

## دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات

م. د. حميد سالم غياض الكعبي  
[hameed\\_alkabi68@gmail.com](mailto:hameed_alkabi68@gmail.com)  
 كلية الرافدين الجامعة - قسم ادارة الأعمال

أ.د. عامر علي حسين العطوي  
[amer@mu.edu.iq](mailto:amer@mu.edu.iq)  
 رئيس جامعة المثنى

### المستخلص

يسعى الباحثان من خلال الدراسة الحالية إلى اختبار دور مناخ التنوع من تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات، كون مناخ التنوع من المفاهيم الحيوية والحديثة في مجال الإدارة، قد تم تناول مشكلة الدراسة من خلال تساؤلين جوهرين أهمهما هل أن القائد الذي يمارس سلوكيات القيادة التحويلية تساهم في تشجيع المنظمات على تبني التوجه الريادي، وتكمن أهميتها في تناول متغير جديد على المستوى المحلي والعربي وهو متغير مناخ التنوع، ومن أهم فرضيات الدراسة يساهم مناخ التنوع في تعزيز علاقة التأثير المباشر بين متغير القيادة التحويلية ومتغير التوجه الريادي . وقد تكونت عينة الدراسة من (81) فرد يعملون في المصرف العراقي للتجارة ويمثلون مدراء الأقسام والوحدات التنظيمية والأفراد ذوي الخبرة والممارسة داخل هذا المصرف، وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان لجمع البيانات من خلال استخدام مقاييس موجودة في الدراسات السابقة، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار المتعدد وتم التوصل إلى مجموعة استنتاجات أهمها: تساهم إدارة المصرف العراقي للتجارة إلى خلق بيئة عمل متوازنة بين جميع العاملين بغض النظر عن التنوع الثقافي والديني والعرقى والاجتماعي والسياسي، فضلاً عن توفير مناخ تنظيمي متنوع عبر المنظمة للتعزيز من ميزتها التنافسية. ومجموعة من التوصيات أهمها: يمكن تحقيق مناخ التنوع داخل المصرف من خلال قدرة القائد الجيدة في إدارة الأشخاص من ذوي الخلفيات المتنوعة من حيث العمر، والجنس، والثقافة، والدين.

الكلمات المفتاحية: مناخ التنوع، القيادة التحويلية، التوجه الريادي.

## The Role of Diversity Climate in Promoting the Relationship between Transformational Leadership Practices and Entrepreneurial Orientation of Organizations

Prof. Dr. Amer A. Al Atwi  
[amer@mu.edu.iq](mailto:amer@mu.edu.iq)

Al Muthanna University

Dr. Hameed S. Al Kabi  
[hameed\\_alkabi68@gmail.com](mailto:hameed_alkabi68@gmail.com)

Al Rafidain University College  
 Department of Business Administration

**Abstract:** *In the current study, the researchers seek to test the role of the diversity environment in determining the nature of the relationship between the transformational leadership and the leading orientation of the organizations. Given the diversity of modern and vital concepts in the field of management, the problem of the study was addressed by two fundamental questions: It is important to address a new variable at the local and Arab levels, which is the variable climate of diversity. One of the most important hypotheses of the study is that the climate of diversity contributes to the enhancement of the direct influence relationship between the transformational driving variable and oriented leadership. The study sample consisted of (81) individuals who work in the Trade Bank of Iraq(TBI) and represent the department managers, organizational units and individuals with experience and practice within the bank. The study used the questionnaire form for collecting data using the measurements found in the previous studies. The study used a set of statistical tools Such*

as the arithmetic mean, the standard deviation, and the multiple regression analysis. A number of conclusions were reached. The most important of these conclusions are: The TBI's management contributes to creating a balanced working environment among all employees regardless of cultural, religious, social and political, as well as providing a diverse regulatory environment across the organization to improve competitive advantage. The most important recommendations are: The diversity of the bank can be achieved through the ability of a good leader to manage persons with diverse backgrounds in terms of age, gender, culture and religion..

**Keywords: Climate of Diversity, Transformational Leadership, Leadership Orientation**

### المبحث الأول: منهجية الدراسة أولاً : مشكلة الدراسة

هنالك اتفاق واسع بين الباحثين حول دور التوجه الريادي في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، إذ ترى إن الكثير من الجهود العلمية قد بذلت من أجل تحديد العوامل التي تساهم في إثارة التوجه الريادي. وتعد القيادة الحيز المهم الذي يشغل فكر الباحثين من خلال ربطها مع التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، وفي هذه الدراسة سوف نسلط الضوء على هذا الجانب الحيوي من خلال دراسة الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز التوجه الريادي، ولا تكتمل الفجوة المعرفية لمشكلة الدراسة الحالية في تحديد دور القيادة فقط بل تتناول اتجاه معرفي جديد يتمثل بتحديد ومعرفة السياق الذي تحت ظله يكون للقيادة التحويلية دور أكثر فاعلية في إرساء أسس التوجه الريادي للمنظمة. هذا السياق يتمثل بمتغير (مناخ التنوع) الذي يصور الإدراكات المشتركة ما بين العاملين حول دعم ممارسات وسياسات المنظمة للانفتاح على الاختلاف سواء كان في القيم، أو الخلفيات الثقافية، أو الجنس، أو العرق، أو الدين، أو ما شابه ذلك. وبصيغة علمية واضحة يمكن ترجمة مشكلة الدراسة في تساولين جوهريين هما على النحو أدناه:

1. هل إن القائد الذي يمارس سلوكيات القيادة التحويلية يساهم في تشجيع المنظمات على تبني التوجه الريادي ؟
2. هل إن المنظمات التي تتبنى مناخ التنوع سوف يكون القادة لديها أكثر قابلية على تحفيز وإدارة التوجه الريادي للمنظمة ؟

### ثانياً: أهداف الدراسة

من أجل تقديم الإجابة الوافية حول مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن صياغة أهداف الدراسة في ضوء النقاط أدناه:

1. تحديد مستوى ممارسة القادة عينة الدراسة لسلوكيات القيادة التحويلية بإبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، محاكاة فكرية، الاعتبارات الفردية) من وجهة نظر التابعين.
2. الكشف عن مستوى تبني المنظمة المبحوثة لمناخ التنوع.
3. تحليل مستوى التوجه الريادي للمنظمة عينة الدراسة من وجهة نظر القادة والعاملين .
4. اختبار علاقة التأثير بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات.
5. اختبار علاقة التأثير التفاعلي الذي يمارسه متغير مناخ التنوع للعلاقة ما بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في النقاط أدناه :

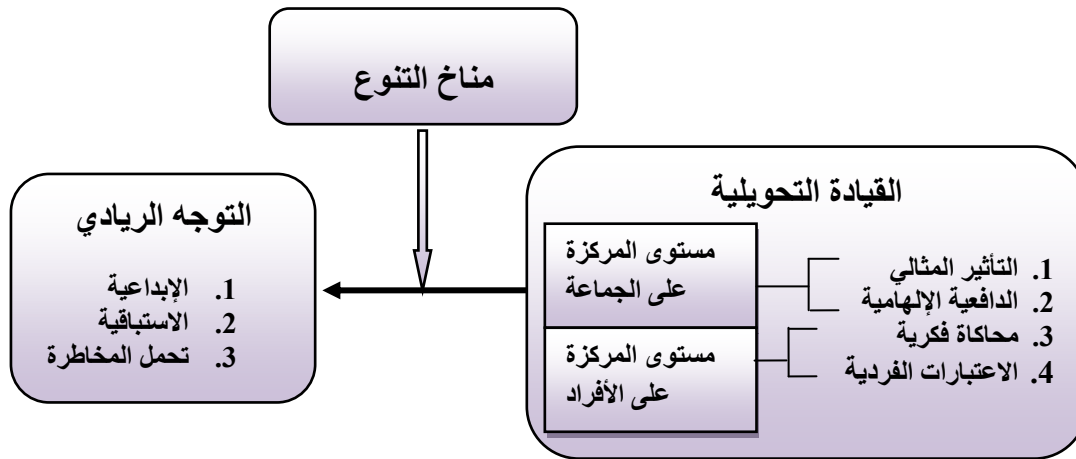
1. تمثل المصارف أهمية كبيرة وجزء مهم في النشاط الاقتصادي للبلد.
2. تكمن الأهمية الكبيرة للمصرف العراقي للتجارة في مجال تقديم الخدمات المصرفية والقروض التجارية لشرائح المجتمع المختلفة الأثر في هذه الدراسة.
3. تناولت الدراسة متغير جديد على المستوى المحلي والعربي وهو متغير مناخ التنوع، وهذا يعد رافداً للمكتبة المحلية من خلال المبادرة في تناول هكذا متغير.
4. تسعى الدراسة من خلال الإطار العملي والاستنتاجات والتوصيات أن تقدم خارطة طريق للمنظمة المبحوثة تبين كيفية تعزيز التوجه الريادي .

## رابعاً: مجتمع الدراسة وعينته

يعد من أساسيات البحث العلمي هو اختيار مجتمع الدراسة وعينته بشكل مناسب ينسجم مع متغيرات الدراسة التي ينوي الباحث التطرق إليها، وفي هذه الدراسة تم اختيار المصرف العراقي للتجارة مجتمع الدراسة، في حين المدراء في الأقسام والشعب، وأصحاب الخبرة فيه هم عينة الدراسة الحالية التي تكونت من (81) فرداً.

## خامساً: المخطط الفرضي للدراسة

يمكن تصوير فكرة الدراسة وأهدافها في ضوء النموذج الفرضي أدناه، والذي يضم ثلاثة أنواع من المتغيرات، المتغير المستقل يتمثل بسلوكيات القيادة التحويلية، والمتغير التفاعلي (Motivation V.)، والذي يتمثل بمناخ التنوع، والمتغير المعتمد ويجسده التوجه الريادي للمنظمات.



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

## سادساً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للقيادة التحويلية في التوجه الريادي بُعد (الإبداعية).
- الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة التأثير ذات دلالة معنوية موجبة للقيادة التحويلية في التوجه الريادي بُعد (تحمل المخاطرة).
- الفرضية الرئيسية الثالثة: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للقيادة التحويلية في التوجه الريادي بُعد (الاستباقية).
- الفرضية الرئيسية الرابعة: يساهم مناخ التنوع في تعزيز علاقة التأثير المباشر بين متغير القيادة التحويلية ومتغير التوجه الريادي.

## سابعاً: وسائل التحليل الإحصائي

تتضمن وسائل التحليل الإحصائي مجموعتين من الأدوات الأولى تتعلق بجانب الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة الثلاثة، أما الجانب الثاني من الأدوات فإنه يمثل الاستدلال الإحصائي والخاص باختبار الفرضيات، وعلى النحو أدناه:

1. المتوسط الحسابي لبيان مستوى المتغيرات.
2. الانحراف المعياري لبيان تشتت البيانات عن وسطها الحسابي .
3. معامل (كرونيخ إلفا) لاختبار ثبات أدوات القياس.
4. تحليل ألعاملي التوكيدي لاختبار مصداقية أدوات القياس.
5. مصفوفة الارتباط بيرسون لتقديم الدعم الأولي لفرضيات الدراسة.
6. تحليل الانحدار المتعدد والمتدرج لاختبار الفرضيات.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

سوف يتم في هذا المبحث تسليط الضوء على البعض من النتاج الفكري الخاص بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية منها من خلال تحديد المفهوم لها وأهم مداخل دراستها وكما في أدناه:

## أولاً: القيادة التحويلية

## 1. مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة بشكل عام من المفاهيم السلوكية التي تم مناقشتها والخلاف فيها حيث تباينت التعاريف في الفكر الإداري حسب وجهة نظر كل باحث، فقد تم تعريف القيادة على أنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرغوب في تحقيقها (Robbins, 2003:23). بينما عرفها آخرون على أنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف أحداث عمليات التغيير في المنظمة (Brotton, et al., 2005: 9). واستخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة لرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي (Rafferty et al., 2004:330). أما (Cohger, 2002) عرف القيادة على أنها التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع العاملين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة (أبو رمان ، 2016:716).

لقد مهدت النظريات الموقفية لظهور النظريات التبادلية عام 1978، إذا أشارت هذه النظريات إلى العلاقة بين القائد والعاملين وطبيعة العلاقة التبادلية التي شكلت أساس قدرة القائد على توجيه العاملين، والنظريات التي تتبنى مبدأ التبادل نمطين من القيادة التبادلية والتحويلية، ومن هنا جاء الاهتمام من قبل الباحثين بالقيادة التحويلية التي تم تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005:131). أو أنها مصدر الهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية، وتحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من جهة أخرى (Riaz et al., 2010:32). وتتنظر القيادة التحويلية دائماً للمستقبل فهي تركز على تطوير رؤية المنظمة، وتأخذ رضا العاملين بالحسبان وتعمل على تحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف المرجوة والتي هي الأساس للرسالة واستراتيجيات وسياسات المنظمة (الشنطي ، 2016:37). وتستند القيادة التحويلية على افتراض احتياج القادة إلى احترام وثقة إتباعهم من أجل كسب ولائهم وان الجميع لديه مساهمة خاصة لتحقيق القيادة التحويلية (Yukl, 2013:197). وضمن السياق ذاته عرفت بأنها نوع من القيادة يشعر معها التابعين بالثقة وبالإعجاب والولاء والاحترام للقائد، وان القائد فيها يحاول إجراء تغييرات تزيد من الأداء والفاعلية التنظيمية (Durbin, 2012:6).

## 2. أهمية القيادة التحويلية

تعود أهمية القيادة التحويلية كمنظومة قيادية حديثة إلى العوامل الآتية (العمرى، 2008:10):

- أ. تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
- ب. يمكن تطور صفات القيادة التحويلية وتحسن عن طريق التدريب الذي يترك تأثيراً مهماً على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.
- ج. تتبنى القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
- د. القيادة التحويلية خط قيادي يصلح للتطبيق يصلح في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات التي بحاجة إلى التغيير الجذري، وحتى في المنظمات الناجحة، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.

## 3. أبعاد القيادة التحويلية

حاول العديد من الباحثين تقديم تصنيف متعدد الأبعاد لمفهوم القيادة التحويلية إلا ان مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ5X) الذي قدمه (Bass & Avolio) عام 1995. يعد من أكثر المقاييس استخداماً ومصداقية وثبات لقياس بنية القيادة التحويلية والذي يشير إلى ان القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد رئيسة وفي الأونة الأخيرة أشار (Wang, 2010:1134)، (Wu, 2010:60) إلى ان الأبعاد أدناه تكون على مستويين (الأول يركز على المجموعة) بينما (المستوى الثاني يتعلق بالفرد) وتوضح كل منها في أدناه:

### المستوى الأول: يركز على المجموعة

#### أ. التأثير المثالي:

يعد التأثير المثالي (Idealized influence) أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية والتي يستخدمها القائد لاستهداف المجموعة بشكل كامل. ويطلق على هذا البعد أيضاً الخاصية الكرماتية لسلوك القائد، والتي تعكس قيم القائد ومعتقداته وشعوره بالمسؤولية اتجاه رسالة المنظمة وغرضها وتوجهه الأخلاقي والأدبي في تنفيذها (Antonakis et al., 2002:9). ويتجسد السلوك المثالي للقائد من خلال خلق صورة استثنائية لدى التابعين حول قابلية القادة وقدرتهم في تحقيق الأهداف. إذ يمارس القائد سلوكيات نمذجة الدور إمام التابعين بحيث يكون بمثابة القدوة الذي يسير على خطاه الآخرون، بالإضافة إلى ذلك فان القادة الذين لديهم مستوى كبير من الذين ليس لديهم هذا التأثير، هؤلاء القادة لديهم القابلية على عمل الأشياء الصحيحة وعلى إظهار المعايير العالية

للتصرف الأخلاقي والأدبي أمام التابعين (Bass & Rigg, 2006: 6). ويتطلب ذلك من القائد المشاركة في المخاطر من قبله، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي (ابراهيم، 2018: 255).

### ب. الدافعية الإلهامية

يشير بُعد الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation) إلى سلوكيات القيادة التي تهدف إلى الهام التابعين و تحفزهم على إن يكونوا طموحين وكفؤين في تحقيق الأهداف من خلال التوقعات الايجابية و زرع الثقة الذاتية في تحقيق متطلبات العمل بنجاح (Zhu & Bao, 2017:6). كما يشير بُعد الدافعية الإلهامية إلى المدى الذي يصرح فيه القائد عن رؤية طموحه لمجموعة العمل مفعمة بالتفاؤل، والإلهام اتجاه التابعين من خلال إيجاد المعنى الشخصي في تحقيق الأهداف الجماعية (Chun et al., 2015:376). ويستطيع القائد أن يجسد الدافعية الإلهامية بطريقة فاعلة من خلال جعل التابعين ينغمسون برؤية المجموعة الطموحة التي تستهدف المستقبل والعمل على إيصال التوقعات والتنبؤات التي تحمل في طياتها أفق النجاح نحو الالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة للمجموعة (Bass & Rigg, 2006: 6).

### المستوى الثاني: يركز على الأفراد

#### أ. محاكاة الفكرية

يُعد المحاكاة الفكرية (Intellectual Stimulation) من ضمن الأبعاد الجوهرية للقيادة التحولية، والذي يستهدف من خلاله القائد الأفراد داخل المجموعة، أو يشجع القائد من خلال البُعد التابعيين على التشكيك بافتراضات العمل الموجودة وتحدي الواقع الراهن وحل المشاكل الجديدة باستخدام الطرق المبتكرة (Zhu & Bao, 2017:6). إذ يستخدم القائد المحاكاة الفكرية بنية إثارة وتعغير إدراك التابعين للمشاكل والتفكير والتخيل والاعتقاد للتعامل معها (Wu et al., 2010:93).

#### ب. الاعتبارات الفردية

من خلال سلوكيات الاعتبارات الفكرية (Individual Consideration) يعطي القائد الاهتمام الخاص لكل حاجة من حاجات التابعين من أجل تحقيق الانجاز والنهوض من خلال عمله كمدرّب ومعلم لهم ، ويصور القائد الاعتبارات الفردية عملياً من خلال خلق فرص التعلم الجديدة وبناء المناخ الاجتماعي الداعم (Bass & Riggio, 2006:7). فالقائد الذي يركز على الاعتبارات الفردية سوف يستطيع أن يعزز الكفاءة الذاتية للتابعين ويعمل على تقديم المشورة الشخصية لهم بما يعزز نقاط القوة لديهم ، ويساعدهم في تجنب نقاط الضعف (Wu et al., 2010:99).

### ثانياً: مناخ التنوع

يعرف المناخ التنظيمي بشكل عام على انه التصورات المشتركة التي تتبلور في ذهن العاملين والتي بمجموعها تعكس جزءاً جوهرياً من السياق الذي يعملون فيه داخل المنظمة (Ashkanasy et al., 2000:8). وتمثل ممارسات وأفعال القادة جانباً مهماً في عملية تشكيل تصورات العاملين حول مناخ العمل، وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة قد تعاملت مع مفهوم المناخ كبنية عامة، إلا أن الباحثين اليوم تحول اهتمامهم للتركيز على المناخ التنظيمي كبنية محددة ترتبط بجانب معين من السياق التنظيمي مثل مناخ الأخلاق، ومناخ الأمان، ومناخ الخدمة ، ومناخ التنوع (Schneider et al., 2011). ويعرف المناخ التنظيمي للتنوع على انه الإدراك المشترك للعاملين اتجاه سياسات وممارسات المنظمة التي تعبر عن مدى اهتمامها في تعزيز عملية التنوع وإزالة التمايز داخل مكان العمل (Gelfand et al., 2005:104). كما يعرف مناخ التنوع (Diversity Climate) على انه المناخ الذي يتصف بوجود سياسات وهياكل تنظيمية تعزز من مكانة عمل الأفراد من ذوي الخلفيات المختلفة و التي تأخذ بالاعتبار برامج العمل الاجتماعي وبرامج التقدم الوظيفي (Hofhuis et al., 2016:2). كما يعرف مناخ التنوع بأنه المدى الذي يدرك العاملون بأن منظماتهم ومدراءها يقيمون التنوع ويسعون جاهدين لخلق بيئة عمل عادلة وشاملة لجميع الموظفين بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الثقافة أو الخلفية الدينية (Newman et al., 2018:7). ويتميز مناخ التنوع التنظيمي بإمكانية جعل العاملين يناقشون أفكارهم المختلفة وتراثهم الثقافي بحرية دون الخوف من سياسات التمييز العنصري ، كما يوفر وجود مناخ التنوع التنظيمي شعوراً لدى جميع العاملين في المنظمة بان الاختلافات الثقافية من العرق أو الجنس أو التعلم أو القيم تمد المنظمة ومجموعات العمل بقيمة مضافة تساهم في تعزيز ميزتها التنافسية والتي يتم الترويج لها بفاعلية (Hofhuis et al., 2016:3). وعلى الرغم من قلة الدراسات التجريبية التي تناولت موضوع مناخ التنوع التنظيمي بشكل تجريبي إلا إن هنالك بعض المساهمات في هذا السياق، وعلى سبيل المثال فقد تناول (Numan 2018) في دراسته لمجموعة من العاملين الاستراليين بلغ عددهم (135) فرداً كيف إن مناخ التنوع يساهم في تعزيز رأس المال النفسي وكذلك يدعم الالتزام التنظيمي العاطفي ويقلل من رغبة الأفراد في ترك مكان العمل، كما أظهرت دراسة (Hofhuis et al., 2016) كيف إن مناخ التنوع يساهم في تعزيز الثقة ما بين العاملين والانفتاح ويزيد من مستوى الاتصالات الايجابية ما بين العاملين ويعزز مستوى الرضا الوظيفي، وباختصار فإن مناخ التنوع يسعى إلى إرساء العديد من الأفكار الأساسية والتي منها إن إدارة التنوع تتضمن فهم بأن هنالك اختلافات ما بين العاملين وان هذه الاختلافات إذا ما تم إدارتها بشكل صحيح فإنها ستكون بمثابة موارد قيمة تعزز من فاعلية وكفاءة العمل (Jauhari & Singh, 2013:264). بالإضافة لذلك فإن الطريقة الأساسية لخلق مناخ تنوع ترتبط بالتركيز نحو الاهتمام بالاختلافات الفردية وتقديرها واحترامها وعدم التمييز بين الأشخاص الذين يتصفون بها (Hofhuis et al., 2016:1).

## ثالثاً: التوجه الريادي

## 1. مفهوم التوجه الريادي

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم ريادة الأعمال، واختلفت هذه التعاريف حسب وجهة نظر الباحثين والمفكرين في هذا المجال بشكل خاص، وعلم الإدارة بشكل عام، فقد عرفها (Hisrich & Shch:2005) إن الريادة ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد ويعتمد التعريف الحديث لمفهوم الريادية على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معنى الريادية، فقد ينبثق المفهوم عن منظور اجتماعي، أو اقتصادي، أو إداري، ولا يخضع لتعريف موحد فالريادية غير مرتبطة بوظيفة، أو مهنة، أو علم معين (الجوراني، 2011:43). أما (Kemelgor) عرف ريادية الأعمال بأنها ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم جدياً بتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية إستراتيجية مرتبطة بتنافسية تلك المنظمة (Kemelgor,2002:68). والريادة تعني دائماً الاستحداث، وهذا المصطلح استخدم بشكل واسع في عالم الأعمال اليابانية وذلك في العقود للسنة الأولى من القرن العشرين، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان معين (مثلاً السبق الروسي في مجال الفضاء)، وتعني أيضاً من يدير شيئاً جديداً في ميدان أو يبتكر جديداً كلياً يلاقي طلباً ورواجاً (السكرانة، 2006 : 17). يحظى التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation) باهتمام متزايد من الآونة الأخيرة من الناحية المفاهيمية، والتجريبية، وأصبح من بين المواضيع الأساسية في مجال الريادة والإدارة الإستراتيجية (Huang et al.,2011:49). وذلك أن التوجه الريادي يأتي نتيجة الاستجابة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية، فضلاً عن المنافسة التي تدعو المنظمات إلى الانفتاح والتغيير (Thibault,2016:42). في حين أوضح (Gitau et al.,2015) إن التوجه الريادي من بين أهم الوسائل التي تسهم في مساعدة المنظمات على التفوق وتجاوز التحديات التي تواجهها (Gitau et al.,2015:246). بينما عرفها آخرون على أنه قدرة المنظمة واستعدادها في اتخاذ القرارات التي تدعم الإبداع والأفكار الجديدة والتي تؤدي إلى الدخول في أعمال جديدة (Aliyu et al.,2013:142). فالتوجه الريادي يشتمل تلك السياسات والممارسات التي توفر أساساً لاتخاذ القرارات الريادية والإجراءات المناسبة لها والتي تضم وضع إستراتيجية وعمليات تهدف إلى تطوير فرص المشروعات والمنظمة (Muchiri, 2013:4).

## 2. أهمية التوجه الريادي

تعزى أهمية التوجه الريادي في الآونة الأخيرة من الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات بها، فالريادة مهمة في المنظمات المعاصرة لما تقدمه من مكاسب ايجابية تتمثل بالآتي (علي، 2017:75).

- أ. إحداث التغيير والتحول.
  - ب. إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد والتنمية.
  - ج. إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.
  - د. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس.
  - هـ. إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
  - و. احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً ايجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء الشركات الجديدة.
- في حين حدد (نجم) أهمية الريادية كالتالي: مع دخول العولمة في الاقتصاد أصبحت المنظمات التقليدية تواجه مشكلة المنافسة على الانترنت بشكل غير مسبوق، ولا يفترض بالمنافسين أن يكون لديهم رأس مال كبير، بل لديهم طريقة جديدة للخدمة لتكون الأولى في السوق الرقمية (نجم، 2009:176).

## 3. أبعاد التوجه الريادي

أختلف الباحثون في تحديد أبعاد التوجه الريادي، فقد اختلفت وجهات النظر كلاً حسب تخصصه وتوجهه، ولم نلاحظ هناك اتفاق بينهم في تحديد هذه الأبعاد بشكل موحد ولكن هناك اتفاق في بعض الأبعاد، والتي يمكن توضيحها واعتمادها في الدراسة الحالية:

## أ. الإبداعية

ينظر للإبداعية على أنها التمايز والإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع (السكرانة، 2008:48). واعتماد تطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة من خلال استعمال بعض الأساليب والطرق كالقدرة على اتخاذ القرارات، وقدرة أوسع للاتصال، وروح المجازفة والمخاطرة، والقدرة على التغيير الإبداعي (شنيتر، 2013:60). في حين وصفه (Hitt et. al.) على أنه الوظيفة المحددة للريادية إذا كان في منظمة أو مؤسسة خدمية عامة، أو مشروع جديد يقدمه فرد معين، والإبداع يوفر مواد جديدة منتجة للثروة أو الإبقاء على المواد الموجودة مع تحسين إمكانياتها 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 أنه القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة (Daft, 2002:120).

**ب. الاستباقية**

تعد الاستباقية على أنها التنوع الواسع في الأنشطة الذي يتضمن التعريف بالفرص، واتجاهات السوق، وتقييم نقاط القوة والضعف وتشكيل الفرق القادرة على اكتشافها، وبالتالي تعكس المبادرة رغبة المنظمة في تقبل المخاطرة من خلال التجريب واخذ المبادرات الهجومية في السعي وراء الفرص (الزيادي ، 2013 :63). والمبادرة هي القدرة على التأثير على الآخرين بالإبداعات بدلا من انتظار الفرصة الجيدة من القدام (القرنة ، 2014 :21) . وتظهر أهميتها عند القيام بالإعمال الرائدة، ومحاولة تحقيق الأفكار وجعلها ترى النور، وبهذا فان تبني روح المبادرة يؤثر بشكل كبير وفعال في التوصل إلى أفكار رائدة يمكن أن تضيف قيمة تنافسية للمنظمة (الحدراوي، 2014:99). أذن المبادرة من أهم خصائص المنظمات الريادية وتشير إلى رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة مستعدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن وفق ما هو جديد (Yeboah,2013:243).

**ج. تحمل المخاطرة**

تعد المنظمات الريادية من أهم المنظمات التي لها القدرة على قياس المخاطرة بعقلانية، وهي لا تجازف كثيراً، لان الرياديين يفهمون المخاطرة، والبيئة الاقتصادية هي في الأصل تتميز بحالة عدم التأكد والتي تتطلب العقلانية (العطوي، 2012:142) . ويتفق نوعا ما (أبو قرن) أن المخاطرة يجب أن تكون محسوبة والتي تقوم على العمل الدؤوب والمتواصل وانتهاز الفرص واجتياز التهديدات بخلاف المقامرة التي تعتمد على النصيب والمصادفة (أبو قرن ، 2015:19) . وقد أشار (القرنة) إلى إن تقبل المخاطرة تعني الاستعداد تقبل عدم اليقين واتخاذ عبء المسؤولية عن المستقبل (القرنة، 2014:21). ويمكن تقليل درجة المخاطرة التي يتعرض له المشروع بتقليل احتمال حدوث المخاطرة، أو بتقليل تأثير المخاطرة أو بتقليل الاحتمال والتأثير معا (عبد المنعم وآخرون، 2008:20).

**المبحث الثالث: الجانب العملي****أولاً: اختبار أداة قياس الدراسة**

من اجل التحقق من ثبات أداة قياس الدراسة فقد استخدم الباحثان معامل (كرونباخ ألفا) لتحقيق من أتساق بيانات الدراسة، إذ يعرض الجدول (1) معاملات (كرونباخ ألفا) للمقياس والأبعاد، ويلاحظ أن أعلى قيمة لمعامل (كرونباخ ألفا) قد بلغت (0.89) وأدنى قيمة للمعامل بلغت (0.79).

**جدول (1): ملخص مقاييس الدراسة**

المقياس	معامل كرونباخ ألفا للبعد	معامل كرونباخ ألفا للمقياس
أولاً : القيادة التحويلية		0.87
1. التأثير المثالي	0.89	
2. الدافعية الإلهامية	0.79	
3. محاكاة الفكرية	0.83	
4. الاعتبارية الفردية	0.86	
ثانياً : مناخ التنوع		0.84
ثالثاً : التوجه الريادي		0.87
1. الإبداعية	0.81	
2. تقبل المخاطرة	0.85	
3. الاستباقية	0.80	

**ثانياً: الوصف الإحصائي لمتغيرات وأبعاد الدراسة**

يوضح الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من فقرات التأثير المثالي وترتيب الأبعاد حسب المتوسط الحسابي لمتغير البعد أعلاه، ويظهر الجدول أعلى متوسط حسابي للفقرة (7) التي تشير إلى أن القائد "يعمل بالاتجاه الذي يعزز الاحترام ما بين التابعين" إذ بل المتوسط الحسابي لها (4.46) وبانحراف معياري (0.63) في حين بلغت الفقرة (1) التي تشير إلى انه "يتحدث القائد عن قيمه واعتقاداته المهمة" أدنى متوسط الحسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.89)، وهذا يوضح أن عينة الدراسة تميل إلى ترجيح أن يكون القائد مثالياً من خلال التوجه نحو تعزيز الاحترام وتفهم آراء التابعين في المصرف العراقي للتجارة، وقد بلغ الوسط الحسابي العام (4.21) وبانحراف معياري عام (0.68).

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التأثير المثالي N=81

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
1	يتحدث القائد عن قيمه واعتقاداته المهمة.	3.75	0.84	8
2	يحدد الجوانب المهمة والغرض العام للمنظمة.	4.16	0.53	6
3	يؤكد على الاعتبارات الأخلاقية والأدبية عند اتخاذ قراراته.	4.01	0.74	7
4	يركز على أهمية الرؤية الجماعية والعمل الفرقي.	4.32	0.62	4
5	يزرع الهيبة والاحترام لدى المرؤسين أو التابعين الذين يعملون معه.	4.35	0.79	3
6	يضحى بمصالحه الشخصية من أجل تحقيق مصلحة المجموعة.	4.24	0.73	5
7	يعمل بالاتجاه الذي يعزز الاحترام ما بين التابعين.	4.46	0.63	1
8	يظهر الإحساس بالقوة والثقة عند اتخاذ القرارات.	4.39	0.62	2
	<b>المعدل العام</b>	<b>4.21</b>	<b>0.68</b>	--

في حين يشير الجدول (3) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أعلى وأدنى متوسط حسابي لها لبعده الدافعية الإلهامية - إذ بلغت الفقرة (3) التي أشارت إلى أن القائد "غالباً ما يصرح عن رؤية طموحة اتجاه مستقبل المنظمة" أعلى متوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.71)، في حين احتلت الفقرة التي تشير إلى أن القائد "يتحدث بطريقة حماسية عن ما تحتاجه المنظمة". أدنى متوسط حسابي إذ بلغ متوسط الحسابي (4.16) وانحراف معياري (0.78). وهذا يوضح ميل عينة الدراسة باتجاه أن الدافعية الإلهامية حاضرة لدى القائد التحويلي في المصرف من خلال رؤيته الطموحة الحاضرة دائماً لتحديد اتجاه مستقبل المنظمة. وقد بلغ الوسط الحسابي العام (4.24) وانحراف معياري (0.70).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الدافعية الإلهامية N=81

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
1	يتحدث بشكل متفائل عن مستقبل المنظمة .	4.27	0.65	2
2	يتحدث بطريقة حماسية عن ما تحتاجه المنظمة .	4.16	0.78	3
3	غالباً ما يصرح عن رؤية طموحة اتجاه مستقبل المنظمة .	4.28	0.71	1
4	يعبر بثقة عالية عن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .	4.27	0.68	2
	<b>المعدل العام</b>	<b>4.24</b>	<b>0.70</b>	--

أما الجدول (4) يتناول بعد (المحاكاة الفكرية) وفقراته لتحديد متوسطاتها الحسابية والانحرافات المعيارية إذ بلغت الفقرة (2) التي تشير إلى أن القائد "يبحث عن المنظورات المختلفة عند حل المشاكل" أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.56) وانحراف معياري (0.74)، في حين احتلت الفقرة (4) التي أشارت إلى أن "القائد يحاول أن يجعل التابعين يفكرون بطريقة غير مألوفة عند النظر للمشاكل التي تواجههم" أدنى متوسط حسابي إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.87) وانحراف معياري (0.69)، وهذا يعني أن إجابات عينة الدراسة في المصرف العراقي للتجارة تميل إلى أن إثارة القائد لأراء التابعين من خلال البحث عن المنظومات المختلفة عند حل المشاكل يسهم في الدافعية الإلهامية بشكل أكبر من الفقرات الأخرى . وقد بلغ الوسط الحسابي العام (4.22) وانحراف معياري (0.71).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المحاكاة الفكرية N=81

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
1	يشجع التابعين على اقتراح الطرق الجديدة لانجاز المهام .	4.28	0.65	2
2	يبحث عن المنظورات المختلفة عند حل المشاكل .	4.56	0.74	1
3	يأخذ بالاعتبار وجهة نظر التابعين عند النظر من مشاكلهم .	4.17	0.77	3
4	يحاول أن يجعل التابعين يفكرون بطريقة غير مألوفة عند النظر للمشاكل التي تواجههم .	4.87	0.69	4
	<b>المعدل العام</b>	<b>4.22</b>	<b>0.71</b>	--

يوضح الجدول (5) البعد الأخير لمتغير بعد (القيادة التحويلية) إذ يشير الجدول (5) إلى أن أعلى وسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.70) للفقرة (4) التي أشارت إلى أن القائد " يأخذ بالاعتبار حاجاتي وقدراتي وطموحاتي الخاصة التي تختلف عن الآخرين " بينما احتلت الفقرة (1) التي تشير إلى أن "القائد" يقضي الكثير من الوقت في تدريب وتعلم التابعين " الترتيب الأخير إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.80) وانحراف معياري (0.78)، وهذا يعني توجه الدراسة باتجاه ضرورة اهتمام القائد بالاعتبارات والحاجات والقدرات الخاصة بالعاملين في المصرف العراقي للتجارة.



جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعيد الاعتبارات الفردية N=81

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
1	يقضي الكثير من الوقت في تدريب وتعلم التابعين .	3.80	0.78	4
2	يعاملني كفرد مهم داخل المجموعة .	3.98	0.74	3
3	يساعدني على تطوير نقاط قوتي وتجنب نقاط ضعفي .	4.04	0.72	2
4	يأخذ بالاعتبار حاجاتي وقدراتي وموحتاتي الخاصة التي تختلف عن الآخرين .	4.09	0.70	1
<b>المعدل العام</b>		<b>3.97</b>	<b>0.73</b>	--

يوضح الجدول (6) متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير بعد (مناخ التنوع) إذ أظهرت الفقرة (4) أعلى وسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.62) التي تشير إلى أن " لدى مديري المباشر في العمل القدرة الجيدة في إدارة الأشخاص ذوي الخلفيات المتنوعة من حيث العمر، والجنس والثقافة والدين" في حين احتلت الفقرة (1) أدنى متوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.66) ، وهذا يعني أن إجابات عينة الدراسة في المصرف ترى أن المدير الذي يعملون معه لديه القدرة على إدارة العاملين من ذوي الخلفيات المتنوعة. وقد بلغ الوسط الحسابي العام (4.14) وبانحراف معياري (0.67).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مناخ التنوع N=81

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
1	تساهم المنظمة في خلق أجواء عمل تجعل من السهل على الأشخاص الذين لديهم خلفيات متنوعة من التكيف والتلاوم .	4.01	0.66	4
2	ممارسات المنظمة وقراراتها المتعلقة بتطوير العاملين لا تأخذ الاعتبارات الخاصة بالخلفية العرقية، أو الدينية، أو الثقافية، أو الجنسية للفرد .	4.09	0.86	3
3	يُظهر المدراء من خلال سلوكياتهم وأفعالهم الرغبة في التعامل والمحافظة على قوى عاملة متنوعة .	4.23	0.55	2
4	لدى مديري المباشر في العمل القدرة الجيدة في إدارة الأشخاص ذوي الخلفيات المتنوعة من حيث العمر ، والجنس والثقافة ، والدين.	4.24	0.62	1
<b>المعدل العام</b>		<b>4.14</b>	<b>0.67</b>	--

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعيد الدافعية الإلهامية N=81

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
1	تحرص المنظمة على استثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تخصصات علمية جديدة .	4.23	0.69	6
2	توفر المنظمة الدعم الكافي لمنتسبيها لتنفيذ الأفكار الجديدة.	4.28	0.71	3
3	تميل المنظمة إلى تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها.	4.22	0.67	7
4	يتمتع منتسبوا المنظمة بالقبالية على تحويل التحديات التي تواجه المنظمة إلى فرص للتطوير والتحسين .	4.27	0.63	4
5	تحرص المنظمة دائماً على تبني الأفكار الجديدة التي تتضمنها الأبحاث والدراسات العلمية ذات الصلة .	4.38	0.71	1
6	تجري المنظمة تحسينات مستمرة في أنظمتها وإجراءاتها بهدف تحسين خدماتها التعليمية .	4.25	0.60	5
7	تسعى المنظمة إلى توظيف التكنولوجيا الجديدة لتحسين أدائها في مختلف الميادين.	4.33	0.72	2
8	تشجع المنظمة ملاكاتها على تبني طرائق جديدة في العمل.	3.97	0.61	9
9	تنظر المنظمة إلى الابتكار والإبداع مصدراً لتحقيق التميز في أعمالها ونشاطاتها المختلفة.	4.18	0.70	8
10	تحرص المنظمة دائماً على تبني الأفكار الجديدة التي تتضمنها الأبحاث والدراسات العلمية التي تطبق في المنظمة ذات الصلة بنشاطاتها.	4.22	0.68	7
<b>المعدل العام</b>		<b>4.23</b>	<b>0.67</b>	--

يمثل الجدول (7) متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التوجه الريادي لتحديد لبعيد (الإبداعية)، إذ تبين هذه المتوسطات أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.38) للفقرة (5) التي تشير إلى أن "تحرص المنظمة دائماً على تبني الأفكار الجديدة

التي تتضمنها الأبحاث والدراسات العلمية ذات الصلة" و"بانحراف معياري (0.71)، بينما احتلت الفقرة (8) التي أشارت إلى "تشجع المنظمة ملاكاتها على تبني طرائق جديدة في العمل" الوسط الحسابي الأدنى إذ بلغ (3.97) و"بانحراف معياري (0.61)، وهذا يعني أن عينة الدراسة تميل في العملية الإبداعية نحو تبني الأفكار الجديدة من خلال الأبحاث والدراسات العلمية ذات الصلة التي تسهم في تحقيق الإبداعية ضمن المصرف العراقي للتجارة.

يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها (تقبل المخاطرة) إذ بلغت الفقرة (6) التي تشير إلى أن "المنظمة تفضل إجراء تغييرات جوهرية في برامجها العلمية وخططها المستقبلية بشكل متكرر" أعلى متوسط حسابي (4.14) و"بانحراف معياري (0.76)، في حين احتلت الفقرة (4) أدنى متوسط حسابي (3.43) و"بانحراف معياري (0.84) التي تشير إلى أن "المنظمة تتقبل المبادرات الجديدة وان كانت نتائجها غير مضمونة العوائد" وقد بلغ المعدل العام للوسط الحسابي (3.78) و"بانحراف معياري (0.87)، وهذا يعني أن المصرف يحرص على تقبل المخاطرة باعتماد التغييرات الجوهرية في البرامج العلمية وخططها المستقبلية والعمل على تحديث هذه الخطط.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الدافعية الإلهامية N=81

ت	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
1	ينظر الجميع في المنظمة إلى تحمل المخاطر بعددًا سمة إيجابية.	3.80	0.91	4
2	تشجع المنظمة منتسبيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة.	3.49	0.93	5
3	يحرص الجميع في هذه المنظمة على تقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد.	3.91	0.88	3
4	تتقبل المنظمة المبادرات الجديدة وأن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.	3.43	0.84	6
5	تحمل المخاطرة تشكل عنصراً جوهرياً في إستراتيجية المنظمة لتحقيق النجاح.	3.96	0.91	2
6	تفضل المنظمة إجراء تغييرات جوهرية في برامجها العلمية وخططها المستقبلية بشكل متكرر.	4.14	0.76	1
	<b>المعدل العام</b>	<b>3.78</b>	<b>0.87</b>	--

أوضح الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها (الاستباقية) فقد احتلت الفقرة (1) أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.32) و"بانحراف معياري (0.73) التي تشير إلى "سعي المنظمة إلى أخذ زمام المبادرة في مجال استحداث خدمات جديدة"، بينما احتلت الفقرة (6) أدنى وسط حسابي (3.82) و"بانحراف معياري (0.93) التي أشارت إلى "مبادرة المنظمة إلى إقامة الشراكات التكنولوجية مع الشركات المناظرة خارج البلد بهدف الحصول على التكنولوجيا الجديدة قبل غيرها" وقد بلغ الوسط الحسابي العام (4.17) و"بانحراف معياري عام بلغ (0.71).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الدافعية الإلهامية N=81

ت	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
1	تسعى المنظمة إلى أخذ زمام المبادرة في مجال استحداث خدمات جديدة.	4.32	0.73	1
2	تتميز المنظمة بكونها السبقة في تقديم أفضل الخدمات بالمقارنة مع الشركات الأخرى.	4.30	0.73	2
3	تحرص المنظمة على متابعة التغييرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت.	4.16	0.67	5
4	تمتلك المنظمة القابلية على توقع رغبات وحاجات الزبائن وأصحاب المصالح الآخرين بهدف إشباعها.	4.20	0.68	4
5	تحرص المنظمة على اكتساب المعرفة الجديدة بطرق أسرع من الشركات المناظرة الأخرى.	4.29	0.70	3
6	تبادر المنظمة إلى إقامة الشراكات التكنولوجية مع الشركات لمناظرة خارج البلد بهدف الحصول على التكنولوجيا الجديدة قبل غيرها.	4.82	0.93	7
7	تسعى الكلية للتأثير على بيئة عملها لتعزيز وجودها فيها.	4.02	0.63	6
8	تبادر المنظمة دائماً إلى اكتشاف طرائق جديدة لانجاز الأعمال.	4.29	0.62	3
	<b>المعدل العام</b>	<b>4.17</b>	<b>0.71</b>	--

جدول (10): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة N=81

		الارتباط					
		المركزة على الجماعة	المركزة على الأفراد	الإبداع	المخاطرة	الاستباقية	مناخ التنوع
Group TFL	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	81					
Indi TFL	Pearson Correlation	.611**	1				
	Sig. (2-tailed)	.000					
	N	81	81				
inn	Pearson Correlation	.561**	.285**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.010				
	N	81	81	81			
ris	Pearson Correlation	.401**	.229*	.593**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.040	.000			
	N	81	81	81	81		
pro	Pearson Correlation	.510**	.307**	.768**	.514**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000		
	N	81	81	81	81	81	
div	Pearson Correlation	.197	.155	.660**	.585**	.590**	1
	Sig. (2-tailed)	.078	.166	.000	.000	.000	
	N	81	81	81	81	81	81
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

## ثالثاً: اختبار الفرضيات

تتضمن الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسية التي تخص علاقات التأثير بين المتغير المستقل، والمتغير المعتمد وكذلك علاقات التأثير التفاعلي بين المتغير المستقل، والمتغير المعتمد في ظل وجود المتغير التفاعلي، وقبل البدء بعملية اختبار الفرضيات من الأفضل الاطلاع على مصفوفة معاملات الارتباط الخاصة بمتغيرات الدراسة من أجل الحصول على رؤية أولية حول قوة العلاقات المفترضة في الدراسة، إذ يعرض الجدول (10) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة الثلاث بإبعادها المختلفة، يلاحظ من خلال الجدول أدناه بان معاملات الارتباط جاءت متفقة مع توقعات الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تنص الفرضية الرئيسية الأولى على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة التحويلية ومتغير الإبداعية، يعرض الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إذ يلاحظ وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى (0.01) بين القيادة التحويلية المركزة على الجماعة ومتغير الإبداع، إذ بلغت قيمة معامل (بيتا) المعيارية (0.62)، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و (0.05) بين القيادة التحويلية المركزة على الفرد، وهذا ناتج عن السمات التي تتميز القيادة التحويلية في التأثير الجمعي وذلك لامتلاك القيادة التحويلية قوة تأثير نتيجة سماتها المتعددة التي تؤثر على الجمع المختلف في ثقافته، وقد بلغت معامل التفسير (R2) (0.32) مما يشير إلى أن متغير القيادة التحويلية يساهم في تفسير متغير الإبداعية بنسبة 32% والباقي يعود إلى عوامل أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الدافعية الإلهامية N=81

F	R <sup>2</sup>	Sig.	T	B	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
					الإبداع	
18.32**	0.32	.000	5.22	.62**		القيادة التحويلية المركزة على المجموعة
		.439	.779	.020		القيادة التحويلية المركزة على الفرد

**الفرضية الرئيسية الثانية:** تنص الفرضية الرئيسية الثانية على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة التحويلية ومتغير تحمل المخاطرة.

يظهر الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، إذ يلاحظ وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى (0.01) بين القيادة التحويلية المركزة على الجماعة ومتغير تحمل المخاطرة، إذ بلغت قيمة معامل (بيتا) المعيارية (0.42)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين القيادة التحويلية المركزة على الفرد ومتغير تحمل المخاطرة، إذ بلغ معامل بيتا (0.55)، في حين بلغت (R2) (0.17) مما يشير إلى متغير القيادة التحويلية يساهم في تفسير متغير تحمل المخاطرة بنسبة (17%) والباقي يعود إلى عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

F	R <sup>2</sup>	Sig.	T	B	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
					تحمل المخاطرة	
7.52**	0.17	.000	3.19	.42**		القيادة التحويلية المركزة على الفرد
		.000	5.47	.55**		القيادة التحويلية المركزة على المجموعة

الفرضية الرئيسية الثالثة: نصت الفرضية الرئيسية الثالثة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة التحويلية ومتغير الاستباقية، يوضح الجدول (13) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: إذ يلاحظ وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى (0.01) بين القيادة التحويلية المركزة على الجماعة ومتغير الاستباقية، إذ بلغت قيمة معامل (بيتا) المعيارية (0.31)، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين القيادة التحويلية المركزة على الفرد ومتغير الاستباقية، إذ بلغ معامل بيتا (0.26)، وفي حين بلغت معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.25) مما يشير إلى متغير القيادة التحويلية يساهم في تفسير متغير تحمل الاستباقية بنسبة (25%) والباقي يعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في النموذج الإحصائي.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

F	R <sup>2</sup>	Sig.	T	B	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
					الاستباقية	
13.22**	0.25	.010	2.59	.31**		القيادة التحويلية المركزة على الفرد
		.028	2.23	.26*		القيادة التحويلية المركزة على المجموعة

الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص على انه يساهم مناخ التنوع في تعزيز علاقة التأثير المباشر بين متغير القيادة التحويلية ومتغير التوجه الريادي. تتضمن هذه الفرضية إشارة إلى أن العلاقة الايجابية بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي ستكون أعلى لدى الأفراد الذين يدركون وجود مناخ يتصف بالتنوع مقارنة مع الأفراد الآخرين الذين لا يدركون، ولغرض اختبار هذه الفرضية فان هذا يستلزم استخدام تحليل الانحدار المتدرج والذي يتضمن خطوتان رئيستان كما هو ظاهر في الجدول (14). تتضمن الخطوة الأولى إدخال المتغير المستقل (القيادة التحويلية) ، والمتغير التفاعلي (مناخ التنوع) في معادلة الانحدار، أما الخطوة الثانية فإنها تتطلب إدخال متغير حاصل التفاعل بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي (القيادة التحويلية \* مناخ التنوع). ويتم تكوين حاصل التفاعل من خلال تحويل المتغير المستقل (القيادة التحويلية) ومتغير التفاعلي (مناخ التنوع) إلى الصيغة المعيارية (Standardized) بعد ذلك نستخرج حاصل ضرب المتغيرين.

تظهر نتائج الجدول (14) بان الخطوة الثانية المتمثلة بدخول متغير حاصل تفاعل قد غيرت من قوة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير المعتمد (التوجه الريادي)، إذ تظهر الخطوة الأولى وجود علاقة معنوية موجبة بين متغير (القيادة التحويلية)، والتوجه الريادي عند مستوى (0.01) (B=0.36) ولكن عند دخول متغير (مناخ التنوع) من حاصل تفاعل أصبحت هذه العلاقة وفقاً لمعامل بيتا المعياري أكبر إذ بلغت (B=0.42) ، كما تبين بيانات الجدول أدناه بان دخول حاصل التفاعل قد زاد من القوة التنبؤية لمتغير القيادة التحويلية في التوجه الريادي من (61% إلى 71%) أي بفارق قدرة (10%) وهذه النتيجة تشير إلى تحقق صحة الفرضية الرابعة.

جدول (14): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

F	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	T	β	المتغيرات الضابطة والمستقلة	المتغير المعتمد
						التوجه الريادي
** 64.79		.61	5.17 8.90	.36** .63**	المتغيرات المستقلة : القيادة التحويلية مناخ التنوع	الخطوة - 1
** 66.04	.10	.71	5.13	.42**	متغير حاصل التفاعل : القيادة التحويلية * مناخ التنوع (TFL) * (DIV)	الخطوة - 2

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### المحور الأول: الاستنتاجات

1. يعطي عينة الدراسة في (المصرف العراقي للتجارة) اهتماماً بالغاً للدافعية الإلهامية احد أبعاد القيادة التحويلية أكثر من الأبعاد الأخرى، وهذا يؤشر بان المنظمة المبحوثة تركز على المجموعة أكثر من تركيزها على الأفراد.
2. يسعى المصرف العراقي للتجارة إلى تفويض بعض الصلاحيات للمدراء، وتعزيز الثقة لديهم من خلال المرونة في العمل.
3. تسهم إدارة المصرف العراقي للتجارة إلى خلق بيئة عمل متوازنة بين جميع العاملين بغض النظر عن التنوع الثقافي والديني والعراقي والاجتماعي والسياسي، فضلاً عن توفير مناخ تنظيمي متنوع يمد المنظمة بقيمة مضافة تعزز من ميزتها التنافسية.

4. يظهر أن الأفراد في المنظمة المبحوثة (المصرف العراقي للتجارة) الذين يدركون وجود مناخ يتصف بالتنوع مقارنة بالأفراد الآخرين الذين لا يدركون لديهم توجه ايجابي عالي باتجاه القيادة التحويلية.
5. يسهم مناخ التنوع في بناء الثقة وتعزيزها بين العاملين مما يزيد من مستوى التفاعل الايجابي بينهم.

#### المحور الثاني: التوصيات

1. يمكن تحقيق التأثير المثالي للقائد التحويلي من خلال زيادة توجه القادة في العينة المبحوثة (المصرف العراقي للتجارة) ومن آليات ذلك تعزيز الاحترام ما بين التابعين في المنظمة أعلاه، والعمل بشكل جدي على الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والأدبية عند اتخاذه للقرارات.
2. تعزيز الدافعية الإلهامية لدى القادة في العينة المبحوثة من خلال إتاحة الفرصة أمام القادة في تبني رؤية طموحة اتجاه مستقبل المنظمة واعتمادها من قبل الإدارة العليا.
3. تحفيز التابعين باتجاه أثارهم لتفسير إدراكهم للمشاكل من خلال توفير مجموعة من المنظومات المختلفة عند حل المشاكل، ويتم ذلك من خلال العمل على تشجيع التابعين أن يفكرون بطريقة غير مألوفة عند النظر للمشاكل التي تواجههم .
4. ضرورة الاهتمام بالاعتبارات الضرورية للتابعين والأخذ بالاعتبار الحاجات والقدرات والطموحات الخاصة بالآخرين داخل المصرف العراقي للتجارة ، فضلاً عن منح الوقت المناسب لعملية التدريب والتعليم للتابعين.
5. يمكن تحقيق مناخ التنوع داخل المصرف ومن آليات ذلك قدرة القائد الجيدة في إدارة الأشخاص من ذوي الخلفيات المتنوعة من حيث العمر، والجنس، والثقافة، والدين.
6. الإسهام في خلق التوجه الريادي من خلال الحرص على زيادة الإبداع داخل المنظمة وإمكانية تحمل المخاطرة من خلال ممارسة الأعمال التي تتسم بالمخاطرة، واخذ زمام المبادرة في مجال استحداث خدمات جديدة.

#### المصادر

- [1] ابراهيم، بدري عبد الله، الحاج، (2018) ، "القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات"، مجلة العلوم الإدارية لجامعة أفريقيا العالمية، العدد الثاني، يناير،
- [2] أبو رمان، سامي بشير، (2016)، "أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد/12 ، العدد/3 .
- [3] إسماعيل، عمر علي(2010)، "خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / جامعة القادسية، المجلد/12، العدد/2 .
- [4] الجوراني، إياد خالد، (2011)، " دور نجاح إستراتيجيتي إدارة المعرفة وريادة الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية " رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
- [5] الحدراوي، حامد كريم، (2014)، " الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة/9، العدد/27 .
- [6] الحسنوي، صالح محمد مهدي، (2010)، "أثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الريادية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.
- [7] حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة، (2008) "مبادئ إدارة الأعمال " ، دار إثراء للنشر والتوزيع/ عمان، الأردن، ط/1.
- [8] الخفاجي، ابتسام سرحان (2012)، " أثر الإيديولوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات"، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
- [9] الزبيدي، صباح حسين شناوة (2013) " دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز " رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية.
- [10] السكارنة، بلال خلف (2006) " المشاريع الصغيرة والريادة " دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة ، عمان/ الأردن ، ط/1 .
- [11] السكارنة، بلال خلف (2008) " الريادة وإدارة منظمات الأعمال " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، ط/1.
- [12] الشنطي، محمود عبد الرحمن، (2010) " اثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد/12 ، العدد/1 .
- [13] عبد الله ، سمير، والنشئة ، باسل فندي (2014) " سياسات النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في دولة فلسطين "معهد أبحاث السياسات الاقتصادية ، فلسطين.

- [14] عبد المنعم ، عاطف ، الكاشف ، محمد محمود، كاسب، سيد (2008) "تقييم وإدارة المخاطر" الناشر مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في كلية الهندسة / جامعة القاهرة.
- [15] العطوي ، مهند حميد،(2012)" أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال" رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة .
- [16] العطية، ماجدة (2004) " إدارة المشروعات الصغيرة" دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن، ط/2 .
- [17] علي ، إسراء عبد الزهرة (2017) "الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية" رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
- [18] العمري ، عبد الله ، (2008) " تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة / جامعة القاهرة ، مصر.
- [19] العنزي ، سعد علي حمود ، والعطوي عامر علي حسين (2010) "الاحتكام للمكانة: منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / جامعة بغداد ، المجلد/16، العدد/58.
- [20] القرنة ، لمي يوسف (2014) " اثر إبعاد المنظمة الريادي في تحقيق التنافسية المستدامة" رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الشرق الأوسط .
- [21] الناصري ، طارق كاظم شلاكة (2015) "ممارسات القيادة الإستراتيجية في إطار التوجه الريادي" رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
- [22] النجار، فائزة جمعة ، العلي ، عبد الستار محمد(2006)" الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة" دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- [23] نجم ، عبود نجم (2009) " الإدارة والمعرفة الالكترونية الإستراتيجية – الوظائف والمجالات" دار اليازوري، عمان، الأردن ، ط/1 .

#### المصادر الأجنبية

- [1] 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.
- [2] Bratton, J., Grint, K., & Nelson, D. L., (2005), Organizational Leadership, United States: Library of Congress Publishing.
- [3] Durbin, A. (2012), "Leadership: Research Finding, Practice and Skills", 7th ed., Erin Joyncr, New York, USA.
- [4] 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).
- [5] Hill, Charles W.L & Jones, Garethr, (2008), "Strategic Management an Integrated Approach", 8<sup>th</sup> ed., Hough ton Mifflin Company, Boston Company New York.
- [6] 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).
- [7] Kemelgor ,B.H,(2002), "A Comparative Analysis of corporate Entrepreneurial Orientation Between selected firms in the Netherlands and the USA", Entrepreneurship and Regional development, Vol.14 .
- [8] Lazear, Edward, (2002), Entrepreneur ship, Hoover Institution and Graduate school of Business, Stanford University.
- [9] Muchiri, Michael, (2013) "Entrepreneurial Orientation and Leadership: A Review, model and Research Agenda", Small Enterprise a social on of Australia and new Zealand 26<sup>th</sup> Annual Seams Conference Proceedings.
- [10] Murphy, L., (2005) "Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction", Journal of Nursing Management, Vol.13, No.1.

- [11] Rafferty, A & Griffin, M., (2004) "Dimension of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions", the Leadership Quarterly", Vol. 15, No. 3.
- [12] Raiz, A. and Haider, M., (2010), "Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction", Business and Economic Horizons, Vol. 1, No. 1.
- [13] Robbins, S.P., (2003) "Organizational Behavior new Jersey":peas or Education International.
- [14] Thibault, Melissa Rihm, (2016) "The Effect of Entrepreneurial Organization on Teacher Satisfaction and Retention" A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty North Carolina State University.
- [15] Wang, X. - H., & Howell, J. M. (2010) "Exploring The Dual-Level Effects of Transformation Leadership on Followers", Journal of Psychology, 95, No. 6., 1134-1144.
- [16] Wu. J. ., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J., (2010), "Consequences of differentiated leadership in groups", Academy of management Journal, Vol. 53, No. 1, 90-106.
- [17] Yukl,G., (2013) "Leadership in Organization", 8<sup>th</sup> ed., Pearson Education Inc., Upper Sadel River, Now Jersey, USA.

## الاستبانة

السيد المدير المحترم

تحية طيبة...

أضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لإكمال دراستنا بعنوان (دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات). وهي دراسة علمية استطلاعية على عينة من المدراء العاملين في المصرف التجاري العراقي. راجين مساهمتكم في إنضاج الدراسة من خلال الإجابة الدقيقة على فقراتها بدقة، علماً إن المعلومات المدونة ستستخدم لإغراض الدراسة فقط .

شاكرين تعاونكم معنا.. تمنياتنا لكم بالنجاح والتميز...

### أولاً: المعلومات الشخصية

العمر: 20 - أقل من 25 سنة

25 - أقل من 30 سنة

30 - أقل من 35 سنة

35 - أقل من 40 سنة

40- أقل من 45 سنة

45 - أقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

1- الجنس :  ذكر  أنثى

2- التحصيل الدراسي: ماجستير  بكالوريوس  دبلوم عالي  دبلوم  إعدادية

3- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات  5- أقل من 10 سنة  10- أقل من 15 سنة

15 سنة - فأكثر

م.د حميد سالم غياض  
تدريسي كلية الرافدين الجامعة

أ.د. عامر علي حسين العطوي  
جامعة المثنى



## أولاً: القيادة التحويلية

1. **التأثير المثالي**: هي الخاصية الكارزمانية لسلوك القائد والتي تعكس قيم القائد ومعتقداته وشعوره بالمسؤولية اتجاه رسالة المنظمة وغرضها وتوجهه الأخلاقي والأدبي في تنفيذها (Antinakis et al.,2002:9).

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يتحدث القائد عن قيمه واعتقاداته المهمة .					
2	يحدد الجوانب المهمة والغرض العام للمنظمة .					
3	يؤكد على الاعتبارات الأخلاقية والأدبية عند اتخاذ قراراته.					
4	يركز على أهمية الرؤية الجماعية والعمل الفرقي .					
5	يزرع الهيبة والاحترام لدى المرؤسين أو التابعين الذين يعملون معه .					
6	يضحي بمصالحه الشخصية من أجل تحقيق مصلحة المجموعة.					
7	يعمل بالاتجاه الذي يعزز الاحترام مابين التابعين .					
8	يظهر الإحساس بالقوة والثقة عند اتخاذ القرارات .					

2. **الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)** : المدى التي يصرح فيه القائد عن رؤية طموحه لمجموعة العمل مفعمة بالتفاؤل والإلهام اتجاه التابعين من خلال إيجاد المعنى الشخصي في تحقيق الأهداف الجماعية (Chun et ai.,2015:376).

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
9	يتحدث بشكل متفائل عن مستقبل المنظمة .					
10	يتحدث بطريقة حماسية عن ما تحتاجه المنظمة .					
11	غالباً ما يصرح عن رؤية طموحة اتجاه مستقبل المنظمة .					
12	يعبر بثقة عالية عن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .					

3. **محاكاة فكرية (Intellectual Stimulation)** : يقصد بها إثارة وتغيير إدراك التابعين للمشاكل والتفكير والتخيل والاعتقاد التعامل معها (Zhu et al.,2017:6).

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
13	يشجع التابعين على اقتراح الطرق الجديدة لانجاز المهام .					
14	يبحث عن المنظورات المختلفة عند حل المشاكل .					
15	يأخذ بالاعتبار وجهة نظر التابعين عند النظر من مشاكلهم .					
16	يحاول أن يجعل التابعين يفكرون بطريقة غير مألوفة عند النظر للمشاكل التي تواجههم .					

4. **الاعتبارات الفردية (Individual considerations)** : أي إعطاء القائد الاهتمام خاص لكل حاجات التابعين من أجل تحقيق الانجاز والنمو من عمله كمدرّب ومعلم لهم (Bass et al.,2006:7).

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
17	يقضي الكثير من الوقت في تدريب وتعلم التابعين .					
18	يعاملني كفرد مهم داخل المجموعة .					
19	يساعدني على تطوير نقاط قوتي وتجنب نقاط ضعفي .					
20	يأخذ بالاعتبار حاجاتي وقدراتي وطموحاتي الخاصة التي تختلف عن الآخرين .					

## ثانياً : مناخ التنوع (Diversity Climate)

هو الإدراك المشترك للعاملين اتجاه سياسات وممارسات المنظمة التي تعبر عن مدى اهتمامها في تعزيز عملية التنوع وإزالة التمايز داخل الشركة (Gelfand et al., 2005: 104).

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
21	يساهم المصرف في خلق أجواء عمل تجعل من السهل على الأشخاص الذين لديهم خلفيات متنوعة من التكيف والتلاوم .					
22	ممارسات المصرف وقراراته المتعلقة بتطوير العاملين لا تأخذ الاعتبارات الخاصة بالخلفية العرقية، أو الدينية، أو الثقافية، أو الجنسية للفرد .					
23	يُظهر المدراء من خلال سلوكياتهم وأفعالهم الرغبة في التعامل والمحافظة على قوى عاملة متنوعة .					
24	لدى مديري المباشر في العمل القدرة الجيدة في إدارة الأشخاص ذوي الخلفيات المتنوعة من حيث العمر، والجنس والثقافة ، والدين .					

### ثالثاً: التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation (EO)

هو موقف استراتيجي يتضمن نزعة المنظمة نحو الإبداعية من خلال مغادرة الممارسات القديمة وتبني الأفكار الجديدة، فضلاً عن الاستباقية للتغلب على المنافسين من خلال استغلال الفرص، وتقبل المخاطرة في تقديم منتجات أو خدمات أو دخول أسواق جديدة (De Ciercq et al.,2010:89)، وأهم إبعاده الأتي:

1. الإبداعية (Innovativeness): هو ميل الشركة للانخراط في العمليات الابتكارية ، وتجريب الأفكار الجديدة بما يؤدي إلى تطوير طرق إنتاج جديدة و / أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة (Keh et al ., 2007:595) .

25	يحرص المصرف على استثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تخصصات علمية جديدة .					
26	يوفر المصرف الدعم الكافي لمنتسبيه لتنفيذ الأفكار الجديدة.					
27	تميل المصرف إلى تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهه.					
28	يتمتع منتسبوا المصرف بالقابلية على تحويل التحديات التي تواجه المصرف إلى فرص للتطوير والتحسين .					
29	يحرص المصرف دائما على تبني الأفكار الجديدة التي تتضمنها الأبحاث والدراسات العلمية ذات الصلة .					
30	يجري المصرف تحسينات مستمرة في أنظمته وإجراءاته بهدف تحسين خدماته التعليمية .					
31	يسعى المصرف إلى توظيف التكنولوجيا الجديدة لتحسين أدائه في مختلف الميادين.					
32	يشجع المصرف ملاكاته على تبني طرائق جديدة في العمل.					
33	ينظر المصرف إلى الابتكار والإبداع مصدراً لتحقيق التميز في أعماله ونشاطاته المختلفة.					
34	يحرص المصرف دائما على تبني الأفكار الجديدة التي تتضمنها الأبحاث والدراسات العلمية التي تطبق في المصرف ذات الصلة بنشاطاته.					

2. تقبل المخاطرة (Risk Taking) : ميل المنظمة للعمل في المشروعات التي تتسم بالخطورة ، وتعكس تفضيلات المدراء للأفعال الجريئة .

35	ينظر الجميع في المصرف إلى تحمل المخاطر بعدها سمة ايجابية.					
36	يشجع المصرف منتسبيه على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة.					
37	يحرص الجميع في هذا المصرف على تقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد.					
38	يقبل المصرف المبادرات الجديدة وأن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.					
39	تحمل المخاطرة تشكل عنصراً جوهرياً في إستراتيجية المصرف لتحقيق النجاح .					
40	يفضل المصرف إجراء تغييرات جوهريّة في برامجه العلمية وخططه المستقبلية بشكل متكرر.					

3. الاستباقية (Proactive) : هي القدرة على توقع المشاكل والحاجات أو المتغيرات التي يمكن حصولها في المستقبل والتصرف في ضوءها ، أو القدرة على اخذ المبادرة حيثما تطلب الأمر ذلك (Jun,2006:102).

41	يسعى المصرف إلى اخذ زمام المبادرة في مجال استحداث خدمات جديدة .
42	يتميز المصرف بكونه السباق في تقديم أفضل الخدمات بالمقارنة مع المصارف الأخرى.
43	يحرص المصرف على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت.
44	يمتلك المصرف القابلية على توقع رغبات وحاجات الزبائن وأصحاب المصالح الآخرين بهدف إشباعه.
45	يحرص المصرف على اكتساب المعرفة الجديدة بطرائق أسرع من المصارف المناظرة الأخرى.
46	يبادر المصرف إلى إقامة الشراكات التكنولوجية مع المصارف المناظرة خارج البلد بهدف الحصول على التكنولوجيا الجديدة قبل غيرها.
47	يسعى المصرف للتأثير على بيئة عمله لتعزيز وجوده فيها.
48	يبادر المصرف دائما إلى اكتشاف طرائق جديدة لانجاز الأعمال.