



العدد السادس والعشرون - الجزء الثاني - مارس - 2026 - السنة الخامسة مجلة علمية فصلية محكمة

# المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

American International Journal of Humanities and Social Sciences

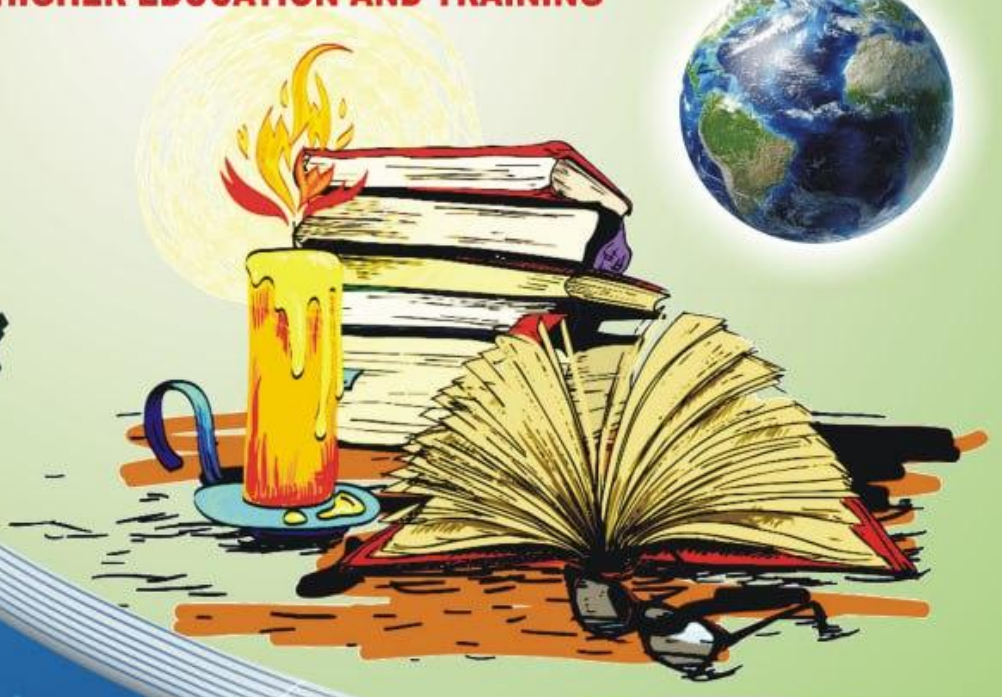
الالكتروني (ISSN) (3085 - 4806) / الورقي (ISSN) (3085 - 4830)

رقم الايداع القانوني في المكتبة الوطنية المغربية (2025 Pe00006)

رقم الايداع القانوني في دار الكتب والوثائق العراقية (2735)

تصدر عن الأكاديمية الأمريكية الدولية  
للتعليم العالي والتدريب

ISSUED BY AMERICAN INTERNATIONAL ACADEMY  
OF HIGHER EDUCATION AND TRAINING



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تتألف هيئة تحرير المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية من نخبة من العلماء والخبراء المتميزين من مختلف المؤسسات الأكاديمية الدولية. وتتولى الهيئة مسؤولية الحفاظ على جودة البحوث المنشورة وتقديم التوجيه الاستراتيجي لتطوير المجلة.

**رئيس التحرير**-أ.د. نزهة إبراهيم الصبري – نائب رئيس الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب- المملكة المغربية

**نائب رئيس التحرير**: أ.د. حاتم جاسم الحسنون، رئيس الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب.

**مدير التحرير**- أ.د. هند عباس على الحمادي-أستاذ بقسم اللغة العربية وعلومها-كلية التربية للبنات-جامعة بغداد، جمهورية العراق (مدقق اللغة العربية).

<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0003-0515-501X>

### سكرتارية التحرير

1. أ.م.د. محمد حسن أبو رحمة . وزارة التربية – فلسطين .
2. أ.سكينة إبراهيم الصبري . الشؤون الإدارية . الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب .

### أعضاء هيئة التحرير

1. أ.د. حسن يوسف – استاذ اللغة العربية آدابها – جامعة قناة السويس – مصر- المدقق العام.
2. أ.د. خالد ستار القيسي ، عميد كلية الإعلام ، الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب.
3. أ. مجدي عبد الله الجايح، كلية اللغات والعلوم الإنسانية، الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب. (مدقق اللغة الإنكليزية)

4. المهندس اسماعيل المساق ، كلية علومالتقنية ، جامعة محمد الخامس ، الرباط، المملكة المغربية.  
( التصميم )

5. أ.محمد تايه محمد - بك إدارة أعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة. (التنفيذ) .  
<https://orcid.org/0009-0003-6945-2806>

#### أعضاء الهيئة العلمية

1. Prof. Dr Hanik Mahliatussikah - State University of Malang, Indonesia, Chairman of the Association of Arabic Language Teaching Departments in Indonesia.
2. Prof. Dr. Shamnad N - University College, Thiruvananthapuram, Kerala, India.
3. Prof.Dr.Ali H. ABDUL RASOL - KDG College - Leerexpert -England.
4. Dr.MUSTAPHA ABDUL AZIZ AKANJI - Président-Fondateur des groupes scolaires et Universitaires AKANJI En Côte d'ivoire et Nigeria.
5. Dr.Nada Al-Abidi - Educational Sciences Teaching Curricula, Methods, and E-Learning - Sweden
6. أ.د. أبكر عبد البنات آدم. مدير جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم. جمهورية السودان  
<https://orcid.org/0009-0009-8298-4464>
7. أ.د. رانيا الصاوي عبده عبد القوي - قسم علم نفس تربوي - كلية التربية - جامعة 6 أكتوبر - مصر  
<https://orcid.org/0000-0001-7436-2774>
8. أ.د. أمال العرياوي مهدي - رئيس قسم التربية المقارنة بكلية التربية - مصر  
<https://orcid.org/0009-0005-3260-820X>
9. أ.د. أمل مهدي جبر- رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية. كلية التربية للبنات. جامعة البصرة، جمهورية العراق  
<https://orcid.org/0000-0001-7463-9876>
10. أ.د. ناهض فالح سليمان- كلية التربية للعلوم الإنسانية. قسم اللغة الإنجليزية. جامعة ديالى . جمهورية العراق  
<https://orcid.org/0009-0009-7896-820X>
11. أ.د نور الدين زين العابدين متولي أحمد - رئيس قسم اللغة العربية وآدابها بكلية العلوم الإنسانية بجامعة بيروت العربية - لبنان  
<https://orcid.org/0009-0006-7020-7244>

12. أ.د. نصيف جاسم أسود سالم الأحبابي . كلية التربية للعلوم الإنسانية. قسم الجغرافية. جامعة تكريت. جمهورية العراق <https://orcid.org/0009-0002-6669-4706>
13. أ.د. نورة محمد مستغفر . أستاذ التعليم العالي مؤهل، المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين، المملكة المغربية 2005-4682-0001-0009 <https://orcid.org/0009-0001-4682-2005>
14. أ.د. هاله خالد نجم- رئيس قسم الترجمة. كلية الآداب- جامعة الموصل – جمهورية العراق). <https://orcid.org/0009-0004-3687-1788>).
15. أ.د. محمد خضير عباس الجيلاوي - كلية الطوسي الجامعة – النجف الاشرف – العراق . <https://orcid.org/0009-0001-9668-9329>
16. أ.د. محمد نيهان ابراهيم رحيم الهيتي – علوم اسلامية – جامعة الانبار – العراق. 0003-0000-6193-4092
17. أ.د. سميرة شمعاوي – استاذة باحثة بمركز التوجيه والتخطيط التربوي بالرباط – المغرب . <https://orcid.org/0009-0008-2452-6011>
18. أ.د. برزان ميسر حامد أحمد الحميد. كلية التربية للعلوم الإنسانية. جامعة الموصل. جمهورية العراق. (<https://orcid.org/0009-0003-7795-3934>).
19. أ.د. محمد ازهرى - جامعة السلطان مولاي سليمان - كلية الآداب والعلوم الإنسانية. بني ملال. المغرب.
20. أ.د. تارا عمر أحمد- كلية العلوم السياسية. جامعة السليمانية. جمهورية العراق <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0003-9424-6211>
21. أ.د. تحرير علي حسين علوان – كلية الفنون الجميلة – جامعة البصرة – جمهورية العراق. <https://orcid.org/0009-0002-0076-0491>
22. محمد لؤي محمد سليم النبي معهد الحضارة للتأهيل والتدريب السياحي والفندقي | دمشق، سوريا. 7088-2826-0008-0009
23. أ.د. الشرقي عبد الحليم – كلية الآداب والعلوم الإنسانية – سايس – جامعة - سيدي محمد بن عبد الله - فاس – المملكة المغربية 5712-6947-0002-0000 <https://orcid.org/0000-0002-6947-5712>

24. أ.د. داود مراد حسين الداودي. دكتوراه العلوم السياسية. مدير وحدة البحوث والدراسات .  
جامعة القادسية. كلية القانون. جمهورية العراق 3272-5899-0000-0009/orcid.org/https://
25. أ.م.د. عزيز عبدالرحمن محمد الاديبي -جامعة تعز - مدير عام بحوث التنمية الادارية والتدريب -  
ديوان عام محافظة تعز – اليمن 2702-0495-0005-0009/orcid.org/https://
26. أ.م.د. علاء الدين محمد حسين عياش – رئيس قسم تكنولوجيا الاعلام -جامعة فلسطين التقنية  
– فلسطين 8152-9261-0001-0000/orcid.org/https://
27. أ.د. سندس عزيز فارس الفارس- خبير تربوي- عميد كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في  
الاكاديمية الأمريكية. جمهورية العراق 7185-1059-0002-0009/orcid.org/https://
28. أ.د.عدنان فرحان الجوراني. أستاذ الاقتصاد. جامعة البصرة. جمهورية العراق ).  
( 5714-6673-0006-0009/orcid.org/https://
29. د. حلا عدنان نيربي – كلية الاقتصاد – قسم المحاسبة – جامعة حلب - سوريا  
3266-5511-0006-0009/orcid.org/https://
30. أ.د. ماجدولين محمد النهيبي- كلية علوم التربية. جامعة محمد الخامس. الرباط، المملكة  
المغربية 8689-1125-0000-0009/Orcid id.
31. د. ياسر حسن ناجي الصلوي – جامعة تعز – اليمن 7335-0006-0009/orcid.org/https://  
3570
32. أ.د. ماهر مبدر عبد الكريم العباسي. نائب عميد كلية التربية للعلوم الإنسانية. جامعة ديالى .  
جمهورية العراق. 1033-0681-0006-0009
33. أ.د. حاكم موسى عبد الحسنواوي - استاذ طرائق تدريس التاريخ - وزارة التربية - الكلية التربوية  
المفتوحة - جمهورية العراق 3992-672X?lang=ar/orcid.org/https://0000-0002-
34. د. ليلي الادريسي – دكتوراه في القانون والعلوم السياسية – كلية العلوم القانونية والاقتصادية  
والاجتماعية – جامعة محمد الخامس – الراط - المغرب.  
0009-0005-8175-7113
35. أ.م.د. آوان عبد الله محمود الفيضي. دكتوراه قانون خاص. كلية الحقوق. جامعة الموصل.  
جمهورية العراق 8777-978x/0000-0001/orcid.org/https://

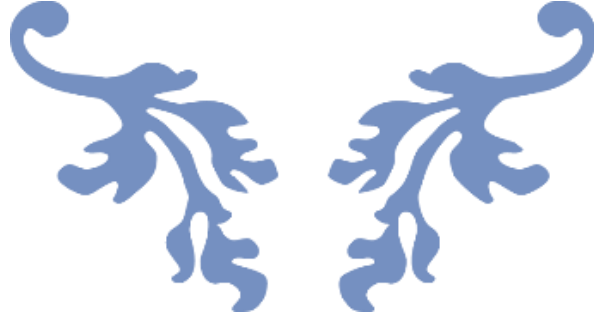
## أعضاء الهيئة الاستشارية

1. أ.د. هالة مختار الوحش – استاذ اصول التربية الانسانية جامعة الازهر – مصر .  
<https://orcid.org/0009-0008-8680-0194>
2. أ.د. محمد علي عباس – علوم تربوية نفسية – الاكاديمية الامريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب- أمريكا <https://orcid.org/0009-0004-2576-8136>
3. أ.د. حسن يوسف – استاذ اللغة العربية أداها – جامعة قناة السويس - مصر.
4. د. عائشة الهوس – تخصص القانون العام والعلوم السياسية - المعهد المغربي للدراسات الاستراتيجية وإدارة الأزمات – المملكة المغربية <https://orcid.org/0009-0000-4666-3086>
5. أ.د. ناهض فالح سلمان - كلية التربية - جامعة ديالى - العراق <https://orcid.org/0009-0009-7896-820X>
6. أ.د. رائد بني ياسين- عميد كلية الأعمال .قسم نظم المعلومات . الجامعة الأردنية- فرع العقبة . المملكة الأردنية الهاشمية (<https://orcid.org/0009-0004-3687-1788>)
7. د. نادية فضيل – المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين – بني ملال – المغرب.
8. د. هشام الميموني، دكتور في القانون العام، جامعة الحسن الثاني - الدار البيضاء ، كلية الحقوق - المحمدية (المغرب)  
0000-0002-9569-3369
9. أ.م. د. سماح هادي محمد – كلية الحقوق – جامعة النهرين – جمهورية العراق <https://orcid.org/0009-0006-9104-6347>
10. أ.م. د. ايمان محمد مصطفى – كلية الدراسات العليا لتكنولوجيا النانو – مدير معمل الطاقة الشمسية – جامعة القاهرة – مصر. X575-6465-0001-0000
11. م. د. حامد شمال مصحب - كلية الحكمة الجامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذكاء الاصطناعي – العراق <https://orcid.org/0000-0002-4382-0872>

12. أ.د. ماهر جاسب حاتم الفهد – تخصص التاريخ الحديث والمعاصر - كلية الإمام الكاظم "ع" قسم التاريخ – العراق <https://orcid.org/0000-0001-5708-2527> .
13. د. نجلاء حمدان رحمة الله جادين - جامعة جازان / كلية الفنون والعلوم الإنسانية المملكة العربية السعودية <https://orcid.org/0009-0008-5146-475X> .
14. أ.د. علي سموم الفرطوسي - الجامعة المستنصرية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - أستاذ القياس والتقييم - الإحصاء - كرة السلة حكم ومراقب فني دولي بكرة السلة - العراق.  
ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-8598-5149>
15. أ.د. مازن خلف ناصر. كلية القانون. جامعة المستنصرية. جمهورية العراق .  
<https://orcid.org/0000-0003-3754-4266>
16. أ.م.د. محمد عبدالفتاح زهرى- رئيس قسم الدراسات الفندقية- كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة- جمهورية مصر العربية ( [ORCID.org/0000-0002-8533-6552](https://orcid.org/0000-0002-8533-6552) ) .
17. م.د. محمد مولود امنكور. كلية العلوم الإدارية والمالية والاقتصادية. الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب <https://orcid.org/0009-0000-8373-5528> .
18. أ.م.د. موسى إسماعيل صالح حسين - أستاذ مساعد الأدب والنقد العربي قسم اللغة العربية - جامعة جرش / الأردن <https://orcid.org/0009-0007-7197-1954>
19. أ.د. جاسم حسن سالم العطبي - طبيب عام - البصرة – العراق. <https://orcid.org/0009-0001-2819-1975>



## مقال العرو



بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله على فضله ونعمته ، والصلاة والسلام على رسوله الكريم وآله ، أما بعد

يسرنا أن نقدم لكم العدد 26 الجزء الثاني من المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الذي يضم مجموعة من البحوث العلمية المتميزة التي شارك بها باحثوا المؤتمر العلمي الدولي الثاني والعشرون وكذلك باحثون من مختلف دول العالم.

لقد دأبت هيئة التحرير على تطبيق معايير التقييم العلمية شأنها بذلك شأن المجالات الرصينة المثيلة في حقل التخصص والنشر العالمي ، فعرضت البحوث على محكمين لهم مكانتهم العلمية في فضاءهم العلمي ، ويعودون لجنسيات مختلفة ، ومن جامعات متباينة ، منها الجامعات الحكومية التي ترجع بمرجعيتها إلى بلدان العالم المختلفة ، فضلا عن الاستعانة بخبراء من جامعات خاصة اثبتوا بشكل علمي أنهم أهل للتحكيم واطلاق الحكم على علمية البحث المقدم للمجلة ، وصلاحيته للنشر.

حرصت هيئة التحرير على عرض البحث المقدم من لدن كاتب البحث على محكمين اثنين ، وتقديمه لهما ، بتوقيينات زمنية محددة ، فإن اتفق المحكمان على صلاحية البحث ، تم تحويله إلى مرحلة التنضيد والنشر ، بعد التأكد من دقة تطبيق تعليمات النشر الخاصة بالمجلة . وإن اختلف المحكمان في التقييم المطلق على البحث المقدم ، حول البحث لمحكم ثالث ، فإن قبله ، تم تحويله للمرحلة الثانية التنضيد والنشر ، وإن رفضه ، عندئذ يرفع البحث من قائمة البحوث المعدة للنشر.

لم يختلف منهج هيئة التحرير في آلية قبول البحوث ، وعدّها للنشر عن غيرها من المجالات العلمية ؛ لأن الرصانة العلمية هو هدفها الذي تسعى للوصول إليه ، واعتمدت نظاما دقيقا في استقبال البحوث ، وتقديمها للمقومين ، واشعار الباحثين بقبول النشر ، وفقا لأمر إداري يصدر عن المجلة ، يعد مستندا في صحة نشر البحث في المجلة ، مع تثبيت العدد الذي نشر فيه مذيلا بإمضاء رئيس التحرير.

احتوى هذا العدد في طياته مجموعة من البحوث ، والتي تحمل موضوعات متنوعة ، ذات الطابع الإنساني والاجتماعي ، ضمن تخصص المجلة ، وكل الأفكار التي طرحت تحمل الرؤى العلمية وأبعادها ، والنظرية التي يؤمن بها أصحاب تلك الأفكار ، لذلك كانت المجلة دقيقة ؛ لأجل عرض تلك الأفكار من دون التدخل فيها ، مع متابعة كونها لا تؤدي إلى خلق الفوضى العلمية ، أو تحريض للعنف ، أو للتطرف العلمي والمجتمعي.

نحن فخورون أيضاً أن هذا العدد يصادف حدثاً مميزاً في مسيرة المجلة، حيث تم اعتمادنا من قبل المكتبة الوطنية المغربية للحصول على الاعتماد القانوني، ومنحها التسلسل الرقمي الدولي (ISSN) للنسخة الإلكترونية وأيضاً للنسخة الورقية. هذا الإنجاز يعكس التزامنا بتقديم محتوى علمي رصين ومتنوع، ويسهم في تعزيز مكانة المجلة كمصدر مرجعي معترف به عالمياً.

هيئة تحرير المجلة

13/04/2026 الرباط - المملكة المغربية

الملاحظة القانونية

البحوث المنشورة في المجلة لا تعبر عن وجهة نظر المجلة ، بل عن رأي كاتبها.

<b>فهرس الموضوعات</b>	
المعرفة في زمن الآلة: حدود الإنسان وفرص الابتكار الاجتماعي دراسة تحليلية من منظور سوسيولوجي	أ. د. حمدان رمضان محمد.....11
الاعلامية واستدعاء الجسد من ميتافيزيقا القداسة إلى السايبورغ في فنون عصر بعد ما بعد الحداثة	أ.د.ندى عايد يوسف.....28
الهضبة الوظيفية و تأثيرها على الاداء الوظيفي - بحث تطبيقي في دائرة بلديات بغداد وزارة التعمير والاسكان والبلديات	أم.د. سعد مهدي حسين / م.م فاطمة فراس كريم.....47
العنف وتأثيره على السلم المجتمعي	د. أميرة إسماعيل محمد العبيدي.....66
أثر التسويق الرقمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي التوليدي في ولاء السائح: الانغماس الرقمي متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في شركات سياحة البصرة	م.د حسن عبود ابراهيم معروف / م.م حسين هلال نجيل الخفاجي.....97
تأثير الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الشفافية المؤسسية في شركات الغاز العراقية: الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي التحليلي	م.د حسن عبود ابراهيم معروف / م.م كرار غازي زيدان عكباوي.....136
أثر متابعة الفيديوهات القصيرة عبر المنصات الرقمية على الصحة النفسية لدى طلبة جامعة النجاح الوطنية	د. فريد عبد الفتاح أبوضهير/ حلا خطاطبة / يمنى صلاحات./ دعاء سيف الدين أبو الرب.....177
النظام القانوني للتعاقد الإلكتروني	الباحثة / إيمان معطوي.....207
دور التكنولوجيا الذكية في الأنظمة القانونية	الباحثة / حورية بوتل.....220
A Comparative Study of Pragmatic and Polytechnical Curriculum Philosophies Prof. Dr Raghad Zaki Ghayadh.....241	



## تأثير ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة في تعزيز الشغف الريادي - البنك المركزي العراقي نموذجاً

م.د هند وليد سعيد العبيدي

أ.د سناء عبد الرحيم سعيد العبادي

جامعة مستنصرية- كلية العلوم السياسية

جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد

[hend.walled@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:hend.walled@uomustansiriyah.edu.iq)

[Ubadisanaa@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:Ubadisanaa@coadec.uobaghdad.edu.iq)

009647703086451

### الملخص

1. يهدف البحث الحالي إلى اختبار تأثير ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة بأبعادها المتمثلة ب(قدوة يحتذى به، الهام رؤية مشتركة، تحدي العملية، تمكين الآخرين، رفع الروح المعنوية)، في تعزيز الشغف الريادي بأبعاده المتمثلة ب(شغف الابتكار، شغف التطوير، شغف التأسيس)، وتم اختيار البنك المركزي العراقي ميداناً لهذا البحث، وتلخصت مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي "ما مستوى تأثير ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة بأبعادها في تعزيز الشغف الريادي بأبعاده؟"، وتمثلت عينة البحث ب(52) قائداً ممن هم في مستوى اتخاذ القرار وبالمناصب الإدارية المتمثلة ب(المدرء العامون ، ومدراء المديرية، ممن يشغلون منصب (مدير عام ومدير المركز، مدير عام الفرع، ومدراء المديرية، مدير المكتب، ومدراء الاقسام المرتبطة بشكل مباشر بالمحافظية) ومعاونيهم، ولغرض التوصل إلى هدف البحث اعتمدت الباحثة المسح الشامل، والمنهج الوصفي التحليلي، إذ أستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي، فضلاً عن إجراء المقابلات مع أفراد عينة البحث، وتم تحليل البيانات وأختبار الفرضيات باستخدام البرامج الإحصائية المتمثلة ب(SPSS) و (AMOS) لتحليل البيانات، وقد أظهرت النتائج بأن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة التحويلية الفاعلة في تعزيز الشغف الريادي، وأوصت الباحثة قادة البنك المركزي العراقي أن يستثمروا فاعلية تأثير ممارساتهم في تسخير شغفهم كدافع نحو إحداث تغيير إيجابي من خلال الابتكار وتقديم حلول جديدة، وتنمية نشاطاتهم في إنشاء أعمال تسهم في رفع القيمة المضافة البنك المركزي، إذ إن القادة يعتبرون كأحد المحددات الرئيسية للنجاح المنظمة.

الكلمات المفتاحية : ممارسات القيادة التحويلية, الفاعلية, الشغف الريادي.

## **The effect of effective transformational leadership practices in enhancing entrepreneurial passion - the Central Bank of Iraq as a model**

**Prof. Sanaa Abdulraheem Said Alubadi**

**College of Administration and Economics - University of Baghdad**

**Lecturer (PhD). Hind Waleed Saeed Al-Obaidy**

**College of Political Science**

**Mustansiriyah University**

### **Abstract**

The current research aims to examine the impact of effective transformational leadership practices—represented by its dimensions (Model the Way, Inspire a Shared Vision, Challenge the Process, Enable Others to Act, and Encourage the Heart)—in enhancing entrepreneurial passion through its dimensions (Passion for Inventing, Passion for Developing, and Passion for Founding). The Central Bank of Iraq was selected as the field for this study. The research problem was crystallised in the primary question: "What is the level of impact of effective transformational leadership practices on enhancing entrepreneurial passion?"

The research sample consisted of 52 leaders at the decision-making and administrative levels, including General Managers, Directorate Directors, Branch Managers, Office Managers, and Heads of Departments directly linked to the Governor's Office, as well as their assistants. To achieve the research objectives, the researcher adopted a Comprehensive Survey and a Descriptive-Analytical Approach. A questionnaire was utilised as the primary tool for collecting practical data, supplemented by personal interviews with the sample members.

Data analysis and hypothesis testing were conducted using statistical software, specifically SPSS and AMOS. The results demonstrated a statistically significant impact of effective transformational leadership practices on enhancing entrepreneurial passion. Accordingly, the researcher recommended that the leaders of the Central Bank of Iraq leverage the effectiveness of their practices to harness their passion as a driver for positive change through innovation and providing new solutions. Furthermore, they should develop their activities in establishing ventures that contribute to increasing the added value of the Central Bank, as leaders are considered a primary determinant of organisational success.

**Keywords:** Transformational Leadership Practices, Effectiveness, Entrepreneurial Passion.

## المقدمة

حظيت القيادة بأهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين استناداً إلى مسؤولية القائد ومدى تأثيره على مستوى أداء المؤسسة وتحقيق نتائج تنظيمية عالية فضلاً عن قدرة القائد التحويلي على فن إدارة الأفراد والتأثير بهم، واطهر المفكرون إن القادة التحويليين الفاعلين هم المساهمون الرئيسيين في مستوى أداء وفاعلية المنظمة، إذ بين العالمين (Kouzes and Posner, 2002) في كتابهم تحدي القيادة إن القيادة ليست منصباً، وإنما هي مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي تُعد بمثابة ارشادات لإنجاز أداء غير متوقع، وتمثلت تلك الممارسات بالمكونات الأساسية لممارسات القيادة التحويلية والتي تمثلت بخمس ممارسات (تحدي العملية، الهام ورؤية مشتركة، تمكين الآخرين، نموذج يحتذى به، رفع المعنويات)، وتم الاعتراف بها من قبل العديد من الباحثين والمفكرين على إنها الممارسات التي تمثل القيادة الفاعلة، تمثلت علاقة القيادة التحويلية الفاعلة وممارستها بالأبعاد (نموذج يحتذى به، تحدي العملية، الهام الرؤية المشتركة، تمكين الآخرين، رفع الروح المعنوية) في تعزيز الشغف الريادي بأبعاده المتمثلة ب(شغف الابتكار، شغف التطوير، شغف التأسيس).

تعد القيادة فاعلة عندما تكون قيادة مؤثرة، وتعمل مع العاملين على تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة، وتساعد في تحفيز ودعم الآخرين - داخل منظماتهم وخارجها - لتحقيق هذه الرؤية، ويرى كل من (Cardon et al., 2013) إن الشغف الريادي هو المحرك الرئيسي لنشاطات الاعمال الريادية، والشغف هو روح المبادرة لتأسيس المشاريع الجديدة، فضلاً عن التطوير والابتكار الذي يساهم في تعزيز وقود الفاعلية لدى القادة في منظمات الأعمال، ولاسيما البنك المركزي العراقي، إذ إن الشغف يظهر عندما تكون هوية الدور الريادي واسعة النطاق وبارزة في فهم العلاقة بين الشغف الريادي القائم على هوية المدراء التنفيذيين ونشاطات المنظمة، ويرى (Israel Kirzner, 1973) إن الشغف يكشف الفرص واستثمارها وإدارتها، وكيفية تفاعل القادة مع العاملين لتحقيق أهداف مشتركة، ومن بين العديد من أنواع القيادة، إذ تعد القيادة التحويلية واحدة من أكثر أنواع القيادة فاعلية، حيث يكون القادة التحويليين قادرين على تحفيز العاملين لإظهار سلوكيات جيدة تتجاوز التوقعات، وهذا يحتاج إلى ممارسات قيادية فاعلة، ونتيجة لهذه التراكمات بدأ توجه الباحثين في التقصي عن موضوعات تعالج المشاكل التنظيمية، وتكون أكثر تعمقاً واندماجاً في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ومن هنا جاءت فكرة البحث المتمثل ب(تأثير ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة في تعزيز الشغف الريادي) في البنك المركزي العراقي.

## 1- المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة

1-1- مشكلة البحث: إن الدور الفاعل الذي تؤديه القيادات في حياة المنظمة أصبح يفرض عليها أن تقوم بممارسات قيادية فاعلة، ولها أدوار ذات مغزى تبرز فيها الهوية الذاتية للقائد وتتوافق مع المشاعر الإيجابية الشديدة التي يختبرها بوعي من خلال المشاركة في أنشطة ريادية مرتبطة بهويات لأدوار محورية، وهي هوية - المبتكر، والمؤسس، والمطور التي لها صلة بأعمال وانشطة المنظمة، لغرض تحسين جودة الخدمة المقدمة، ولاسيما المصارف المالية التي يشرف عليها البنك المركزي، فضلاً عن قدرتهم على توجيه الموظفين وارشادهم لكسب تعاونهم وتحفيزهم بدرجة عالية وكفؤة، وإن تعاضم الدور الذي تؤديه القيادات في حياة المنظمة أصبح يفرض عليها أن تتبع ممارسات فاعلة وتكون ذات شغف مؤثر في إدارة المنظمة ولاسيما المالية منها، ومن هذا المنطلق سعت الباحثة في إيجاد الإجابة عن التساؤل الرئيسي "ما مستوى تأثير ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة بأبعاده في تعزيز الشغف الريادي بأبعاده؟" والاشكالية المتمثلة ب(مستوى الشغف الريادي في قيادات البنك المركزي العراقي المتمثل بشغف الابتكار والتطوير والتأسيس؟).

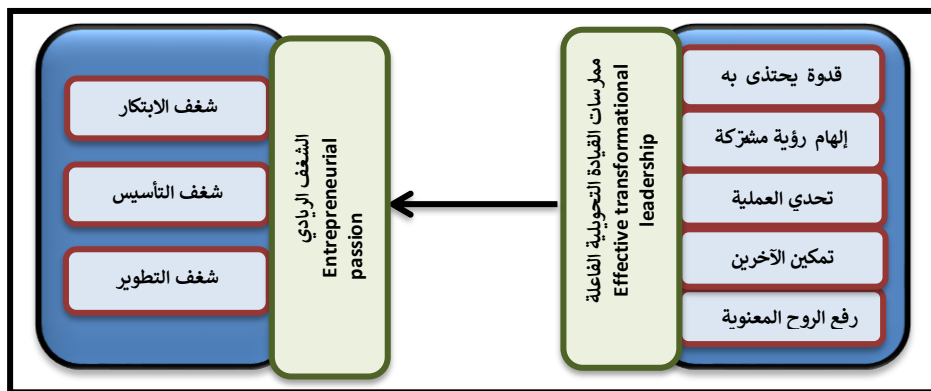
**1-2- أهمية البحث:** يمكن توضيح أهمية البحث من خلال محورين: **المحور الأول هو (المحور المعرفي المتمثل بالجانب النظري):** من خلال الكشف عن مفاهيم جديدة في إدارة الأعمال الحديثة ولاسيما ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة التي تهتم في تطوير الموارد البشرية ذات المؤهلات العالية والمتحفزة نحو الابتكار والتطوير ذو الصلة في تحقيق متطلبات الاستثمار في تأسيس مشاريع جديدة، **اما المحور الثاني هو (المحور التطبيقي المتمثل بالجانب العملي)،** إذ تكمن الأهمية العملية لهذا البحث في استغلال النتائج التي تأمل الباحثة الوصول إليها، والتي قد يكون لها مساهمة فاعلة في إعادة النظر بالأساليب القيادية التي تتبعها المنظمات ولاسيما البنك المركزي العراقي منها، فضلاً عن المصارف المحلية، وتكمن الأهمية أيضاً من خلال لفت الانتباه إلى أهمية البحث من خلال المساهمة في تقديم الجهد العلمي الذي يسלט الضوء على بعض المفاهيم الإدارية والمتمثلة بمتغيرات البحث (ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة، الشغف الريادي)، وتوجيه أنظار منظمات الأعمال إلى أهمية نمط القيادة التحويلية الفاعلة والعمل على تطوير الممارسات الخاصة بهم، ويمكن للنتائج التي تم التوصل إليها أن تكون مرشد يسترشد به قادة البنك المركزي العراقي في كيفية توظيف ممارساتهم في مجال نمط القيادة التحويلية الفاعلة، وبما يعزز من شغفهم الريادي.

**1-3- أهداف البحث:** يُعد الهدف الرئيسي من البحث هو معرفة مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة في الشغف الريادي، ومن هنا يمكن استنباط عدة أهداف فرعية وهي:

1. معرفة مدى وعي إدارة البنك المركزي في تبني نمط القيادة التحويلية الفاعلة لديها.
2. تشخيص مستوى توافر الشغف الريادي في قيادات البنك المركزي من خلال قياس أبعاده المتمثلة ب (شغف الابتكار، شغف التطوير، شغف التأسيس).
3. تحديد مستوى تأثير القيادة التحويلية الفاعلة في تعزيز الشغف الريادي في البنك المركزي العراقي.

**1-4- المخطط الفرضي المقترح للبحث:** يوضح الشكل رقم (1) المخطط الفرضي متغيرات البحث والتي تتمثل بالمتغير المستقل (ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة) وأبعادها المتمثلة ب(نموذج يحتذى به، الهام رؤية مشتركة، تحدي العملية، رفع المعنويات، تمكين الآخرين)، والمتغير التابع المتمثل ب(الشغف الريادي) وأبعاده المتمثلة ب(الابتكار، التأسيس، التطوير)، وبناءً على ما تقدم واستكمالاً لمشكلة البحث، حيث تكمن أهمية المخطط الفرضي في بيان علاقة التأثير بين متغيرات البحث وصياغة الفرضيات.

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: إعداد الباحثة

**1-5- فرضيات البحث:** تُعد صياغة المخطط المقترح رسم لمعالم فرضية البحث المتناغمة مع التساؤلات التي أفرزتها مشكلة البحث، ولتحقيق أهدافه فإنه بالإمكان صياغة الفرضية التي تربط متغيرات البحث، والشكل رقم (1) يوضح طبيعة علاقات التأثير بين المتغيرين والتي يمكن اختبارها إحصائياً، لغرض الإجابة على تساؤلات المشكلة، وتمثلت الفرضية بالآتي: الفرضية الرئيسة: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة التحويلية الفاعلة بأبعادها المتمثلة بـ(نموذج يحتذى به، إلهام رؤية مشتركة، تحدي العملية، تمكين الآخرين، رفع المعنويات) في الشغف الريادي بأبعاده (الابتكار، التأسيس، التطوير) وتتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة التحويلية الفاعلة في شغف الابتكار الريادي.
2. الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة التحويلية الفاعلة في شغف التأسيس الريادي.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة التحويلية الفاعلة في شغف التطوير الريادي.

**2-الدراسات السابقة:** سيتم مراجعة وعرض أهم الدراسات الرابطة بين متغيرات البحث، وكالاتي:

**1-2-الدراسة المتعلقة بمتغير ممارسات القيادة التحويلية**

Evans. (2022)	اسم الباحث والسنة
دراسة حالة لممارسات القيادة التحويلية المستخدمة لزيادة التصنيفات الوطنية لـ (HBCU) من خلال التخطيط الاستراتيجي . <b>A Case Study of Transformational Leadership Practices Utilized to Increase National Rankings of an HBCU through Strategic Planning.</b>	عنوان الدراسة
تمثلت المشكلة في السؤال الرئيسي(كيف تم استخدام ممارسات القيادة التحويلية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية المنفذة في جامعة برايد؟)	مشكلة الدراسة
تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الأهمية التجريبية والنظرية والعملية للدراسة وسؤال البحث المركزي والأسئلة الفرعية، فضلاً عن نوعية البحث، لا سيما في كلية أو جامعة سوداء تاريخياً (HBCU) .	أهمية الدراسة
الغرض من الدراسة هو اكتشاف ممارسات القيادة التحويلية المستخدمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة برايد(HBCU).	هدف الدراسة
(أ) نموذج يحتذى به، (ب) إلهام رؤية مشتركة، (ج) تحدي العملية، (د) تمكين الآخرين من العمل، (هـ) رفع المعنويات .	أبعاد الدراسة
استخدمت الاستبانة الالكترونية، ومراجعة المستندات، ومقابلات القادة، والملاحظة، والوثائق كأدوات لجمع البيانات.	اساليب جمع البيانات

منهج الدراسة	أستخدم دراسة الحالة .
مجتمع وعينة الدراسة	تمثلت عينة الدراسة في مشاركة (12) قيادياً ممن شغلوا مناصب قيادية مهمة في المستويات العليا لتنفيذ الخطة الإستراتيجية في جامعة برايد (HBCU)، وهو اسم مستعار تم استخدامه لحماية خصوصية الجامعة، والواقعة في جنوب الولايات المتحدة بولاية نورث كارولينا.
الاستنتاجات والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن استخدام ممارسات القيادة التحويلية والفاعلية أدت إلى إحداث تغييرات إيجابية، ولاسيما اثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مما أدى إلى تزايد التنوع الطلابي وتحسين الإيرادات الاقتصادية وإثراء العلاقات المجتمعية، مما أدى إلى معالجة نسب تقييم الأداء المنخفضة الصادرة عن مؤسسة تقييم الأداء (USNWR)، وأوصت الدراسة على توسيع البحوث في المستقبل لاكتشاف ممارسات القيادة التحويلية في جامعات أخرى، وامكانية تقديم بحوث بأساليب اخرى قد تسفر عنها نتائج مختلفة .
مدى التشابه الأختلاف	تشابهت الدراسة في استخدام المصادر العلمية، واستخدام الاستبانة ومقابلة القادة، والاستطلاعات الإلكترونية، والملاحظة والوثائق كأداة لجمع البيانات وتشابهت في أبعاد القيادة التحويلية التي تم قياسها، واختلفت في استخدامها المنهج، وعدم استخدامها للمسح الشامل فضلاً عن أختلاف ميدان ومجتمع وعينة الدراسة، وعدم التحقق من نمط القيادة .
المساهمات أو مجال الاستفادة	يمكن ان تستفيد المنظمات الاخرى من مجموعة الأدبيات التي تسلط الضوء على التغييرات الإيجابية في حرم جامعة برايد من خلال القيادة التحويلية، والتي حددت فيها المتطلبات اللازمة لتعزيز البحث التحويلي، والتي تؤثر على هيكلية مؤسسات التعليم العالي .

## 2-2- الدراسة المتعلقة بمتغير الشغف الريادي

اسم الباحث والسنة	Gabrielsson, & Politis, (2025) .
عنوان الدراسة	مسارات التعلم نحو الشغف الريادي في برامج إنشاء المشاريع: دراسة تكوينية للظروف التجريبية والزمنية . <b>Learning pathways to entrepreneurial passion in venture creation programs: A configurational study of experiential and temporal conditions</b>
مشكلة الدراسة	تمحورت مشكلة الدراسة فيما إذا كان الخريجين قد شاركوا في أنشطة ناشئة مختلفة بعد التخرج .
أهمية الدراسة	تبرز أهمية الدراسة في تبني نهجاً تكوينياً لاكتشاف الظروف المشتركة بين الخريجين من برامج إنشاء المشاريع الذين يسلكون مساراً تعليمياً معيناً للوصول إلى الشغف الريادي .

هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تحديد الظروف المشتركة بين الخريجين الذين يتبعون مسارات تعلم محددة للوصول إلى شغف ريادي مرتفع، وتمييزهم عن أولئك الذين يتخذون مسارات بديلة.
أبعاد الدراسة	أبعاد الشغف الريادي ( التأسيس، التطوير، الابتكار)
اساليب جمع البيانات	استخدمت الدراسة الاستطلاع الالكتروني (الاستبانة)، والاستعانة بالبيانات المحفوظة، كأدوات لجمع البيانات .
منهج الدراسة	استخدمت الدراسة منهج المقارن النوعي ، والمنهج التحليلي الضبابي (fsQCA) .
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل حجم العينة بـ (97) خريجاً من برنامج تدريب ريادة الأعمال الدولي المتقدم لمدة عام واحد تقدمه جامعة سويدية .
الاستنتاجات والتوصيات	تشير نتائج الدراسة إلى أن الخبرة غير المباشرة قبل الالتحاق بالتعليم الريادي قد تعزز أو تعدل المسار إلى ارتفاع مستوى الشغف الريادي، ونشجع على إجراء المزيد من البحوث لاستكشاف دوافع الخلل الوظيفي بين الخريجين في مختلف الجامعات والبلدان لفهم الاختلافات بين السياقات الثقافية بشكل أفضل .
مدى التشابه الاختلاف	تشابهت في استخدام المصادر العلمية، والاستطلاع الالكتروني (الاستبانة) والبيانات الموثقة كأداة في جمع البيانات، وتشابهت في أبعاد الشغف الريادي، واختلفت في استخدام المنهج، وعدم استخدام المقابلات، والملاحظة، ونهج المسح الشامل والزيارات الميدانية، فضلاً عن اختلاف مجتمع وعينة وميدان الدراسة .
المساهمات و مجال الاستفادة	تساهم الدراسة في أدبيات الشغف الريادي من خلال تحديد وفحص للمشاعر الإيجابية والإثارة المرتبطة بريادة الأعمال، وإفادة الدراسات المستقبلية من خلال تكرار الأبحاث باستخدام مقياس بديلة لتحديد ما إذا كانت النتائج تنطبق على مناهج وسياقات القياس المختلفة، وقد تسفر النتائج عن رؤى قيمة يمكن مقارنتها في بيئات وطنية أخرى.

## 2-3- الدراسة الرابطة المتعلقة بالمتغيرين القيادة التحويلية والشغف الريادي

اسم الباحث والسنة	Tahsildari, et al. (2014).
عنوان لدراسة	مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال الشغف الريادي <b>Contributing Transformational Leadership Towards Organizational Effectiveness Through Entrepreneurial Passion</b>
مشكلة الدراسة	تمثلت مشكلة الدراسة في تأثير القيادة التحويلية وكيف يمكن أن يكون لها تأثير قوي على الفاعلية التنظيمية من خلال الدور الوسيط للشغف الريادي.

أهمية الدراسة	تبرز أهمية الدراسة من خلال استعراض أهم الدراسات السابقة التي تركز على العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية والشغف الريادي، فضلاً عن تقديم الإطار المفاهيمي لأهمية العوامل الفاعلة لتعزيز الفاعلية التنظيمية.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى التركيز في تأثير القيادة التحويلية على الفاعلية التنظيمية من خلال الدور الوسيط للشغف الريادي .
أبعاد الدراسة	أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي ، والدافع الملهم ، والتحفيز الفكري ، والاعتبار الفردي ، وتمثلت أبعاد الشغف الريادي : الابتكار والتأسيس والتطوير .
اساليب جمع البيانات	استخدمت الدراسة المصادر العلمية في جمع المعلومات كونها دراسة نظرية .
منهج الدراسة	المنهج النوعي
مجتمع وعينة الدراسة	بحث نظري
الاستنتاجات والتوصيات	أظهرت النتائج إن هناك علاقة بين القيادة التحويلية والشغف الريادي، وإن القيادة التحويلية تؤثر من خلال الشغف الريادي على الفاعلية، مما سيؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة، نظراً لأن القيادة التحويلية تعتمد على الإلهام، والذي يؤثر بشكل جوهري على الشغف الريادي تجاه العاملين ويجعل رؤيتهم متوافقة مع رؤية القادة، وستعطي العلاقة بين المديرين والموظفين أرضية مناسبة لشغف المديرين بالعاملين، وتوصي الدراسة بأجراء المزيد من الأبحاث للتحقيق في العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية من وجهات نظر مختلفة.
مدى التشابه الاختلاف	تشابهت في استخدام الدراسات السابقة من المصادر العلمية في الجانب النظري، وتشابهت في أبعاد القيادة التحويلية والشغف الريادي، واختلفت في المنهج، وعدم استخدامها لأدوات جمع البيانات لعدم استخدام الجانب العملي لقياس تأثير المتغيرات بأبعادها
المساهمات و مجال الاستفادة	تساهم نتائج هذه الدراسة في سعي المنظمات التي تحاول اكتشاف النوع المناسب من القيادة من أجل تعزيز كفاءتها، والتركيز على علاقة القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية من خلال دور الشغف الريادي، والاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الإطار المفاهيمي .

**3-الجانب النظري:** يتناول الجانب النظري الأفكار والمفاهيم والفلسفات الواردة في البحوث والدراسات لمتغيرات البحث مع الربط بين المتغيرات.

**3-1- ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة:** أكد (Kouzes and Posner,1995) على أهمية ممارسات القيادة التي وصفوها بالقيادة النموذجية لإنتاج ثقة القائد والفرء، والتي تُعد مركز وجوهر القيادة التحويلية، إن القيادة بالقدوة ذات الرؤية، والتي تعزز من القيم والمبادئ وإمكانية الوصول إلى الهدف، فاقترحوا اجراء بحث مكثف ركزوا فيه على ممارسات القيادة الذي أجروه على مدار ما يقارب من (20) عاماً لغرض تطويرها (Abu-Tineh et al. ,2009:267)، ويرى (Taylor, 2002) بأن

هذه الممارسات أصبحت معترف بها من قبل العديد من الباحثين على أنها ممارسات القيادة الفاعلة للغاية، وتشمل هذه الممارسات (تحدي العملية، وإلهام رؤية مشتركة، وتمكين الأفراد، وقدوة يحتذى به، والتحفيز (رفع الروح المعنوية) (Abu-Tineh et al., 2009: 268)، وأن نموذج (Kouzes & Posner) للقيادة التحويلية قد تم الاعتراف به كتمثيل حقيقي لممارسات القيادة الفاعلة للغاية (Gebremariam & Delesa, 2014 : 58) .

**3-1-1- مفهوم ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة:** وتعد هذه الممارسات مجموعة من عناصر قابلة للقياس، وإمكانية تعلم سلوكياتها، وأبرزت نتائج هذه الدراسة خمس ممارسات مشتركة لتحقيق أشياء غير عادية (Kouzes & Posner, 2017:1)، ويفترض النموذج أن هناك خمس ممارسات قيادية نموذجية تمثلت بـ(نموذج يحتذى به، إلهام رؤية مشتركة، تحدي العملية، تمكين الآخرين من التصرف، ورفع الروح المعنوية)، وتوفر هذه الممارسات أساس نجاح المنظمة (Kouzes & Posner, 2023:124)، وعرفت (مقابلة ، 2014) القيادة التحويلية الفاعلة على "انها القيادة التي تتحلى بمجموعة من الخصائص والصفات ومجموعة من المبادئ والممارسات التي تركز على الأهتمام بالأفراد الذين يحتاجون رعاية فردية، ونقل المرؤوسين إلى مستوى حضاري أفضل، ويشجع على المبادرات والأفكار المبدعة، ويهتم بالطاقات العقلية، ويعمل على توحيد جهود الأفراد، وأجراء التغييرات وفق استراتيجيات ومنهجيات جديدة" (بني عطا , 2022 : 37).

**3-1-2- أهداف القيادة التحويلية الفاعلة:** تتمثل أهداف القيادة التحويلية الفاعلة في مساعدة الموظفين على تطوير المؤسسة والحفاظ عليها، وتعزيز تنمية الأفراد ومساعدتهم على حل المشكلات بشكل أكثر فاعلية، وتعمل على دعم فريق العمل في تطوير وتحقيق اهداف المؤسسة، فإنها تساعد على تطوير الأفراد، وترقيتهم، من خلال توفير بيئة جيدة لهم (Rédha, 2021:793)، جاء (Laulita, 2021) في إن هدف القيادة التحويلية هو الوصول إلى النموذج القيادي القادر على التأثير وإلهام الأفراد، وهو نفس القيادة الحكيمة والكاريزمية، لأن هدف القيادة التحويلية هو التأثير على الأفراد من خلال النظر في أهداف القائد وتطلعاته (Bismoko, et at., 2023:196) .

**3-1-3- أهمية القيادة التحويلية الفاعلة:** تؤدي القيادة التحويلية الفاعلة دوراً رئيسياً في إحداث التغييرات التنظيمية لغرض تعزيز الوصول إلى الأهداف المنشودة، وسعي القائد إلى الارتقاء بمستوى المرؤوسين من أجل إنجاز التطوير والعمل على تنمية وتطوير العاملين (Sani & Maharani, 2012 : 110)، كونها الأداة الفاعلة لمكافحة الفوضى في العمل، فضلاً عن دورها الكبير في تطوير المناخ الأخلاقي، حيث تهتم القيادة التحويلية بأن يكون مكان العمل خالياً من حالات الفوضى والصراعات التي تنشأ بين العاملين (Jha, 2014:22)، ويُعد القادة التحويليين أشخاصاً نشيطين ومليئين بالطاقة والديناميكية، وأن هذه السمات يمكن أن تحدث فرقاً بين الشخص الكفاء عن غيره، ويرى أغلب الباحثين بإمكانية استخدام القيادة التحويلية في مختلف المنظمات، وهذا النوع من القيادة يحفز العاملين في جميع الظروف، وتشجيعهم معرفياً، وعاطفياً، والسعي على أن يكون قائداً ناقلاً للتحويل الفاعل (Diana, 2022: 131).

3-1-4- أبعاد ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة: بين الشكل (12) الممارسات الخمسة للقيادة التحويلية الفاعلة.



الشكل (12) ممارسات القيادة التحويلية

Source From: Clavelle, J. T., & Prado-Inzerillo, M. (2018). Inspire others through transformational leadership: *American Nurse Today*, 13(11), p. 39.

يُعد نموذج (Kouzes and Posner) من النماذج التي تتعامل مع القيادة بطبيعتها كممارسات حيث حدد خمس ممارسات بمارسها القادة التحويلين، وعلى النحو التالي: (Deeb, 2023:329)

1. نموذج يجتذى به: هو قدرة القادة التحويلين على أن يكونوا قدوة في السلوك الذي يتوقعون من الآخرين أن يظهروه، ولديهم وضوح بشأن مبادئهم التوجيهية، ويؤسس معتقدات ومبادئ العمل فيما يتعلق بكيفية معاملة الأفراد الذين يعملون معهم مع التركيز على تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، وإنهم يتكرونها ويوضحون مثل هذه المعايير للتمييز حتى يتبناها الآخرون .
2. إلهام الرؤية المشتركة: وهو قدرة القادة التحويلين على أن يحدثوا فرقاً من خلال اقتناعهم المطلق، بأنهم يحملون كيف سيبدو المستقبل ويخلقون رؤية مثالية وفريدة لما يمكن أن تتطور إليه منظماتهم، ويجعلون الاحتمالات والإمكانات المستقبلية طبيعية ويجعلون الآخرين يرون أشياء مثيرة في المستقبل، ويمكن للموظفين الانضمام إلى حلم مشترك حول المستقبل .
3. تحدي العملية: وهو طموح القادة التحويلين إلى تحسين الوضع الراهن من خلال البحث عن فرص للنمو والابتكار، ويُظهر استعداداً للتحدي من أجل تحويل هذه الأفكار إلى أفعال، وينظرون إلى الأزمات على أنها فرصاً للتعلم لهم وللموظفيهم .
4. رفع الروح المعنوية: وهو قدرة القادة التحويلين على تشجيع الموظفين وجعلهم يشعرون بأنهم فائزين، ويحافظون على الأمل والعزيمة من خلال تقدير المساهمات التي يقدمها الموظفين، وهم يدركون إن مساهمات الجميع موضع تقدير، مما يخلق شعوراً بالانتماء إلى المجتمع من خلال الاحتفال بانتصارات الفريق، وهم يضعون توقعات ومعايير عالية، ويحملون الموظفين المسؤولية من خلال ضمان ربط المكافآت بالإداء .
5. تمكين الآخرين: هو أن يعمل القادة على تعزيز التعاون وبناء الثقة وإنشاء فرق ديناميكية، فهم يشركون الآخرين بشكل فاعل في التخطيط ومنحهم حرية الاختيار في صنع القرار ويدركون إن الاحترام المتبادل يدعم الجهود غير العادية، ويسعون جاهدين لخلق جو من الثقة والكرامة الإنسانية، ويعززون من عمل الآخرين، مما يجعل كل شخص يشعر بالقدرة والقوة.

**4-1-1- الشغف الريادي:** يعد الشغف الريادي الحالة العاطفية القسوى للريادية، والتي يتم التعبير عنها من خلال العمل المعرفي والسلوك الشخصي القيم (Oluwatosin & Adegbuyi, 2021:8).

**4-1-1- مفهوم الشغف الريادي:** يُعد الشغف الريادي في جوهره مزيج من الطموح والإبداع والإصرار، مما يجعله أحد أعمدة ريادة الأعمال الناجحة إذ إنه يتطلب التزاماً عميقاً واستعداداً للعمل بجهد لتحقيق الأهداف، ويعد سمة مهمة لدعم وقيادة مهنة ريادة الأعمال من خلال تفعيل ثلاثة هويات متميزة تعكس عملية الشغف الريادي المتمثلة بـ (الابتكار والتأسيس والتطوير)، وكل منها يتضمن مجموعة من الأنشطة والمهام، وتعمل على تحديد مشاعر وتصرفات الأفراد وكيفية تفكيرهم، ولذلك أصبح الشغف الريادي محور مهم للمواضيع البحثية في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس، وعرف الشغف الريادي من قبل (Cardon et al., 2013)، على أنه المشاعر الإيجابية الشديدة تجاه مجالات الابتكار والتأسيس والتطوير، ومركزية هذه المجالات في الهوية الذاتية لرواد الأعمال (Cardon et al., 2013:373).

**4-1-2- أهمية الشغف الريادي:** أشار كل من (Shepherd & Patzelt, 2018) إلى إن ريادة الأعمال غير التقليدية تسلط الضوء على الأهمية المعاصرة للشغف الريادي، حيث أصبح عنصر مهم يربط بين مستويات العمل الفردية والريادة غير التقليدية، ويمثل الشغف الريادي منظوراً هادفاً للأفراد مع مجموعة من النتائج الإيجابية على المستويات الفردية والاجتماعية والإقتصادية، وبناءً على ذلك، أصبح الشغف كمحرك للإدراك والعمل في مجال ريادة الأعمال، واكتسب أهمية كبيرة في أبحاث ريادة الأعمال على مدار العقد الماضي، ومنذ ذلك الحين، ساهمت أبحاث الشغف الريادي في مجموعة واسعة من الأدبيات المتعلقة بريادة الأعمال (Schulte-Holthaus, 2023: 5-6)، ويرى (Yang, 2021) إن أهمية الشغف الريادي تكمن في إمكانية إنجاز الأعمال الريادة وخاصة في المراحل الأولى من نشأت الأعمال الجديدة، حيث يعتمد على الإجراءات التي تتعلق بالتأسيس والابتكار والتطوير، إذا حفزت المشاعر الإيجابية الشديدة فإن الشغف الريادي يساعد على إحداث استراتيجيات جديدة تمنح المنظمة قيمة تنافسية (Ghabash et al., 2022)، ويسلط العديد من الأكاديميين في مجال ريادة الأعمال الضوء على أهمية الشغف والحماس لرواد الأعمال، ويرجع ذلك إلى حقيقة إن الشغف والحماس هما العاملان الرئيسان لجهود ريادة الأعمال مع الإشارة إلى الالتزام بأهداف العمل (Suvittawat, 2019: 1)، فضلاً عن كونه مهم في اتخاذ قرارات التمويل والمستثمرين، وأصحاب رؤوس الأموال (Warnicka et al., 2018:3).

**4-1-3- أهداف الشغف الريادي:** تعد أهداف الشغف الريادي أمر بالغ الأهمية، فهو جوهر اهتمام رواد الأعمال، حيث يوجه شغفهم نحو كيان أو نشاط، مفهوم، فكرة معينه، وعليه صنف (Thongmanivong, 2020) أهداف الشغف الريادي إلى أربعة أصناف، منها ما يشير إلى إن رواد الأعمال شغوفين في أنشطة تتعلق بموضوع ريادة الأعمال، والصنف الثاني شغوفين في أعمال تتعلق بالمشروع، أما الثالث فهم شغوفين في أعمال تتعلق بأصحاب المصلحة، وأخيراً من هم شغوفين بمفاهيم (الفكرة أو السبب أو الهدف) الريادي (Thongmanivong, 2020: 19)، وبين كل من (Hizarci-Payne et al., 2020: 103) العلاقات مع الآخرين.

كما إن (Balgishvili, 2017) يرى بأن الشغف الريادي يهدف إلى المقارنة بين هويات رواد الأعمال التجاريين والاجتماعيين، في حين (Cardon et al., 2017) وأكدوا على إن الهدف من الشغف الريادي هو اكتشاف مجالات الشغف في الأعمال

الريادية وبشكل تجريبي، حيث يمتلك رواد الأعمال شغفاً للانخراط في نشاط ريادي له معنى شخصي، ومهم بالنسبة لهم، والعمل على توجيه شغفهم نحو نشاط معين يتعلق بمراحل عملية زيادة الأعمال،  
**Thongmanivong** (19: 2020).

**4-1-5- أبعاد الشغف الريادي:** يتضمن الشغف الريادي ثلاثة أبعاد والمتمثلة بـ(شغف الابتكار، شغف التأسيس وشغف التطوير)، ويمكن توضيحها بالآتي: (Ratten & Miragaia, 2020: 4)

**أولاً- شغف الابتكار:** هو إيجاد وسائل جديدة لعمل الأشياء التي غالباً ما تتضمن العمل مع النماذج الأولية .

**ثانياً- شغف التأسيس:** هو الحصول على الموارد اللازمة لبدء مشروع تجاري، إذ يأتي القادة بأفكار جديدة تنطوي في الحصول على الموارد المالية والبشرية و الإجتماعية اللازمة لجعل الفكرة حقيقة .

**ثالثاً- شغف التطوير:** توسيع المشروع بعد مرحلة الفكرة لنقله إلى مستوى آخر، ويمكن أن يشمل ذلك تطوير الأعمال التجارية لتشمل خدمات جديدة والتي تركز على تطوير الخدمة .

**5- الجانب العملي للبحث:** يتناول هذا الجانب الاختبارات الخاصة بالتحليل الوصفي للمتغيرين (ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة، الشغف الريادي، اعتماداً على الاجابات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة وعددهم (52) قائداً، وتم استخراج معامل الاختلاف، الذي يبين نسبته المنخفضة إلى تجانس الإجابات، بينما يُظهر الانحراف المعياري مدى التباعد عن المتوسط، وبما أن الباحثة قد استخدمت مقياس ليكرت الخماسي (1= لا اتفق بشدة، 2= لا اتفق، 3= محايد، 4، اتفق، 5= اتفق بشدة)، وتم تحديد طول الفئة بـ(0.8)، بناءً على المعادلة:  $(5 \setminus 1 - 0.8) = 0.8$ ، وتم تصنيف مستويات الموافقة كما في الجدول رقم (1) الذي يعكس الفئات للأوساط الحسابية:

الجدول رقم (1) فئات الأوساط الحسابية

5 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	1.81 - 2.60	1 - 1.80
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

Source: Saunders, M., Lewis, Ph., and Thornhill, A. (2016), "Research Methods for Business Students", 7<sup>th</sup> ed., Pearson Education, England, P.545.

**أولاً- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:** تم الاعتماد على هذه التصنيفات إلى جانب معاملات الاختلاف والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحليل اجابات عينة البحث، وقد تم عرض النتائج على أساس المراجعة الشاملة لجميع عينة البحث المتمثلة بقيادة البنك المركزي العراقي البالغة (52) قائد.

**5-1- الإحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة:** يظهر الجدول رقم (2) التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحويلية الفاعلة بأبعادها.

الجدول رقم (2) التحليل الوصفي لمتغير ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة

ت	الأبعاد	الحسابي	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الموافقة
1	قدوة يحتذى به	4.464	0.54	12.3	مرتفع جداً	
2	الهام رؤية مشتركة	4.287	0.48	11.3	مرتفع جداً	
3	تحدي العملية	4.425	0.51	11.5	مرتفع جداً	
4	تمكين الآخرين من التصرف	4.422	0.50	11.3	مرتفع جداً	
5	رفع معنويات الافراد	4.546	0.53	11.7	مرتفع جداً	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يظهر الجدول رقم (2) نتائج الإحصاءات الوصفية لُبعد (قدوة يحتذى به)، فقد حصل البُعد بشكل عام على وسط حسابي مقداره (4.464)، وهو وسط حسابي عالي جداً، ويدل على إن القادة لديهم إمكانات تأثيرية واضحة من أجل الهام موظفيهم والظهور امامهم بمظهر القدوة، مما تعكس هذه الممارسة أخلاقيات عمل القادة أثناء صياغة الأهداف والرؤية والرسالة، وفقاً للقيم التي يؤمنون بها، وترسيخ ثقافة تجعل الافراد مخلصين وملتزمين، وان مستوى الإجابات منسجم إلى حد ما، إذ كانت قيمة الانحراف المعياري (0.549)، مما يشير على انسجام جيد في مستوى إجابات العينة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (12.312%)، أما نتائج الإحصاءات الوصفية لُبعد (الهام رؤية مشتركة)، إذ حصل البُعد بشكل عام على وسط حسابي مقداره (4.287)، وهو وسط حسابي عالي جداً يدل على إن القادة لديهم إمكانات تأثيرية واضحة ومهمة من أجل وضع رؤية مشتركة للمستقبل، ودفع الأفراد لأجراء عملية التنفيذ بشكل ملموس، وإن مستوى الإجابات منسجم إلى حد ما فقد كانت قيمة الانحراف المعياري (0.488)، ويشير ذلك على انسجام جيد في مستوى الإجابات للعينة، أكد ذلك معامل الاختلاف البالغ (11.381%)، وكانت نتائج الإحصاءات الوصفية لُبعد (تحدي العملية)، فقد حصل البُعد بشكل عام على وسط حسابي مقداره (4.425)، وهو وسط حسابي عالي جداً يدل على إن القادة لديهم اهتمام في البحث عن وسائل مبتكرة من أجل التغيير والنمو، والتحسين لتحقيق مكاسب من تجاربهم السابقة، وأن يضعوا أهداف مرسومة كتحدٍ لتحقيقها بكفاءة وفاعلية عاليتين، ويُعد مستوى الإجابات منسجم إلى حد ما، إذ كانت قيمة الانحراف المعياري (0.510)، ويشير ذلك على انسجام جيد في مستوى الإجابات للعينة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (11.523%)، نتائج الإحصاءات الوصفية لُبعد تمكين الآخرين من التصرف، إذ حصل البُعد بشكل عام على وسط حسابي مقداره (4.422)، وهو وسط حسابي عالي جداً، ويدل على إن القادة لديهم القدرة

على تقسم السلطة وإعطاء الصلاحيات لموظفيهم في العمل وبناء الثقة، وحسن التقدير، وإن مستوى الإجابات منسجم إلى حد ما فقد كانت قيمة الانحراف المعياري (0.502)، ويشير هذا على انسجام جيد في مستوى الإجابات للعينة، وهذا ما أكد معامل الاختلاف البالغ قيمته (11.369%)، يظهر نتائج الإحصاءات الوصفية لبعده (رفع معنويات الافراد)، وحصل البعد بشكل عام على وسط حسابي مقداره (4.546) وهو وسط حسابي عالي جداً، مما يدل على ان القادة لديهم القدرة على رفع الروح المعنوي للأفراد من خلال الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تعزيز ثقتهم بنفسهم من خلال الاعتراف بمساهماتهم وإنجازاتهم المتميزة، ويُعد مستوى الإجابات منسجم إلى حد ما فقد كانت قيمة الانحراف المعياري (0.532)، مما يشير على انسجام جيد في مستوى إجابات العينة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (11.720%).

5-2- الإحصاءات الوصفية لمتغير الشغف الريادي: يظهر الجدول رقم (3) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع: الشغف الريادي.

الجدول رقم (3) التحليل الوصفي لمتغير الشغف الريادي

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الموافقة
1	شغف الابتكار	4.480	0.51	11.5	مرتفع جداً
2	شغف التأسيس	4.399	0.55	12.5	مرتفع جداً
3	شغف التطوير	4.526	0.51	11.3	مرتفع جداً
			3	46	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يظهر الجدول رقم (3) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعده (شغف الابتكار) إذ حصل البعد بشكل عام على وسط حسابي مقداره (4.480)، وهو وسط حسابي عالي جداً، مما يدل على إن القادة لديهم المشاعر الإيجابية والتوجه الفعلي نحو الابتكار والتأسيس والتطوير، ومركزية هذه المجالات في الهوية الذاتية للقادة، ويُعد مستوى الإجابات منسجم إلى حد ما فقد كانت قيمة الانحراف المعياري (0.517)، ويشير ذلك على انسجام جيد في مستوى الإجابات للعينة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (11.539%)، أما نتائج الإحصاءات الوصفية لبعده (شغف التأسيس) أن القادة لديهم القدرة والروح على تأسيس المعايير والتوجهات الرصينة التي تزيد من فاعلية البنك المركزي العراقي مقارنة بالبنوك العالمية الأخرى، وكانت نتائج (شغف التطوير)، فقد

حصل البعد بشكل عام على وسط حسابي مقداره (4.399)، وهو وسط حسابي عالي جداً، مما يدل على إن القادة لديهم القدرة على تأسيس معايير عالمية متطورة، تساهم في توفير الموارد المالية والبشرية والاجتماعية اللازمة من خلال استغلال الفرص، ويُعد مستوى الإجابات منسجم إلى حد ما فقد كانت قيمة الانحراف المعياري (0.550)، ويشير ذلك على انسجام جيد في مستوى الإجابات للعينة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (12.514%).

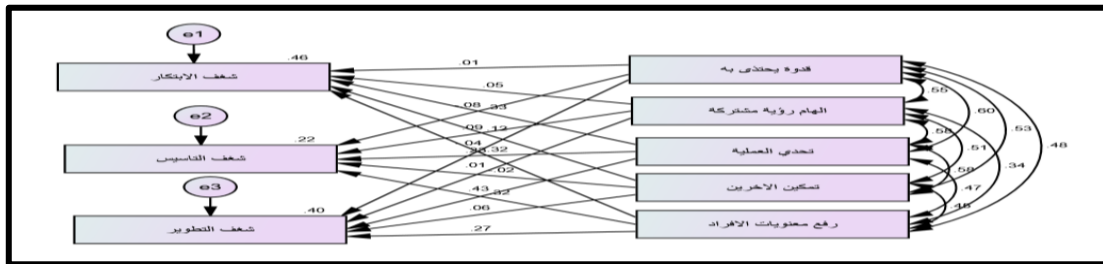
ثانياً- اختبار وتحليل فرضيات البحث: استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد لتحليل فرضيات البحث، وكما في الآتي:  
الفرضية الرئيسة السادسة: "تؤثر ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة تأثيراً معنوياً في تعزيز الشغف الريادي" في البنك المركزي العراقي.

وقد تم تحليل هذه الفرضية عبر الفرضية الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر (قدوة يحتذى به، الهام رؤية مشتركة، تحدي العملية، تمكين الآخرين من التصرف، ورفع معنويات الافراد) تأثيراً معنوياً في الشغف الابتكار.
- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر (قدوة يحتذى به، الهام رؤية مشتركة، تحدي العملية، تمكين الآخرين من التصرف، ورفع معنويات الافراد) تأثيراً معنوياً في الشغف التأسيس.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر (قدوة يحتذى به، الهام رؤية مشتركة، تحدي العملية، تمكين الآخرين من التصرف، ورفع معنويات الافراد) تأثيراً معنوياً في الشغف التطوير.

ويصور الشكل رقم (3) نتائج تحليل الفرضيات الفرعية، فيما يشتمل الجدول رقم (4) على النتائج المفصلة وكما في الآتي:

الشكل رقم (3) نتائج تحليل الفرضيات الفرعية من الرئيسة الأولى



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (AMOS V.23)

الجدول رقم (4) نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى

الفرضية	الاتجاه	$\beta$	C.R.	P value	النموذج
السادسة	قدوة يحتذى به <<< شغف الابتكار	0.012	0.081	0.936	$R^2 = 0.458$ Adj- $R^2 = 0.399$ F = 7.781
	الهام رؤية مشتركة <<< شغف الابتكار	0.053	0.368	0.715	
	تحدي العملية <<< شغف الابتكار	0.332	2.122	0.039	
	تمكين الآخرين <<< شغف الابتكار	0.119	0.829	0.411	

<b>Sig= 0.000</b> الأول  <b>R<sup>2</sup>= 0.224</b> <b>Adj-R<sup>2</sup>= 0.140</b> <b>F= 2,662</b> <b>Sig= 0.034</b> الثاني	0.019	2.439	0.318	رفع المعنويات >>> شغف الابتكار
	0.667	-	-	قدوة يحتذى به <<< شغف التأسيس
	0.596	0.534	0.092	الهام رؤية مشتركة <<< شغف التأسيس
	0.221	1.240	0.232	تحدي العملية <<< شغف التأسيس
	0.919	-	-	تمكين الآخرين <<< شغف التأسيس
	0.045	2.063	0.322	رفع المعنويات <<< شغف التأسيس
<b>R<sup>2</sup>= 0.401</b> <b>Adj-R<sup>2</sup>= 0.336</b> <b>F= 1.171</b> <b>Sig= 0.000</b> الثالث	0.793	-	-	قدوة يحتذى به <<< شغف التطوير
	0.923	0.097	0.015	الهام رؤية مشتركة <<< شغف التطوير
	0.012	2.621	0.432	تحدي العملية <<< شغف التطوير
	0.676	0.420	0.064	تمكين الآخرين <<< شغف التطوير
	0.052	1.995	0.273	رفع المعنويات <<< شغف التطوير

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS) و (AMOS V.23)

يوضح الجدول رقم (4) والشكل (3) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية، إذ تشير نتائج تحليل الفرضية الرئيسية إلى وجود تأثيرات متفاوتة لممارسات القيادة التحويلية الفاعلة (المتغير المستقل) على أبعاد الشغف الريادي (المتغير المعتمد)، والتي تشمل شغف (الابتكار، التأسيس، التطوير)، وبينت نتائج النموذج الأول إن ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة تؤثر بشكل مباشر في الشغف الريادي، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) بين (ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة) و(شغف الابتكار) بقيمة (0.458)، مما يعني إن ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة تفسر حوالي (49%) من التباين في (شغف الابتكار)، وبمستوى دلالة بلغت (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج، وأظهرت النتائج إن ممارسة (تحدي العملية ورفع المعنويات للأفراد) لها التأثير الأقوى بقيمة (معامل الانحدار  $\beta$ ) بلغت (0.332 و 0.318) على التوالي، وبنسبة معنوية بلغت قيمتها (0.039، 0.019) على التوالي، وهي أقل من (0.05)، وهذا يؤكد إن نسبة تغير ممارسة (تحدي العملية) وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير (شغف الابتكار) بنسبة حوالي (33%)، وإن نسبة تغير ممارسة (رفع المعنويات للأفراد) وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير (شغف الابتكار) بنسبة حوالي (32%)، وإذا ما تم مقارنة نتائج تأثير الممارسات مع بنتائج تأثير الممارسات الأخرى لتبين إن ممارسة (تحدي العملية ورفع المعنويات للأفراد) كان لهم الدور الأقوى على تعزيز شغف الابتكار، وبينت نتائج النموذج الثاني إن ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة تؤثر في الشغف

الريادي، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) بين (ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة) و(شغف التأسيس) بقيمة (0.224)، مما يعني أن ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة تفسر حوالي (22%) من التباين في (شغف التأسيس)، وبمستوى دلالة بلغت (0.034)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على معنوية النموذج، وأظهرت النتائج أن ممارسة (رفع المعنويات للأفراد) لها التأثير الأقوى بقيمة (معامل الانحدار  $\beta$ ) بلغت (0.322)، وبنسبة معنوية بلغت قيمتها (0.045)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد إن نسبة تغير ممارسة (رفع المعنويات للأفراد) وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير (شغف التأسيس) بنسبة حوالي (32%)، فيما لم تكن باقي ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة ذات تأثير معنوي في شغف التأسيس، وإذا ما تم مقارنة نتائج تأثير الممارسات مع بنتائج تأثير الممارسات الأخرى لتبين إن ممارسة (رفع المعنويات للأفراد) كان لهم الدور الأقوى في تعزيز (شغف التأسيس)، كما أظهرت نتائج النموذج الثالث إن ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة تؤثر في تعزيز الشغف الريادي، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) بين (ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة) و(شغف التطوير) بقيمة (0.401)، مما يعني أن ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة تفسر حوالي (40%) من التباين في (شغف التطوير)، وبمستوى دلالة بلغت (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج، وأظهرت النتائج أن ممارسة (تحدي العملية) لها التأثير الأقوى بقيمة (معامل الانحدار  $\beta$ ) بلغت (0.423)، وبنسبة معنوية بلغت قيمتها (0.012)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد إن نسبة تغير ممارسة (تحدي العملية) وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير (شغف التطوير) بنسبة حوالي (42%)، فيما لم تكن باقي ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة ذات تأثير معنوي في شغف التأسيس، وإذا ما تم مقارنة نتائج تأثير الممارسات مع بنتائج تأثير باقي الممارسات، لتبين إن ممارسة (تحدي العملية) كان لهم الدور الأقوى في تعزيز (شغف التطوير).

**تفسير الفرضية الرئيسية:** أن ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة لها تأثير يعزز من الشغف الريادي ويعكس رؤية الواضحة من خلال توجهات القادة نحو الابتكار، فضلاً عن تمتعهم برؤى متطورة تساهم في تطوير كوادرمهم الادارية، وتعمل على تحفيز وتشجيع الموظفين على الالتزام من خلال رفع روحهم المعنوية لدفعهم نحو الابتكار وتقديم حلول ابداعية في مواجهة الازمات والعقبات التي تواجههم اثناء العمل، مما يعزز من شغف القادة في تأسيس أعمال جديدة تساهم في تقديم نشاطات البنك المركزي بشكل افضل، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية: (تؤثر ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة تأثيراً معنوياً في تعزيز الشغف الريادي في البنك المركزي العراقي).

**6-الاستنتاجات والتوصيات:** بإتباع المنهج واستخدام الأدوات الاحصائية في عرض ومراجعة أدبيات البحث، وتوصيف وتحليل البيانات اللازمة لها، التي ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة على تساؤلاتها وفرضية البحث، إذ تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

**6-1-الاستنتاجات:** بناءً على نتائج التحليل الإحصائي التي بينت الإجابة في معالجة الإشكالية الثانية للبحث المتمثلة ب(ما مستوى تأثير ممارسات القيادة التحويلية الفاعلة في الشغف الريادي بأبعاده؟)، نستنتج الآتي:

1. تبين إن هناك تأثير بشكل كبير لممارسات القيادة التحويلية الفاعلة في تعزيز شغفهم الريادي، مما عكس رؤيتهم الواضحة من خلال توجهات القادة نحو الابتكار، وشغفهم في تطوير كوادرمهم الادارية، بالإضافة الى سعيها في تحفيز وتشجيع الموظفين لرفع معنوياتهم، ودفعهم نحو الابتكار، وتقديم حلول ابداعية في حل المشكلات التي تواجههم اثناء العمل، مما عزز من شغف القادة في تأسيس أعمال جديدة تخدم مصالح البنك المركزي بشكل افضل،، إلا أنهم لم يوظفوا ممارسة (قدوه يحتذى به، الهام رؤية مشتركة، تمكين الآخرين) بشكل أكبر في تعزيز شغفهم الريادي.

وفيما يخص معالجة إشكالية البحث المتمثل بـ(ما مستوى الشغف الريادي في قيادات البنك المركزي العراقي المتمثل بشغف الابتكار والتطوير والتأسيس؟)، نستنتج الآتي:

2. إن القادة التحويلين في البنك المركزي العراقي لديهم شغف واضح في الانشطة المرتبطة بخلق فرص جديدة، من خلال مشاركتهم وجهات نظر موظفيهم لمواكبة التطورات، وتحسين مستوى الأداء، ومدى اهتمامهم في بمواكبة التطورات، وشغفهم في ابتكار نماذج جديدة تسهم في تطوير العمل، وحل المشكلات، بما يتوافق مع أهدافهم وأهداف البنك، ويظهر إن قادة البنك المركزي المتحمسون للتأسيس لهم تأثيراً إيجابياً، من خلال السعي الواضح في تأسيس معايير جديدة تتوافق ومتطلبات الجودة الشاملة، وحرصهم على أن يكون البنك المركزي العراقي مؤسس لمبادرات ريادية تتوافق وسياسات البنك الدولي.
3. إن هناك تأثيراً معنوياً لممارسات القيادة التحويلية الفاعلة في تعزيز الشغف الريادي في البنك المركزي العراقي.

#### 6-1-التوصيات: استناداً الى النتائج التي تم التوصل اليها في هذا البحث نوصي بالآتي:

2. ينبغي على قادة البنك المركزي العراقي أن يستثمرون فاعلية تأثير ممارساتهم في تسخير شغفهم كدافع نحو إحداث تغيير إيجابي من خلال الابتكار وتقديم حلول جديدة، وتنمية نشاطاتهم في إنشاء أعمال تسهم في رفع القيمة المضافة للبنك المركزي، إذ إن القادة يعتبرون كأحد المحددات الرئيسية للنجاح المنظمة.
3. التغلب على الأعراف والتقاليد التنظيمية القديمة بأفكار جديدة ومبتكرة تتجاوز التوقعات وتحد من الممارسات التقليدية إلى ممارسات فاعلة، لأنشاء قيم وثقافة جديدة تتكيف من واقع البنك المركزي، مما يفتح آفاقاً جديدة للبنك المركزي العراقي.

#### أولاً: المصادر العربية

1. ابتهاج صالح عبد الرحمن & سناء عبد الرحيم سعيد العبادي. (2024). تأثير ريادة الاعمال في الاداء التنافسي المستدام: بحث ميداني في عينة من الكليات الاهلية Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), 19(66), 44-66.
2. اسامة طارق عباس & وفاء عبد الامير الدباس. (2020). دور مراقب الحسابات في قياس مؤشرات الاداء الاجتماعي والبيئي في ظل تطبيق معايير مبادرة التقارير العالمية (GRI): بحث تطبيقي في الشركة العامة للسمنت العراقية Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), 15(51), 59-76.
3. بني عطا، مفيد محمد جمال. (2022). درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 6(6)، 33-47.
4. حسين نجم، والربيعي، خلود هادي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري-بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية Journal of Al-Rafidain University College For Sciences (Print ISSN: 1681-6870, Online ISSN: 2790-2293), (1), 112-135.
5. حمدان حيان. (2016). أثر القيادة التحويلية في زيادة فعالية المنظمات العامة (دراسة مسحية على المصرف التجاري فرع 4 بمدينة حماة)، <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3638918>

6. داود، فضيلة سلمتن . (2012). النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية: دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب (JAFS) Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS) .  
<https://jjpgiafs.uobaghdad.edu.iq/index.php/JAFS/article/view/706> (21). 7
7. شذى اكرم احمد & محمد عبد الله ابراهيم. (2020). قياس تأثير اليات حوكمة الشركات على تقارير المسؤولية الاجتماعية لعينة من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية Journal of Economics and Administrative Sciences, 26(121), 444-488.
8. العبودي، خولة حسين حمدان جاسم. (2018). برنامج تدقيق مقترح لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية، مج. 10، ع. 1، ص ص. 64-90.  
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-832318>
9. العظامات، ابتسام عواد. (2021). واقع القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة. مجلة العلوم التربوية و النفسية. 22-36، 5(43).
10. علي، رحاب علي ابراهيم. (2020). الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام: الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية، دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية - ولاية الخرطوم ، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال منشورة، مكتبة الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .
11. علي، رحاب علي ابراهيم. (2020). الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام: الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية، دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية - ولاية الخرطوم ، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال منشورة، مكتبة الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .
12. علي، فراس مهدي،، ومحمد، نسرین جاسم. (2021). تأثير الزخم المعرفي على الأداء المستدام من خلال التوسط في السلوك الاستباقي. مجلة القضايا المعاصرة في الأعمال والحكومة، (3) 27 ، 2550-2542 تم الاسترجاع من  
<https://cibgp.com/au/index.php/1323-6903/article/view/1863>
13. قارة، عبد الحفيظ، (2021). دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. رسالة دكتوراه منشورة، الجزائر: جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريبيج.
14. الموسوي، حيدر عطا زبين والكناني، ضياء محسن فارس راضي. (2022). تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية. مجلة الريادة للمال و الأعمال، مج. 3، ع. 1، ص ص. 67-82 .  
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1408132>

### ثانياً: المصادر الأجنبية

15. Afiani, R., Surachim, A., & Masharyono, M. (2019). Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan employee engagement dan dampaknya pada kinerja pegawai. Journal of Business Management Education (JBME), Vol 4, No 1,2-3. Retrieved from <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/1503941>.

16. Ali, F. M., & Muhammad, N. J. (2021). Impact of proactive behaviour on sustainable performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(12), 4416-4423.
17. Anwar, K. (2016). The relationship between transformational leadership characteristics and effectiveness: A case study of construction companies in Erbil. *International Journal of Science Technology & Management*, 5(2), 250-156.
18. Emamisaleh, K., Rahmani, K., & Iranzadeh, S. (2018). Sustainable supply chain management practices and sustainability performance in the food industry. *The South East Asian Journal of Management*, 12(1), 1-19.
19. Farchi, C., Touzi, B., Farchi, F., & Mousrij, A. (2021). Sustainable performance assessment: A systematic literature review. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, 6(2), 124-142.
20. Hussein Ali Ibrahim\*, A., & Adnan Hasan, A. (2024). The Role of Ethical Leadership in Sustainable Performance: An Analytical Research from the Perspective of Al-Muqdadiya Hospital Employees. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(143), 176-188. <https://doi.org/10.33095/3kwjb806>
21. Jasim, W. T., & Altaee, A. H. (2023). The Effect of Green Training and Development on Sustainable Performance: An Analytical Research in the Ministry of Environment. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 29(138), 1-21.
22. Lin, M., Effendi, A. A., & Iqbal, Q. (2022). The mechanism underlying the sustainable performance of transformational leadership: Organisational identification as moderator. *Sustainability*, 14(23), 15568.
23. Louw, L., Muriithi, S. M., & Radloff, S. (2018). The relationship between transformational leadership and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks.
24. Misbahul Munir, M. Arief, Sri Bramantoro Abdinagoro, Asnan Furinto. (2022). Building Sustainable Collaboration Through Effective Leadership Sustainability Mediated by Innovation Capability and Moderated by External Stakeholder Interest: Case Study in Indonesia Social Security Administration Agency. *Italienisch ISSN: 0171-4996, Vol. 12, No. 1, 2022, pp 279-294*.
25. Stauropoulou, A., & Sardianou, E. (2019, November). Understanding and measuring sustainability performance in the banking sector. In *IOP*

*Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 362, No. 1, p. 012128). IOP Publishing.

26. Zavodna, Lucie. (2011). SUSTAINABILITY AS THE CRUCIAL FACTOR IN COMPANY'S PERFORMANCE. EMI. Univerzita Tomas BativeZline, Fakulta management uaeconomiky, ustav podnikoveekonomiky zavodna@fame.utb.



Issue - 26 - Part 2- March - 2026 - Year 5

Refereed Quarterly Scientific Journal

# American International Journal of Humanities and Social Sciences

ISSUED BY AMERICAN INTERNATIONAL ACADEMY  
FOR HIGHER EDUCATION AND TRAINING

QUARTERLY JOURNAL ON HUMANITARIAN  
AND SOCIAL AFFAIRS

( ISSN ) Electronic ( 4806 - 3085 ) / ( ISSN ) Paper ( 4830 - 3085 )

Legal deposit number in the Moroccan National Library ( 2025PE00006 )

Legal deposit number in the Iraq National Library and Archives ( 2735 )



Journal Website : <https://iajphss.us/>