادي بالبنك يمتلك قدرة التواصل
					يقوم القائد الريادي بالتواصل مع العالم الخارجى بفعالية
					التواصل بين القائد الريادي والمجتمع الداخلى واضح

المحور الخامس:- الميزة التنافسية					
					يقدم البنك أسعار خدمات أقل من المنافسين
					يدرك البنك أهمية الوقت في تسليم الطلبات
					يتم وضع تكاليف الخدمات بطريقة علمية
					يقدم البنك خدمات ذات جودة عالية

## المصادر والمراجع:

- (1) ياسر سالم، دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، مقدمة إلى كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013م.
- (2) إدريس أحمد حسن، دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (18)، العدد (5)، اربيل، 2014م، ص ص 113-130.
- (3) آمال عبد المجيد، عبد القادر أحمد، مدى مساهمة القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، دراسة منشورة بمجلة جامعة فلسطين للابحاث، 2016م.
- (4) فائز جمعة النجار وعبد الستار العلي، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 9.
- (5) عمر علي إسماعيل، خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (الرابع)، المجلد (1)، 2010م، ص 72.
- (6) عباس عبد الله الحسين وعاطف عوض، ريادة الأعمال في تنمية المجتمع، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الأول لريادة الأعمال، جامعة العلوم والتقانة، قاعة المؤتمرات الدولية (مجمع كلية الهندسة)، 2016/5/30م، ص 3.
- (7) نسيم برهم ومروة أحمد، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010م)، ص 7.
- (8) سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، دراسة منشورة بمجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد (151)، الرياض، 2017م، ص 422.
- (9) سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، مرجع سابق، ص ص 449-450.
- (10) فريدان ماك وآخرون، فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010م)، ص ص 63-64.
- (11) هشام يعقوب مريزيق وفاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، (عمان: دار الرياءة للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 152.
- (12) مايكل ارمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة: إيناس الوكيل،

- (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008م)، ص37.
- (13) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الالفية الثالثة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م)، ص76.
- (14) ديل وورث، إدارة العمليات، (لندن: مطبعة ماك جرو، 1989م)، ص15.
- (15) عبد الله بلوناس، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة - مدخل حلقة القيمة لبورتر، ورقة مقدمة إلي الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بو علي، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010م، ص10.
- (16) حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014م)، ص187.
- (17) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات منظور إستراتيجي، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012م)، ص ص 207-208.