

## دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة أ.م.د. صادق راشد الشمري / اكاديمي وخبير مالي ومصرفي/ عضو الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب/ كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

### المستخلص:

يرمي البحث الى تحليل دور الريادة الاستراتيجية على وفق الاداء المصرفي المتميز لعينة من المصارف العراقية الخاصة وهي (المصرف الوطني الاسلامي، المصرف الاهلي العراقي، مصرف بغداد، مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار) وقد انطلق البحث من مشكلة اساسية تنبثق من تساؤل تسعى اجابته الى توصيف المشكلة وهي تحسين الاداء المصرفي من خلال الريادة الاستراتيجية ولتحقيق هدف البحث فقد تم اعداد استمارة استبانة تضمنت عدد من الاسئلة حول متغيرات البحث المستقلة والمعتمدة حيث تمثل المتغير المستقل بالريادة الاستراتيجية واشتملت على اربعة ابعاد هي (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي والموارد المدارة استراتيجيا) واما المتغير المعتمد فهو (الاداء المتميز) باعتماد اربعة مقاييس هي (مقياس مالي، مقياس تسويقي، مقياس الموارد، ومقياس دعم الادارة العليا) وقد عرضت الاستمارة على عينة من موظفي الادارة العليا والوسطى في المصارف الاربعة للاجابة عليها وقد توصلت الدراسة الى ادراك عينة البحث لاهمية ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز وتوصي بضرورة تبني المصارف اليات وابعاد الريادة الاستراتيجية لتحسين ادائها.

### المصطلحات الرئيسية للبحث/ الريادة الاستراتيجية - الاداء المتميز.



مجلة العلوم  
الاقتصادية  
والإدارية  
المجلد ٢١ العدد ٨٢  
٢٠١٧-٢٠١٨

## المقدمة

تعد المصارف بمثابة اوعية تتجمع فيها الادخارات بجميع اشكالها ومن ثم تخرج الى قنوات استثمارية تنفع المجتمع وتطوره وتنميه ، وحتى الاقتصاديون عندما عدوا ان المصارف كالقلب الذي تتجمع فيه الدماء ومن ثم يبدا بضخها الى جميع انحاء الجسم بصورة سلسة، لتنشيط الجسم واعادة الحياة فيه، كذلك المصارف من خلال قيامها بدور رائد في تجميع الموارد (اي مصادر الاموال سواء كانت حقوق المساهمين واستقطاب وجذب الودائع باشكالها المختلفة او ادارة المطلوبات مما يؤدي الى توجيه هذه الموارد الى استخدامات سليمة وناجحة ومفيدة للمجتمع لغرض تنمية وتطوير المجتمعات من خلال تنمية اجتماعية واقتصادية وعد الانسان العنصر الاساس والاداة الفاعلة من خلال مهارات بشرية متمكنة وريادية في ادارة سليمة ومتوازنة بين السيولة الربحية والامان بما يحقق مصالح المساهمين وحماية حقوق المودعين والمستثمرين واصحاب المصالح ويجاد مجالات تشغيلية واسعة لذلك فأن المؤسسات المالية والمصرفية مدعوة الى تبني استراتيجيات مهمة من اجل بناء ثقافة مؤسسية Corporate Culture وحوكمة انشطتها من الحرص الدائم في الاستمرار على التميز والابداع والابتكار في الفكر المصرفي والمالي الاستثماري المتجدد وان تكون ذات دور ريادي استراتيجي في تحقيق الموائمة بين الربحية والسيولة والامان من خلال التميز في العلاقة مع المساهمين وذلك بالعمل على تحقيق زيادة مستمرة في العائد على حقوق الملكية وتعظيم معدلات العائد على الموجودات و تدعيم مكانة المصرف استراتيجياً في مختلف المؤشرات المالية الرئيسية بعيدا عن المخاطر وبأشكالها المختلفة والاستمرار في تحسين نوعية الموجودات ( الاستثمارات) ومناقتها والتميز في تقديم الخدمات والمنتجات المبتكرة وتوسيع قنوات التوزيع (شبكة الفروع) لتلبية احتياجات العملاء في قطاعي الافراد والمؤسسات وصولاً الى تقديم الخدمة المناسبة للعميل المناسب من خلال (أعرف عميلك) و (Know your customer (KYC)) والتميز في المنافسة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات المالية والمصرفية وعن طريق قناة التوزيع المناسبة بالوقت المناسب وبالسعر المناسب ومن هذا المنطلق فقد حاول البحث بيان دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المصرفي المتميز ولتحقيق هدف البحث فقد قسم على اربعة مباحث تطرق المبحث الاول الى منهجية البحث ودراسات سابقة واشتمل المبحث الثاني والذي هو اطار مفاهيمي في الريادة الاستراتيجية اما المبحث الثالث فقد جاء فيه الجانب التطبيقي والمبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول / منهجية البحث ودراسات سابقة

### اولا: منهجية البحث

#### ١- مشكلة البحث

ان موضوع الريادة الاستراتيجية احد المواضيع المهمة في فكر الادارة الاستراتيجية ، إن عملية تطبيق الريادة الاستراتيجية تحتاج إلى توفير ملاكات مؤهلة قادرة علي فهم معاني الجودة الشاملة ،وكيفية جعل مصارفهم ريادية من خلال ثقافتهم وتفكيرهم وكيفية ادارة موارد المصرف (ادارة المطلوبات وادارة الموجودات ) إستراتيجيا، بعيدا عن المجازفة والتردد لدى هذه الملاكات وقادرة على التفكير الاستراتيجي، ولديهم القدرة على وضع الاستراتيجيات الملائمة للمؤسسات المصرفية، وهذا يتطلب تشجيع تلك القيادات علي ابداء آرائها بحرية نحو التغيير والتحسين والابتكار والابداع ، وهذا بعبارة اخرى في كيفية الحصول على موارد لمصارفهم واستخدامها الاستخدام الامثل من خلال ادارة سليمة وكفوءة للموجودات والمطلوبات اي في كيفية التوفيق بين السيولة والربحية ضمن استراتيجيات سليمة وخاصة لودائع الجمهور (اي بما يحقق التوازن والموائمة في ادارة السيولة والربحية وحماية حقوق المودعين والمستثمرين ومن ثم تحقيق ربحية للمساهمين .

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة متمثلة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:-

✚ (كيف يمكن تحسين الاداء المصرفي باستخدام الريادة الاستراتيجية)؟

وقد انبثقت من التساؤل الرئيس السابق، التساؤلات الفرعية التالية:-

- ✓ هل ان الملاكات القيادية للمصارف عند وضع خططها الإستراتيجية قد اخذت ريادية الاداء بالحسبان .
- ✓ هل ان الريادة الاستراتيجية تأتي استجابة لضرورات طارئة آنية لا علاقة لها بتحقيق الاداء السليم وتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة؟

#### ٢- أهداف البحث

بسعي البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:-

- ١- التعرف علي الاتجاهات الحديثة في الريادة الاستراتيجية للمصارف العراقية الخاصة.
- ٢- تسليط الضوء على اهم ابعاد الريادة الاستراتيجية لرسم مسار وتوجه المصارف العراقية.
- ٣- توضيح العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والاداء المتميز للمصارف العراقية.
- ٤- بيان اثر الريادة الاستراتيجية في الاداء المتميز للمصارف العراقية الخاصة ، وفي تحسين جودة الخدمة المقدمة.
- ٥- تحليل عدد من المؤشرات المالية للمصارف عينتا البحث.

### ٣- أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث فيما يأتي:-

- ١- اعتماد الريادة الاستراتيجية كأداة لتحسين وتطوير الجهاز المصرفي العراقي.
- ٢- تعزيز فاعلية صانعي القرارات بالقطاع المصرفي العراقي علي كيفية تطبيق ابعاد ريادة الاعمال والريادة الاستراتيجية أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية والمهنية بأدارة سليمة ورشيدة .
- ٣- امكانية استخدام الريادة الاستراتيجية لتطوير وتحسين البرامج الخدمات المصرفية في مواكبه التغييرات والتطورات العالمية الحديثة.

### ٤- منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تحليل مفهوم الريادة الاستراتيجية، ومتطلبات استخدامها بالقطاع المصرفي العراقي، لتحسين المخرجات المصرفية التي ستعكس علي تنمية القطاع المصرفي العراقي والمجتمع، ثم وضع تصور مقترح لتنمية القطاع المصرفي في ضوء استخدام مفاهيم ريادة الاعمال.

### ٥- اداة قياس البحث

تمت صياغة وبناء مقياس البحث من خلال الاطلاع على الادبيات العلمية للادارة الاستراتيجية، اذ تم استخدام متغيرين رئيسين وهما (الريادة الاستراتيجية والاداء المتميز) حيث يتكون المتغير الاول من اربعة ابعاد فرعية وهي (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي، الموارد المدارة استراتيجيا) اما المتغير الثاني فكانت ابعاده هي (مقياس مالي، مقياس تسويقي، مقياس الموارد، مقياس دعم الادارة العليا). كما مبين في الجدول ادناه (١):

جدول (١) متغيرات البحث وابعاده

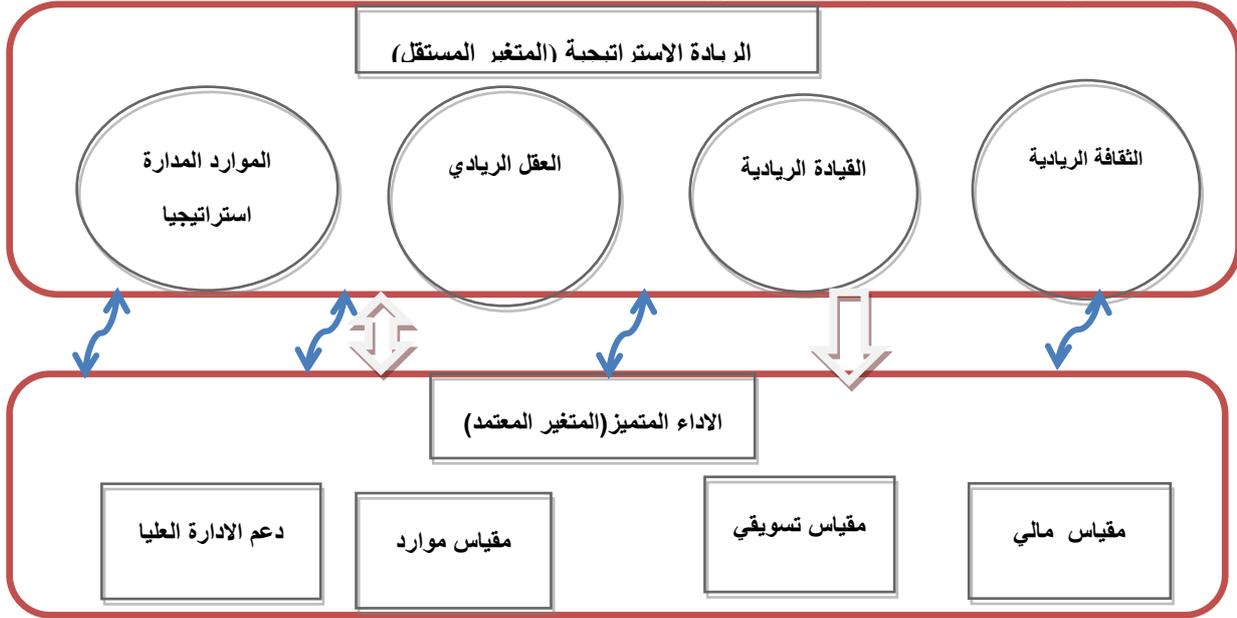
المتغيرات الرئيسية	الابعاد	الباحث والسنة	الفقرات
الريادة الاستراتيجية (المتغير المستقل)	الثقافة الريادية	حميد: ٢٠١٤	٤-١
	القيادة الريادية	حميد: ٢٠١٤	٦-٥
	العقل الريادي	حميد: ٢٠١٤	١٠-٧
	الموارد المدارة استراتيجيا	حميد: ٢٠١٤	١٤-١١
الاداء المتميز (المتغير المعتمد)	مقياس مالي	الجبوري: ٢٠١٣	١٦-١٥
	مقياس تسويقي	الجبوري: ٢٠١٣	١٨-١٧
	مقياس الموارد	الجبوري: ٢٠١٣	٢٠-١٩
	دعم الادارة العليا	الجبوري: ٢٠١٣	٢٢-٢١

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات العلمية

### ٦- المخطط الفرضي للبحث

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية  
المجلد (٢١) العدد (٨٣) لسنة ٢٠١٥

يوضح المخطط (1) أنموذج البحث الذي وضعه الباحث مساراً له في تحديد المعالم الاساس لدراستها، ويتمثل في متغيرين، اذ يمثل المتغيرالاول الريادة الاستراتيجية (ابعادها)، اذ تعتمد الريادة الاستراتيجية على مجموعة من الابعاد التي تسهم في تعزيز الادارة السليمة للجهاز المصرفي، اما المتغيرالثاني فقد تضمن (الاداء المتميز) وابعاده لغرض تكامل كل من الريادة الاستراتيجية والكفاءة بوصفه اداة فاعلة في نشر استراتيجيات الاعمال في المؤسسات المصرفية خصوصاً بالابداع من خلال إستراتيجية التنوع ، وبما يعزز من سمعة ورسانة اداء هذه المؤسسات المصرفية.



شكل مخطط (1) المخطط الفرضي للبحث

- ٧- **فرضية البحث** : استناداً الى متغيرات البحث يمكننا ان نحدد الفرضيات الرئيسية .  
 ➤ **الفرضية الرئيسية الاولى**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الريادة الاستراتيجية والاداء المتميز في المصارف العراقية الخاصة عينة البحث.  
 ➤ **الفرضية الرئيسية الثانية**: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الريادة الاستراتيجية والاداء المتميز في المصارف العراقية الخاصة عينة البحث.

وتم اعتماد استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض كما تم استخراج الصدق والثبات (Reliability) للتأكد من وجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته، وقد تم استخراج ثبات الاستبانة بمعامل (Alpha Gron -) وبلغ (Back) وبلغ (%٨٢.٤) وهو معامل ثبات ممتاز من ناحية النسبة.

### ٨- مجتمع وعينة البحث

تم اختيار مجتمع البحث من المصارف العراقية الخاصة وقد جرى توزيعها بعد ذلك على عينة البحث ، وتم اختيار (المصرف الوطني الاسلامي ، مصرف بغداد، المصرف الاهلي العراقي، مصرف الشرق الاوسط) كعينة للبحث لسهولة الحصول على البيانات وكونها من المصارف الفاعلة في القطاع المصرفي.

### الدراسات السابقة

### ١- (السكرانه:٢٠٠٦" المشاريع الصغيرة والريادية)

هدفت الدراسة الى القاء الضوء على الربط ما بين المشاريع الصغيرة والريادة والتعرف على المشاريع الصغيرة كونها تشكل ميداناً متطوراً لتحسين المهارات والكفاءات الإنتاجية والتسويقية. اما اهم النتائج التي تم التوصل اليها فهي ان مشاريع الأعمال الصغيرة في الأردن ذات أهمية ولها دور في الاقتصاد الوطني ونموه، وان الشخص المالك للمشروع الصغير حتى يكون ريادياً لا بد ان يتمتع بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى تمكنه من إدارة هذه المشاريع لتكون ريادية، وان أي من المشاريع الصغيرة حتى تكون ريادية لا بد من وجود مراحل وخطوات معينة لتمكنها من القدرة على الاستمرار والبقاء والنجاح، وان المشاريع الصغيرة حتى تكون ريادية لا بد من الاستفادة من التطور التكنولوجي واستخدامه في اجراءات الإنتاج او في تقديم خدمات الإنتاج سواء باستخدام الإنترنت او غيره.

### ٢- بوقلقول ، و بلكبير:٢٠١٠ (الأداء التنظيمي المتميز في ظل تطور تكنولوجيات المعلومات)

بحثت الدراسة في الأداء التنظيمي المتميز الذي تتيحه تكنولوجيات المعلومات و الاتصال ولاسيما منها الإنترنت و الآفاق التي تفتحتها أمام المنظمات عموماً و العربية على وجه التحديد من أجل إدماج وظائفها و التقليل من الثقل التسلسلي وتحسين اتخاذ القرارات فيها ، وذلك من خلال التطرق لدور هذه التكنولوجيات في تطوير الأداء التنظيمي للمنشأة وعملية الرقابة و تدفق المعلومات و إدارة المصارف ، ومن ثم تأهيلها لمواجهة التحديات التي تفرضها عليها البيئة الاقتصادية غير المستقرة .

وتمثلت اهم النتائج في ان المنظمات التي لا تأخذ بالحسبان ما يحدث في البيئة العالمية ولا تعمل وفق ذلك محلياً ، محكوم عليها بالبقاء على هامش التاريخ بل يؤدي ذلك إلى زوالها من السوق نهائياً. كما أن بلوغ الأهداف الطموحة لأغلب الاقتصاديات العربية تتطلب الانتقال من نمو توسعي (extensive) ناتج عن جمع مختلف الموارد إلى نمو مكثف (intensive) يكون محصلة لخلق الثروة و القيمة . وهو النمو الذي يتطلب إدخال ثقافة الفعالية (efficiency) والفاعلية (effectiveness) على الأداء الكلي ولاسيما على أداء المنظمات الاقتصادية التي يقع على عاتقها تحقيق ذلك بالدرجة الأولى . فهذه المنظمات مطالبة بالعمل على تحقيق الربحية وتحسين الأداء من خلال إحداث تغيير جذري في فلسفتها واستراتيجياتها وثقافتها وطرائق عملها.

### ٣- داود:٢٠١١(التنافسية على وفق حاكمية الشركة وريادية الاعمال)

هدفت الدراسة الى بيان الربط بين ريادية الأعمال وحاكمية الشركة في ظل التوجه الاستراتيجي للقادة الرياديين في منظمات الاعمال.

وكذلك بيان إمكانية نشر ثقافة حاكمية الشركة في قطاع المصارف وشركات الاتصال الخاصة، لغرض استكمال ما هو قائم على تعليمات البنك المركزي وقانون الشركات والمصارف، الذي ينظم سير عمل المنظمات المبحوثة لاسيما عينة المصارف، فضلاً عن الإضافات الجديدة التي تفرضها قواعد وآليات ومعايير حاكمية الشركة وريادية الأعمال بسبب حيازة قطاع المصارف الخاصة على الأولوية في نتائج الدراسة.



## دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز دراسة تحليلية في عينتا مختارة من المصارف العراقية الخاصة

وعلى الرغم من ان البعض يرى في حاكمية الشركة عائقاً او قيلاً امام ريادة منظمات الاعمال، الا انها تسهم بشكل مباشر في رسم التوجه الاستراتيجي لعينة المصارف والاتصالات.

### ٤- الفيحان والبز: ٢٠١٢ (دور ريادة الاعمال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية)

هدفت الدراسة الى اظهار دور المنظمات الريادية في ارساء مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وكانت اهم نتائج الدراسة ان للريادة دوراً مهماً في الاقتصاديات العالمية كونها من ابرز محركات النمو الاقتصادي، من خلال إنشاء منظمات أعمال محلية فاعلة تسهم في التطور المحلي، عن طريق بقصد توفير فرص العمل وزيادة العوائد، بقصد تفعيل دورها في تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأفراد والمجتمع ويسهم وجود المشروعات الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات".

### ٥- كورتل، البجيري: ٢٠١٢ (الإبداع و الريادة في المؤسسة الصناعية)

حاولت الدراسة تقديم مفهوم الريادة والإبداع بوصفها من المفاهيم الأساسية في إدارة وتسيير المؤسسات فعن طريق الريادة يمكن تحسين فعالية هذه المؤسسات من خلال الاهتمام بالإبداع و دوره في تحقيق الريادة.

وكانت اهم النتائج أن التنافس المكثف وقصر مدة دورة الإنتاج أدت بالمؤسسات إلى الاعتماد و بشكل كبير على مصادر المعلومات والمعرفة الخارجية لتوجيه برامجها و نتيجة لذلك أصبحت عمليات الإبداع تتم بالتفاعل مع المؤسسات الأخرى فنادرًا ما تتم عملية الإبداع بشكل منعزل و قد أدى هذا إلى ظهور الإبداع بشكل كبير داخل المؤسسات و نتج عن ذلك ظهور مؤسسات ريادية . اذن على أساس التحليل السابق تتضح أهمية الإبداع والريادة داخل المؤسسة ، حيث يؤدي تحقيق أهداف المؤسسة الأساسية والمتمثلة في تحقيق الربح و ضمان البقاء والاستمرار .

### ٦- ال نجم: ٢٠١٥ (اخلاقيات الادارة واثرها في ريادة الاداء الاستراتيجي)

هدفت الدراسة الى تحديد مديات تحقيق ريادة الاداء الاستراتيجي في واحدة من وزارات الدولة العراقية (وزارة السياحة والاثار - هيئة السياحة) وركزت على متغيرات النظام الاخلاقي في الوزارة السياحية وهي (الامانة- الصدق - النزاهة - السلوك الوظيفي القويم، مهنية الادارة، منظومة القيم) وعقلية الملاكات الاستراتيجية مركزاً على الابعاد (رسم رؤية استراتيجية ، صياغة الخيار الاستراتيجي ، واتخاذ القرارات). واطهرت نتائج التحليل تفوق المتغير الرئيس الخاص (باخلاقيات الادارة) بابعاده باستثناء بعد (النزاهة والامانة) وعلى وفق تطبيق المتغير الرئيسة (ريادة الاداء الاستراتيجي ، التفكير الاستراتيجي، المحفظة الاستراتيجية ، المظلة الاستراتيجية).

كما خلصت الدراسة الى ان تحقق عينة الدراسة الريادية فيجب على قياداتها ان تفكر في استغلال نقاط القوة المتمثلة بخاصية الرؤية الاستراتيجية واستثمارها لتحقيق متطلبات المنظمة الريادية لانها الاقوى تأثيراً في تحقيق متطلبات المنظمة الريادية.

## المبحث الثاني / اطار مفاهيمي في الريادة الاستراتيجية

يشكل موضوع الريادة الاستراتيجية احد المواضيع الحيوية المهمة التي بدأت تحظى باهتمام كبير من قبل منظمات الاعمال ومنها المصارف لاهميتها الكبيرة في تحسين نشاط القطاع المصرفي وسيتناول المبحث:

### اولاً: الريادة الاستراتيجية للمصارف

ازداد الاهتمام بموضوع ريادة منظمات الاعمال في السنوات الاخيرة ،بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة التي كان لها الاثر الكبير على بيئة الاعمال والبيئة التنافسية للشركات المحلية والدولية والعالمية،وما تلاها من احداث وازمات مالية اخرجت بعض المصارف العملاقة في الدول الاوربية والاسيوية والامريكية من المنافسة.

لذا تزايد الاهتمام بهذا الموضوع لما له من دور في نمو الاقتصادات على المستوى الكلي ونمو المصارف وتوسعها وحصولها على موارد مالية ومادية على المستوى الدولي الجزئي. وقد تناول المبحث التطور التاريخي ومفهوم واهمية ريادة المصارف واهم النماذج التي تناولتها الادبيات في مجال الادارة الاستراتيجية والريادة، وكذلك اهم المقاييس التي استخدمت على مستوى المصارف ، وعلاقة ريادة المصارف بالتنافسية العالمية.

اشارت (الفيحان والبز ٢٠٠٧:٣) الى ارتباط مصطلح الريادة (Entrepreneurship) منذ منتصف القرن الثامن عشر بمفهوم الريادي، والذي ترجع جذوره إلى الاقتصاد الفرنسي. إذ يقصد بالكلمة الفرنسية (Entrepreneur)، ذلك الفرد الذي يتولى (Undertakes) مشروع أو نشاط مهم. (١) ويعنى في مضمون الأعمال بمصطلح (Undertake) هو بدء الأعمال. وفي قاموس (Webster) يمثل الريادي (Entrepreneur) ذلك الفرد الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع. وقد مثل الرياديون الأفراد التواقون للثروة الذين يتخذون المخاطرة ويصنعون القرار لإدارة الموارد بطرائق غير مألوفة لاستثمار الفرص وبذلك أصبحوا قادة الصناعة في العالم وعليه يمكن القول **بأن المقصود بالريادة** خصائص وسلوكيات متعلقة بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره و الابداع في ادارته ، ومن يتمتع بهذه الصفات يمكن تسميته بالرائد (الريادي) من هذا نستنبط بأنه من يبدأ عملاً ويتعاقد مع مهنيين لادارته وتشغيله لايمكن أن يسمى رائدا او رياديا لانه لايقوم بمهام الريادة الرئيسية كما أنه من يدير العمل لايمكن اعتباره رائد ايضاً لانه لايتحمل المخاطرة كاملة للعمل الذي يديره اذ ان (الرائد) يرى فرصاً لايراهها غيره بل أن غيره يمكن أن يراها تهديداً وليست فرصة ، ومن ثم فان الدول تزدهر اقتصادياً من خلال مصارفها الرائدة (اي وجود جهاز مصرفي سليم ومعافى).

أما اهم المهمات التي يقوم بها الرائد هي التخطيط وتهيئة الموارد والجمع بينها وادارتها ومتابعتها وتحمل المخاطر المالية والقانونية لملكية العمل وادارته ومن ثم تحقيق ارباح مثلى من جراء ادارة هذه الموارد.

(١) Jyotsna Sethi, "Lesson – 1: Entrepreneur & Entrepreneurship", (2005), p 5.



## دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز دراسة تحليلية في عينتا مختارة من المصارف العراقية الخاصة

فيما أشار (Robert Hisrich) إلى الريادة (بكونها عملية تكوين شيء ما مختلف ذي قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، فضلا عن الرضا الفردي). وبعبارة أخرى أنها: "عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة

(Jose Dornelas, Sergio Postigo, Dante Martineli, Debbie Stual, Corporate Entrepreneurship : The case of Brazil & Argentina, www.icesi.edu.co/anteriores/Papers/emeor/2/pdf,2003)

ان الريادة والادارة الاستراتيجية هما عمليتان ديناميكيتان تهتمان باداء المصرف اذ تدعوا الادارة الاستراتيجية المصارف الى تاسيس واستغلال المزايا التنافسية ضمن سياق بيئي معين، في حين تعزز الريادة للبحث عن الميزة التنافسية من خلال المنتج والعملية وابداعات السوق وجودة الخدمة المقدمة بابتكار تقديم منتجات متميزة ومنافسة .

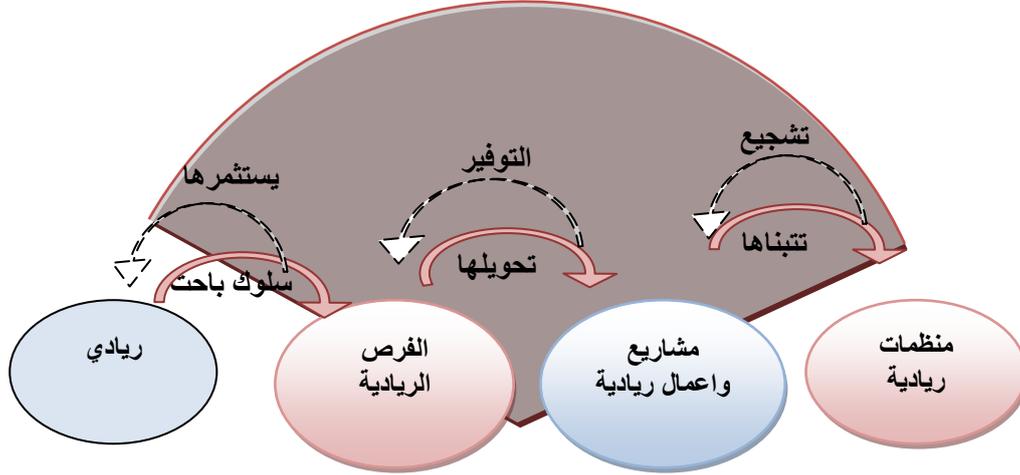
وقد اشار (Drucker:1964) الى ان الريادية هي (تعظيم للفرص) وقد بين ( Mintzberg et al 1998:129): بانها (ترتبط بالمخاطرة وتعمل في بيئة عدم التأكد).

وقد اشارت (داود ، ٢٠١١، ١٥٠) الى ان اغلب باحثي علم الاقتصاد والنفوس الاجتماعي اشاروا الى الحقيقة القائلة ، بأن الريادة هي " عملية وليست ظاهرة ساكنة: اذ يجب ان تحصل مع التغيير وترتبط ايضاً مع قضايا الخيارات (Geneva ، ٢٠٠٥:٣) . ان المضامين الفكرية للريادة ومدلولاتها تتمثل ب:  
أ- الريادة (Entrepreneurial): استعمل هذا المصطلح لأكثر من (٢٠٠) عام ، الأ ان الغموض يكتنفه بعض الشيء ، أذ أن كلمة المبادرات الفردية والأعمال الريادية مشتقة من كلمات فرنسية وتعني (بين - وتأخذ) ، ولذلك فإن المبادر أو الريادي يأخذ مكاناً بين المجهزين والزبائن أو المنتجين والزبائن ، وفي الوقت نفسه يتبنى المخاطرة لتحقيق النجاح . ومن هذا المنطلق عرفها (( Hitt el al . , 2005:5 هي: (القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطر المحسوبة لتحقيق الأرباح) .

ب- الريادي (Entrepreneur) : يعرفه (Daniel .2004) بأنه (الشخص الذي يستطيع تنظيم وادارة الأعمال ، مع تبني المخاطر لتحقيق الربحية) ، وقد عرفه (السكارنة ، ٢٠٠٥، ١٧). على أنه (الشخص الذي تكون لديه المقدرة العالية على الانجاز) ، مثلما اشار اليه (McClelland) بأن الريادي هو الانسان غير التقليدي ، والذي يقوم بالاعمال بطريقة متميزة ومبتكرة (احمد وبرهم ، ٢٠٠٨: ١٥) . فالريادي يظهر قدرة عالية على فهم محيطه ويتعامل مع الاخرين بأيجابيه ، واستثمار افضل مالمديهم من قدرات لتحقيق مفهوم ريادية الشركة (Corporate Entrepreneurial) .

ت- المصارف الريادية (Entrepreneurial Banks) وهي: كيانات مساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي ، عن طريق توليد الابتكارات وتنمية الاسواق ويجاد فرص العمل وادخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات ، سواء أكان ذلك من نطاق محلي ام دولي (Histrich el al.,2005:2).

ث- الفرص الريادية (Entrepreneurial Opportunities) وهي : الظروف التي تجعل من منتج او خدمة جديدة تلبي حاجة السوق ، وعادةً ماتوجد في بيئة ديناميكية (متغيرة) وغير مستقرة ويكون مستوى الألتاكد فيها عالياً. (Meyer, 2002:85) . ويوضح الشكل (٤) مظلة مفاهيم الريادة .



شكل (٢) المظلة المفاهيمية للريادة

المصدر: صالح والمبعضين :٢٠١٠ " دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية اساسيات نظرية ووقائع ميدانية" بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر / لجامعة الزيتونة تحت عنوان " الريادية في المجتمع المعرفة ، ص ٥ .

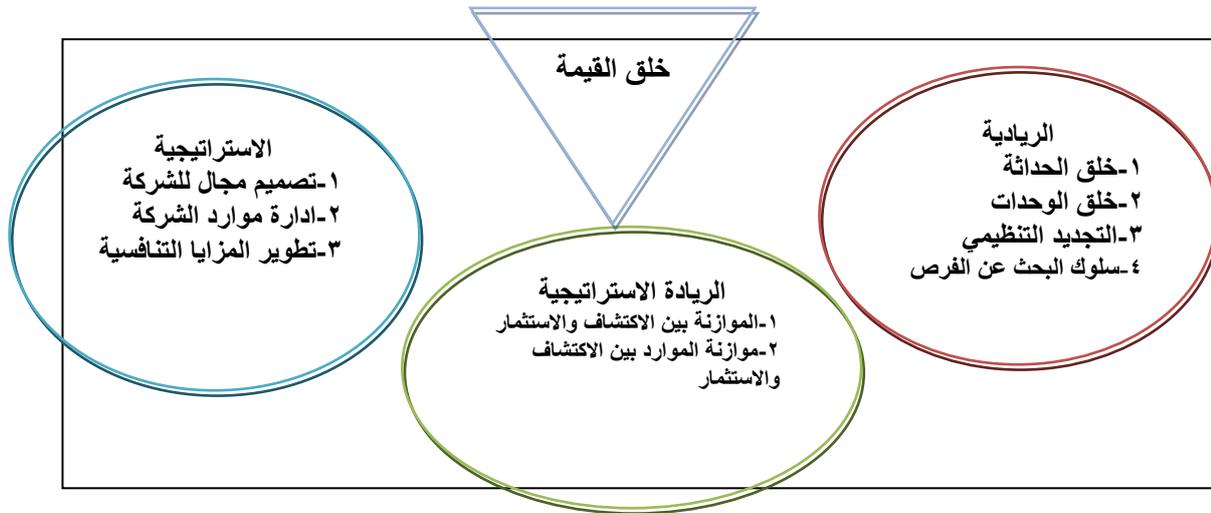
تتضمن الريادة الاستراتيجية سلوكيات البحث عن الفرص والبحث عن الميزة وتنتج ذلك ينعكس على اداء المصرف ، فالمغامرات الريادية ذات فاعلية في تحديد الفرص التي تسهم في نجاح وتطوير الميزة التنافسية لغرض الحصول على القيمة من تلك الفرص . وكذلك تشير الريادة الاستراتيجية الى الانشطة الاستراتيجية من منظور ستراتيجي (Dumitru, 2008:78) فهي تستعمل من قبل المصارف الجاذبة لأستثمار الميزة التنافسية الحالية ، وأن ممارسة الريادة الاستراتيجية بفاعلية تساعد على تحقيق الميزة (الاستثمار او الاستغلال Exploitation).

وتقود الريادة الاستراتيجية الفاعلة الى تحقيق كل من الكفاءة والفاعلية المتوجهة نحو الحداثة التي تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة . وقد حدد (Eisenhardt et al., 2000:44) ابعاداً للريادة الاستراتيجية مشابهة للابعد التي قدمها (Ireland et al., 2007:50) وهي الابداعات والشبكات (للوصول للموارد) ، والتدويل ، والتعلم التنظيمي (تحويل المعرفة وتطوير الموارد) ، والنمو وفريق الادارة العليا والحاكمية (الاختيارالفاعل وتنفيذ الاستراتيجيات).

(\*)الكفاءة او الفاعلية efficiency هي الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم او مستوى معين من النواتج باقل التكاليف وهو من اهم مقاييس نجاح المؤسسات في تحقيق اهدافها . الكفاءة هي الاستغلال العقلاني والامثل والاقتصادي لموارد المؤسسة والفاعلية هي مدى تحقيق المؤسسة لاهدافها باقل تكلفة واقل وقت ممكن.

ويؤيد كذلك (Foss,et al., 2008) على التوفيق بين النظرية الريادية والادارة الاستراتيجية، والنظرة المعتمدة على الموارد (Kyrgidou & Hughes 2010:44). لذا فان التكامل بين النظريتين الريادية والادارة الاستراتيجية والخروج بنتيجة الريادة الاستراتيجية تساعد المصارف والرياديين على ان يبحروا في محيطهم الازرق بدون منافس لانهم سوف يخلقون مورداً فريدة ذات قيمة خلقة للمجتمع ويوضح الشكل (٣) ذلك.

شكل (٣) العلاقة بين الريادة الاستراتيجية ، الاستراتيجية ، وخلق القيمة



1) Source: Adapted & Modified from: Ireland & Webb: 2007 “Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive advantage through streams of innovation”, Kelley School of Business p. 51.

وتسعى المصارف الرائدة الى أن تهتم بالقدرات والمهارات المتميزة لديها، وتحاول جاهدة ان تخلق التوازن بين بيئتها الداخلية والخارجية ، بما يسهم في خلق قيمة لها وللمجتمع ، فلا بد من التعرف على طبيعة الانشطة الريادية الداخلية والخارجية وكذلك التعرف على واحد او اكثر من النماذج الريادية التي تلائم طبيعة عملها .

#### ١- اهمية الريادة الاستراتيجية للمصارف

ان طموح أي مصرف هو الوصول الى الريادية في مجال اعماله،وعندما تصل المصارف الى مستوى الريادية وتتخطى المحيط الاحمر (ويقصد به الصراع والمنافسة الشديدة بين المصارف) تصل الى المحيط الازرق بحيث تكون قادرة على الوقوف امام المصارف دون منافس لانها فريدة بمنتجاتها وخدماتها المبتكرة في السوق. لذا فهي غاية مهمة للمصارف لتلبيه طموحها في الحصول على التمايز في مجال عملها وجذب اكبر حصة سوقية. لقد ذكر (McFadzean,et,al:2005:351) ان لريادة المصارف اهمية كبيرة ليس على مستوى المصرف فقط وانما ينعكس على مستوى الاقتصاد الكلي.وقد اشرنا الى بعض النقاط وهي:

- ١- ريادة المصارف ذات اثر ايجابي جدا على الاقتصاد وعلى المجتمع فهو يساعد على استقرارها واول من عبر عنها في العالم هو العالم الاسترالي (Joseph Schumpeter) عام ١٩٣٤ في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" (Barring & Ireland:2008:18).
  - ٢- انها تستخدم اساسيات الادارة في الوقت الذي يتم فيه بيان نمط سلوكي بحيث يتحدى البيروقراطية ويشجع على الابداع والابتكار.
  - ٣- تعد الريادية للمصارف سمة مهمة كأستراتيجية للنمو والميزة التنافسية (Tan:2005:5).
  - ٤- تكون فرصه لجني الارباح والاسهام في المجتمع من خلال ما يقدمه المصرف من خدمات له (Zimmerer & Scaborough:2005:5).
  - ٥- ان الريادة والادارة الاستراتيجية تهتم باداء الشركة حيث تدعو الادارة الاستراتيجية الى تاسيس واستغلال الميزة التنافسية ضمن سياق بيئي معين في حين تعزز الريادة البحث عن الميزة التنافسية من خلال المنتج والعملية وابداعات السوق.
- ٢- اشكال الريادة الاستراتيجية للمصارف : وهي تمثل اشكال الريادة الاستراتيجية وكما ياتي :
- ١- الريادية الادارية (Administrative E.) من خلال الاهتمام بالريادية الادارية فان المصارف تتخذ خطوة ابعد من وجود قسم تقليدي للبحث والتطوير ، وتوجد فلسفة المصرف لدعم الباحثين . وهذا ما يترافق او يتزامن مع توفير موارد موسعة لجعل الافكار الجديدة حقائق تجارية رائدة ، بتقديم منتجات مبتكرة ومتطورة .
  - ٢- الريادية الفرصية (Opportunistic E.) تشجع المصارف الموظفين العاملين لديها على استغلال الفرص للمصرف ، ومن خلال الاسواق التنافسية.
  - ٣- الريادية الاكتسابية (Acquisitive E.) يسمح لمديري المصارف بالسعي الى فرص جديدة خارج المصرف . وهذه الفرص تتضمن الاندماجات ، الاكتسابات او الاستحواذات والتكنولوجيا الجديدة والتحالفات الاستراتيجية.
  - ٤- ريادية المحاكاتية او المقلدة (Imitative E.) المصارف اليابانية تلخص هذه الصيغة من الريادية في دراستهم وانعكاس هندسة منتجات الاخرين.
  - ٥- ريادية الاحتضان :ان وحدات تطوير المغامرات الجديدة شبه مستقلة فهي تتشكل لتقدم راس المال والوصول الى موارد المصارف وحرية الاجراءات المستقلة والمسؤولية للتنفيذ من قبول المغامرة الى المستوى او المرحله التجارية.

### ٣- ابعاد الريادة الاستراتيجية

اشارت (حميد، ٢٠١٤، ٧٠) الى مجموعه ابعاد للريادة الاستراتيجية وتتمثل في الاتي :

١- الثقافة الريادية: تعد الثقافة الريادية نظام القيم المشتركة (اي ماهو مهم) والاعتقادات ( اي كيف تعمل الاشياء) التي تصيغ الهيكل التنظيمي للمصرف واعمال اعضائها وضع المعايير السلوكية ( Yilman 2012:75) (اي اكمال العمل في المصرف) (Ireland et al, 2003, ٧٢) و اشار الى ان الثقافة الريادية تتضمن تحمل المخاطرة والعمل في بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص والميزة والتغيير والتنافس في ظل التعقيد والتوجه البيئي ، اذ تعمل الثقافة على تعزيز السلوك الريادي في المصرف وتركيز الثقافة الريادية على الفرص والتحديات ، فضلا عن ذلك تعتمد على تقييم نقاط القوة والضعف والتحديات التي يشار اليها ب (SWOT) والتي تمثل ادوات تحليل الادارة الاستراتيجية.

٢- القيادة الريادية : عرفها (Kuratk, 2007:1) بانها (قابلية الريادي على التوقع والتصور والحفاظ على مرونة والتفكير استراتيجيا والعمل مع الاخرين لبدء التغييرات التي تخلق المستقبل المشرق للمصرف) ويرى (Yilmaz , 2012:75) ان القيادة الريادية (تعتمد على استقطاب وجذب وتنسيق الموارد وتوجيهها للاستخدامات الافضل والمناسبة نحو تحقيق اهداف المصرف وتخدم ذوي المصالح و تحقيق الربحية المثلى).

٣- العقل الريادي: يعرفه (Ireland et al , 2003:968) بكونه (منظورا متجها باتجاه النمو الذي يروج من خلاله الافراد المرونة والخلق والابداع المستمر والتجديد) وحتى في ظروف عدم التاكيد بوسع الافراد ذوي العقل الريادي تشخيص واستغلال الفرص الجديدة لكونهم يمتلكون القدرات المعرفية التي تعطي لهم حولا لمختلف الحالات الغامضة ويتصف بالادراك للفرص الريادية والتأهب والبحث عن الحقيقة.

٤- الموارد المدارة استراتيجيا: تعد الموارد مثلا (استقطاب الودائع) احدى موارد ادارة المظلوبات مع رأس المال وهي تعد مورد ملموس للمصرف بينما راس المال البشري ورأس المال الاجتماعي فهي موارد غير ملموسة وتعد اساس الاداء التفاضلي للمصرف من حيث خلق الثروة، اذ يسهل نشر الموارد المدارة استراتيجيا مع تزامن استخدام سلوكيات البحث عن الفرص والميزة.

### ثانيا: الاداء المصرفي المتميز

أن المصارف تقدم خدمات مصرفية ، وهذه الخدمات لاهميتها وخصوصيتها يركز عليها اقتصادات البلدان ولا تتطور البلدان الا بوجود قطاع مصرفي يقدم خدمات مبتكرة وهذه الخدمات المبتكرة لا يمكن لها أن تتفوق الأ من خلال أداء متميز تقدمه هذه المصارف وتلعب دوراً فعالاً في اتمام وانجاز المعاملات لذلك تسعى ادارات المصارف الى تقديم الاداء المتميز وتحديد نقاط القوة وتعزيزها وتشخيص نقاط الضعف لغرض استبعادها ومن ثم اقتناص الفرصة من خلال الاداء المتميز وريادة العمل الاستراتيجي .



## دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز دراسة تحليلية في عينتا مختارة من المصارف العراقية الخاصة

لذلك علينا تحديد مفهوم الاداء المتميز أذ هو ليس فقط عدد الوحدات التي يقدمها الموظف أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط و لكن أيضا الجودة التي يؤدي عمله بها ، و كذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه" دنيس مورجان " في بداية ) . الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع حتى يمكن وصف الأداء بالتميز ، فالمصارف ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية و لديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير و التحسين المستمرين .

إن التميز رهين توافر مهارات و قدرات في مستوى مرتفع في القادة ، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق و التميز في الأداء. و يعد الاداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المصارف أو قد تكون الأساس في بقائها و تعزيز قدراته التنافسية. و يمكن تقديم بعض التعاريف للأداء كما في الاتي (يوسف : ٢٧، ٢٠٠٧):

- الأداء هو عبارة عن النجاح أي عبارة عن دالة للتمثيل الناجح ، فتتغير هذه الدالة بتغير المصارف والعاملين فيها .

- يعبر hb]hx عن مجموعة من المراحل و الافعال - Action

- الأداء هو الفعل و ليس النتيجة التي تظهر Process us و العمليات في وقت من الزمن  
- قدرة المصرف على تحقيق أهدافه من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة و فعالة و توجيهها بما يحقق عوائد مثلى .

اذن مفهوم الاداء المتميز يشير الى مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الافراد العاملون في هذه المصارف لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون اعمالا وتقديم افكار ومنتجات تتسم بالحدثة والاصالة والابداع ونوعا ما تتجاوز حدود المعايير المنظمية وتتفوق على ما يقدمه الاخرون (فرج ، 2009 ، 1) . كما قدم kotler مفهومه للأداء المنظمي المتميز من خلال طرحه أنموذج خصائص مصارف الأعمال ذات الأداء المتفوق، وأشار الى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز . ويشير الباحث من خلال الاطلاع على الادبيات العلمية ان الاداء المتميز للمصارف الريادية هو فن توجيه وقيادة العناصر البشرية والموارد المادية لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المصارف من خلال اخذ القرارات الرشيدة التي تصب في مصلحة المصرف والاقتصاد الوطني.

لذا تحاول ادارات المصارف الخاصة ان تكون سباقة في اخذ القرارات الصائبة لتحقيق اهدافها التنموية في البلد، كذلك تسهم في تحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي والدولي.

وقد اشار (بقولول ٢٠١٤: ٤) الى أن مسألة العلاقة بين القرارات والأداء تعد أيضا من الأمور المعقدة على الصعيد المنهجي حيث من الصعب قياس أثر القرارات على الأداء ، و يرجع ذلك أساسا إلى عد الأداء كمحصلة لعدد كبير من القرارات المتخذة ، والتي تختلف في طبيعتها وفي درجة أهميتها ، وبالتالي فإن إغفال جانب من هذه القرارات سيقود حتما إلى استنتاج خاطئ .

فضلا عن أن الأداء الذي يتم قياسه من خلال مؤشرات مالية يخضع لمنظومة محاسبية و جبائية من شأنها التأثير في النتائج الاقتصادية ، حيث يمكن في الواقع أن يكون الأداء الجيد المحقق خلال سنة معينة نتيجة لقرارات اتخذت في سنوات سابقة. ولهذا يمكن النظر لهذه العلاقة من ثلاثة زوايا : الأداء الاقتصادي (الإنتاجية، و التحكم في التكاليف)، الأداء التنظيمي (التنسيق ، و تقاسم المعلومات) ، و الأداء الديناميكي ( الكفاءات، والقدرات الابتكارية، والتجديدية، والتوقعية للمؤسسة).

#### ١- مؤشرات قياس الاداء المتميز

تواجه دراسة الاداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على أساس تباين اهداف المصارف وطبيعتها واختلاف اهداف الجهات المرتبطة بها مما يتطلب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الاداء وتحديد اهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المصرف لذلك يختلف الباحثون في تحديدهم لمؤشرات قياس الاداء. ومن هذه المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالا هي:

**أ- المقاييس المالية ( نسبة الربحية -العائد على حق الملكية - العائد على الموجودات - نسبة السيولة - نسبة كفاية راس المال )**

هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها ضمن مدة زمنية أطول أي مع ما مضى وما هو موجود حالياً وتعد من المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس ربحية المصرف، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المساهمين والجمهور واصحاب المصالح صورة واضحة عن أدائه خلال مدة السنة الحالية ومنها): ربحية السهم الواحد، ومعدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار (الذي هو الأكثر استعمالاً لقياس اداء المصرف فيما يتعلق بالأرباح. وعلى الرغم من الاستعمال الواسع لهذا المقياس الا انه يعاني من بعض المساوئ منها: الاختلاف في طرائق احتساب) الاندثار، والاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة، والاختلاف في اساليب تحديث الحسابات (Weston, et al., 1996: 102-104).

#### ب- مقاييس الموارد البشرية

تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومن هذه المقاييس (انتاجية الموظف، ونفقات البحث والتطوير ونفقات التطوير والتدريب على كل فرد) ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح، فبعضهم يجد ان تطوير الاعمال، المقياس الاساس للنجاح في حين يجد اخرون ان انتاجية العاملين هي المقياس الاساس . (العاني، 2002. : 62-63 )

### ج- مقاييس التسويق

تعد مقاييس التسويق مثل (حجم المبيعات، والحصة السوقية)، من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الاداء المنظمي او التنظيمي وان درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس اساسي للاداء التنظيمي ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية، فضلاً عن ان هذه المقاييس تبين الاداء من داخل المصرف، كذلك انها تقيس الحصة السوقية للمصرف والانتشار الجغرافي مقسومة على حصة القطاع . (Green, et al, 1995:63)

### د - مقاييس نوعية تحول المصرف

قسمت عمليات التحول التي ينفذها المصرف الى: التخصص التكيفي، وهو عملية رفع مستوى التوافق بين المصرف وبيئته ، والتصميم التكيفي، ويركز على استثمار ما لدى المصرف من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة المصرف على التكيف في بيئات غير مستقرة، وهو ضروري للمصارف لكي تضمن البقاء في الاجل الطويل. (37 : 62-63). نقلاً عن (فرج، : 2009 الجباوي، 2000)

### هـ - مقاييس قيمة ملكية حملة الاسهم

تستعمل معظم المصارف قيمة ثروة حملة الاسهم مقياساً لاداء المصرف وفعالية الادارة الاستراتيجية وذلك لان هذه المصارف تعتقد ان المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير مفيدة للقيمة الاقتصادية للمصرف.

### و - مقياس تقويم الادارة العليا:

ان الاداء الوظيفي لمدير المصرف و افراد الادارة العليا يقوم من مجلس الادارة عن طريق اللجان الفرعية الاستراتيجية، والمراجعة والتدقيق، والرواتب (ويركز مجلس الادارة على) اجمالي الربح مقاساً بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الاسهم (wheelen,t. & hunger,j.:1995).

### المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي

تضمن الجانب التطبيقي تحليل استجابات عينة البحث لاسئلة البحث التي عالجت متغيرات البحث المستقلة والمعتمدة وكالاتي:

**اولاً: الريادة الاستراتيجية:** وهو اسلوب اداري لتكامل الريادة (السلوكيات الساعية للفرصة) والاستراتيجية (السلوكيات الساعية للميزة)، من اجل تكوين الثروة وتتضمن:

١- **الثقافة الريادية:** وتمثل نظام القيم المشتركة (اي ماهو مهم) والمعتقدات (اي كيف تعمل الاشياء) التي تصيغ التنظيمات الهيكلية للمصرف واعمال اعضائها لانتاج المعايير السلوكية (اي طريقة اكمال العمل في المصرف).

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الوسط الحسابي للبعد الاول (الثقافة الريادية) قد بلغ (٤.١) وهذا يشير الى ميل عال جدا لأفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وبانحراف معياري (٠.٣٧١) معامل الاختلاف وهذا يدل على تجانس قوي في آراء عينة البحث وهذا ما يؤكد معامل اختلاف بنسبة (٦٨%) والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) استجابة عينة البحث لبعده الثقافة الريادية

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	لدينا العديد من الافكار الواعدة وكذلك الوقت والموارد	١٨	٢٤	١	٤	١	٤.٣٢	0.887	٢٠.٥
		٣٧.٥	٥٠.٠	٢.١	٨.٣	٢.١			
٢	تفقد التغييرات في المجتمع ككل الى افكار تجارية واعدة في المصرف	١٨	١٩	٩	١	١	٤.١٥	0.807	١٩.٤
		٣٧.٥	٣٩.٦	١٨.٨	٢.١	٢.١			
٣	نحن نعاني من انعدام الافكار التي يمكن تحويلها الى خدمات مربحة	١٢	١٢	١٥	٦	٣	٣.٥٥	١.١٣٨	١٣.٠٥
		٢٥.٠	٢٥.٠	٣١.٣	١٢.٥	٦.٣			
٤	نحن نركز على تحسين الخدمات الموجودة في مصرفنا	٢٧	١٩	٢			٤.٥١	0.385	١٢.٩٧
		٥٦.٢	٣٩.٦	٤.٢					
	الاجمالي						٤.١٣٣	0.372	68

٢- **القيادة الريادية:** قابلية الريادي على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجيا، والعمل مع الاخرين لبدء التغييرات التي تكون المستقبل المشرق للمصرف، وكان الوسط الحسابي ٤.٤٦ وهو مرتفع كما ان الانحراف المعياري ٠.٥٠٤ ومعامل الاختلاف ١١.٣% مما يدل على اتفاق كبير للقيمة لعينة البحث والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) استجابة عينة البحث لبعيد القيادة الريادية

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	قيادي قادر على اقناع العاملين بشكل كبير بوجهات النظر في العمل	٣٥	١٢	١			٤.٧٤	0.441	٩.٣٠
		٧٢.٩	٢٥.٠	٢.١					
٢	نؤكد نحن بقوة اعطاء الثقة والشجاعة من خلال الطمأنينة وتقديم النصح	٢٣	١١	١٢	١	١	٤.١٩	0.900	٢١.٤٨
		٤٧.٩	٢٢.٩	٢٥.٠	٢.١	٢.١	٤.٤٦	0.504	١١.٣
	الاجمالي								

٣- **العقل الريادي**: ظاهرة فردية وجماعية ، للريادين المديرين والعاملين في المصرف للتفكير والعمل ريادي ومن خلال تحليل استجابة البحث لهذا التغيير كان الوسط الحسابي بمقدار ٤.٢٧ وهو يدل على اتفاق عال للعينة يعكس انحراف معياري بلغ ٠.٥٣٦ ومعامل اختلاف بلغ ١٢.٥٥٣ مما يعني نسبة تشتت قليلة والجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤) استجابة عينة البحث لبعيد العقل الريادي

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	نتابع بشغف الفرص الريادية.	٤٧.٩	٢٧.١	٨.٣	١٤.٦	٢.١	٤.١١	١.٠٨٨	٢٦.٤٧٢٠٢
		٢٣	١٣	٤	٧	١			
٢	نحن نشدد بقوة السعي لتحقيق الفرص الواعدة	٢٨	١٣	٦		١	٤.٤٧	٠.٧١٨	١٦.٠٦٢٦٤
		٥٨.٣	٢٧.١	١٢.٥		٢.١			
٣	علينا التركيز بصوره ثابتة على التنفيذ	٢٠	٢٠	٧	١		٤.٢٨	٠.٧١٣	١٦.٦٥٨٨٨
		٤١.٧	٤١.٧	١٤.٦	٢.١				
٤	نمتلك الالتزام لأشراك الجميع في متابعه وتحديد الفرص الريادية	٢٥	١٢	٦	٤	١	٤.٢٣	٠.٩٨٣	٢٣.٢٣٨٧٧
		٥٢.١	٢٥.٠	١٢.٥	٨.٣	٢.١			
	الاجمالي						٤.٢٧	٠.٥٣٦	١٢.٥٥٣

٤- **الموارد المدارة استراتيجيا** : هي ادارة للموارد الملموسة (راس مال المالي ) ، والموارد غير الملموسة (راس مال بشري ، وراس المال الاجتماعي ) ، من خلال هيكله محافظة الموارد وتجميع الموارد ورفع القدرات ، وتعد اساس الاداء التفاضلي للمصرف من حيث تكوين الثروة ويوضح الجدول (٥) ان الوسط الحسابي كان ٤٣٥ مما يدل على اتفاق مالي يعكس انحراف معياري منخفض بلغ ٠.٤٠١٤ ينعكس على معامل اختلاف قليل بدفع ٩.٠٠٧

جدول (٥) استجابة عينة البحث لبعُد الموارد المدارة استراتيجيا

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لااتفق	لااتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	نحن نركز عادة على موارد المصرف الخاصة التي يمكننا استخدامها لحماية الميزة التنافسية	٣٤	١٣			١	٤.٧٢	0.452	٩.٥٧٦٢٧١
		٧٠.٨	٢٧.١			٢.١			
٢	ادارة مواردنا تتم استراتيجيا لتعزيز السلوك الساعي للفرصة والميزة	١٧	٢٥	٦			٤.٢٦	0.642	١٥.٠٧٨٤٢
		٣٥.٤	٥٢.١	١٢.٥					
٣	يملك المدراء المقدرات على بناء الهياكل استراتيجيا والمحافظة الموارد	٢٧	١٣	٥	٣		٤.٣٨	0.848	١٩.٣٦٠٧٣
		٥٦.٣	٢٧.١	١٠.٤	٦.٣				
٤	تشجيع الاستراتيجية والعمليات لاكتساب الموارد والمحافظة عليها	٢٥	١٩	٣	١		٤.٤٧	0.620	١٣.٨٧٠٢٥
		٥٢.١	٣٩.٦	٦.٣	٢.١				
	الاجملي						٤.٣٥٧٤	4.0149	٩.٠٠٧٢٦٩

### ثانيا: الاداء المتميز

تشير نتائج الدراسة الى ان جميع ابعاد المتغير التابع هي اعلى من الوسط الفرضي وكذلك تشير الى انها اكثر من الميل العالي لافراد عينة البحث وبانسجام وتوافق عال لآراء عينة البحث من حيث الانحراف المعياري. وهذا يشير الى وضع مالي جيد لافراد عينة الدراسة للمصارف الاربعة من حيث ابعاد المتغير التابع وكما يوضحه الجدول (٦) لمقاييس الاداء المتميز.

يلاحظ من النتائج الموجودة في الجدول (٦) ان مؤشر المقياس المالي قد حقق الوسط الحسابي (٤.٤٧) وهذا يشير الى ميل عال لافراد عينة الدراسة وبانحراف معياري 429. وهذا يدل على تجانس في آراء عينة البحث على فقرات المقياس المالي وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي يدل على قيمة اقل وهي ٩.٥٦%.

وان مقياس الموارد المدارة استراتيجيا قد بلغ اجمالي الوسط الحسابي (٤.٣٢) وبانحراف معياري (567). ويدل على تجانس آراء عينة البحث لفقرات المؤشر الثاني وكذلك توضح نتائج البحث ان مقياس التسويق يدل على الوسط الحسابي (٤.٤٧) وبانحراف معياري (65). الذي يشير الى تجانس في آراء عينة البحث وهذا ما يشير اليه معامل الاختلاف (١٤.٥%) اما البعد الاخير من الاداء المتميز فتشير نتائجه الى ان الوسط الحسابي (٤.٣) وهو ميل عال لافراد عينة البحث حول فقرات مقياس دعم الادارة العليا، وهذا ما يشير اليه الانحراف المعياري (48). وهذا ما يدل عليه معامل الاختلاف (١١.١٧).

وهذا يشير الى ان اغلب عينة البحث من المصارف الخاصة ذات اداء متميز وهي تعد من المصارف الرائدة في السوق العراقي، كذلك تشير نتائج الجدول الى ان ابعاد المتغير التابع لها دور كبير في ريادة المصارف الخاصة.



## دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة

جدول (٦) استجابة عينة البحث لبعء الاداء المميز

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
مقياس المالية									
١	يستعمل المصرف ربحية السهم الواحد ، العائد على المبيعات، معدل العائد على حق الملكية ، ومعدل العائد على الاستثمار كمقياس لادائه فيما يتعلق بالارباح	25	19	1	2	1	٤.٦٨	٠.٦٣٩	١٣.٤٤٠١٧
		52.9	39.6	٢.١	٤.٢	2.1	—	—	—
٢	يستعمل المصرف بعض المقاييس المالية بصورة مجتمعة لاعطائها صورة واضحة عن ادائه نهاية السنة المالية	18	24	6	—	—	٤.٢٨	0.٦٤٩	١٥.١٦٣٥٥
		37.٥	٥٠.٠	١٢.٥	—	—	—	—	—
الاجمالي									
مقياس الموارد المدارة استراتيجيا									
١	تميز مقاييس انتاجية الفرد بدرجة عالية من الموضوعية	33	9	6	—	—	٤.٦٠	٠.٦٨١	١٤.٨٠٤٣٥
		6٨.٨	١٨.٨	١٢.٥	—	—	—	—	—
٢	يهتم المصرف بنفقات البحث والتطوير وتدريب الموظفين	20	21	٥	1	—	٤.٢٨	0.٧٤٣	١٧.٣٥٩٨
		٤١.٧	٤٣.٨	١٩.٤	٢.١	—	—	—	—
الاجمالي									
مقياس التسويق									
١	يعد حجم المبيعات، والحصة السوقية من المقاييس التي يعتمدها المصرف لقياس اداءها	23	19	4	1	—	٤.٣٦	٠.٧٣٥	١٦.٨٥٧٨
		٤٧.٩	39.٦	٨.٣	٢.١	—	—	—	—
٢	تعتمد درجة التفوق السوقى التي يصلها المنتج كمقياس اساسى لاداء المصرف ومقياس لاداء الحصة السوقية	32	11	4	1	—	٤.٦٠	٠.٦٤٨	١٤.٠٨٦٩٦
		6٦.٧	22.9	٨.٣	٢.١	—	—	—	—
الاجمالي									
مقياس دعم الادارة العليا									
١	يقوم الاداء الوظيفي لرئيس المصرف من مجلس الادارة والافراد العاملين مع الادارة العليا عن طريق اللجان الاستراتيجية	21	20	٥	2	—	٤.٣٠	٠.٧٤٩	١٧.٤١٨٦
		٤٣.٨	٤١.٧	١٠.٤	٤.٢	—	—	—	—
٢	يركز مجلس الادارة هلى اجمالى الريخ مقاسا العائد على الاستثمار ، والعائد هلى حق الملكية والعائد على السهم الواحد	20	2٥	2	1	—	٤.٣٤	0.٧٠٠	١٦.١٢٩٠٣
		٤١.٧	٥٢.١	٤.٢	٢.١	—	—	—	—
الاجمالي									

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف المذكورة للاعوام ٢٠١٢ و 2013.

### ثالثا : تحليل بعض المؤشرات المالية

بهدف ترصين وتعزيز الجانب التطبيقي فقد تم تحليل عدد من المؤشرات المالية للمصارف عينة البحث لغرض اجراء تحليل مقارن بينها وتبسيط الضوء على طبيعة مؤشرات اداء هذه المصارف من حيث السيولة والربحية وكفاية راس المال وكما موضح في الجدول (٧) حيث تم اجراء التحليل للسنوات ٢٠١٢ - ٢٠١٣ للتعرف على مؤشرات اداء هذه المصارف وكيفية تعزيز هذه المؤشرات من خلال الريادة الاستراتيجية. فبالنسبة لكفاية راس المال نجد ان النسبة تراوحت بين ١٥% في المصرف الوطني الاسلامي كحد ادنى لعام ٢٠١٢ وبين نسبة ١٨٦,٦% في المصرف الاهلي العراقي كحد اعلى ، اما في سنة ٢٠١٣ فكانت نسبة الحد الادنى لكفاية راس المال هو ٣٠% في المصرف الوطني الاسلامي ايضا والحد الاعلى بمعدل ١٠٤,١٥% في المصرف الاهلي العراقي ايضا ، ان تزايد النسبة لايشير دائما الى كفاية راس المال ولكن يدل على ان المصرف لا يستثمر امواله بشكل كفوء.

وبالنسبة لنسبة السيولة فكانت معدلاتها مرتفعة بشكل عام وتمثلت في حد ادنى بنسبة ٤٨,٤% في المصرف الاهلي العراقي لعام ٢٠١٣ اما الحد الادنى فكان بنسبة ٧٨% في مصرف بغداد ، اما في عام ٢٠١٣ فكان الحد الادنى بمعدل ٤٠,٨% في المصرف الاهلي العراقي ايضا اما الحد الاعلى فكان بنسبة ٧٦,٥% في مصرف الشرق الاوسط.

وفيما يتعلق ب (نسبة الربحية) فقد تراوحت بين نسبة ١,٧% كحد ادنى في المصرف الاهلي العراقي لعام ٢٠١٢ وبنسبة ٢٤% كحد اعلى في المصرف الوطني الاسلامي وهي تعد نسبة جيدة اما في عام ٢٠١٣ فكانت نسبة الربحية ١٠,٩% حدا ادنى في المصرف الاهلي العراقي وبين نسبة ١٦,٣% حدا اعلى من مصرف الشرق الاوسط.

اما بخصوص نسبة الرافعة فقد تذبذبت بشكل كبير بين المصارف وتراوحت بين نسبة ٤,٧٨٤% حدا ادنى في مصرف بغداد وهي نسبة منخفضة جدا وبين نسبة ٣٢٧,٩% حدا اعلى في مصرف الشرق الاوسط لعام ٢٠١٢ ، اما في عام ٢٠١٣ فتراوحت النسبة بين ٥,٥% حدا ادنى في مصرف بغداد ايضا ونسبة ٢٧٢,١% حدا اعلى في مصرف الشرق الاوسط وايضا وهي نسبة جيدة.

وفيما يتعلق ب (نسبة توظيف الاموال) فكانت متفاوتة ايضا بين المصارف عينة البحث وتراوحت بين نسبة ١٤% حدا ادنى في مصرف بغداد وبنسبة ٨٦% في المصرف الوطني الاسلامي اعلى بعام ٢٠١٢ اما في عام ٢٠١٣ فقد تراوحت بين نسبة ١٥% حدا ادنى في مصرف بغداد وبنسبة ١١٤% حدا اعلى في المصرف الوطني الاسلامي ايضا وهي نسبة مرتفعة في التوظيف.

وبشان نسبة كلف النشاط فكلما قلت النسبة كانت افضل وكانت هذه النسبة متقاربة بين المصارف عينة البحث وتراوحت بين ٤٤% حدا ادنى في المصرف الوطني الاسلامي وبين ٥٣% حدا اعلى في مصرف بغداد لعام ٢٠١٢ ام في عام ٢٠١٣ فقد تراوحت بين ٢٨% حدا ادنى في المصرف الوطني الاسلامي ايضا وبين نسبة ٥٦,٦% حدا اعلى في مصرف الشرق الاوسط.

اما بخصوص نسبة التداول فقد كانت متباينة كثيرا بين المصارف عينة البحث وتراوحت بين نسبة ١٣,٤٨% حدا ادنى في مصرف بغداد وبين نسبة ١٨١% حدا اعلى في المصرف الاهلي العراقي لعام ٢٠١٢ اما في عام ٢٠١٣ فقد تراوحت بين نسبة ١٤,٨٧% حدا ادنى في مصرف بغداد ايضا وبين نسبة ١٨٢% حدا اعلى في المصرف الوطني الاسلامي.

وبالنسبة الى نسبة النشاط فهو يمثل العلاقة بين المصروفات الادارية وبين ايرادات العمليات المصرفية فقد كانت متفاوتة كثيرا وتراوحت بين نسبة ٠,٩% حدا ادنى في مصرف بغداد وبين ٤٩,٨% حدا اعلى في المصرف الاهلي العراقي لعام ٢٠١٢ اما في عام ٢٠١٣ فقد تراوحت بين نسبة ٠,٩% حدا ادنى مع في مصرف بغداد ايضا وبين ٧,٧% حدا اعلى في المصرف الوطني الاسلامي.

اما بخصوص الارباح الصافية الى راس المال المدفوع ، فيظهر ان المصرف الوطني الاسلامي حقق ارباحا خلال عام ٢٠١٣ اعلى من المصارف الاخرى يليه مصرف بغداد ثم مصرف الشرق الاوسط ويأتي بالمرتبة الرابعة لمصرف الاهلي العراقي وهذا وان دل على شي فانه يدل على سلامة وتمييز باداء الخدمة للمصارف عينة البحث ، وسلامة المنتجات المقدمة وايضا هناك ادارات حوكمة سليمة بادارة المطلوبيات وادارة الموجودات واستخدام استراتيجيات تسويقية مبنية على الريادة وهي الاستراتيجية والتميز في تقديم الخدمة الافضل بالوقت المناسب وبجودة عالية.

جدول (٧) تحليل بعض المؤشرات المالية

الاهلي العراقي		الشرق الاوسط		مصرف بغداد		المصرف الوطني الاسلامي		
٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٢	
				٣	٣	٣	٣	مؤشرات الاداء المصرفي
١٠٤.١	186.6	73.5	53	59	55	30	15	نسبة كفاية راس المال
40.8	48.4	٧٦.٥	٧٥.٣	72.8	78	63.3	76	نسبة السيولة=النقود/اجمالي الودائع
10.9	١.٧	١٦.٣	١٩.١	15.5	17	15.8	٢٤	نسبة الربحية =الارباح المتحققة / راس المال المدفوع
٢١٤.٣	214.3	272.1	327.9	5.5	٤.٧٨٤	١٢٥	152	نسبة الرافعة المالية= اجمالي الودائع / (راس المال + الاحتياطي)
٣٢.٣	٣٢.٣	٣٧.٨	٣٢.٢	15.7	١٤	١١٤	٨٦	نسبة توظيف الاموال=الانتماء النقدي + اجمال الودائع
٤٩.٨	٤٩.٨	٥٦.٦	٥١	54.5	٥٣	٢٨	٤٤	نسبة كلف النشاط= مجموع المصروفات/ مجموع الايرادات
%١٤٢	181	120	118	14.87	13.48	١٨٢	١٠٧	نسبة التداول= الموجودات المتداوله/المطلوبات المتداوله
%١.٧	49.8	٢.٩	٢.٢	0.9	0.9	7.7	5	نسبة النشاط= المصروفات الادارية/ ايرادات العمليات المصرفية
%٨.٦	٨.٦	13.2	15.4	13.3	14	١٦	7.7	الارباح الصافية / راس المال المدفوع
١١.٩ %	١١.٩	-3.53		12.2	14	30	١٨٩	معدل نمو الايرادات

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف المذكورة للاعوام ٢٠١٢ و 2013.

#### رابعاً: اهمية الابعاد وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري

جدول (٨) توضيح لاعلى واقل قيمة لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اعلى قيمة	اقل قيمة	العينة	المتغير/البعد
.37173	4.1330	4.75	3.25	٤٨	الثقافة الريادية
.50437	4.4681	5.00	3.00	٤٨	القيادة الريادية
.53627	4.2713	5.00	3.00	٤٨	العقل الريادي
.40149	4.4574	5.00	3.75	٤٨	الموارد الاستراتيجية
.42933	4.4787	5.00	3.00	٤٨	مقياس مالي
.56738	4.4362	5.00	2.50	٤٨	الموارد المدارة
.65073	4.4787	5.00	2.50	٤٨	التسويق
.48258	4.3191	5.00	3.00	٤٨	دعم الادارة العليا
.40942	4.4282	5.00	3.00	٤٨	الاداء
.40942	4.4282	5.00	3.00	٤٨	الريادة الاستراتيجية

#### خامساً: علاقات الارتباط بين ابعاد الريادة الاستراتيجية في المتغير التابع الاداء المتميز

يوضح الجدول (٩) علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير الرئيس الريادة الاستراتيجية وابعاد المتغير التابع الاداء المتميز ، اذ تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقات ارتباط لأغلب ابعاد البحث ، عند مستوى معنوية (٠.٠١) اي عند درجة ثقة ٩٩% وعند (٠.٠٥) عند درجة ثقة (٩٥%) .

جدول (٩) علاقات الارتباط بين الريادة الاستراتيجية والاداء المتميز

الاداء المتميز	دعم الادارة العليا	مقياس التسويق	مقياس الموارد	مقياس المالية	
.363*	.278	-.022-	.479**	.266	ثقافة ريادية
.012	.058	.883	.001	.071	
.691**	.546**	.307*	.546**	.666**	قيادة الريادية
.000	.000	.036	.000	.000	
.664**	.323*	.294*	.736**	.551**	عقل الريادي
.000	.027	.045	.000	.000	
.739**	.337*	.454**	.758**	.704**	موارد المدارة
.000	.021	.001	.000	.000	استراتيجية
.531**	.676**	.676**	.514**	.835**	الريادة الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	.000	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

اذ يلاحظ ان هناك علاقات ارتباط قوية بين ابعاد المتغيرات الرئيسة للبحث لكل من ابعاد(الريادة الاستراتيجية) باستثناء الثقافة الريادية ليس لها علاقة مع بعدي ( المقياس المالي، ومقياس للتسويق، ودعم الادارة العليا) اما بقية الابعاد فلها علاقة طردية عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05) ، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الريادة الاستراتيجية والاداء المتميز وابعاده في المصارف العراقية الخاصة عينة البحث.

#### خامساً: تأثير المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية في الاداء المتميز للمصارف

يوضح الجدول الاتي ان نتائج التحليل الاحصائي لعينة البحث ،اذ تبين ان معامل التحديد ( $R^2=0.49$ ) وهذا يفسر ان نسبة (49%) للريادة الاستراتيجية تؤثر في الاداء المتميز، اما بقية النسبة فتعود الى عوامل اخرى. اما القيمة المحسوبة لاختبار ( $F=43.512$ ) فتوضح ان هناك تأثير للريادة الاستراتيجية بشكل عام في الاداء المتميز ، عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يوضحه الجدول الاتي.

جدول (١٠) تأثير الريادة الاستراتيجية في الاداء المتميز

المتغير التابع	Sig	F	R.2	R	Sig	T	B	المتغير المستقل
الاداء المتميز	0.000	43.512	0.49	0.701	0.000	2.076	1.063	A
					0.000	6.596	0.777	B

يلاحظ من الجدول (١٠) ان القيمة الثابتة ( $a=1.063$ ) وهذا يعني ان الريادة الاستراتيجية لعينة البحث اذا تساوي صفراً فان متغير الاداء المتميز للمصارف عينة البحث لن يقل عن هذه القيمة، اما قيمة معامل الانحدار ( $B=0.777$ ) فيتبين ان هناك تأثيراً لبعض العوامل والذي يفسر ما اذا كانت الريادة الاستراتيجية تزداد بوحدة واحدة فان الاداء المتميز ستزداد بنفس القيمة، اما اختبار (t) فيوضح ان هناك تأثيراً واهمية اكبر وذات فروق معنوية بين متغيرات الدراسة (الريادة الاستراتيجية والاداء المتميز) ، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية بين الريادة الاستراتيجية و الاداء المتميز وابعاده في المصارف العراقية الخاصة عينة البحث.

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

من خلال ماتم التطرق اليه في الجانب النظري والتطبيقي تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم هدف البحث وكالاتي:

#### اولا: الاستنتاجات

١. تعد الريادة الاستراتيجية احد المواضيع الحديثة التي اخذت تحظى بالاهتمام الكبير نتيجة زيادة التنافسية في البيئة المحلية والعالمية.
٢. تتميز الريادة الاستراتيجية بمجموعة من الابعاد المهمة التي تتيح المقدرات التنافسية والتميز لمنظمات الاعمال ومنها المصارف مثل ايجاد ثقافة ريادية متميزة وبناء قيادة ريادية ذات قيم مشتركة واضحة وتكوين عقل ريادي ممتك بالقدرات المعرفية فضلا عن الموارد الاستراتيجية.
٣. تستشعر المصارف العراقية الخاصة عينة البحث اهمية وجود ثقافة ريادية للمصرف تمكن من مواجهة البيئة التنافسية بهدف ايجاد قدرات ومهارات لموظفي المصارف من تقديم خدمات ووظائف تمكن المصارف من تحقيق اداء مالي متميز في مجالات عديدة ( اي في كيفية ادارة المطلوبات وادارة الموجودات بما يحقق عوائد مثلى و التوازن بين الربحية والسيولة والامان اي سمات المصرف الاساسية .
٤. هناك ادراك واضح للادارات المصرفية باهمية مقاييس الاداء المالي ذات الابعاد الريادية والمتمثلة بالمقاييس المالية ومقاييس الموارد البشرية ومقاييس التسويق ومقاييس دعم الادارة العليا والتي تمكن المصارف العراقية من تعزيز وتطوير اداءها المصرفي في المجال المحلي والدولي في ظل اقتصاد السوق وفي ظل انفتاح السوق المصرفي على المصارف الاجنبية.
٥. ادراك المصارف لدور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق اداء متميز لها واهمية وجود موارد مدارة استراتيجيا فضلا عن تحقيق دعم واسناد للادارة العليا في ايجاد الريادة الاستراتيجية التي تجعل منها مصارف قاندة السوق.

#### ثانيا : التوصيات

وتتمثل في الاتي:

١. قيام المصارف بتبني ابعاد الريادة الاستراتيجية التي تتيح لها امكانيات التطوير والبناء لمصارفها باتجاه العولمة وبتجاه تكاملي مع البيئة المحلية التي يتبنى الريادة في مشاريع الاعمال وبالاخص في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر التي يحتاجها الاقتصاد العراقي في هذا الوقت.
٢. قيام البنك المركزي بدعم المصارف العراقية الخاصة في هذا المجال من خلال اقامة الدورات واستخدام الخبراء المتخصصين في هذا التخصص لايجاد بنية تحتية ريادية تعزز دور المصارف في هذا التوجه.
٣. ضرورة مساهمة جمعية المصارف العراقية الخاصة بدور حيوي مهم في هذا الجانب من خلال التعاون في تهيئة الامكانيات المطلوبة لتوجه المصارف نحو الريادة الاستراتيجية وتوفير كافة المستلزمات المهمة في هذا التوجه.



## دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز دراسة تحليلية في عينتا مختارة من المصارف العراقية الخاصة

٤. ضرورة ان تكون للملاكات المصرفية واداراتها العليا تفكير ريادي استراتيجي بما يحقق ادارة سليمة للموجودات والمطلوبات ومن ثم تحقق السمات الاساسية للمصارف في ادارة السيولة والربحية والامان وتحقق عوائد مثلى للمساهمين والمحافظة على حقوق المودعين والمستثمرين وتقديم الخدمة الافضل ، وبأقل تكلفة وبوقت قياسي .

### المصادر :

#### (١) المصادر العربية

- (١) التقارير والبيانات السنوية للمصارف العراقية المتاحة (المصرف الوطني الاسلامي - مصرف بغداد - مصرف الاهلي العراقي - مصرف الشرق الاوسط للاستثمار .
- (٢) بو قلقول ، الهادي ، بلكبير ، بومدين :٢٠١٠ الاداء التنظيمي المتميز في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعه باجي مختار ، عنابة ، الجزائر .
- (٣) حمزة ، محمد الجبوري ، جودة الخدمة و دورها في الاداء المتميز : دراسة تحليلية لعينة من موظفي مصرف اسيا سيل فرع المنصور .
- (٤) صالح والمبيضين :٢٠١٠ دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية اساسيات نظرية ووقائع ميدانية بحث مقدم الى المؤتمر العلمي السنوي العاشر / لجامعة الزيتونة : تحت عنوان الريادة في مجتمع المعرفة ، ص٥ .
- (٥) داود ، فضيلة سلمان :٢٠١١ التنافسية على وفق الحاكمية وريادية الاعمال: بحث تطبيقي في شركات الاتصال والمصارف ، اطروحة دكتوراه.
- (٦) الشمري - صادق راشد ٢٠١٢ - ادارة العمليات المصرفية - مداخل وتطبيقات ص ٣١ - داراليازوري - عمان - الاردن.
- (٧) الفيحان، ايثار عبد الهادي، البز ، كلثوم" دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"
- (٨) فريد كورتل ، البجيري، نصيرة :٢٠١٢ " الإبداع و الريادة في المؤسسة الصناعية" الجزائر .
- (٩) السكارنه: بلال خلف:٢٠١١ " المشاريع الصغيرة والريادية"الاردن عمان
- (١٠) داود:٢٠١١" تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال
- (١١) دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية، اطروحة دكتوراه ، جامعه بغداد.
- (١٢) ال نجم ، احمد عبد القادر : ٢٠١٥ " اخلاقيات الادارة واثرها في ريادية الاداء الاستراتيجي ، دراسة ميدانية في هيئة السياحة.



٢ المصادر الاجنبية

- 1- Adapted & Modified from: Ireland & Webb: 2007 “Strategic Entrepreneurial: Creating Competitive advantage through streams of innovation”, Kelley School of Business p. 51.
- 2- Barringer , R.Bruce & Ireland, R.Duane:2008 “Entrepreneurial Successfully Launching New Ventures “Pearson Education ,inc. Hall, New Jersey .
- 3- Dumitru Adrian: 2008 “common dimensions for Entrepreneurship and strategy: the need for strategic Entrepreneurship”, Academy of economic studies, Bucharest, pp.73-80.
- 4- Eisenhardt et al., Kuratko, Donald, F. & Ireland R.Duane & Hornsby, Jeffrey: 2001 “Improving firm performance through entrepreneurial actions: A cordia s corporate Entrepreneurship Strategic” Academy of Management Executive, Vol.15, No.4, pp60-70.
- 5- Geneva: 2004 “entrepreneurship and Economic Development : the empre4tec showcase”, United Nations conference on trade and development, pp.1-16.
- 6- Hitt, Michael a., et al.,:2005 strategic management: competitiveness and globalization “,4<sup>th</sup> ed ., south \_western Thomson
- 7- hisrich , Robert, d. & peters ,dean A. Shepherd :1998” Entrepreneurship “, 4<sup>th</sup>ed ., McGraw – hill,Irwin, Boston.
- 8- Ireland, R. Duane & Webb, Justin w.:2007 “strategic Entrepreneurship; creating competitive advantage through streams of innovation ‘, business horizons, Kelley school of business, pp.49-59.
- 9- Jyotsna Sethi, “Lesson – 1: Entrepreneur & Entrepreneurship “2005”, p.5.
- 10- Kyrgidou, lida & Hughes, Mathew: 2010 “strategic Entrepreneurship: origins, core elements and research directions “, European business review, vol .22, NO1, pp.43-63.
- 11- Mcfadzean, Elspeth & O.loughlin, Andrew & Shaw <Elizabeth: 2005: corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link,” European journal of innovation, Vo1.8, No.3, pp.350-372.
- 12- Tan, wee Liang & tan, teck, meng: 2009”the impact of corporate governance on value creation in entrepreneurial firms “, research assistance and expansion program .pp.1-7.
- 13- Quick MBA, “Entrepreneurship” (Internet Center for Management & Business Administration, Inc, 2007), p1.
- 14- wheelen,t. & hunger,j.:1995 “strategic management and business policy : ,9<sup>th</sup>ed., person , prentice hall ,new jersey USA.



## Strategic leadership according to the outstanding banking performance analytical study on private banks

### Abstract

This research aimed to analyze the role of strategic entrepreneurial on according to the external performance of a sample of Iraqi private banks, namely, (National Islamic Bank, Iraqi Ahli Bank, Baghdad Bank , Middle East Iraqi Investment Bank) has launched research in fundamental problem stems from the question seeking his response to the characterization of the problem which is improve banking performance through strategic entrepreneurial and to achieve the goal of the research was to prepare a questionnaire included a number of questions about the independent research and approved variables accounting for the independent variable strategic entrepreneurial and included four dimensions (entrepreneurial culture), entrepreneurial leadership, mind leading or managed resources strategically.

The dependent variable (outstanding performance) the adoption of four metrics are (Financial scale, marketing scale, resources scale, and scale to support senior management).

Forms have offered a sample of middle and senior management staff in the four banks to answer it.

The study found the research sample to realize the importance of the dimensions of the strategic entrepreneurial to achieve outstanding performance and recommends that the adoption of the banks to find a strategic entrepreneurial to improve its performance

**Key word:** strategic entire preneksurship, extra performance, Iraq Private Banks, financial measerments.