

## القيادة الحقيقية ودورها في تحقيق توجه السلوك الريادي للمنظمات

### دراسة أستطلاعية لآراء عينة من المدراء في المصارف التجارية

الجامعة العراقية - كلية الإدارة والاقتصاد

م. وردة عبد الخالق عبد الرحمن الهاوندي

تاريخ النشر: 2022/10/1

تاريخ القبول: 2022/6/2

#### المستخلص:

**الغرض:** سعى البحث لتناول دور القيادة الحقيقية في تحقيق التوجه الريادي للمصارف التجارية العراقية من خلال تناول هذين المتغيرين في الجوانب النظرية والاختبارات الإحصائية التجريبية للبحث.

**تصميم البحث:** استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات عنها عن طريق الأستبيان المعد لهذا الغرض الذي تم تصميمه وفقاً لمتغيرات البحث المثلثة بالقيادة الحقيقية كمتغير مستقل الذي تضمن الأبعاد الفرعية (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، العلاقات الشفافة، المنظور الأخلاقي)، والمتغير التابع المتمثل بالتوجه الريادي للمصارف التجارية الذي تضمن الأبعاد الفرعية (الأبداعية، الأستباقية، تقبل المخاطرة)، وتكونت العينة العشوائية للمدراء في المصارف المبحوثة والبالغ عددهم (98) مدير، وأعتمد البحث على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert – Type) في تحديد فقرات المقياس بالاعتماد على الحزمة الإحصائية لبرنامج (Spss).

**النتائج:** قدم البحث عدد من النتائج في ما يخص اختبار فرضيات البحث وقبول فرضياته المرسومة في المخطط الفرضي للبحث وينسب معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية.

**الأستنتاجات:** توصل البحث الى عدة أستنتاجات منها تشير الى وجود قيادة حقيقية قادرة على تحقيق التوجه الريادي للمصارف التجارية من خلال وجود ممارسات واقعية حقيقية تحمل في طياتها المعالجات المتوازنة والعلاقات الشفافة في ألتخاذ القرارات وفق المنظور الأخلاقي.

**المساهمة / القيمة:** يسعى البحث لتحقيق مساهمة جوهرية في تحقيق التوجه الريادي للمصارف التجارية في ظل ممارسات القيادة الحقيقية.

**الكلمات الرئيسية:** القيادة الحقيقية، التوجه الريادي للمنظمات، القطاع المصرفي.

#### Abstract:

**Purpose:** The research sought to address the role of Authentic leadership in achieving the Entrepreneurial Orientation of Iraqi commercial banks by examining these two variables in the theoretical aspects and experimental statistical tests of the research.

**Research design:** The research included an analytical study on the researched problem by collecting data on it through a questionnaire prepared for this purpose, which was designed according to the research variables represented by Authentic leadership, an independent variable that included the sub dimensions (self-awareness, balanced treatment, transparent relationships, ethical perspective), and the dependent variable represented the Entrepreneurial Orientation to commercial banks that included the sub-dimensions (creative, proactive, acceptance of risk), the sample consisted of the intentional sample of the managers in the research banks and the number (98) manager, the research accreditation of the five-point Likert - Type in Define the paragraphs of scale based on the statistical package (Spss).

**Results:** The research presented a number of results with regard to testing the research hypotheses and accepting its hypotheses, which are drawn in the hypothesis of the research and with statistically significant moral proportions.

**Conclusions:** The research reached several conclusions, including indicating the existence of Authentic leadership capable of achieving the Entrepreneurial Orientation of commercial banks through the presence of real and realistic practices that carry within them balanced treatments and transparent relationships in decision-making according to the ethical perspective.

**Contribution / value:** The research seeks to achieve a substantive contribution to achieving the Entrepreneurial Orientation of commercial banks in light of Authentic leadership practices.

**Key words:** Authentic leadership, Entrepreneurial Orientation, banking sector

#### المقدمة:

يعد القطاع المصرفي أحد أهم القطاعات الرئيسية في الإقتصاد العراقي، من خلال دوره في تعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل المشاريع الأستثمارية، بالإضافة الى دوره في تحقيق حلقة الوصل مع العالم الخارجي، حيث واجه هذا القطاع تحديات جسيمة منذ عدة عقود مثل تحديات إقتصادية وسياسية وأمنية بالإضافة الى المخاطرة التنظيمية والتشغيلية والتكنولوجيا الحديثة والمنافسة الشديدة وغيرها من التحديات التي باتت تهدد هذا القطاع بشكل كبير، فهذه التحديات دعت المصارف الى التركيز على نوع من أنواع القيادة، وتتصدى هذه المصارف بمختلف أنواعها العامة والخاصة والطوعية لهذه التحديات. يعتقد العلماء المتخصصين في دراسات القيادة الحقيقية، أن الأرتفاع الأخير الحاصل في معدلات فشل المصارف وفضائحتها وسوء الإدارة ناتجة عن غياب القيادة الفعلية، ذلك دعت الحاجة الى ضرورة وجود منظور جديد للقيادة لمواجهة هذه التحديات وبناء مصارف ذات توجه ريادي حقيقي.

وبناء على ما تقدم فقد تم بناء فكرة رئيسة حول تأطير الجوانب النظرية والتجريبية من خلال مراجعة مستمرة للدراسات النظرية والتجريبية التي شغصت متغيرات البحث والأبعاد المكونة لها والتي تمثلت بالقيادة الحقيقية ومدى مساهمتها الجوهرية في تحقيق التوجه الريادي للمصارف التجارية للنهوض بالقطاع المصرفي العراقي للوصول الى المستويات التنافسية العالية في ظل العولة التي باتت تجوب جميع المجالات والقطاعات في البلاد. فقد جرى تقديم أسهام نظري وتطبيقي في ظل تحليل متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية المستندة على الفرضيات المنبثقة من النموذج الفرضي، لتحديد أهم النقاط الرئيسة التي تحقق التوجه الريادي للمصارف التجارية.

البحث تضمن ثلاثة مباحث رئيسة تناول المبحث الاول منهجية البحث بينما خصص المبحث الثاني لعرض الجوانب النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة بالقيادة الحقيقية والتوجه الريادي للمنظمات، وتضمن المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث على وفق اختبار الفرضيات بين متغيرات البحث وأختم البحث بالاستنتاجات والتوصيات.

#### المبحث الأول- منهجية البحث

##### أولاً: مشكلة البحث:

تعد القيادة الحقيقية أحد أهم الأنماط القيادية التي ساهمت بشكل كبير في نمو وتطور منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة التي من شأنها أن تحقق التوجه الريادي للمنظمات في ظل بيئة ديناميكية شديدة التغير.

وهكذا تتضح معالم مشكلة البحث عبر تأطيرها بالتساؤل الآتي:

- ما مدى إمكانية تفسير التباين في مؤشرات التوجه الريادي للمصارف المبحوثة بدلالة مستوى القيادة الحقيقية؟.

*ومن خلال التساؤل الرئيس تنفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:*

(1) ما هو واقع القيادة الحقيقية وأبعادها في المصارف المبحوثة؟

(2) ما هو واقع التوجه الريادي للمصارف المبحوثة؟

(3) هل تؤثر القيادة الحقيقية في تعزيز التوجه الريادي للمصارف المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من أهمية المواضيع المبحوثة في ظل البيئة المصرفية التجارية في البلاد حيث تجسدت الأهمية بالنقاط الآتية:

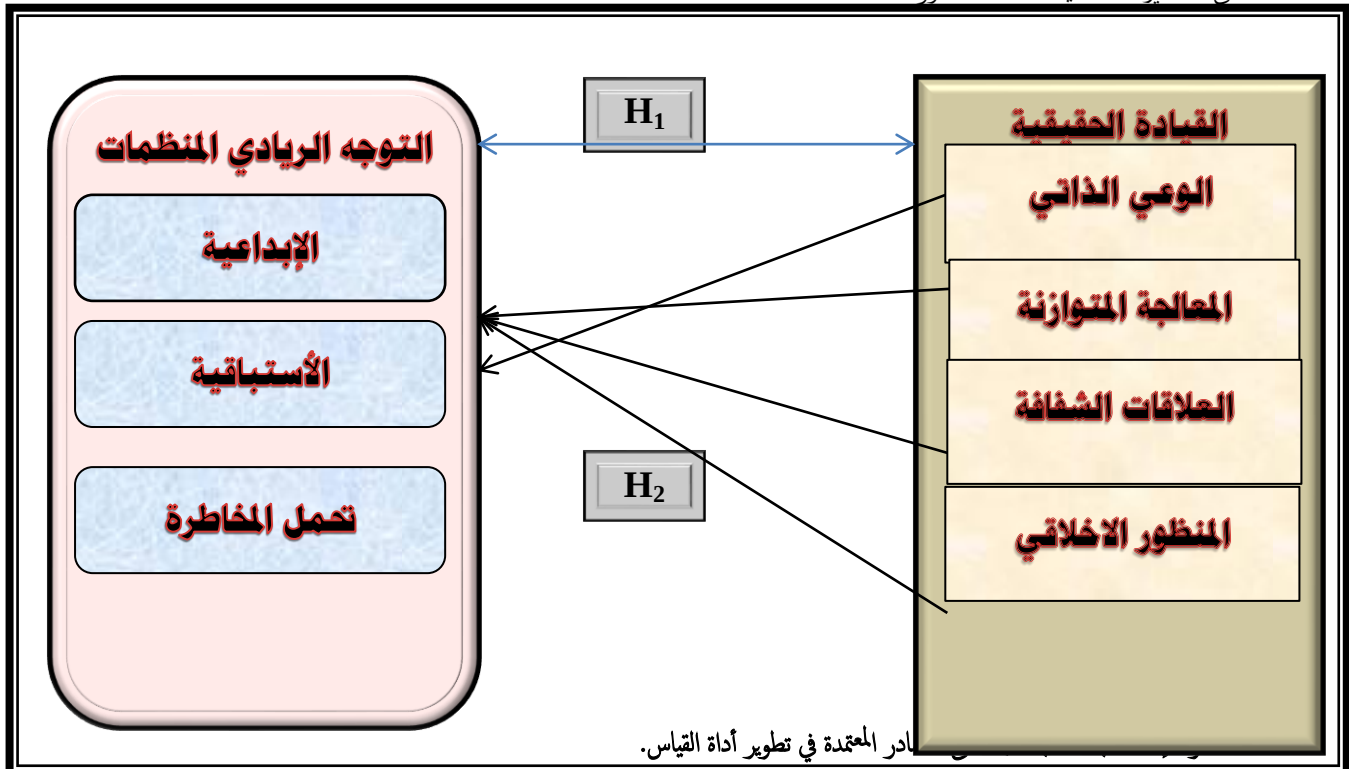
- (1) استمدت أهمية البحث من أهمية المجتمع المبحوث والتي يقع على عاتقها توفير الخدمات المصرفية للمجتمع ككل .
  - (2) يسهم البحث في تشخيص المعوقات التي تواجه المصارف المبحوثة والتي تمثل تحديات حقيقية في نموها وتطورها.
  - (3) أهمية متغيرات البحث الذي تناول القيادة الحقيقية في المصارف التجارية التي تعد ضرورة ملحة في وقتنا الحاضر.
  - (4) ضرورة معرفة المصارف المبحوثة والقيادات الإدارية خاصة بمتغيرات البحث (القيادة الحقيقية، التوجه الريادي للمنظمات) من الناحية النظرية والتجريبية.
  - (5) أهمية معرفة توجه المصارف المبحوثة نحو الريادة باعتبار الريادة أصبحت سلاح ذو حدين في بيئة ديناميكية متسارعة التغير.
- ثالثاً: أهداف البحث:

#### يهدف البحث الى تحقيق الأهداف الآتية :

- (1) يهدف البحث الى تقديم إطار معرفي حول متغيرات البحث المبحوثة المتمثلة بالقيادة الحقيقية والتوجه الريادي للمنظمات.
- (2) الكشف عن ممارسات واقع القيادة الحقيقية في المصارف المبحوثة.
- (3) اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الحقيقية والتوجه الريادي للمنظمات.
- (4) الكشف وتحليل التوجه الريادي للمصارف المبحوثة من وجهة نظر المدراء.
- (5) تقديم التوصيات التي تسهم بتفعيل دور القيادة الحقيقية في كيفية تحقيق التوجه الريادي للمصارف التجارية في القطاع المصرفي العراقي.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يعطي المخطط الفرضي للبحث فكرة عن العلاقات الإحصائية (الارتباط والتأثير) عن المتغيرات الرئيسة (المستقلة والتابعة) للبحث، للتمهيد لأختبارها من خلال الوسائل الإحصائية المعتمدة في البحث للخروج بنتائج تفسر المشكلة أو الظاهرة المبحوثة، هنا ومن خلال الجهود النظرية السابقة التي تناولت متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة الحقيقية والتوجه الريادي للمنظمات في القطاع المصرفي التجاري العراقي. بين الشكل (1) العلاقات الإحصائية بين متغيرات البحث (المستقلة والتابعة) وفق الأختبارات العملية لأثبت أنموذج البحث وفرضياته المعتمدة للحصول على التفسيرات العملية للمشكلة المطروحة.



#### خامساً: فرضيات البحث:

فرضيات البحث هي رسم لعلاقات علمية منطقية سببية لمتغيرات رئيسية وفرعية للوصول الى إجابات وحلول مجازية محتملة لأسئلة البحث المطروحة لأستكشاف العوامل والمتغيرات المحددة لمشكلة البحث والتي يتم عرضها في صورة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، حيث تم تجسيد فرضيات البحث على وفق معطيات مشكلة البحث والمخطط الفرضي لرسم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وكما يأتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: (H<sub>1</sub>): يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية للقيادة الحقيقية (بإبعادها مجتمعة) مع ريادة المنظمات (بإبعادها مجتمعة) في المصارف التجارية المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الأربع الآتية:

(1) الفرضية الفرعية الأولى (H<sub>11</sub>): يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية للوعي الذاتي مع التوجه الريادي للمنظمات في المصارف التجارية المبحوثة.

(2) الفرضية الفرعية الثانية (H<sub>12</sub>): يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية للمعالجة المتوازنة مع التوجه الريادي للمنظمات في المصارف التجارية المبحوثة.

(3) الفرضية الفرعية الثالثة (H<sub>13</sub>): يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية للعلاقات الشفافة مع التوجه الريادي للمنظمات في المصارف التجارية المبحوثة.

(4) الفرضية الفرعية الرابعة (H<sub>14</sub>): يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية للمنظور الأخلاقي مع التوجه الريادي للمنظمات في المصارف التجارية المبحوثة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: (H<sub>2</sub>): يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الحقيقية (بإبعادها مجتمعة) في التوجه الريادي للمنظمات (بإبعادها مجتمعة) في المصارف التجارية المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الأربع الآتية:

(1) الفرضية الفرعية الأولى (H<sub>21</sub>): يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للوعي الذاتي في التوجه الريادي للمنظمات في المصارف التجارية المبحوثة.

(2) الفرضية الفرعية الثانية (H<sub>22</sub>): يوجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للمعالجة المتوازنة في التوجه الريادي للمنظمات في المصارف التجارية المبحوثة.

(3) الفرضية الفرعية الثالثة (H<sub>23</sub>): يوجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للعلاقات الشفافة في التوجه الريادي للمنظمات في المصارف التجارية المبحوثة.

(4) الفرضية الفرعية الرابعة (H<sub>24</sub>): يوجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للمنظور الأخلاقي في التوجه الريادي للمنظمات في المصارف التجارية المبحوثة.

#### سادساً: متغيرات البحث ومقاييسها:

ضم البحث متغيرين الأول تمثل في القيادة الحقيقية بأعتبره متغير مستقل أو متغير مفسر والثاني تجسد في التوجه الريادي للمنظمات بأعتبره متغيراً تابع أو مستجيب، إذ تم أستخدام أستمارة الأستبيان لقياس متغيرات البحث قياساً وصفيًا أو نوعيًا (Qualitative Measurement)، إذ خضع المقياس لأختبارات الصدق والثبات والاتساق الداخلي عبر الاختبارات الاحصائية وبما ان معامل الثبات

للاستبانة (0.997) سيكون احتساب صدق المقياس من خلال الصدق = الثبات  $\sqrt{0.997} = 0.998$  وسيقوم الباحثين على

مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert)

Type - ) في تحديد فقرات القياس.

#### سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

تم أختيار القطاع المصرفي التجاري العراقي مجتمعا لاختبار فرضيات البحث وفقاً للامودج الفرضي للبحث، بوصفه من القطاعات الهامة في بناء حركة التطور في البلاد، وفي الوقت نفسه شهد هذا القطاع تحديات راهنة كما تم ذكرها في مقدمة البحث، تكونت عينة البحث من المدراء ومسؤولي الأقسام في المصارف التجارية والبالغ عددهم (98) شخص .

ثامناً: أساليب جمع وتحليل البيانات:

**أعتمد الباحثين عدة أساليب في جمع البيانات منها:**

(1) مراجعة للكتب والمجلات العلمية وبعض الإصدارات الأجنبية والعربية التي تخص موضوع البحث القيادة الحقيقية وموضوع التوجه الريادي للمنظمات .

(2) مراجعة ما نشر عبر شبكة الانترنت في جانب موضوع القيادة الحقيقية وموضوع التوجه الريادي للمنظمات.

(3) استشارة الأستيبان.

(4) المقابلات مع المستجيبين وأصحاب القرار في المصارف المبحوثة.

**♦ وسائل التحليل الإحصائي:**

من أهم وسائل التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث هي أحصائيات وصفية وإحصاءات استدلالية لأختبار فرضيات البحث:

(1) أجراء أختبارات الصدق (Validity) باستخدام التحليل العاملي، وأختبار الثبات من خلال (Cronbach's Alpha) والبالغ 0.997.

(2) تحليل الأنحدار البسيط والمتعدد لأختبار فرضيات البحث.

(3) أختبار العلاقات الخطية للمتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث بأستخدام معامل ارتباط (Person).

(4) الإحصاءات الوصفية لتحليل مدى أستجابة العينة لمتغيرات البحث بأستخدام (الوسط الحسابي ، الأنحراف المعياري ، الأهمية النسبية).

**تاسعاً: حدود البحث:**

(1) الحدود المعرفية للبحث: تكونت الحدود المعرفية للبحث في محورين رئيسيين يتمحور الأول حول القيادة الحقيقية في المنظمات في القطاع المصرفي التجاري، والمحور الثاني فيشير الى التوجه الريادي للمصارف التجارية.

(2) الحدود المكانية للبحث: تمثل الحدود المكانية للبحث في القطاع المصرفي التجاري العراقي ( المصارف التجارية).

(3) الحدود الزمانية للبحث: تمثل الحدود الزمانية للبحث في قطاع المصرفي التجاري العراقي للمدة (2020).

**المبحث الثاني- الإطار النظري**

**أولاً: مفهوم القيادة الحقيقية:**

جاء مصطلح (Authentic) في قاموس (Concise Oxford English Dictionary, Eleventh Edition) تعني حقيقية الأصل وليس الوهمية، فأمتدادها جاء من جذور الفلسفة اليونانية والتي تعني " تعكس الذات نفسه بصورة صحيحة " (Khan,2010:167)، ويستشهد العديد من الكتاب بعمل (Heidegger & occasionally, Sartre) في أكتشاف مناقشة مستفيضة لمفهوم الأصالة، يؤكد (Hannah & Gardner, 2005) بأن جوهر الأصالة يتجلى في صفة الذات الداخلية، فعظم الباحثون يركزون على كيفية يمكن أن تكون الأصالة أداة حيوية كأحد أدوات القائد، لأنها بمثابة ، وأذ أصبحت القيادة أصيلة بممارستها ويمكن أن تكون قادرة على تحقيق المزيد لمنظمتها، وبنفس الصدد يقول (Avolio, Gardner & Walumbwa, 2004) بأن القيادة الحقيقية يمكن لها أن تحسن رأس المال النفسي، وبالتالي تأثيرها الإيجابي على أداء القائد، بالإضافة الى أنها تعطي البصيرة في تحقيق المزايا التنافسية (Gardiner,2011:100)، وتقوم القيادة الحقيقية على فكرة ان التحقق الذاتي والتحول الذاتي للقائد ضروري قبل ان يحدث التحول التنظيمي (Piercey,2010:56)، وعُرفت القيادة الحقيقية بأنها العملية التي ترسم عن طريق كلاً من القدرات النفسية الايجابية والسياسات التنظيمي المطور ذاتياً من قبل القادة والشركاء (Avolio,2013:244)

فالتحديات الأخلاقية ومعدلات الأداء المضطربة دعت البيئة الى نهج جديد للقيادة (Avolio & Gardner, 2005)، وقام كلاً من (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007) باللقاء الضوء على أهمية القيادة الحقيقية أو درجة بقاء القيادة، فالقيادة الحقيقية في موقع العمل تحدث عندما يقوم القائد بتصرفات حقيقية ويطورون سلوكيات مثل الصراحة مع الذات، فعلى سبيل المثال (الأعتراف بالأخطاء الشخصية) والصدق مع الآخرين مثل ( أخبار الآخرين بالحقيقة الصعبة) والتصرف بطريقة تعكس القيم الشخصية للمرء (Walumbwa,

(Leroy et al,2012:2)، Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). فالقيادة الأصلية تمتلك السلوك الأخلاقي الشفاف وتشجع على تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وقبول آراء التابعين (Oh & Han, 2017:2)، وتوضح أهمية القيادة الحقيقية من خلال قدرتها في تحقيق هدفين هما: (Algera & Wiersma, 2012:118)

1. معالجة الازمة الاخلاقية للمنظمات من خلال قيامها في اكتشاف ومواجهة المخالفات الادارية وتعزيز المناخ الاخلاقي
2. مساعدة العاملين والارتباط بعملهم وزيادة رفاهية اعضاء المنظمة.

ان القيادة الحقيقية في المستويات العليا للبناء الهرمي والتي تتكون من أربعة أبعاد: Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. (2008) L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. ، الوعي الذاتي (Self-awareness) قدرة القائد على امتلاك المعرفة الذاتية المبينة على نقاط القوة والمجالات التنموية والمعتقدات. (Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011; Men & Stacks, 2014)، ويتضمن الوعي الذاتي الوعي بالشخصية التي لابد ان يمتلكها القائد الاصيل والتي تستخدم كمكون اساس لوصف الافكار العميقة للقيادة الاصلية (Zhu et al., 2011:805) كما يمثل هذا البعد حالة يشعر بها القائد والعاملين فيها بالاهتمام الكامل والوعي تجاه انفسهم (Larsson & Eld, 2012:182)، والمعالجة المتوازنة (Balanced processing) التقييم الموضوعي وتحليل المعلومات ذات الصلة بأراء الآخرين في صنع القرار (Walumbwa et al., 2008; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005)، ويرتبط هذا البعد بالوعي الذاتي للقائد من خلال عدم مبالغته او تحريفه او تجاهله للمعلومات المتجمعة في التقييمات الداخلية او الخارجية إلا انه يتم بالتفسيرات الايجابية والسلبية حول نفسه ونمط قيادته (Zamahani et al, 2011:658) والعلاقات الشفافة relational transparency) قدرة القائد على المشاركة علناً بالمعلومات وتقديم الذات (Stander et al., 2015)، وتتضمن مشاركة المعلومات والمشاعر بما يتناسب مع المواقف بطريقة تؤدي الى شعور الاتباع الاصاله بقائدهم اي تجنب العواطف غير المناسبة (Diddams & Chang, 2012:598) والمنظور الاخلاقي (internalised moral) قدرة القائد على الصمود للضغوط الخارجية من خلال الالتزام بأخلاقية الخاصة (Gardner et al., 2011; Ryan & Deci, 2003; Walumbwa et al., 2008)، Coxen et al (2016:2)، وان احدى توجهات القيادة الحقيقية ان يكون لدى القادة القدرة على توجيه انفسهم لدفع السلوك الاخلاقي من خلال مواجهة السياق الاخلاقي الغامض وضغوط المواقف بالتصرفات الاخلاقية (Walumbwa et al, 2011:110) .

وأظهرت الدراسات المتنوعة - Clapp - Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009; Moriano, Molero, & Lévy (2011); Mangin, 2011; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2009; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010) التي تناولت القيادة الحقيقية ومدى صلتها المباشرة في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتحقيق نوع من سلوك المواطنة التنظيمية (Valsania et al, 2012:562)، وأكد كلاً من (Avolio & Gardner, 2005; George, 2003; Luthans & Avolio, 2003) بأن نظرية القيادة الأصلية نصت بأفراضها الرئيس بأن فعالية القيادة تكمن في كل شيء، كونها صادقة وحقيقية وأصلية مع جميع أصحاب المصلحة (Kiersch & Peters, 2017:154).

ويرى كلاً من (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008) بأن القيادة الحقيقية هي نمط من الأنماط السلوكية التي تحمل خصائص نفسية ايجابية تسعى الى تعزيز المناخ الاخلاقي في المنظمة (Mafud & Moreno, 2018:46)، ونقلًا عن (Erkutlu & Chafra, 2017:413) يرى كلاً من (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans and May, 2004; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck and Avolio, 2010) بأن القيادة الحقيقية برزت مؤخراً أمتداداً لنظريات القيادة القائمة، مثل القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية.

ثانياً: توجه السلوك الريادي للمنظمات:

#### 1. مفهوم التوجه الريادي

أكد العديد من المفكرين والعلماء امثال (Adam Smith) في تفسير الريادة وأشار إن الريادي الذي يدير المشروع لإملاكه رأس المال وتبنيه للسلوكيات الاستباقية وتحمله المخاطرة بنفس الوقت الوسيط بين العاملين والزبائن (Ebner, 2005:256)، ولكي يتمكن الريادي من استثمار الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الافعال والسلوكيات لضمان عملية خلق المشروع الريادي الجديد والتي يُعبر عنها بالتوجه

الريادي للمنظمات وكيفية الاسهام في نجاح ذلك المشروع (Richard & Barent, 2004:255) واصبحت الريادة في مجال الاعمال بميدان معين وتعني الريادة ايضاً من يدير شيئاً جديداً في ميدان ويلاقي طلباً و رواجاً (السكرانة، 2006: 16) وهي بذلك تمثل توجهاً استراتيجياً يرتبط بالاساس في اغتنام الفرص وخلق مجموعة من الموارد واستغلالها واكتساب سيات ريادية محددة تتعلق بخط اتخاذ القرارات والطرق والممارسات (2: 2009 , Galetic& Milovanovic )

يحظى التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation) باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة من الناحية المفاهيمية، والتجريبية، وأصبح من بين المواضيع الأساسية في مجال الريادة والإدارة الإستراتيجية (Huang et al., 2011:49)، ويعبر هذا التوجه عن التزام المنظمات بمتابعة الاعمال الجديدة ويستخدم لوصف مجموعة من الانشطة كالخطط، التحليل، واتخاذ القرارات، ثقافة المنظمة، والنظام القيمي، والرؤية (Matanda, 2011:12) وكما يشير التوجه الريادي الى الممارسات الهادفة لصياغة الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في التميز والبدء بالمشايخ الجديدة فهو الاطار الفعلي للريادي الذي ينعكس من خلال العمليات المستمرة وثقافة المنظمة (Dess et al, 2007:455) ويُعبر التوجه الريادي عن رغبة المشروعات في تقديم الاعمال الابداعية والاستباقية واتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها الهادفة الى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية (Razak&Othman, 2012:166). بينما اوضح (Gitau et al, 2015:246) التوجه الريادي من بين اهم الوسائل التي تسهم في مساعدة المنظمات على التفوق وتجاوز التحديات التي تواجهها. ويشمل التوجه الريادي يشمل السياسات والممارسات التي توفر اساساً لاتخاذ القرارات الريادية والإجراءات المناسبة لها والتي تضم وضع استراتيجية وعمليات تهدف الى تطوير عمل المنظمة ( Muchiri, 2013: 5) ويمثل التوجه الريادي حزمة معقدة من الموارد الملموسة المتمثلة بموجودات المنظمة والموارد غير الملموسة المتمثلة بالقابليات، العمليات، الخصائص الادارية والمعرفة التي تمتلكها المنظمة (Ezirim&Nwokah, 2009:322) فهو يشجع المنظمات على تبني ثقافة تسمح لها بتوليد المعارف والمهارات الضمنية غير الملموسة لغرض تسويق التكنولوجيا ضمن عملية التطوير في منتجات جديدة (Li 373) : 2012 , وعُرف كذلك بأنه مجموعة من الاجراءات التي من خلالها يتم استغلال فرص ريادية لم يتم اكتشافها سابقاً (Bahadori, 2012:80) ، بينما ذكره آخرون بأنه الجهود الريادية التي يقوم به الفرد والتي تتطلب موارد تنظيمية لغرض تنفيذ أنشطة ابداعية تتمثل بتقديم منتجات وخدمات جديدة غير تقليدية (Haniff et al, 2016:2476) و عرفه آخرون على انه قدرة المنظمة واستعدادها في اتخاذ القرارات التي تدعم الإبداع والأفكار الجديدة والتي تؤدي إلى الدخول في أعمال جديدة. (Aliyu et al., 2013:142)

**ومن ابعاد التوجه الريادي (الابداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) (Hitt et. al. 2011) :** اما الابداعية وتم وصفها على انه الوظيفة المحددة للريادية إذا كان في منظمة أو مؤسسة خدمية عامة، او مشروع جديد يقدمه فرد معين، والإبداع يوفر مواد جديدة منتجة للثروة او الإبقاء على المواد الموجودة مع تحسين إمكاناتها الإنتاجية لذلك لا تقتصر الريادة والإبداع على ما تقدمها المنظمات الكبيرة فقط، بل تقدمها المنظمات الصغيرة كذلك (Hitt et. al., 2008:399). ويمكن تعريف الإبداع على انه القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة (Daft, 2002:120) واوضح (Hitt et. al. 2011, p: 67) ان في كثير من الاحيان منظمات المشاريع الجديدة تكون أكثر ابداعاً، وبالتالي يمكن ان تتطور الابداعات لتكون أكثر تميزاً وغير مألوقة، في حين ان المنظمات الراسخة تكون فعالة في اضافة ميزات جديدة وتحسين منتجاتها الحالية للحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق. اما البعد الثاني **الاستباقية** يُعد من اهم خصائص المنظمات الريادية فهو يجمع بين بعدي الابداعية وتحمل المخاطرة لكونه يمثل الميل لأخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة وخلق الافكار التي لم يسبق للآخرين تقديمها والابتعاد عن ممارسة الاساليب والامناط القديمة (Wong, 2012:246) فهي تعني المحرك الاول لتوجهات المنظمة والتي تمكنها القدرة على البقاء و التنبؤ بالاحداث المستقبلية (Gunawan et al, 2013:4)، وكما عرفها كل من (Jelenc & Pisapia, 2015:165) بكونها الاستعداد لاستباق التغيرات والطلب البيئي في المستقبل وايجاد الفرص واستغلالها من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة وكسب فرص تكنولوجية جديدة. في حين عرفها كل من (Adams et al, 2017:4) بأنها تولي زمام المبادرة من خلال اقتناصها الفرص الجديدة واستثمارها بما يخدم مصلحة المنظمة، وتظهر اهميتها عند القيام بالاعمال الرائدة ومحاولة تحقيق الافكار والتي تؤثر بشكل كبير وفعال للتوصل الى افكار رائدة يمكن ان تضفي قيمة تنافسية للمنظمة (الحدراوي، 2014: 98).

أما بعد تحمل المخاطرة فهو ينشأ نتيجة ميل المنظمة نحو استثمار مواردها في مشروعات قد تكون غير مؤكدة (Madesn,2007:187) فكلما كانت درجة المخاطرة قليلة يكون الشخص العامل شخص عادي اما اذا كانت درجة المخاطرة عالية يكون العامل الشخص ريادي (Bostjan,2003:3) فهو الذي يتحمل المسؤولية ويرغب في المجازفة وتجريب الاعمال والمشاريع الجديدة والغير مؤكدة للنتائج المقبولة (Platin&Ergun,2017:80) وعرفها ( Sanyang&Huang,2010:318 ) بكونها الرغبة في تبني للمخاطرة المرتبطة بعدم التأكد. بينما عرفت بانها المشاركة الطوعية في السلوك الذي يتضمن درجة كبيرة من المخاطر (Saxena&Puri,2013). ان المخاطرة يجب ان تكون محسوبة والتي تقوم على العمل الدؤوب والمتواصل وانتهاز الفرص واجتياز التهديدات بخلاف المغامرة التي تعتمد على النصب والمصادفة (ابو قرن، 2015: 19)

### المبحث الثالث- الجانب التطبيقي

#### أولاً: وصف العينة

كانت تفاصيل العينة العشوائية والبالغة (98) رؤوساء الاقسام الادارية في المصارف التجارية العراقية ، وكما يأتي:

1. تم توزيع العينة وفقاً للموقع الوظيفي الحالي وسنوات الخدمة الوظيفية وكما في الجدول (1) :

جدول (1) توزيع العينة وفقاً للموقع الوظيفي الحالي وسنوات الخدمة الوظيفية

| المجموع | مدير وحدة      | مدير شعبة      | مدير قسم           | التفاصيل | الموقع الوظيفي الحالي |
|---------|----------------|----------------|--------------------|----------|-----------------------|
| 98      | 23             | 30             | 45                 | العدد    | الموقع الوظيفي الحالي |
| 100%    | %24            | %31            | %46                | النسبة   |                       |
| 98      | اقل من 50 (19) | اقل من 40 (24) | اقل من 30 سنة (55) | العدد    | سنوات الخدمة الوظيفية |
| %100    | %20            | %25            | %57                | النسبة   |                       |

تبين من خلال الجدول اعلاه ان الموقع الوظيفي الحالي لأفراد عينة البحث تراوحت بين (45) مدير قسم ونسبة(46%) و(30) مدير شعبة ونسبة(31%) و(23) مدير وحدة ونسبة (24%) بأجمالي تلك العينة البالغ عددهم (98)، بينما تبين من خلال سنوات الخدمة الوظيفية ان اقل من 30 سنة كان عددهم 55 مدير ونسبة(57%) وان اقل من 40 سنة بلغ عددهم 24 ونسبة(25%) بينما بلغ العدد لأقل من 50 سنة 19 مدير ونسبة(20%).

2.تم توزيع العينة وفقاً للنوع الاجتماعي و العمر والتحصيل الدراسي وكما في الجدول(2)

جدول (2) توزيع العينة وفقاً للعمر والتحصيل الدراسي والنوع الاجتماعي

| العمر           | التفاصيل | 30 سنة فأقل | اقل من 40 | اقل من 50 | المجموع |
|-----------------|----------|-------------|-----------|-----------|---------|
| العمر           | العدد    | 55          | 24        | 19        | 98      |
|                 | النسبة   | %57         | %25       | %20       | %100    |
| التحصيل الدراسي | التفاصيل | بكالوريوس   | ماجستير   | دكتوراه   | المجموع |
| التحصيل الدراسي | العدد    | 49          | 24        | 25        | 98      |
|                 | النسبة   | %50         | %25       | %26       | %100    |
| النوع الاجتماعي | العدد    | ذكر 53      | انثى 45   |           | 98      |
| النوع الاجتماعي | النسبة   | %54         | %46       |           | %100    |

تبين من خلال الجدول اعلاه ان العمر لأفراد عينة البحث تراوح بين 30 سنة فأقل وبعدد (55) ونسبة (57%) و اقل من 40 سنة وبعدد (24) ونسبة (25%) و اقل من 50 سنة وبعدد (19) ونسبة (20%)، بينما تبين من خلال التحصيل الدراسي ان الحاصلين على شهادة البكالوريوس بلغ (49) ونسبة (50%)، بينما شهادة الماجستير بلغ (24) ونسبة (25%)، بينما شهادة الدكتوراه بلغ (25) ونسبة (26%)، اما النوع الاجتماعي كان عدد الذكور 53 ونسبة (54%) اما عدد الاناث بلغ 45 ونسبة (46%).

#### ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، واختبار فرضياتها

لقد اوضح المسح الميداني، وباستخدام اداة البحث مجموعة من الاجابات وكانت تكراراتها كما يأتي:

- 1) **تشخيص واقع المتغير التفسيري القيادة الحقيقية (X):** تم قياس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، العلاقات الشفافة ، المنظور الاخلاقي)، إذ يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوحدة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير القيادة الحقيقية، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.72) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولها (1.15) (74.42%) ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية.
  - أ. **الوعي الذاتي (X1):** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.92) حول الوسط الفرضي موضح في الجدول (3) ، وكان الانسجام ذو تشتت فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري و معامل الاختلاف بشكل عام وهما على التوالي (1.11)، (78.33% )
  - ب. **المعالجة المتوازنة (X2):** يشير الجدول (3) الى تحقيق بعد المعالجة المتوازنة وسطا حسابيا عاما لهذا البعد فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.75)، بانسجام جيد في الاجابات وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بشكل عام (1.20)، (74.98%)
  - ج. **العلاقات الشفافة (X3):** حقق هذا البعد كما في الجدول (3) وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.40) وهو فوق الوسط الفرضي ، وكان الانسجام متوسط في اجابات افراد العينة هذا ما اكده الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بشكل عام و البالغين (1.19)، (67.96%) .
  - د. **المنظور الاخلاقي (X4):** يشير الجدول (3) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.82)، بانسجام جيد في الاجابات وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بشكل عام (1.14)، (76.41%) ،

جدول (3) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات افراد العينة عموماً بصدد القيادة الحقيقية x (ن = 98).

| القيادة الحقيقية وابعاده الفرعية |                                                                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية % |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-------------------|
| الفرقات                          |                                                                 |               |                   |                   |
| 1                                | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لمتغير الوعي الذاتي       | 3.92          | 1.11              | 78.33%            |
| 2                                | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لمتغير المعالجة المتوازنة | 3.75          | 1.20              | 74.98%            |
| 3                                | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لمتغير العلاقات الشفافة   | 3.40          | 1.19              | 67.96%            |
| 4                                | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لمتغير المنظور الاخلاقي   | 3.82          | 1.14              | 76.41%            |
|                                  | اجمالي الوسط ومعامل الاختلاف العام لمتغير القيادة الحقيقية      | 3.72          | 1.15              | 74.42%            |

2.تشخيص واقع المتغير الاستجابي التوجه الريادي للمنظمات (Y): تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي ( الابداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة)، إذ يشير الجدول ( 4 ) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير التوجه الريادي . إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.85) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولها (1.16) (76.91%) ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية جدول (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات افراد العينة عموماً بصدد التوجه الريادي للمنظمات y (ن = 98)

| الاهمية النسبية (0%) | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التوجه الريادي للمنظمات وابعاده الفرعية                                     |   |
|----------------------|-------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|---|
|                      |                   |               | الفقرات                                                                     |   |
| 78.98%               | 1.09              | 3.95          | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لمتغير الابداعية                      | 1 |
| 77.39%               | 1.13              | 3.87          | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لمتغير الاستباقية                     | 2 |
| 74.37%               | 1.29              | 3.72          | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لمتغير تحمل المخاطرة                  | 3 |
| 76.91%               | 1.16              | 3.85          | اجمالي الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لمتغير التوجه الريادي للمنظمات |   |

- 1) الابداعية y1: تبين ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد والموضح في الجدول (4) قد بلغ (3.95) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وكان الانسجام ذو تشنت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بشكل عام (1.09)، (78.98%) على التوالي .
- 2) الاستباقية y2: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً (3.87)، و بتشنت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (1.13)، وقد بلغ معامل الاختلاف لهذا البعد (77.39%).
- 3) تحمل المخاطرة y3: إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً حول الوسط الفرضي يبلغ (3.72)، وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (1.29)، (74.37%).

**ثالثاً: تحليل فرضيات البحث:** وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغير المستجيب ، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، جرى تحليل البيانات المستخلصة، إذ يتضمن هذا اختبار فرضيات الارتباط والتأثير ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج :

|                          |     | ريادة المنظمات |     |            |     |               | r = 0.993**                         |    |
|--------------------------|-----|----------------|-----|------------|-----|---------------|-------------------------------------|----|
|                          |     | الابداعية      |     | الاستباقية |     | تحمل المخاطرة |                                     |    |
|                          |     | y1             | y2  | y3         |     |               |                                     |    |
|                          | P-V | R              | P-V | R          | P-V | R             | القيادة الحقيقية                    | X  |
|                          | 0   | **0.981        | 0   | **0.995    | 0   | 0.991         | الوعي الذاتي                        | X1 |
|                          | 0   | **0.984        | 0   | **0.992    | 0   | **0.987       | المعالجة المتوازنة                  | X2 |
|                          | 0   | **0.972        | 0   | **0.971    | 0   | **0.962       | العلاقات الشفافة                    | X3 |
|                          | 0   | **0.979        | 0   | **0.990    | 0   | **0.983       | المنظور الاخلاقي                    | x4 |
| مجموع علاقات الارتباط=12 |     |                |     |            |     |               |                                     |    |
|                          |     |                |     |            |     | 0.01          | ** *علاقة الارتباط بمستوى معنوية    |    |
|                          |     |                |     |            |     |               | * علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05 |    |
|                          |     |                |     |            |     |               | r : معامل الارتباط سبيرمان          |    |
| n =98                    |     |                |     |            |     |               | p-v : قيمة مستوى المعنوية           |    |

افترض البحث الحالي الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (يوجد ارتباط ذي دلالة احصائية للقيادة الحقيقية (بابعادها مجمعة) مع التوجه الريادي (بابعاده مجمعة) في المصارف المبحوثة).

ويشير الجدول (5) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسة الاولى ، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين القيادة الحقيقية وبين ابعاد التوجه الريادي ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.993)، وبمستوى معنوية (0.01).

جدول (5) تحليل ارتباط القيادة الحقيقية والابعاد الفرعية في المتغير الاستجابي ريادة المنظمات (Y) N=98 وهذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقيق فرضية الارتباط الرئيسة بين المتغير التفسيري (القيادة الحقيقية) والمتغير المستجيب (التوجه الريادي)، أما على مستوى الابعاد الفرعية فقد ظهر الآتي

(1) حدوث ارتباط معنوي ايجابي بين المتغير الفرعي (الوعي الذاتي) وبين كل بعد فرعي من ابعاد التوجه الريادي وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.991 ، 0.995 ، 0.981 ) على التوالي كما موضح بالجدول (5) ، وبمستوى معنوية (0.01) على التوالي.

(2) حدوث ارتباط معنوي ايجابي بين المتغير الفرعي (المعالجة المتوازنة) وبين كل بعد من ابعاد التوجه الريادي وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.987 ، 0.992 ، 0.984 ) على التوالي كما موضح بالجدول (5) ، وبمستوى معنوية (0.01) ايضاً.

(3) حدوث ارتباط معنوي ايجابي بين المتغير الفرعي (العلاقات الشفافة) وبين كل بعد من ابعاد التوجه الريادي ، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.962 ، 0.971 ، 0.972 ) على التوالي كما موضح بالجدول (5) وبمستوى معنوية (0.01) على التوالي.

(4) تشير معطيات الجدول (5) حدوث ارتباط معنوي ايجابي بين المتغير الفرعي (المنظور الاخلاقي) وبين كل من بعد فرعي من ابعاد التوجه الريادي وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.983 ، 0.990 ، 0.979 ) على التوالي كما موضح بالجدول (5) ، وبمستوى معنوية (0.01) على التوالي.

تشير النتائج المذكورة الى حدوث (12) علاقات معنوية والتي تشكل (100%) من اجمالي الفرضية ، لذا يمكن التوصل الى تحقق الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الحقيقية بدلالة ابعاده و التوجه الريادي في المنظمة المبحوثة)

ب : اختبار فرضية التأثير:

تضمن البحث الفرضية الرئيسة الثانية وهي فرضية التأثير البسيط (Simple Regression Analysis) ، والتي مفادها (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الحقيقية (بإبعادها مجمعة) في التوجه الريادي للمنظمات (بإبعادها مجمعة) في المصارف المبحوثة) ، والتي يتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (1) يؤثر الوعي الذاتي معنوياً وإيجابياً في إبعاد التوجه الريادي.
- (2) يؤثر المعالجة المتوازنة معنوياً وإيجابياً في إبعاد التوجه الريادي.
- (3) تؤثر العلاقات الشفافة معنوياً وإيجابياً في إبعاد التوجه الريادي.
- (4) يؤثر المنظور الأخلاقي معنوياً وإيجابياً في إبعاد التوجه الريادي.

وفيما يأتي تفصيلاً لتحليل الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية التابعة لها :

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) ، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (إبعاد التوجه الريادي) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (القيادة الحقيقية) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{أبعاد التوجه الريادي} = (0.11 + 0.99) (\text{القيادة الحقيقية})$$

جدول (6) تحليل تأثير القيادة الحقيقية والإبعاد الفرعية في المتغير الاستجابي إبعاد ريادة المنظمات (Y) N=98

| إبعاد ريادة المنظمات | قيمة (P) مستوى المعنوية | قيمة (F) المحسوبة | معامل (R <sup>2</sup> ) التحديد | الثوابت |       |                    |    |
|----------------------|-------------------------|-------------------|---------------------------------|---------|-------|--------------------|----|
|                      |                         |                   |                                 | A       | β     |                    |    |
| دال                  | 0                       | 7091.6            | 0.986                           | 0.11    | 0.99  | القيادة الحقيقية   | X  |
| دال                  | 0                       | 7999.8            | 0.988                           | -0.22   | 0.994 | الوعي الذاتي       | x1 |
| دال                  | 0                       | 6589.2            | 0.985                           | 0.24    | 0.992 | المعالجة المتوازنة | x2 |
| دال                  | 0                       | 1773.9            | 0.948                           | 0.61    | 0.973 | العلاقات الشفافة   | x3 |
| دال                  | 0                       | 4375.4            | 0.978                           | -0.02   | 0.989 | المنظور الأخلاقي   | x4 |

n =98

الجدولية F= 3.94

يتضح في ضوء الجدول (6)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (7091.6)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (3.94) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (القيادة الحقيقية) في المتغير الاستجابي (إبعاد التوجه الريادي). وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول (6) أن الثابت (α=0.11)، والذي يعني أن هناك وجوداً للقيادة الحقيقية ما مقداره (0.11) ، حتى وإن كانت (إبعاد القيادة الحقيقية) يساوي صفراً. وأما قيمة (β=0.99) ، فهي تدلل على أن تغيراً مقداره (1) في القيادة الحقيقية سيؤدي إلى تغير في (إبعاد التوجه الريادي) بمقدار (0.99).

ومن خلال الجدول (6) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.98) من التباين الحاصل في (إبعاد

**التوجه الريادي** هو تباين مُفسّر بفعل **( القيادة الحقيقية )** الذي دخل النموذج ، وأن ( 0.2 ) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل النموذج الانحدار.

اما **(بخصوص الفرضيات الفرعية)** ، فقد جرى اختبار هذه الفرضيات من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) ، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي **(إبعاد التوجه الريادي للمنظمات)** والذي جرى ترميزه بالرمز (Y) ، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة ، العلاقات الشفافة، المنظور الاخلاقي) ، والذي رُمرت على التوالي بـ (X1 , X2 , X3 , X4) وكانت معادلات الانحدار الخطي كآلاتي:

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

$$Y = \alpha + \beta X_2$$

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$Y = \alpha + \beta X_4$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

التوجه الريادي = 0.994 + 0.22 (الوعي الذاتي)

التوجه الريادي = 0.992 + 0.24 (المعالجة المتوازنة)

التوجه الريادي = 0.973 + 0.61 (العلاقات الشفافة)

التوجه الريادي = 0.989 + 0.02 (المنظور الاخلاقي)

يتضح في ضوء جدول (6) أن قيمة (f) المحسوبة ل (الوعي الذاتي ، المعالجة المتوازنة، العلاقات الشفافة، المنظور الاخلاقي) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X4,X3,X2,X1) بلغت قيمتها (7999.8, 6589.2, 1773.9, 4375.4) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (3.94) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%) ، وهذا يعني وجود تأثير للابعاد (الوعي الذاتي ، المعالجة المتوازنة، العلاقات الشفافة، المنظور الاخلاقي) في المتغير المستجيب التوجه الريادي للمنظمات ، وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4,X3,X2,X1) و (Y).

ومن خلال الجدول (6) يمكن ملاحظة معامل التحديد (R2) والذي كان مقداره (0.98) بالنسبة الوعي الذاتي (X1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.98) من التباين الحاصل في التوجه الريادي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الوعي الذاتي الذي دخل النموذج، وأن (0.02) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.98) بالنسبة المعالجة المتوازنة (X2)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.98) من التباين الحاصل في التوجه الريادي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير المعالجة المتوازنة الذي دخل النموذج، وأن (0.02) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.94) بالنسبة العلاقات الشفافة (X3) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.94) من التباين الحاصل في التوجه الريادي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير العلاقات الشفافة الذي دخل النموذج، وأن (0.06) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار . ويشير قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.97) بالنسبة المنظور الاخلاقي (X4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.98) من التباين الحاصل في التوجه الريادي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير المنظور الاخلاقي الذي دخل النموذج ، وأن (0.03) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

تبين نت ذلك ان ابعاد القيادة الحقيقية (الوعي الذاتي و المعالجة المتوازنة والمنظور الاخلاقي) كان لها التأثير الكبير على التوجه الريادي ، والاقل تأثير هو بعد (العلاقات الشفافة)

يؤكد الجدول (6) الثابت (αX1=0.22)، (αX2=0.24)، (αX3=0.61)، (αX4=0.20)، وهذا يعني ان هناك وجوداً لـ(التوجه الريادي) مقداره (0.22) حتى وان كانت الوعي الذاتي (X1) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ(التوجه الريادي) مقداره (0.24) حتى وان

كانت المعالجة المتوازنة (X2) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ (التوجه الريادي) مقداره (0.61) حتى وان كانت العلاقات الشفافة (X3) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ (التوجه الريادي) مقداره (0.20) حتى وان كانت المنظور الاخلاقي (X4) تساوي صفراً .

اما قيمة (  $\beta_{X1}=0.99$  ) فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في الوعي الذاتي سيؤدي الى تغيير في التوجه الريادي مقداره (0.99). وان قيمة (  $\beta_{X2} = 0.99$  ) تعني ان تغيراً مقداره (1) في المعالجة المتوازنة سيؤدي الى تغير في التوجه الريادي مقداره (0.99). كما ان قيم (  $\beta_{X3}=0.97$  ) تؤكد ان تغيراً مقداره (1) في العلاقات الشفافة سيؤدي الى تغير في التوجه الريادي مقداره (0.97) . كما ان قيمة (  $\beta_{X4}=0.98$  ) تؤكد ان تغيراً مقداره (1) في المنظور الاخلاقي سيؤدي الى تغير في التوجه الريادي مقداره (0.98) .

كما اشار الجدول (6) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الاحصائي لجميع الابعاد وهو تأكيد الى وجود تأثير لـ (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، العلاقات الشفافة، المنظور الاخلاقي) في التوجه الريادي. من خلال المعطيات التي جرى ذكرها، يمكن التوصل الى تحقق الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها :

. يؤثر الوعي الذاتي معنوياً وإيجابياً في التوجه الريادي.

. يؤثر المعالجة المتوازنة معنوياً وإيجابياً في التوجه الريادي.

. يؤثر العلاقات الشفافة معنوياً وإيجابياً في التوجه الريادي.

. تؤثر المنظور الاخلاقي معنوياً وإيجابياً في التوجه الريادي.

وهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسة الثانية من البحث الحالية والتي مفادها (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الحقيقية (بابعادها مجتمعة) في التوجه الريادي للمنظمات (بابعادها مجتمعة) في المصارف التجارية المبحوثة).

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات:

(1) أثبتت القيادة الحقيقية دور مهم في التأثير على التوجه الريادي للمنظمات من خلال توفر ذلك التوجه في عينة البحث والذي يتطلب ادوار قيادية حقيقية تمارسها القادة في منظمات الاعمال لتحقيق اعلى مستوى من الاداء.

(2) توافر علاقات ايجابية قوية موجبة بين القيادة الحقيقية والتوجه الريادي لدى عينة البحث إذ كلما تطور مستوى جودة القيادة الحقيقية بين عينة لبحث ازداد وانعكس على مستوى تبني التوجه الريادي لديهم بما يحقق الكفاءة والفاعلية للمصارف المبحوثة.

(3) للقيادة الحقيقية الامر الايجابي على المجتمع بما يساهم باستقرار المنظمة وزيادة نموها من خلال تقديم خدمات جديدة وإمكان المنظمات الاعمال ان تحقق النجاح من خلال استخدامها التوجه الريادي الصحيح ليس على المستوى المحلي وانما على المستوى العالمي .

(4) ان نجاح القيادة الحقيقية يتم من خلال امتلاكها كل القدرات التي تسعى لإيجاد طرائق جديدة لتحقيق الاداء المتميز في العمل وتطوير الموارد البشرية بما يعزز نموها وميزتها التنافسية وامتلاكها التوجه الريادي الذي يُعد جزءاً من الخطط الاستراتيجية العامة للمنظمة تحقق من خلاله الابداع والتطوير التنظيمي.

##### ثانياً: التوصيات :

(1) تعزيز الدافعية لدى عينة البحث (القادة ) في تبني رؤية طموحة تساهم في زيادة التوجه الريادي من خلال الحرص على زيادة الابداع داخل المصرف والمبادرة في استحداث وتقديم خدمات جديدة .

(2) استثمار العلاقة والتأثير الايجابية للقيادة الحقيقية والتوجه الريادي في عملية صياغة خطط مستقبلية للمصرف للاستفادة منها في تحقيق اهدافها .

(3) ضرورة استثمار قدرات وقابليات القيادات عينة البحث والعمل على تطويرها فيما يصب في مصلحة المصرف لتأثيرها الايجابي في العمل .

(4) المتواصل المستمر مع مختلف المنظمات من وزارات او مراكز بحثية للاستفادة من تجاربهم فيما يخص القيادة والريادة ولمعرفة كل ما هو جديد في ذلك المجال.

(5) الاهتمام المتزايد بالقيادات المتميزة في المصرف بوصفها رأس مال فكري يسهم بشكل فاعل في تحقيق الريادة من خلال توسيع وتشجيع الابداع والابتكار لهذه الطاقات البشرية لمواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال.

#### المصادر

- (1) السكارنة ، بلال خلف ( 2006 ) " المشاريع الصغيرة والريادة " دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة ، عمان/الأردن ، ط / 1
- (2) الحدراوي، حامد كريم(2014) "الريادة كمدخل منظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد9، العدد (27)
- (1) Avolio, Bruce J., & Gardner, William L., " Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership" *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 315–338.
- (2) Chafra, Jamel,& Erkutlu, Hakan, " Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness in Higher Education", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 32(2): 413-426 ,2017.
- (3) Coxen, Lynelle,& Vaart, Leoni van der,& Stander, Marius W, " Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust", *SA Journal of Industrial Psychology*, 2016.
- (4) Gardiner, Rita A., " A Critique of the Discourse of Authentic Leadership", *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 15; August 2011.
- (5) Khan, Shahid Nawaz, " Impact of Authentic Leaders on Organization Performance", *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 12; December 2010.
- (6) Kiersch, Christa,& Peters, Janet, " leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks" *Journal of Leadership Education* DOI: 1012806/V16/I1/T4 JAN 2017.
- (7) Leroy, Hannes,& Anseel, Frederik,& Sels, Luc,(2015) "Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study", *Journal of Management* Vol. xx No. X, Month XXXX .c The Author, 2012.
- (8) Li, Weining, & Zhan, Jingyu,& Lu, Yuan, " A Study of Transformational Leadership, Strategic Flexibility, and Firm Performance", *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal, IIBA Journal*, vol. 1, no. 2, pp. 73-84, October 2016
- (9) Mafud, José Luis Calderon,& Moreno, Manuel Pando, " Role of Authentic Leadership in Organizational Socialization and Work Engagement among Workers", *Scientific Research an academic Publisher, Psychology*, 2018, 9, 46-62.
- (10) Oh, Jihye, & Han, Soo Jeoung, " A New Research Direction of Authentic Leadership in the Field of Adult Education", *Conference Proceedings (Norman, OK)*2017.
- (11) Valsania, Sergio Edú, León, Juan Antonio Moriano, Alonso, Fernando Molero, Cantisano, Gabriela Topa, " Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours" , *Psicothema* 2012. Vol. 24, n° 4, pp. 561-566.

- (12) Ebner,A,(2005)"Entrepreneurship and economic development From classical political economy to economic sociology ", Journal of Economic Studies, Vol.32,Iss.3,pp.255-275.
- (13) Richard, O.& Barnet, T. (2004), **Cultural diversity in management firm performance , and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions** . Academy of Management Journal . 47(2) : PP .255 – 266 .
- (14)Galetic, fran & Milovanovic, Boian, Moric, (2009), **Linking entrepreneurial orientation with the performance of Croatian hotel industry**, bib, rb.hr/.../419024.kinking-entrepreneurial –orient .
- (15) Huang, Kai\_Ping, Wang, Karen, Yuan, Chen, Kno Hsiung, and Yien, Jui\_ Mei, (2011), "Revealing The Effects of Entrepreneurial Orientation on firm performance: A Conceptual Approach" , Journal of Applied Sciences 11(16).
- (16) Dess, Gregory, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan, B., (2007), **"Strategic management crating competitive advantages"** 3th edition, McGraw- Hill Companies, Inc, United States.
- (17 ) Matanda, otenyo, Margaret., (2011), **Entrepreneurial orientation and Access to New Markets by small – scale Earthenware manufacturersin Kenya , Inve. Investment elimate and Business Environment(ICBE)** Research Fund. www.trustafrica.org/ICbe .
- (18) Razak & Othman, (2012), **Entrepreneurial orientation without stress as a Tonic in magnifying the malaysian small and medium enterprises Productivity : A Theoretical perspective**, International Journal of Academic Research in Business and Social Science April ,Vol,2,No, PP.163 – 180.
- (19) Gitau, Geoffrey, Mukulu, Elegwa, and Kihoro, John, (2015), "Influence of Entrepreneurial Orientation on Competitive Advantage among Mobile Service Providers in Kenya", International Journal of Management and Commerce Innovations ISSN 2348- 7585(Online).
- (20)Muchiri, Michael, (2013) "Entrepreneurial Orientation and Leadership: A Review, model and Research Agenda", Small Enterprise a social on of Australia and new Zealand 26th Annual Seams Conference Proceedings.
- (21)Li, Chia –ying (2012),**The influence of entrepreneurial orientation on technology commercialization the moderating roles of technologicalturbulence & integration** , Journal of Business Management ,Vol.6(1) PP. 370-387 .
- (22)Ezirim., Chinedu, Aloy, & Nwokah, Gladson, N. (2009), **Firms entrepreneurial orientation and Export marketing performance in the Nigerian, No-oil sector** , PP, 318–336 C Euro Journals Puplicing, Inc <http://www.eurojournals.com/ejsr.htm> .

- (23) Aliyu, Mukhtar shehu, Rogo, Hqlilu Belli, and Mahmood, Rosli, (2015) "Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and firm performance: the Role of Organizational Culture", Asian Social Science, Vol.11, No.23.
- (24) Bahadori, M. (2012) "The effect of emotional intelligence on Entrepreneurial behavior : A case studying a medical science university " , Asian Journal of Business Management , Vol.4, No.1, pp.81-85.
- (25) Haniff, S.H., Ab Halim, M & Manaf, A, (2016) "Moderating effects of Entrepreneurial behavior on the Relationship Between Marketing Capabilities and Marketing performance of food and Beverage Industry Smes in Malaysia, Journal of international business management, Vol.10, No.12, pp.2474-2482.
- (26) Hitt, Michael A. & Ireland, R. Duane & Sirmon, David G. & Trahms, Cheryl A. , ( May 2011 ) , Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society , the Academy of Management Perspectives , pp: 57 – 75 .
- (27) Daft, Richard L., (2003), "**Management**", 6th edition, South -Western, A Division of Thomson Learning, United State of America.
- Hill, Charles W.L & Jones, Gareth, (2008), "Strategic Management an Integrated Approach", 8th ed., Hough ton Mifflin Company, Boston Company New York.
- (28) Adams, S., Quagrainie, F.A & Klobodu, E. (2017) "Women Entrepreneurial, motivation , and organizational performance in Ghana " , Journal of Small Enterprise Research , Vol.24, Iss.2, pp.1-17.
- (29) Gunawan, T., J. Jacob & G. Duysters, (2013), " Entrepreneurial orientation and network ties: Innovative performance of smes in an emerging-economy manufacturing cluster", working paper No.2013/28.
- (30) Jelence, L., & Pisapia, J., (2015) " Individual Entrepreneurial Behavior in Croatian IT Firms: The Contribution of Strategic Thinking Skills" Journal Information and organizational Science Vol.39, No.2, pp.163-182.
- 31) Madsen, T. L., G. Walke; (2007); Incumbent and entrant rivalry in a deregulated industry. Organization Science . 18 . pp:667–687
- (32) Sanyang, S. E. & Huang, W. (2010) " Entrepreneurial and economic development: the Empretec show case" , international Entrepreneurship management journal, Vol.6, pp.317-329.
- (33) Saxena, N. & Pure, P., (2013) " Relationship Between risk taking behavior, personality and sensation seeking tendencies among N.C.C cadets", journal of Humanities and Social Science, Vol.18, Iss.3, pp.1-6.
- (34) Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and analysis of a multidimensional theory-based measure. Journal of Management, 34, 89–126.

دور القيادة الحقيقية في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات – دراسة استطلاعية في المصارف

حضرة الأستاذ الفاضل .....المحترم

م/ أستييان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم أداة قياس المتغيرات المعتمدة لإنجاز بحثنا الموسوم ..... (القيادة الحقيقية ودورها في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في المصارف التجارية)، بهدف استطلاع آرائكم حول الموضوع، وأنطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم في أنجاز هذا البحث، نأمل تعاونكم معنا في الإجابة على جميع فقرات الاستمارة من واقع خبرتكم ومعرفتكم الأكيدة بواقع العمل وتفاصيله إذ إن إهمال إحدى الفقرات يعني بالضرورة عدم صلاحية الاستمارة للتحليل الإحصائي مما ينعكس سلباً على دقة قياس المتغيرات المعتمدة في الدراسة مع العرض أن الاستمارة مخصصة لأغراض البحث العلمي حصراً. ... ولكم منا فائق التقدير والاحترام داعين لكم بدوام الموفقية والنجاح ....

....شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا....

م. وردة عبد اخالق عبد الرحمن  
الجامعة العراقية كلية الإدارة والاقتصاد

أولاً : المعلومات العامة (خاصة بالمستجيبين)

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

(1) الموقع الوظيفي الحالي

(2) القسم والشعبة

(1) الموقع الوظيفي الحالي

(2) سنوات الخدمة الوظيفية

(3) النوع الاجتماعي

(4) العمر

(5) المؤهل الدراسي

ثانياً: متغيرات البحث:

(1) القيادة الحقيقية: Authentic Leadership

وتشير في حدود هذا البحث بأنها " هي نمط من الأنماط السلوكية التي تحمل خصائص نفسية إيجابية تسعى الى تعزيز المناخ الأخلاقي في المصرف ".

❖ الرءاء التأشير بعلامة (√) إمام الفقرة وتحت الدرجة التي تعبر عن مدى الأنفاق مع مستوى تبني المصرف المبحوث المسارات الآتية :

القيادة الحقيقية ودورها في تحقيق توجه السلوك الريادي للمنظمات دراسة أستطلاعية لآراء عينة من المدراء في المصارف التجارية

| ت                                                                                                                                                                                           | الفقرات                                                                                   | الاستجابة       |          |       |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|-------|----------|
|                                                                                                                                                                                             |                                                                                           | أُتفق تماماً    | اتفق     | محايد | لا أُتفق |
|                                                                                                                                                                                             |                                                                                           | لا أُتفق تماماً | لا أُتفق |       |          |
| أولاً: الوعي الذاتي: مدى امتلاك القائد للمعرفة الواضحة والدقيقة بالذات واطهارها تأثير كاريذية القائد على الأشخاص الآخرين.                                                                   |                                                                                           |                 |          |       |          |
| 1                                                                                                                                                                                           | يدرك القائد الظروف الداخلية المحيطة بالعاملين داخل المصرف.                                |                 |          |       |          |
| 2                                                                                                                                                                                           | يمتلك القائد الوصف الدقيق للكيفية التي يعرض من خلالها العاملين مقدراتهم ومهاراتهم.        |                 |          |       |          |
| 3                                                                                                                                                                                           | يمتلك القائد تصوراً دقيقاً عن حاجات ورغبات العاملين داخل المصرف.                          |                 |          |       |          |
| 4                                                                                                                                                                                           | يحدد القائد الإجراءات الخاصة التي من خلالها تؤثر على العاملين.                            |                 |          |       |          |
| 5                                                                                                                                                                                           | يحصل المصرف على التغذية العكسية عن عملياته اليومية لتحسين التفاعل مع الآخرين.             |                 |          |       |          |
| ثانياً: المعالجة المتوازنة: القدرة القائد في المصرف على تحليل ومعالجة البيانات التي تخص العمليات المصرفية قبل اتخاذ أي قرار.                                                                |                                                                                           |                 |          |       |          |
| 6                                                                                                                                                                                           | تأخذ القيادة بنظر الاعتبار وجهات النظر بشكل متوازن التي تشكل تحدياً لمواقفها القائمة.     |                 |          |       |          |
| 7                                                                                                                                                                                           | تمتلك القيادة منظومة عقلية تعطي تصوراً متوازناً عن العمليات المصرفية الحالية والمستقبلية. |                 |          |       |          |
| 8                                                                                                                                                                                           | تصغي القيادة بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل إعطاء الاستنتاجات.                       |                 |          |       |          |
| 9                                                                                                                                                                                           | تهتم القيادة اهتمامها بمعرفه البيانات الهامة التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.  |                 |          |       |          |
| 10                                                                                                                                                                                          | قيادة المصرف قائمة على تجميع وتحليل البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار.                  |                 |          |       |          |
| ثالثاً: العلاقات الشفافة: سلوكيات القائد التي تقوم على تشجيع العلاقات الإيجابية من خلال الإفصاحات الحقيقية الشفافة للمشاركة العلنية للمعلومات والتعبير عن الأفكار والمشاعر الحقيقية للقادة. |                                                                                           |                 |          |       |          |
| 11                                                                                                                                                                                          | يهتم القائد بمشاركة المعلومات مع العاملين داخل المصرف.                                    |                 |          |       |          |
| 12                                                                                                                                                                                          | يعترف القائد بالأخطاء أو الثغرات التي تحدث بشكل صريح.                                     |                 |          |       |          |
| 13                                                                                                                                                                                          | يشجع القائد على المشاركة الحقيقية في تقديم الآراء.                                        |                 |          |       |          |
| 14                                                                                                                                                                                          | يسعى القائد الى ترسيخ ثقافة الرأي الصريح في بعض القرارات المتخذة.                         |                 |          |       |          |
| 15                                                                                                                                                                                          | تنسجم أفكار القائد مع تطلعات وتوجهات العاملين داخل                                        |                 |          |       |          |

القيادة الحقيقية ودورها في تحقيق توجه السلوك الريادي للمنظمات دراسة أستطلاعية لآراء عينة من المدراء في المصارف التجارية

| المصرف.                                                                                                                         |                                                                          |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ثالثاً: المنظور الاخلاقي/المعنوي: القدرة على الاسترشاد بالمعايير الأخلاقية الداخلية المستخدمة لتنظيم السلوك الذاتي داخل المصرف. |                                                                          |  |  |  |  |
| 16                                                                                                                              | تظهر القيادة معتقداتها التي تنسجم مع طبيعة العمل.                        |  |  |  |  |
| 17                                                                                                                              | تتخذ القيادة قراراتها استناداً الى قيمها الاساسية.                       |  |  |  |  |
| 18                                                                                                                              | مطالبة العاملين بأن يتخذوا المواقف التي تدعم القيم الاساسية الخاصة بهم.  |  |  |  |  |
| 19                                                                                                                              | تتضمن اتخاذ القرارات المصيرية بناء على مستويات عالية من السلوك الأخلاقي. |  |  |  |  |
| 20                                                                                                                              | يمتلك القائد منظومة أخلاقية معنوية معبرة عن قراراته المستقبلية.          |  |  |  |  |

(2) التوجه الريادي للمنظمات: Entrepreneurial Orientation of Organizations

وتشير في حدود هذا البحث الى أنها " سعي المصرف الى تبني الأفكار الإستراتيجية الجديدة والأستباقية للحصول على الفرص وأستغلالها لتحقيق أكبر حصة سوقية للمصرف ".

❖ الرجاء التأشير بعلامة (√) إمام الفقرة وتحت الدرجة التي تعبر عن مدى الأنفاق مع مستوى تبني المصرف المبحوث المسارات الآتية :

| ت                                                                                                                              | الفقرات                                                                                      | الاستجابة    |      |       |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|----------|
|                                                                                                                                |                                                                                              | أُتفق تماماً | اتفق | محايد | لا أُتفق |
| أولاً: الإبداعية: عملية ابتكارية لتطوير الأفكار والسلوكيات في المصرف لتقديم أفضل الخدمات المصرفية وبطرق جديدة ومتنوعة.         |                                                                                              |              |      |       |          |
| 21                                                                                                                             | يحرص المصرف على ترسيخ ثقافة الأفكار الجديدة والطرق العلمية الحديثة في أنشطتها.               |              |      |       |          |
| 22                                                                                                                             | يبدل المصرف جهوداً كبيرة لخلق فرص جديدة واستغلالها أستغلالاً أمثل.                           |              |      |       |          |
| 23                                                                                                                             | يسعى المصرف الى توظيف التكنولوجيا الحديثة لتحسين أدائه اليومي.                               |              |      |       |          |
| 24                                                                                                                             | يوفر المصرف الدعم الكامل للعاملين لصياغة وتنفيذ الأفكار الإبداعية.                           |              |      |       |          |
| 25                                                                                                                             | يجري المصرف تحسينات مستمرة في أنظمتها وإجراءاته بهدف تحسين الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن. |              |      |       |          |
| ثانياً: الاستباقية: هي سعي المصرف على التعرف على رغبات وحاجات الزبائن الحالية والمستقبلية وتلبيتها أي القدرة على أخذ المبادرة. |                                                                                              |              |      |       |          |
| 26                                                                                                                             | يسعى المصرف إلى دراسة الظروف البيئية الديناميكية وتحليلها ومعالجتها.                         |              |      |       |          |

القيادة الحقيقية ودورها في تحقيق توجه السلوك الريادي للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في المصارف التجارية

|                                                                                                                           |                                                                          |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 27                                                                                                                        | يحاول المصرف الدخول إلى أسواق جديدة لكسب زبائن جدد.                      |  |  |  |  |
| 28                                                                                                                        | يسعى المصرف على اكتساب المعرفة الجديدة في عملياته المصرفية.              |  |  |  |  |
| 29                                                                                                                        | يعمل المصرف على الاستعلام المبكر برغبات واحتياجات الزبائن.               |  |  |  |  |
| 30                                                                                                                        | يبادر المصرف على استحداث طرق جديدة أسرع من المصارف الأخرى.               |  |  |  |  |
| ثالثاً: تحمل المخاطرة: قيام المصرف بممارسة الأنشطة التي تتصف بالمخاطرة العالية وعدم التأكد بهدف الحصول على الفرص الجديدة. |                                                                          |  |  |  |  |
| 31                                                                                                                        | يشجع المصرف العاملين على خوض الأعمال التي تتصف بالمخاطرة .               |  |  |  |  |
| 32                                                                                                                        | لدى المصرف إستراتيجية متأسكة لتحمل المخاطرة في أنشطته وعملياته المصرفية. |  |  |  |  |
| 33                                                                                                                        | يعمل المصرف على أخذ المخاطرة بهدف زيادة الحصة السوقية.                   |  |  |  |  |
| 34                                                                                                                        | يعتمد المصرف المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.      |  |  |  |  |
| 35                                                                                                                        | يعمل المصرف على إجراء تغييرات جوهرية في برامجه العلمية والمستقبلية.      |  |  |  |  |

وفقم للعمل ما هو فيه النجاح والاستمرار في حياتكم الوظيفية والمهنية.....

الباحث