

تحقيق التميز المؤسسي من خلال التوجه الريادي للمصارف

□ بحث تطبيقي لعينة من فروع مصرفي الرافدين والرشيد

Achieving institutional excellence through the entrepreneurial orientation of banks Applied research on a sample of branches of Al-Rafidain and Al-Rashid Banks

م. د نهضة علي عباس

Nahda Ali Abbas

nahda@uomustansiriyah.edu.iq

أ.م. اسيا حمود حسين

Asia Hammoud Hussein

asiaalsaleem@uomustansiriyah.edu.iq

أ.م. د رحيم شراد عامر

Rahim Sharad Amer

dr_raheem_sh@uomustansiriyah.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

الكلمات الرئيسية، التميز المؤسسي، التوجه الريادي، مصرفي الرافدين والرشيد.

Keywords: Institutional excellence, pioneering orientation, Al-Rafidain and Al-Rasheed Banks..

المستخلص

تناول البحث التوجه الريادي كمتغير مستقل تضمن خمسة أبعاد فرعية (الابداعية، الاستقلالية، الاستباقية، الهجومية التنافسية، وتحمل المخاطر)، ومتغير التميز المؤسسي كمتغير تابع بخمسة ابعاد فرعية (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة، التميز المالي)، وقد تفاعل هذين المتغيرين لتشكل الإطار الذي يدور حوله البحث، والذي هدف إلى تحديد أثر كل من المتغير المستقل (التوجه الريادي) في المتغير التابع (التميز المؤسسي). ولكون القطاع المصرفي أصبح يمثل أحد أهم الأجزاء التي يتكون منها قطاع الخدمات ويشكل محورا أساسياً لبناء اقتصاديات الدول وتطورها، حُدِدَ القطاع المصرفي العراقي مجتمعاً للبحث لعدد من فروع مصرفي الرافدين والرشيد المنتشرة في العاصمة بغداد، وتم اختيار عينة قصدية تكونت من ستة عشر فرع من المصرفين.

استند البحث على مشكلة تمثلت في ازدياد حدة المنافسة الشديدة التي تواجه المصارف العراقية في الوقت الحاضر كانعكاس طبيعي لحالة التطور الحاصلة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية مما يتطلب منها تحقيق الاستجابة الأفضل والأمثل لهذه التغييرات وعدم استمرارها باتباع الأساليب الادارية التقليدية في العمل المصرفي الذي يؤدي بها إلى التأخر عن بقية المصارف العربية والعالمية

وقد جُمِعت البيانات من (113) موظفاً من العاملين في الفروع المختارة تمثلوا بأصحاب الشهادات العليا والدرجات الوظيفية المتقدمة، من مجتمع البحث والمتمثل بـ (35) فرع (22) فرع من فروع مصرف الرافدين و 13 فرع للرشيد) واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومن أجل معالجة تلك البيانات، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ومعامل الارتباط، ومعامل اختيار.

وبناءً على قياس متغيرات البحث وتشخيصه واختبار علاقات الارتباط والتأثير بينها، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها ارتفاع مستوى توافر متغيرات البحث داخل المصارف عينة البحث، ووجود علاقة ارتباط بين المتغيرين التوجه الريادي والتميز المؤسسي، فضلاً عن وجود أثر معنوي للعلاقة بينهما.

Abstract

The research dealt with entrepreneurial orientation as an independent variable that included five sub-dimensions (creativity, proactive independence, competitive attack,

and risk tolerance), and the institutional excellence variable as a dependent variable with five sub-dimensions (leadership, human resources, operations, knowledge, and financial excellence). These two variables interacted to form The framework around which the research revolves, which aimed to determine the effect of each of the independent variables (entrepreneurial orientation) on the dependent variable (institutional excellence). Because the banking sector has become one of the most important parts that make up the services sector and constitutes a fundamental axis for building and developing the economies of countries, the Iraqi banking sector was identified as a research community for a number of branches of Al-Rafidain and Al-Rashid Banks spread in the capital, Baghdad, and a purposive sample was chosen that consisted of sixteen branches of the two banks.

The research was based on a problem represented by the increasing intensity of intense competition facing Iraqi banks at the present time as a natural reflection of the state of development occurring in the economic and technological environment, which requires them to achieve the best and optimal response to these changes and not to continue following traditional administrative methods in banking work, which leads them to lag behind in... The rest of the Arab and international banks

Data was collected from (113) employees working in the selected branches, represented by those with advanced degrees and advanced job degrees, from the research community, which is represented by (35) branches (22 branches of Rafidain Bank and 13 branches of Al-Rashid), and the questionnaire form was used as the main tool for collecting data. In order to process this data, a set of statistical methods were used, including (arithmetic mean, standard deviation, percentages, correlation coefficient, and test coefficient.)

Based on measuring and diagnosing the research variables and testing correlations and influences between them, the research reached a set of conclusions, among which was the high level of availability of the research variables within the banks in the research sample, and the existence of a correlation between the two variables: entrepreneurial orientation and institutional excellence, in addition to the presence of a moral effect of the relationship between them.

المقدمة

يشهد عالم الاعمال اليوم الشدة في المنافسة، وتسارع وتير الاعمال والعولمة وهذا بدور يفرض تحديات نحو تقديم خدمات متطورة تتناسب مع رغبات الزبائن واحتياجاتهم، وفي ظل هذا التطور، اصبح على المنظمات البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا أشمل، تعتمد على اختيار المجالات التي تضمن لها التفوق في أدائها، فنتج عن ذلك بزوغ مفهوم التميز المؤسسي لتطوير التوجه الريادي والذي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات وعلى وجه الخصوص للمصارف في العراق التي تعمل في ظروف بيئية ديناميكية وحالة اللاتأكد، إذ صار البقاء فقط للمنظمات التي تتمكن من ان تكون أكثر تميز مؤسسي في الاسواق والتي تمكنها من تحقيق الفائدة العالية للزبون والمنظمة، فضلاً عن الغموض والوضوح الذي يكتنف هذا المفهوم لما له من حادثة، فالمنظمات اليوم تسعى لتطوير الأفكار الريادية من أجل تحسين مستوى أدائها

والتي تلعب دوراً أساسياً في ضمان نجاحها، فضلاً عن أنها تركز على المحافظة على البيئة ومواردها الطبيعية والمسؤولية الاجتماعية

المبحث الاول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: يحاول البحث الحالي إلى التقصي عن امكانية تحقيق التميز المؤسسي من خلال التوجه الريادي، وبناءاً على ذلك يمكن توضيح مشكلة البحث في تساؤل عام هو (هل للتوجه الريادي اثر في التميز المؤسسي لفروع مصرفي الرافدين والرشيد المنتشرة في العاصمة بغداد) ومن هذا التساؤل العام ينبثق عدد من التساؤلات الفرعية هي

1. ما مستوى تطبيق التوجه الريادي في مصرفي الرافدين والرشيد مجتمع البحث؟
2. ما مستوى التزام مصرفي الرافدين والرشيد مجتمع البحث بأبعاد التوجه الريادي؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين التوجه الريادي والتميز المؤسسي؟
4. هل يؤثر التسويق المستدام التوجه الريادي في التميز المؤسسي؟

ثانياً: أهمية البحث: يمكن تحديد أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1- إبراز البُعد التطبيقي الذي يسهم من خلاله التوجه الريادي في تعزيز التميز المؤسسي لمصرفي الرافدين والرشيد.

2- تبرز أهمية البحث كذلك من الضرورة الملحة للاستدامة في مجال التسويق، بوصفها الوسيلة التي تعزز مكانة المصارف وبقائها في البيئات المضطربة، ومواجهة التحديات بالابتعاد عن أسلوب الإدارة التقليدي، وبناء التميز المؤسسي الذي لا يمكن محاكاته أو استنساخ منافعه، وهذا ما يدعم أهمية البحث لتطوير وتحسين أداء مصرفي الرافدين والرشيد.

3- تقدم البحث حلولاً للمشكلات التي تعاني منها المصارف مجتمع البحث ومن خلال التطبيق العملي لها ومحاولة إدراك قيمة التميز المؤسسي.

ثالثاً : أهداف البحث: يهدف البحث أساساً إلى بيان أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي لمصرفي الرافدين والرشيد، وكذلك تحديد الاهداف الفرعية على وفق ما يأتي:-

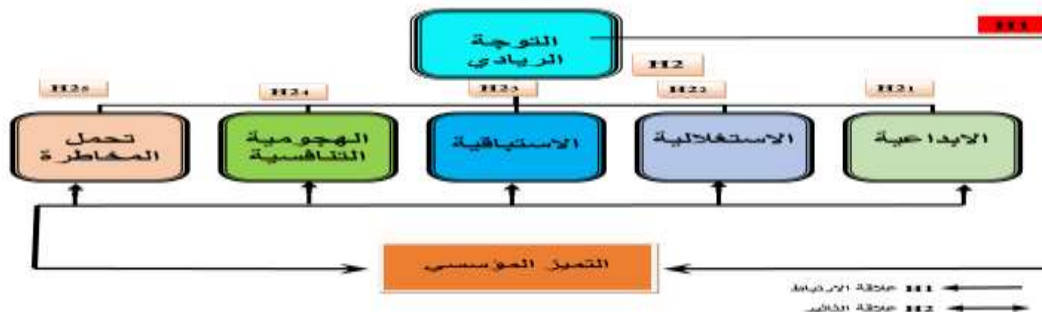
1. بناء مخطط نظري يصف شكل العلاقة والأثر بين متغيراتها الرئيسة والفرعية، والتحقق من المصادقية والجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي من اجل الوصول إلى وضع الاستنتاجات والتوصيات اللازمة، لتمكين مصرفي الرافدين والرشيد مجتمع البحث من التعرف على طرائق نجاحها وقدرتها على الاستمرار والتطور.

2. التعرف على واقع التميز المؤسسي في مصرفي الرافدين والرشيد مجتمع البحث وتحديد انحرافه او اتفاقه مع اطروحات الرواد في حقل ادارة الاعمال والخروج منها بصيغ ودلالات تتفق مع الهدف العام للبحث.

3. قياس أثر تحقيق التميز المؤسسي من خلال التوجه الريادي في مصرفي الرافدين والرشيد.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او وصفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به. والشكل (1) يمثل المخطط الفرضي للبحث

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث: من اجل تحقيق اهداف البحث واختبار مخطتها الفرضي فقد اعتمدت البحث على فرضيتين رئيسيتين وقد تفرعت منهما عدد الفرضيات الفرعية على النحو الاتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي بأبعاده الخمسة (الابداعية، الاستغلالية، الاستباقية، الهجومية التنافسية، تحمل المخاطرة) في تحقق التميز المؤسسي.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي بأبعاده الخمسة (الابداعية، الاستغلالية، الاستباقية، الهجومية التنافسية، تحمل المخاطرة) في التميز المؤسسي.

سادساً:- حدود البحث:

1. الحدود المكانية: طبقت البحث في عدد من فروع مصرفي الرافدين والرشد المنتشرة في العاصمة بغداد.

2. الحدود الزمانية: تعد الحدود الزمانية للبحث هي المدة التي قام بها الباحثان بأجراء البحث والتي تمثلت بمدة (اي الفترة الزمنية التي استغرقها البحث)، كما تمثلت إعداد البحث التطبيقية في مصرفي الرافدين والرشد (مجتمع البحث) التي بدأت بها بالزيارات لتشخيص مشكلة البحث، وتوزيع الاستبانة واسترجاعها، ومقابلة المديرين ومناقشة آرائهم عن متغيرات البحث، وأهدافها للمدة من 25 / 8 / 2021 ولغاية 20 / 9 / 2021.

سابعاً: أدوات البحث: تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية:-

1. أدوات الإطار النظري: تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) .

أ. استثمار الاستبانة:- صممت لتغطي استثمار الاستبانة جميع متغيرات البحث، وقد روعي في صياغة هذه الاستثمار البساطة والوضوح. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) اتفق تماماً والرتبة (1) لا اتفق تماماً، أي انه خماسي الدرجات والذي يعد اكثر الاساليب استخداماً في العلوم الادارية

ثامناً: اختبار استثمار الاستبانة

2- الاختبارات بعد توزيع استثمار الاستبانة:

- قياس الاتساق والتناغم الداخلي: لغرض اختبار محتويات الاستبانة، فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من المتغيرات باستخدام مصفوفة الارتباط التي

أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية عند مستوى معنوية (1%)، أذ تم استخدام طريقة (الفا – كرونباخ)، وبعد تطبيق هذه الطريقة كان معامل الارتباط (0.970) وهو معامل مطمئن يؤكد ثبات المقياس وصلاحيته للتطبيق.

المبحث الثاني/ الاطار النظري للبحث

اولاً:- مفهوم الريادية: ان الريادة كعملية تهتم في تطوير الاعمال الجديدة او استراتيجيات الابداع او كتابة خطة للعمل، وفي بعض الاوقات عدت الأنشطة كبديل لعملية الريادة. والريادة كنتاج وهي تركز على العملية او السلوك، فالنتائج عادة تفهم من خلال عدة مصطلحات، المنتجات او الخدمات الجديدة والإبداع، المشاريع الجديدة او خلق القيمة للمجتمع (Stoke et al.,2010:7). والريادة هي عملية خلق قيمة، سواء أكان من خلال الفرد أم المنظمة وتشتمل هذه العملية معرفة الفرص واستخدام المصادر، وهي عملية ليست بتلك السهولة، بل يتم من خلالها استخدام استراتيجيات تجارية في دخول المغامرة، وقد ظهرت كقضية رئيسة وأداة أساسية للنمو الاقتصادي وإيجاد فرص العمل

(Mitchell & McKeown, 2004:4)

1-1- التوجه الريادي: يشير التوجه الريادي الى انه استراتيجيات عمل وأعداد الممارسات لتلك الاعمال التي تستخدمها المنظمة في تمييز وطرح مشاريع جديدة الى الاسواق، لذا يمثل التوجه الريادي بالإطار الهيكلي والمنظوري الذي تتعهد فيه المنظمة للوصول الى الريادة والتي تعكس العمليات المستمرة وثقافة المنظمة (Meyer,etal.,2010:454). وأشار (Carson,etal.,2010:136) الى ان التوجه الريادي يشير الى العمليات والممارسات والأنشطة في اتخاذ القرارات التي تقود الى الدخول الجديد في الأسواق، كما اوضح (Deakins, & Freel 2003:72) بان التوجه الريادي هو توجه استراتيجي الذي يعتمد على المظاهر او السمات الريادية المرتبطة بأساليب اتخاذ القرار، والطرائق، والممارسات التي تعكس الكيفية التي تعمل بها المنظمة بدلاً من ماذا تفعل

1-2- ابعاد التوجه الريادي: التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد، وينظر له على انه ظاهرة خماسية الأبعاد وهي (David, 2009:370)، الأبداعية، الاستقلالية، الاستباقية، الهجومية التنافسية، وتحمل المخاطرة وهذه الأبعاد تتماشى مع توجه البحث الحالي ويمكن تفصيلها كما يأتي:

1- الإبداعية: تعد الإبداعية احد العوامل المهمة في تمييز العمل الريادي، وموقف المنظمات تجاه الإبداع. فهي تعكس ميل المنظمة للانشغال فيها ودعم الافكار الجديدة من خلال التجديد والتجريب وعمليات الابتكار التي تنتج منتجات جديدة او خدمات جديدة او تحسين العمليات التكنولوجية (Stronmgulst & Samoff, 2019:142) كما انها احد المكونات الاستراتيجية الريادية الرئيسة، مع ذلك يمكن ان يكون في عمل الادارة الإبداعية تحديات كبيرة أذ يتطلب من المنظمات ترك التكنولوجيات والممارسات القائمة والانتقال الى المجازفة بعد الوضع الراهن (Hitt et al., 2007:378)، كما اوضح في السياق ذاته (Song & Snell, 2019:43) الإبداعية على انها تتطلب من المنظمة دعم الافكار الجديدة والحدائق والتجربة وتحسين العمليات الابتكارية والتكنولوجية لإنتاج منتجات وخدمات جديدة.

2- الاستقلالية: وتعني الاستقلالية هي الرغبة في العمل باستقلالية للوصول إلى الرؤية والفرصة الريادية، وهي تطبق على كل من الأفراد والفرق التي تعمل خارج المبادئ التنظيمية القائمة، وفي مجال الريادة غالباً ما تستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة وتميز الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة أو تحسين إجراءات العمل، لذا فهي مهمة للمنظمة التي تكون الريادة جزءاً من ثقافتها، فهي تساعد أعضاء المنظمة على

التفكير المستقل لإيجاد الفرص واخذ الوقت اللازم لإنجازها والعمل بحرية أكثر، وتبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع التنفيذ، لذلك فإن الاستقلالية تمثل نوعاً من الصلاحية أو التمكين التي تقاد من خلال تميز وزيادة الفرص الريادية (Kontoghiorghes, & Pamela 2015:427).

3- **الاستباقية:** وأوضح (Marquardt, 2002:150) الاستباقية هي عمليات قد تتضمن مراقبة الاتجاهات، وتمييز الحاجات المستقبلية للزبائن، وتوقع التغييرات في الطلب، والتعرف على المشاكل الناشئة فضلاً عن التصرف بناءً على التغييرات المتوقعة قبل المنافسين. ويرى كل من (Liao,2006:229) ان المنظمة يجب ان تكون سباقية ومستجيبة لبيئتها في نواحي التكنولوجيا والابداع، والزبائن، والمنافسين فالاستباقية تتضمن الاخذ بالمبادرة في محاولة المنظمة على بذل الجهود للتكيف مع البيئة من اجل تحقيق الفائدة الخاصة بها، وكذلك تتضمن الاستجابة للتكيف مع تحديات المنافسين. اما (Sudharatna & Li, 2014 130) يشير إلى الاستباقية على انها تسعى الى التصرف دائماً قبل التغيير في قضية البيئة للتأثير المباشر في المنظمة وعملياً، فهي تتضمن الاستجابة كثيراً لأغراض التوقع و التغيير.

4- **الهجومية التنافسية:** تشير الى جهود المنظمة التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة فالمنظمات ذات التوجه العدائي غالباً ما تفضل صنع المعارك مع المنافسين، فهي قد تقلل الأسعار وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية، أو أن تنفق بشكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية. وكطريقة لتطوير ونمو المنظمة، فإن الهجومية التنافسية قد تجعل المنظمة حازمة جداً في رفع نتائج النشاطات الريادية الأخرى مثل الإبداعية والاستباقية، وتختلف الهجومية التنافسية عن الإبداعية والاستباقية في أنها تتوجه مباشرة إلى المنافسين بينما البعدين الآخرين يركزان على الفرص التسويقية (Dess et al., 2005:431)، وأشار (Stoke et al., 2019:148) الى الهجومية التنافسية بأنها ميل المنظمة لتحدي منافسيها بشكل مباشر، لتحقيق الدخول إلى الاسواق أو تحسين الوضع، وبذلك تعمل في الصناعة بشكل افضل من منافسيها .

5- **تحمل المخاطرة:** وتشير إلى رغبة المنظمات للاستحواذ على الفرص الجديدة حتى لو لم تكن تعرف إذا ما كانت الاعمال الجديدة ستكون ناجحة، وأن تتصرف بجرأة من دون أن تعرف النتائج، ولتكون المنظمة ناجحة ريادياً فهي عادة تمتلك المخاطرة والبدائل الخطيرة حتى لو كان ذلك يعني ترك الطرائق أو المنتجات التي كانت تعمل عليها في الماضي، وللحصول على عائدات مالية عالية فان المنظمات تأخذ المخاطرة أحياناً بافتراض مستويات عالية الدين، او باقتراض مبالغ كبيرة والالتزام بكميات كبيرة من موارد المنظمة وتقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة والاستثمار في تكنولوجيا غيرمكتشفة (Dess et al.2007:462).

ثانياً:- مفهوم التميز المؤسسي: ركزت المداخل الادارية الحديثة المعاصرة على مفهوم التميز المؤسسي فقد نظر اليه المدرسة العلمية من خلال الكفاءة كأساس لتحقيق التميز المؤسسي اما مدرسة العلاقات الانسانية فقد ركزت على الحاجات الاجتماعية للعاملين فيما حددت الاتجاهات الادارية المعاصرة على مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق اهداف المنظمة الكلية في المتغيرات البيئية المتعددة (Marquardt, 2016:45) ينظر الى مصطلح التميز المؤسسي بانه سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والعمل على امتلاك رؤية يسودها الوضوح من حيث الهدف شريطة توفر المصادر والحرص على الاداء (Murray 2003:274) وأشار (Watkins & Marsick, 2003:335) الى انها كل الافعال والانشطة لكل فرد يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هياكل المنظمات. كما ينظر اليه بانه التفوق

بشكل مستمر للمنظمات على افضل الممارسات في اداء مهامها وترتبط مع زبائنهم والمتعاملين معها بعلاقات التفاعل والتأييد وتستطيع التفوق على منافسيها وتحديد نقاط القوة والضعف. وبذلك فان التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الاداري لرفع الاداء ومستوياته فمن خلال يمكن رفع مهارات وقدرات العاملين والقادة الإداريين وهذا بدوره يقود تطوير القدرات والمهارات مما يتطلب التنظيم الفعال الذي تسود روح الفريق والمبادأة والابتكار والمنافسة حتى يشعر كل فرد من الافراد العاملين بان المنظمة ملك له وهذا بدوره يقود العاملين الى بذل طاقاتهم وجهودهم واعطاء كل ما لديهم من اجل التميز والنجاح للمنظمة.

2-1- خصائص التميز المؤسسي: تتميز المنظمة التي تحقق التميز المؤسسي بعدد من الخصائص هي (Mitchell & McKeown, 2014:43 :-

1- الاعمال الصعبة :- امكانية المنظمة على تقبل الاعمال الصعبة والتي تقود الى النمو والتعلم السريع بالإضافة الى التحسين المستمر للأعمال

2- القيادة الكفؤة :- توافر قيادة كفؤة تمتلك القدرة على التميز والتشجيع عليه

3- القدرة على تحمل المصاعب :- قدرة المنظمة على تحمل الاخطاء ومواجهة الازمات مما يساعدها صقل مهاراتها وقدراتها

4- الخبرات خارج نطاق العمل :- من خلال خدمة المجتمع والتي بدورها تكسيها التميز في الاداء

5- التركيز على التدريب :- توافر الفرص التدريبية بشكل مستمر لكسب المهارات للأفراد العاملين وبشكل متساوي

6- دقة التنبؤ :- من خلال التركيز على افضل الاساليب المستخدمة في التنبؤ بالمستقبل لتأدية المهام بدقة عالية

2-2- ابعاد التميز المؤسسي: يستند التميز المؤسسي على مجموعة من الابعاد وهي :- (Boston, 2012:479)

1- القيادة يتم من خلال تأثيرها المباشر تنمية قدرات الافراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الابداع والتميز من خلال التميز بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة والتفكير المتجدد بعيدا عن الاساليب التقليدية بالإضافة تشجيع الافراد على المنافسة والعمل على ابتكار الافكار الجديدة وتوجه الادارة العليا الى سياسة الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد بهدف تبادل المعلومات لتحقيق فاعلية المنظمة وعالية فان ذلك يتطلب من ادارة المنظمة الابتعاد عن المركزية والتوجه نحو اللامركزية ورفع الحواجز البيروقراطية فالقائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية الموقف الواحد بحلول متعددة وقادر على التشخيص السريع (Baron, 2012:532)

2- الموارد البشرية يتطلب من ادارة المنظمات العمل مواجهة التحديات بشكل متجدد ومتغير من خلال تبني استراتيجيات تكون قادرة على التكيف وهذه التحديات لتحقيق اهداف المنظمة بالأسلوب الناجح ونظرنا للتغير المتسارع والمتجدد في بيئة العمل فانه يفترض من الادارة العليا العمل على تبني اسلوب التفويض والذي بدوره يفسح المجال بالحرية التصرف في مختلف المستويات الادارية من دون الرجوع الى الادارة العليا الا في الحالات الضرورية كالقرارات الحاسمة بالإضافة الى عمل الادارة العليا على اشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات واتخاذها فاحترام الافراد العاملين وتشجيعهم وتدريبهم وتنميتهم واتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات كفيل بان يجعلهم يبذلون قصارى جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وهذا بدوره يقود الى التميز للمنظمة (Carpenter et al., 2009:342)

3- العمليات ان اي خطأ يمكن ان يحدث في العمليات يمكن ان يقود عزوف الزبائن عن التعامل مع المنظمة وهذا يعني تحولهم الى المنافسين فالزبون يبحث عن السلعة التي تلبي توقعاته او تزيد عن ذلك. وفي ظل ادارة التميز فان اللجوء الى النتائج يعد مؤشرا على ان شيئا ما يتم بشكل خاطئ في العمليات والتي ادت الى حصول خطأ ماء في انتاج السلع او تقديم الخدمات وبذلك فانه يجب على المنظمة التي تبحث عن التميز المؤسسي السعي الى تصحيح الاخطاء والبحث عن نواحي القصور ويمكن ان يتم ذلك من خلال استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل والذي يستند على التحرك بشكل مستمر نحو التحسين المستمر (Barringer & Ireland 2018:364)

4- المعرفة يتم تناول مفهوم المعرفة من خلال المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة فالمعرفة الضمنية هي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد والاستدلال والحس والحكم الشخصي ويصعب وضع هذه او تحويلها الى رموز او حتى كلمات اي انها مخزون في ذاكرة الفرد يمكن ان يتم نقلها من خلال التدريب اما المعرفة الظاهرة والتي عادة تعرف بالمعرفة الرسمية او النظامية وهذه المعرفة يمكن ترميزها وكتابتها كالقوانين وتعليمات العمل وبالتالي امكانية نقلها الى الاخرين بسهولة (Carsonat) al.,2010:98

5- المالية يعطي الجانب المالي مؤشرا وانطبعا ايجابيا عن النجاح وكذلك عن الفشل وهي بذلك تعد محورا مهما تركّز عليه منظمات الاعمال واصبحت المنظمات في الوقت الحاضر تبحث عن مؤشرات اكثر حداثة من السابقة التي كانت تستخدم في الماضي لتحل اداء المنظمة للحكم على مدى فعاليتها وكفاءة ادارتها والتي ستمكنها من وضع خطط بعيدة الامد والتخصيص الامثل للموارد حسب الانشطة كذلك مساهمتها في التخطيط والرقابة (William & Zacharakis, 2017:53).

المبحث الثالث/ وصف البيانات وتفسير النتائج وتحليل العلاقة والاثر بين متغيرات البحث
اولا:- تحليل مسوئ متغيرات البحث الرئيسية والفرعية

1-1- وصف وتشخيص ابعاد التميز المؤسسي: يعكس الجدول (1) أن مستوى التميز المؤسسي في المصارف العراقية (عينة البحث) فوق المتوسط ويدل على ذلك قيمة الوسط الحسابي الإجمالي للتميز المؤسسي البالغة (3.82) وهي قيمة فوق الوسط الفرضي

جدول(1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين في المصرف فيما يتعلق بفقرات التميز المؤسسي

بعد القيادة	العبارة	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
1	تتولى الادارة العليا في المصرف على الالتزام بمضامين الريادة للاعمال	3.72	1.15
2	تتولى الادارة العليا في المصرف عملية ريادة الاعمال	3.4	0.68
3	تهتم الادارة العليا في المصرف باقامة الدورات التخصصية التي تهدف الى تعريف الموظفين في جميع المستويات باهمية ريادة الاعمال	3.3	1.12
4	تسعى الادارة العليا في المصرف الى تحقيق مركز تنافسي عالي	3.6	1.1
	الوسط الحسابي للمتوسطات والانحراف المعياري	3.82	1.05
بعد الموارد البشرية	العبارة	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
5	يتوافر في المصرف بيئة تشجع على التواصل والاتصال المباشر مع المروسين	3.3	1.2
6	يحرص المصرف على إشراك الأفراد العاملين بشكل واسع باتخاذ القرارات	3.56	1.15
7	يستخدم المصرف الية توزيع التكاليف لتساعد على أحداث توازن بين العاملين	3.28	1.18
8	لدى العاملين في المصرف فتاعة قوية تعكس توجهاتهم وولائهم	3.04	1.1
	الوسط الحسابي للمتوسطات والانحراف المعياري	3.29	1.15
بعد لعمليات	العبارة	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
9	يحرص المصرف على التواصل مع الزبائن لشرائحهم في عملية الحصول خدماتهم	3.04	1.08
10	يستخدم المصرف معايير ضبط لجودة الخدمات المقدمة وتحسين نوعية الخدمة	3.44	1.1
11	يعتمد المصرف على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات	2.12	1.24
12	يتم تقديم الخدمات من قبل المصرف بسرعة وبدون تعقيد	3.7	0.49
	الوسط الحسابي للمتوسطات والانحراف المعياري	3.09	0.97
بعد المعرفة	العبارة	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
13	يقوم المصرف بتحويل البيانات والمعلومات بطرق مبتكرة للحصول على المعرفة المطلوبة	3.58	0.92
14	يتم تبادل المعرفة بين الأفراد العاملين لدى المصرف بدون تعقيد	3.78	1.08
15	يملك المصرف شبكة اتصالات حديثة وسرعة ومتاحة لجميع الافراد العاملين لتسهيل الحصول على المعرفة	3.36	1.18
16	يقوم المصرف بتشجيع التفكير الابتكاري لايجاد حلول معرفية	3.5	1.27
	الوسط الحسابي للمتوسطات والانحراف المعياري	3.55	1.11
بعد التميز المالي	العبارة	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
17	لدى المصرف موارد مالية كفيلة بتغطية جميع الاحتياجات التشغيلية	3.74	1.05
18	يملك المصرف مقاييس واضحة لقياس الاهداف المالية	4.02	1.12
19	يتبع المصرف اسلوب الترشيح للنفقات الادارية بهدف السيطرة على التكاليف التشغيلية	3.48	1.25
20	يتميز المصرف بادارة جيدة للسيولة المتوافرة لديه	3.78	1.17
	الوسط الحسابي للمتوسطات والانحراف المعياري	3.75	1.14

المصدر:- تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات الحاسوب البالغ (3) وبانسجام مقبول في الإجابة إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الإجمالي (1.03) ومعامل الاختلاف (26.9) وقد قيس هذا المتغير بخمسة أبعاد فرعية هي القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة، والتميز المالي وكانت النتائج كالآتي:

1- بعد القيادة: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.82) وانسجماً مقبولاً بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.05)، مما يظهر وجود دعم من القيادة العليا في إدارات المصارف عينة البحث، وتشجيع للأفكار الجديدة وقواعد وإجراءات العمل المرنة، وعلى صعيد الفقرات فقد تم قياس هذا البعد بالفقرات (1 – 4) من الاستبانة وتراوحت فيها النتائج بين أعلى قيمة للفقرة رقم (1) إذ بلغت (3.72) وبأقل تشتتت في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري لها (0.68) وهذا يؤكد إدارة المصارف الالتزام المصرفين بمضامين ريادة الأعمال. وأقل قيمة وسط حسابي حققها الفقرة (3) إذ بلغت (3.3) وبتشتت مقبول وبقيمة انحراف معياري (1.12) ويؤكد ضعف اهتمام الإدارة العليا بإقامة الدورات التي تركز في مضمونها على التعريف بريادة الأعمال.

2- بعد الموارد البشرية: يظهر الجدول (1) وسطاً حسابياً عاماً لحرية العمل فوق الوسط الفرضي بلغ (3.29) وبتشتت مقبول في الإجابات يعكسه الانحراف المعياري العام البالغ (1.15) وهذه النتيجة تعكس اهتمامات فوق المتوسطة لإدارات المصارف عينة البحث لحرية التصرف في أداء العمل ومراعاة القدرات للعاملين ومعرفة العاملين لمسؤوليتهم في المصارف، وعلى مستوى الفقرات فقد تم قياس هذا البعد بالفقرات (5-8) من الاستبانة وتراوحت النتائج فيها بين أعلى قيمة للفقرة رقم (6)، إذ بلغت (3.36) وبأقل تشتتت في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري لها (1.15)، وهذا يؤكد إشراك العاملين بعملية اتخاذ القرارات. وأقل قيمة وسط حسابي حققها الفقرة (7)، إذ بلغت (3.04) وهي قيمة تحت الوسط بقليل وبتشتت مقبول وبقيمة انحراف معياري (1.1).

3- بعد العمليات: تحققت أوساطاً حسابية لهذا البعد فوق الوسط الفرضي في جميع الفقرات وأشرت النتائج حوله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.09) وبانسجام مقبول في الإجابات يعكسه الانحراف المعياري العام البالغ (0.97) وهذه النتيجة تؤكد دور وأهمية بعد العمليات في المصارف عينة البحث. وتم قياس هذا البعد بالفقرات (9-12) من الاستبانة وتحققت أعلى قيمة بالفقرة رقم (10) والبالغة (3.44) وبأقل تشتتت في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري لها (1.1). بينما تحققت أدنى قيمة وسط حسابي بالفقرة رقم (11) والبالغة (2.12) وبتشتت مقبول إذ كان (1.24) وتؤكد هذه النتيجة إن إدارة المصارف تعتمد على التكنولوجيا بمستوى فوق الوسط.

4- بعد المعرفة: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً فوق الوسط الفرضي في جميع الفقرات وأشرت النتائج حوله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.55) وبانسجام مقبول بالإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.11)، وتؤشر هذه النتيجة توفر المعرفة بين العاملين وتقاسمها وسهولة الحصول عليها من قبل الأفراد، واهتمام إدارات المصارف بنشر المعرفة بين الأفراد العاملين، وبالنسبة للفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (13-16) من الاستبانة، وقد تراوحت نتائج هذا البعد بين أعلى قيمة وسط حسابي بالفقرة رقم (14) والتي بلغت (3.78) وبتشتت قليل في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري لها (1.18) وبين أقل قيمة وسط حسابي بالفقرة رقم (15) والبالغة (3.5) وهذه القيمة فوق الوسط وبتشتت مقبول بدرجة (1.27) إذ تشير إلى أن شبكة الاتصالات التي تمتلكها المصارف لا تتيح للعاملين الحصول على المعرفة التي يحتاجوها بدرجة عالية.

5- بعد التميز المالي: يظهر الجدول (1) مستوى عالي لبعد التميز المالي في عينة البحث يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (3.75) وبانحراف معياري عام (1.14) يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة، الأمر الذي يشير إلى توافر الموارد المالية اللازمة للعملية التشغيلية. وقد تمثلت الفقرات المخصصة لقياس هذا البعد بالفقرات (17-20) من الاستبانة والتي حققت قيمة مقاربة نوعاً ما للوسط الحسابي تراوحت بين أعلى قيمة حققها الفقرة (18) بلغت (4.02) وبأقل تشتتت في الإجابات من بين

الفقرات إذ كان الانحراف المعياري لها (1.12). وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (19) بلغت (3.49) وبتشتت مقبول بلغ (1.25) وهذه النتيجة تؤكد إن إدارة المصارف العراقية الخاصة تولي اهتماماً متوسطاً لمسألة ترشيد النفقات الادارية بهدف السيطرة على النفقات التشغيلية.

ثانياً:- وصف وتشخيص ابعاد التوجه الريادي

جدول(2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين في المصرف فيما يتعلق بفقرات التوجه الريادي

بعد الابداعية	العبارات	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
1	يبدل المصرف جهود كبيرة من اجل ايجاد الفرص الجديدة وتوظيفها .	4.72	1.55
2	يعمل المصرف تبني الابداع في استراتيجياتها العامة لتوليد قيم متجددة له.	4.6	1.3
3	تمتلك ادارة المصرف شعبة تعمل على دعم وتحفيز المبدعين	4.3	1.18
4	يقوم المصرف بنشر الثقافة الابداعية بين اقسامها وجماعاتها وافرادها.	4.6	1.7
	الوسط الحسابي للمتوسطات والانحراف المعياري	4.55	1.61
بعد الاستقلالية	العبارات	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
5	يمنح المصرف صلاحيات واسعة لفرق العمل والافراد.	3.34	1.25
6	تعد استقلالية المصرف نوع من انواع التمكين والتي توجه لتميز الفرص الريادية.	4.55	1.13
7	يسمح تركيبة هيكل المصرف في تعزيز الاستقلالية	4.26	1.13
8	ترغب ادارة المصرف بمنح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الابتكار والابداع.	4.04	1.12
	الوسط الحسابي للمتوسطات والانحراف المعياري	3.98	1.16
بعد الاستباقية	العبارات	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
9	يحرص المصرف على اكتساب المعرفة لتسويقية الجديدة بطريقة اسرع من منافسيها	3.29	1.18
10	يحاول المصرف دائما الى الاعتماد على طرائق جديدة لإنتاج الاعمال	3.33	1.1
11	يمتلك المصرف رؤية مستقبلية لرغبات زبائننا	2.25	1.24
12	يتوجه المصرف ذاتيا نحو الفرص	3.6	0.49
	الوسط الحسابي للمتوسطات والانحراف المعياري	3.4	1.2
بعد الهجومية التنافسية	العبارات	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
13	يتبع المصرف سياسة خفض الاسعار لبعض الخدمات اكثر من المنافسين	4.14	0.97
14	يعتمد المصرف على الاستخبارات السوقية لمتابعة نشاطات المصارف المنافسة الاخرى.	3.78	1.08
15	يتبع المصرف سياسة التجديد المستمر للتقنيات التي تساعد على تقديم الخدمات فريدة	4.25	1.18
16	ينفق المصرف بشكل كبير على البحث والتطوير لتحقيق اهدافه	3.7	1.27
	الوسط الحسابي للمتوسطات والانحراف المعياري	4.2	1.97
بعد تحمل المخاطرة	العبارات	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
17	يميل المصرف باتجاه الخدمات عالية المخاطر	3.14	1.06
18	يؤمن المصرف بان الفرص الجديدة ضرورية في انجاز الاهداف	4.05	1.13
19	يشجع المصرف موظفيه على خوض الاعمال التي تنسم بالمخاطرة لتحقيق التمايز	4.20	1.25
20	يعمل المصرف على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد	3.87	1.03
	الوسط الحسابي للمتوسطات والانحراف المعياري	3.98	1.15

1- بعد الابداعية: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.55) وانسجماً مقبولاً بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.06)، مما يظهر وجود دعم من إدارات المصارف عينة البحث، وتشجيع للأفكار الجديدة وقواعد وإجراءات العمل المرنة، وعلى صعيد الفقرات فقد تم قياس هذا البعد بالفقرات (1-4) من الاستبانة وتراوحت فيها النتائج بين اعلى قيمة للفقرة رقم (1) إذ بلغت (4.72)

وبأقل تشتتت في الاجابات إذ كان الانحراف المعياري لها (1.55)، وأقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (4) إذ بلغت (3.6) وهي قيمة تحت الوسط وبتشتت مقبول وبقيمة انحراف معياري (1.7) ويؤكد ذلك على ان نشر ثقافة الابداع يتم بشكل متوسط داخل المصرف.

2- الاستغالية: يظهر الجدول (2) وسطاً حسابياً عاماً لحرية العمل فوق الوسط الفرضي بلغ (3.98) وبتشتت مقبول في الإجابات يعكسه الانحراف المعياري العام البالغ (1.16) وهذه النتيجة تعكس اهتمامات فوق المتوسطة لإدارات عينة البحث إذ تشير هذه النتيجة الى توجه المصارف عينة البحث الى القطاعات المختلفة لتوسيع قاعة زبائها وفي نفس الوقت تعد استثمار جديد، وعلى مستوى الفقرات فقد تم قياس هذا البعد بالفقرات (5-8) من الاستبانة وتراوحت النتائج فيها بين أعلى قيمة للفقرة رقم (11)، إذ بلغت (4.54) وبأقل تشتتت في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري لها (1.07) ومعامل الاختلاف (26.2)، وأقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (6)، إذ بلغت (3.55) وهي قيمة تحت الوسط بقليل وبتشتت مقبول وبقيمة انحراف معياري (1.25).

3- الاستباقية: تحققت أوساطاً حسابية لهذا البعد فوق الوسط الفرضي في جميع الفقرات وأشرت النتائج حوله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.4) وبانسجام مقبول في الإجابات يعكسه الانحراف المعياري العام البالغ (1.02) وهذه النتيجة تؤكد توجه المصارف عينة البحث نحو الاعمال التي تتصف بالحدثة مما يتيح لها البقاء على قمة المنافسة بالنسبة لباقي المصارف العاملة في السوق المصرفية. وتم قياس هذا البعد بالفقرات (9-12) من الاستبانة وتحققت أعلى قيمة بالفقرة رقم (12) والبالغة (3.6) وبأقل تشتتت في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري لها (0.98) بينما تحققت أدنى قيمة وسط حسابي بالفقرة رقم (11) والبالغة (2.25) وبتشتت مقبول إذ كان (1.24) وتؤكد هذه النتيجة على إن إدارة المصارف التي تمتلكها باتجاه الزبائن الجيد بمستوى فوق الوسط.

4- الهجومية التنافسية: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً فوق الوسط الفرضي في جميع الفقرات وأشرت النتائج حوله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.3) وبانسجام مقبول بالإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.97)، وتؤشر هذه النتيجة قدرة المصارف على التمكن اقضاء منافسيها في السوق المصرفية من خلال ما تمتلكه من امكانيات وموارد تجعلها المنافس الاقوى في السوق، وبالنسبة للفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (13-16) من الاستبانة، وقد تراوحت نتائج هذا البعد بين أعلى قيمة وسط حسابي بالفقرة رقم (15) والتي بلغت (4.7) وبتشتت قليل في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري لها (0.92) وهذا يشير إلى أن العمل في المصارف مرتب على أساس الوقت وبمستوى. وبين اقل قيمة وسط حسابي بالفقرة رقم (13) والبالغة (4.14) وهذه القيمة فوق الوسط وبتشتت مقبول بدرجة (0.97).

5- تحمل المخاطرة: يظهر الجدول (2) يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (3.98) وبانحراف معياري عام (1.15) يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة، الأمر الذي يشير إلى قدرة المصارف عينة البحث من تحمل المخاطر التي تتعرض لها بالإضافة الى امكانياتها من الدخول في اعمال تحمل مخاطرة عالية. وقد تمثلت الفقرات المخصصة لقياس هذا البعد بالفقرات (17-20) من الاستبانة والتي حققت قيمة مقارنة نوعاً ما للوسط الحسابي تراوحت بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (19) بلغت (4.2) إذ كان الانحراف المعياري لها (1.25)، وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (17) بلغت (3.14) وبتشتت مقبول بلغ (1.06).

ثانياً:- تحليل العلاقة والأثر بين متغيرات البحث

1-2- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث: لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة فضلاً عن ذلك تحديد مستوى معنوية العلاقة والتي تعكس القيمة الاحتمالية للخطأ من النوع الأول وهو مقدار احتمال قيمة الشك بعدم معنوية الارتباط فإذا كانت قيمتها أقل من (0.05) فتلك إشارة إلى معنوية الارتباط والعكس بالعكس والنتائج كما موضح في الجدول في أدناه:-

جدول (3) العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث

الابتدائية	الاستقلالية	الاستباقية	الهجومية التنافسية	تحمل المخاطرة	ابعاد التوجه الريادي
0.741	0.755	0.732	0.740	0.850	التميز المؤسسي
0.882	0.863	0.789	0.854	0.664	القيادة
0.770	0.898	0.877	0.798	0.688	الموارد البشرية
0.670	0.774	0.766	0.754	0.844	العمليات
0.865	0.833	0.796	0.763	0.673	المعرفة
					التميز المالي

المصدر :- تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي

إن ما ورد في الجدول (3) يؤكد إن هناك أسباباً قادت أولاً إلى قوة العلاقات الارتباطية المتحققة بين متغيرات البحث وأدت ثانياً إلى تحقق علاقات جوهرية بين المتغيرات ويظهر من خلال الاطلاع على مضمون الجدول المؤشرات الآتية: أشر بعد الابتدائية مع التميز المؤسسي علاقة ارتباط ايجابية معنوية وتأثيرها مستوى مرتفع من القوة وبقية ارتباط (0.741، 0.755، 0.732، 0.740) لـ (القيادة الموارد البشرية، العمليات، المعرفة، التميز المالي) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01) في حين كانت العلاقة الارتباطية قوية بين كل من بعد الاستقلالية والتميز المؤسسي محققة قيمة ارتباط ايجابية ومعنوية بلغت (0.882، 0.863، 0.789، 0.854) لـ (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة التميز المالي) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01) اما بالنسبة لبعده والاستباقية والتميز المؤسسي محققة قيمة ارتباط ايجابية ومعنوية بلغت (0.877، 0.898، 0.770، 0.798) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01) وفيما يتعلق ببعده الهجومية التنافسية وعلاقته بالتميز المؤسسي فقد حققت قيم ارتباط ايجابية ومعنوية بلغت (0.865، 0.833، 0.796، 0.763) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01) في حين حقق بعد تحمل المخاطرة بعلاقته مع التميز المؤسسي قيم ارتباط ايجابية ومعنوية بلغت (0.850، 0.664، 0.685، 0.844، 0.675) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01). أظهرت العلاقات الارتباطية بين ابعاد التوجه الريادي مع التميز المؤسسي علاقات ايجابية وكانت كلها أعلى من المتوسط وعند مستوى معنوية (0.01). وفي إطار النتائج السابقة نلاحظ بان أفراد العينة ملتزمين بتنفيذ التوجه الريادي المخطط للمصرفين بشكل جيد مما يتيح تحقق التميز المؤسسي للمصرفين قيد البحث وهذه النتائج تشير الى تحقق الفرضية الاولى والتي نصت على (انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية التوجه الريادي (مجتمعة ومنفردة) مع التميز المؤسسي مجتمعة على المستوى الكلي)

1-1- اختبار اثر التوجه الريادي على التميز المؤسسي: أعتمد البحث على أنموذج الانحدار الخطي البسيط لتوضيح نسبة ما يشرح المتغير المستقل للبحث عن التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد لها وتزداد أهمية الأنموذج كلما كانت النسبة أكبر وتم الاستفادة من اختبار قيمة معامل التحديد المصحح (R^2 Adjusted) واختبار قيمة t و F الذي يعبر عن أهمية وجود المتغير المستقل أو عدم وجوده في أنموذج الانحدار الخطي البسيط والواردة في الجداول المبينة لاحقاً. من نتائج الجدول (4) ثبوت صلاحية ومعنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وتحقق صحة الفرضية الرئيسة الثانية ما يدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (212.070) وهي أكبر من القيمة المجدولة والبالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (112) وبالعتماد على النتائج المذكورة يمكن قبول شكل العلاقة بين

التوجه الريادي للمصرفين وتحقيق التميز المؤسسي للمصرفين قيد البحث، اذن تقبل فرضية البحث الثانية. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي مجتمعة على المستوى الكلي

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر التوجه الريادي في التميز المؤسسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
الانحدار	21.306	1	21.306	212.070
الخطأ	4.822	112	0.100	
المجموع	26.128	113		

المصدر :- تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

1- اثر طبيعة بعد الابداعية على التميز المؤسسي

جدول (5) نتائج تحليل اثر بعد الابداعية على التميز المؤسسي مجتمعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
الانحدار	19.306	1	19.306	210.070
الخطأ	6.822	112	0.100	
المجموع	26.128	113		

المصدر :- تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

يتضح من نتائج الجدول (5) ثبوت صلاحية ومعنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وتحقق صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية ما يدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (210.070) وهي أكبر من القيمة الجدولة والبالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (112) وباعتماد على النتائج المذكورة يمكن قبول شكل العلاقة بين بعد الابداعية وتحقيق التميز المؤسسي للمصرفين قيد البحث.

2- اثر بعد الاستغلالية على التميز المؤسسي

جدول (6) اثر بعد الاستغلالية على التميز المؤسسي مجتمعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F قيمة
الانحدار	8.455	1	8.071	78.446
الخطأ	3.454	112	0.102	
المجموع	11.524	113		

المصدر :- تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

يتضح من نتائج الجدول (6) ثبوت صلاحية ومعنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، وتحقق صلاحيته لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية إن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (78.446) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة والتي تبلغ (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (112) وهذا ما يؤكد على قبول شكل العلاقة بين بعد الاستغلالية وتحقيق التميز المؤسسي للمصرفين قيد البحث.

3- اثر بعد الاستباقية على التميز المؤسسي

جدول (7) اثر بعد الاستباقية على التميز المؤسسي مجتمعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
الانحدار	9.071	1	8.455	92.659
الخطأ	3.069	112	0.090	
المجموع	12.524	113		

المصدر :- تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

يتضح من نتائج الجدول (7) ثبوت صلاحية ومعنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، وتحقق صلاحيته لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية إن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (92.659) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة والتي تبلغ (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (112) وهذا ما يؤكد على قبول شكل العلاقة بين بعد الاستباقية وتحقق التميز المؤسسي للمصرفين قيد البحث .

4- تحليل الأثر بعد الهجومية التنافسية والتميز المؤسسي

جدول (8) تحليل الأثر بين بعد الهجومية التنافسية والتميز المؤسسي مجتمعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
الانحدار	9.322	1	9.322	142.928
الخطأ	3.202	112	0.065	
المجموع	12.524	113		

المصدر :- تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

يتضح من نتائج الجدول (8) ثبوت صلاحية ومعنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، وتحقق صلاحيته لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية إن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (142.928) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة والتي تبلغ (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (112) وهذا ما يؤكد على قبول شكل العلاقة بين بعد الهجومية التنافسية وتحقق التميز المؤسسي للمصرفين قيد البحث.

5- تحليل الأثر بين بعد تحمل المخاطرة والتميز المؤسسي

جدول (9) تحليل الأثر بين بعد تحمل المخاطرة والتميز المؤسسي مجتمعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F قيمة
الانحدار	22.403	1	23.403	59.594
الخطأ	19.170	112	0.399	
المجموع	41.573	113		

المصدر :- تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

يتضح من نتائج الجدول (9) ثبوت صلاحية ومعنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وتحقق صحة الفرضية الفرعية الخامسة والتي هي ضمن الفرضية الرئيسية الثانية إن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (59.594) وهي أكبر من القيمة الجدولة والبالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (112) وباعتماد على النتائج المذكورة يمكن قبول شكل العلاقة و قياس أثر بعد تحمل المخاطرة على تحقق التميز المؤسسي للمصرفين قيد البحث.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً:- الاستنتاجات

- 1- تشجيع الموظفين والمديرين على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة ، وضرورة اعتماد مبدأ المشاركة بالأرباح لاسيما لذوي الأفكار المبدعة، بوصفهم رأس المال الفكري الذي يقود إلى التطوير والنجاح.
- 2- التأكيد على استمرارية منح الاستقلالية والصلاحية لفرق العمل ما يوسع آفاقهم الابداعية وتطلعاتهم المستقبلية.
- 3- تعزيز بُعد الهجومية التنافسية في مصرفي الرافدين والرشيد من خلال استثمار كل الجهود والمبادرات للحصول على الفرص والموارد ودخول السوق المصرفية بشكل أفضل من منافسيها.

4- تعزيز العمل الاستباقي في مصرفي الرافدين والرشيد عن طريق توسيع تغطيتها المحلية وتحسين نوعية الاتصالات من خلال زيادة تنصيب الابراج والبدايات لاسيما في المناطق الريفية لخدمة زبائنها بشكل افضل ،وبأقل كلفة ما يزيد من قدرتها التنافسية.

5- سعي مصرفي الرافدين والرشيد مجتمع الدراسة لتشجيع منتسبيها على خوض الاعمال التي تتسم بدرجة من المخاطرة، وإعطائهم الفرصة للتعلم من اخطائهم لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتعزيز توجهها الريادي بدون خوف او تردد.

ثانياً: التوصيات

1- تعزيز الثقافة الابداعية بين الأقسام والجماعات والأفراد، إذ أن زيادة الاهتمام ببرنامج الدورات التدريبية لمديري الاقسام والفروع والشعب لما لها من اثر كبير في تنمية قدراتهم في التعامل مع الموظفين كافة، وابتكار مصرفي الرافدين والرشيد مجتمع الدراسة مداخل جديدة في عملها، حتى ولو كلفها ذلك مخاطرة عالية من اجل التفوق في السوق الحالية والمحتملة، وقيادته لصالحها.

3- دعوة مصرفي الرافدين والرشيد مجتمع الدراسة إلى نشر مفهوم التوجه الريادي بأبعاده بين المدراء ضمن خططها الرئيسية بوصفه جزءاً من ثقافتها، وكيفية تطبيقه من اجل تحقيق توجهها الريادي ويتم من خلال الدعوة الى اصدار الدوريات والنشرات المتعلقة بالتوجه الريادي بين مدراء الاقسام والوحدات في مصرفي الرافدين والرشيد من اجل الالمام به. وفتح دورات تثقيفية عن موضوع التوجه الريادي يقوم به مختصون في التسويق لأغلب المنتسبين في مصرفي الرافدين والرشيد.

4- العمل على اعتماد هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتُسهل عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام وتفسح المجال أمام الأفكار المعرفة الادارية المبدعة والاستفادة من المعلومات التي يمتلكها المدراء لغرض الوصول إلى القرارات التي تحقق التوجه الريادي.

5- خلق مناخ تنظيمي ملائم يدعم ويدرك اهمية التوجه الريادي الذي يحدث التغيرات، والحرية في طرح الافكار، فضلاً عن تخصيص مكافأة مالية ومعنوية لكل فكرة جديدة.

6- دعم التعاون بين الباحثين والأكاديميين في مجال التوجه الريادي في إخراج دورات تدريبية تمس المشاكل الحقيقية لمصرفي الرافدين والرشيد ، وتبحث عن الحلول المناسبة والواقعية لهم ويأتي هذا التعاون أما بالمؤتمرات العلمية المكثفة أو الزيارات الميدانية.

المصادر:- References

- 1- David , Fred R., "Strategic Management: Concepts"12thEd,pearson Prentice-Hall,2009.
- 2- De wtt ,BoB & Meyer,Ron,2010"Strategy:Process,Content,Context",4th Ed ,South- western Cengage Learning,.
- 3- Deakins, David& Freel ,Mark, "Entrepreneurship Small Firm "4th Ed ,Mc Graw-Hill Companies,2003.
- 4-Song, J; Song, B, and Thomas J. C., (2019), "The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context", Human Resource Development, Vol. 20, No. 1: 43-64.
- 5- Stronmgulst, N, & Samoff. J., (2019), "Knowledge Management System: On the Promise and Actual forms of Information Technology". Journal of Comparative Education, Vol. 30, Issue. 3: 324.

-
- 6-Sudharatna, Y and Li, L, (2014), "Learning organization characteristics contributed to its readiness-to-change: a study of the Thai mobile phone service industry", Managing Global Transitions, Vol. 2, No. (2): 163 – 178. 40. Thomas, K., Allen, S. (2006), "The learning organisation: a metaanalysis of themes in literature", The Learning Organization, Vol. 13 No.2, pp.123-139.
- 7- Kontoghiorghes, C; Susan, M. A and Pamela L. F, (2015), "Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance", Working Paper.
- 8-Liao, L, (2006), "A learning organization perspective on knowledgesharing behavior and firm innovation", Human Systems Management, 25: 227–236.
- 9-Marquardt, B. (2016), "Learning to Change: An Information perspective on Learning Organization", Business Quarterly, Vol. 61, No. 2: 23.
- 10- Marquardt, M. J. (2002), "Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning", Palo Alto, USA: Davies-Black Inc.
- 11-Stoke ,David, &Wilson ,Nick, & Mador ,Martha,2019" Entrepreneurship", South-Western Cen gage Learning,.
- 12- Mitchell. P. & McKeown ,A (2014) ," Importance of peer support and tutor involvement in entrepreneurship education for overseas Bioscience students" , BEE-j Volume 3.
- 13- Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (Eds.), (May 2003). Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations, Advances in Developing Human Resources, Vol. 5, No.2. Thousand Oaks, Ca:Sage.
- 14-Murray,P.,Chapman, R. (2003), "From continuous improvement to organizational learning: developmental theory", The Learning Organization, Vol. 10 No.5: 272-82.
- 15-Applications, Boston, Houghton Mifflin Company Greene, Cg nthial ,2012"Entrepreneurship", South-Westren.
- 16- Baron , Robert A .,"Entrepreneurship" ,Edward Elgar,2012.
- 17- Baron, Dr. ,Roger J.; Galka , Robert J., & Strunk ,Denial P ,Thomson.,2018 "Entrepreneurship" South-Western.
- 18- Barringer, R. Bruce & Ireland .R. Duane2018 " Entrepreneurship, Successfully launching new venterures" 2th Edprentice-Hill.
- 19-By grave,William & Zacharakis, Andrew, "Entrepreneurship", John Willy&Sons,2017.
- 20- Carpenter .Mason A., Sunders. Gerard .Wm,2009" Strategic Management: Dynamic perspective concepts" 2th Ed, prentice-Hall.
- 21-Carson, D., S. Cromie, P. McGowan, and J. Hill,2010 Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
-