

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:

الرمز:

مذكرة ماستر

التخصص: إدارة مالية

الشعبة: علوم التسيير

دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي للبنوك

دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري ولاية البيض

تحت إشراف

من إعداد الطلبة

أ. الدكتور: أبوبكر بوسالم

❖ رحمانى أحمد

❖ مرسلي عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي البيض	أستاذ التعليم العالي	أبوبكر بوسالم
رئيسا	المركز الجامعي البيض	أستاذة محاضرة أ	بورداش شهرزاد
مناقشا	المركز الجامعي البيض	أستاذة محاضرة أ	بوران سمية

الموسم الدراسي: 2023/2022-1444/1443

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

صدق الله العظيم

(المجادلة: 11)

## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح وإكمال الدراسة الجامعية والبحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي " الأستاذ البروفيسور بوسالم أبوبكر "الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفاء حقه بصبره الكبير علينا، وتوجهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين.

## الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل

المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛ إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تبعتني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أُمي أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛ إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أُدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى إخوتي وأخواتي وأصدقائي الذين تقاسموا معي عبء الحياة

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم "الأستاذ الدكتور: بوسالم أبوبكر" وإلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح تغير في ذاتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

قال الله تعالى: « إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم....»

الآية 11 من سورة الرعد

الطالبيين: رحمانى أحمد، مرسلى عبد القادر

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي للبنوك، حيث تم إجراء بحث استطلاعي لآراء عينة من عملاء القرض الشعبي الجزائري وكالة البيض، وتوضيح العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في ( الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي)، والأداء المالي.

وقد اعدت الدراسة على ثلاثة مناهج في معالجة الموضوع وهي المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة حالة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من أفراد العينة والبالغ عددهم 70 فردا.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها توجد علاقة تأثير بين دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المالي للبنوك ذات دلالة إحصائية، كما توجد علاقة تأثير للأبعاد القيادة التحويلية على الأداء المالي حيث كانت قوة الارتباط لهذا أبعاد مرتفعة وقوية قاربت 95%.

## الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي.

### **Abstract:**

This study aimed to identify the role of transformational leadership in enhancing the financial performance of banks, where a survey was conducted for the opinions of a sample of customers of the Algerian People's Loan Agency El-Bayadh, and to clarify the relationship between the dimensions of transformational leadership represented in (inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations, ideal influence ), and financial performance.

The study relied on three approaches in addressing the subject, namely the descriptive and analytical approach and a case study approach. The questionnaire was relied upon as a tool for collecting information from the 70 sample members.

The study reached a set of results, the most important of which is that there is an impact relationship between the role of transformational leadership in achieving the financial performance of banks with statistical significance, and there is an impact relationship of the dimensions of transformational leadership on financial performance, where the strength of the correlation for this dimension was high and strong, nearly 95%.

### **Key words:**

Transformational leadership, inspirational motivation, intellectual stimulation, financial performance, financial performance evaluation.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء المالي للبنوك	
05	تمهيد الفصل الأول
06	المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة التحويلية
06	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
06	الفرع الأول: مفهوم القيادة
08	الفرع الثاني: نشأة القيادة
12	المطلب الثاني: أهداف وأهمية ومزايا القيادة التحويلية
12	الفرع الأول: أهداف القيادة التحويلية
12	الفرع الثاني: أهمية القيادة التحويلية
13	الفرع الثالث: مزايا القيادة التحويلية
13	المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات ومهارات القيادة التحويلية
13	الفرع الأول: أبعاد القيادة التحويلية
15	الفرع الثاني: متطلبات ومهارات القيادة التحويلية
16	المطلب الرابع: أساسيات حول القائد التحويلي
16	الفرع الأول: مفهوم القائد التحويلي
18	الفرع الثاني: خصائص القائد التحويلي
19	الفرع الثالث: مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي
22	المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي للبنوك
22	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

22	الفرع الأول: مفهوم الأداء
25	الفرع الثاني: مكونات الأداء
25	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الأداء المالي ومحدداته
26	الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي
28	الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي
28	الفرع الثالث: محددات الأداء المالي
29	المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء المالي في البنوك
30	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي
34	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي
36	الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء المالي
40	المطلب الرابع: التحليل المالي لتقييم أو قياس الأداء المالي للبنوك
40	الفرع الأول: مفهوم التحليل المالي
43	الفرع الثاني: أنواع وأهمية التحليل المالي
44	الفرع الثالث: خطوات ومجالات التحليل المالي
46	المبحث الثالث: الدراسات السابقة في الموضوع
46	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية
46	الفرع الأول: الدراسات العربية
49	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
51	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء المالي
51	الفرع الأول: الدراسات العربية
54	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
54	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وبيان الاستفادة منها
54	الفرع الأول: بيان الاستفادة من الدراسات السابقة
56	الفرع الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
57	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة حالة للقرض الشعبي الجزائري - وكالة البيض
59	تمهيد الفصل الثاني
60	المبحث الأول: بطاقة فنية عن القرض الشعبي الجزائري

60	المطلب الأول: ماهية القرض الشعبي الجزائري
60	الفرع الأول: نشأة القرض الشعبي الجزائري
62	الفرع الثاني: تعريف القرض الشعبي الجزائري
62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ونشاطات القرض الشعبي الجزائري
62	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي العام للقرض الشعبي الجزائري
63	الفرع الثاني: نشاطات القرض الشعبي الجزائري
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الخاص بوكالة البيض
64	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري لوكالة البيض
64	الفرع الثاني: مهام الموكلة لكل مسؤول
68	المبحث الثاني: تقديم الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
68	المطلب الأول: تقديم نموذج ومجتمع
68	الفرع الأول: نموذج الدراسة
69	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
69	المطلب الثاني: وصف عينة وأدوات الدراسة
69	الفرع الأول: وصف عينة الدراسة
73	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
74	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وصدق وثبات أداة الدراسة
74	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المنتهجة
75	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة
79	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
80	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
80	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
80	المطلب الثاني: عرض نتائج وتقييم متغيرات الدراسة
85	المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة
90	خلاصة الفصل الثاني
92	خاتمة
95	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
06	تعريف القيادة	01
15	أبعاد القيادة التحويلية	02
19	الفروقات بين القائد التحويلي والقائد غير تحويلي	03
69	العينة المستهدفة ودرجة الاستجابة الفعلية	04
70	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	05
70	توزيع مفردات الدراسة حسب السن	06
71	توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
72	توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة	08
76	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور	09
77	يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء المالي والدرجة الكلية للمحور	10
78	معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة	11
79	نتائج قياس معامل ألفا كرونباخ	12
80	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	13
81	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	14
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور "القيادة التحويلية"	15
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور "الأداء المالي"	16
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط الفرضية الرئيسية	17

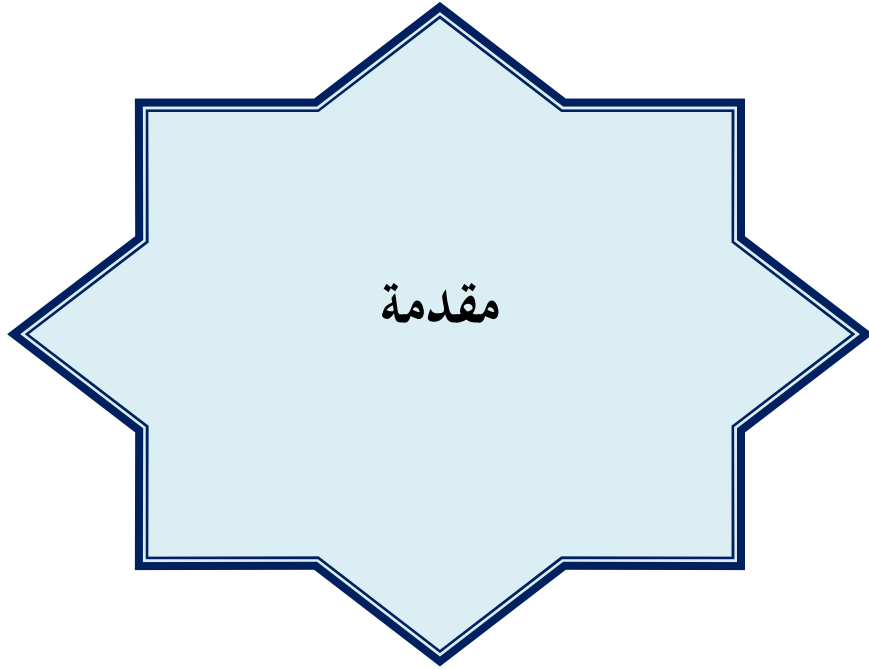
86	نتائج تحليل الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الأولى	18
87	نتائج تحليل الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الثانية	19
88	نتائج تحليل الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الثالثة	20
89	نتائج تحليل الانحدار البسيط الفرضية الفرعية الرابعة	21

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
25	مثلث الأداء	01
29	محددات الأداء المالي في البنوك	02
40	مراحل تقييم الأداء	03
44	خطوات التحليل المالي	04
62	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري	05
64	الهيكل التنظيمي الخاص بوكالة البيض	06
68	نموذج الدراسة	07
70	التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب الجنس	08
71	التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب السن	09
72	التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب المستوى التعليمي	10
73	التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب الخبرة	11

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
105	الاستبيان	01
110	مخرجات المعالجة الإحصائية	02



## مقدمة:

أصبحت منظمات الأعمال اليوم سواء العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بمهامهم بدقة كافية ومهارة عالية. وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على المنظمات اليوم استخدام أساليب تتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها.

ولتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أداءها بشكل مستمر باحثاً بذلك على زيادة التغيرات التي تحصل، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط منها نمط القيادة التحويلية، كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير من المنظمة. إذ تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتنفيذ المسؤوليات وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية ولذلك فهي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وبهذا فهي تعد ركيزة أساسية على العديد من الجوانب أبرزها الأداء المالي.

ويعتبر الأداء من المفاهيم واسعة الانتشار نظراً لما يكتسبه من أهمية في منظمات الأعمال ويعتبر من أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، فهو يعبر عن مدى نجاح أو فشل المنظمة في بيئة أعمالها باعتبارها يمثل الدافع لوجودها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية.

وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في دراسة الأداء المالي للبنوك ومدى تأثير القيادة التحويلية عليه يمكننا من خلاله صيغة الإشكالية التالية:

**ما هو دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي للبنوك؟**

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يؤثر التأثير المثالي على الأداء المالي للبنوك؟
2. هل يؤثر التحفيز الإلهامي على الأداء المالي للبنوك؟
3. هل تؤثر الاستثارة الفكرية على الأداء المالي للبنوك؟
4. هل يؤثر الاعتبار الفردي على الأداء المالي للبنوك؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

للقيادة التحويلية دور في تعزيز الأداء المالي للبنوك.

فرضيات فرعية:

- ✓ يؤثر التأثير المثالي على الأداء المالي للبنوك.
- ✓ يؤثر التحفيز الإلهامي على الأداء المالي للبنوك.
- ✓ تؤثر الاستثارة الفكرية على الأداء المالي للبنوك.
- ✓ يؤثر الاعتبار الفردي على الأداء المالي للبنوك.

أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من دور القيادة التحويلية في تعزيز قدرة العاملين في التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية.
- تتمثل أهمية الأداء المالي في أنه يسمح للمنظمة بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تتمثل أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي للبنوك وذلك من خلال جعل البنوك في المراكز الأولى وذات ربحية ومر دودية أعلى.

أهداف الدراسة:

ومن خلال هذه الدراسة نحاول الوصول إلى الأهداف التالية:

1. التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي للبنوك.
2. فحص مدى تأثير التأثير المثالي على الأداء المالي للبنوك.
3. استخلاص مدى تأثير التحفيز الإلهامي على الأداء المالي للبنوك.
4. معرفة مدى تأثير الاستثارة الفكرية على الأداء المالي للبنوك.
5. استكشاف مدى تأثير الاعتبار الفردي على الأداء المالي للبنوك.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: خلال السنة الدراسية 2023/2022، من 2023/05/05 إلى 2023/05/15.
- الحدود المكانية: القرض الشعبي الجزائري.
- الحدود الموضوعية: يتناول موضوع الدراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي للبنوك.

## منهج الدراسة:

معالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة.

المنهج التحليلي: تم الاعتماد عليه في تحليل الاستبيان مقدم لمجتمع الدراسة وذلك بغرض تحليل المعلومات المحيطة بالموضوع.

## صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات.
- صعوبة الحصول على البنك المناسب.

## هيكل البحث:

ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى فصلين كالآتي:

الفصل الأول تطرقنا إلى الجانب النظري للموضوع الذي ينقسم إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث ينقسم إلى عدة مطالب حيث يحتوي المبحث الأول على مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأهدافها وأبعادها ومفهوم القائد التحويلي، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مفاهيم حول الأداء المالي ومفهوم الأداء وحده وكيفية تقييمه من خلال التحليل المالي، بينما المبحث الثالث يجمع الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء المالي.

أما الفصل الثاني خصص للجانب التطبيقي للدراسة حيث تم الاعتماد على المنهج التحليلي في دراسة الحالة، وقمنا بالاعتماد على الاستبيان لأخذ آراء أفراد عينة الدراسة حول الموضوع، كما تم الاعتماد على المنهج المقارن للإجابة على بعض فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات حسب أبعاد الدراسة، كما تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للتحليل الإحصائي **SPSS**.

## الفصل الأول:

المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة  
التحويلية والأداء المالي للبنوك

## تمهيد الفصل:

أضحت القيادة محورا هاما ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، حيث زاد الاهتمام بها ولا يزال منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي بعد أن كان مقصورا على الإدارة فقط، وذلك لما واجهته هذه الأخيرة من تحولات. فمن هنا اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة والقادة ذوي القدرات والمهارات على تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة، ومتابعة البيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التغيرات والتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وتبني التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي. كما يعتبر التقييم الدوري للأداء المالي من أهم الوظائف الإدارية، ويكون ذلك باحتيار انطباق للمؤشرات الكفيلة لإجراء عملية تقييم للأداء بشكل واضح، بحيث يساهم في تقييم الأداء المالي لإدارة البنك ووضع خطط مستقبلية لتحسين وتطوير الأداء.

وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل توضيح ماهية القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الأداء المالي للبنوك من خلال المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة التحويلية.
- ❖ المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي للبنوك.
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة للموضوع.

### المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة التحويلية

من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. سنتطرق في هذا المبحث ماهية القيادة ثم تطرق إلى نشأة ومفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأهدافها، ثم مكوناتها ومزاياها وكذا التطرق إلى مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.

#### المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة وتفعيلها. لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق أولاً إلى مفهوم القيادة ثم نتعرض لأهم المفاهيم التي تناولت القيادة التحويلية.

**الفرع الأول: مفهوم القيادة:** يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): يمثل تعريف القيادة

المؤلفين	العنوان
Stogdill (1950)	"عملية التأثير على أنشطة جماعية منظمة في جهودها الرامية إلى وضع الأهداف وتنفيذها".
Hemphill et Coons (1957)	"هي سلوك الفرد... في توجيه أنشطة مجموعة نحو هدف مشترك".
Katz et Kahn (1978)	"هي زيادة التأثير ما وراء توجيهات الامتثال المتعلقة بروتين المؤسسة".
Burns (1978)	"يمارس عندما يجند الأفراد... الموارد المؤسسية والسياسية والنفسية وغيرها لإثارة وتلبية دوافع الإلتباع".
Smirchich et Morgan(1982)	"هي العملية التي يقوم فيه فرد أو أكثر بالنجاح في محاولة تأطير وتحديد واقع الآخرين".
Schein (1992)	"هي القدرة على الخروج من ثقافة معينة... لبدء عملية التغيير التحسيني التي هي أكثر ملائمة".

<p>"هي قدرة الفرد على تأثير وتحفيز وتمكين الآخرين للمساهمة في فعالية ونجاح المؤسسة".</p>	<p>House et al. (1999)</p>
<p>"هي عملية التأثير في الآخرين للفهم والاتفاق على ما ينبغي القيام به، وعملية تسهيا الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة".</p>	<p>Yukl (2002)</p>

**Source:** Mathieu Molines, Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française: le rôle de l'engagement au travail, ( doctorat de l'université de Toulouse: GRH, 2014), p 61 .

- فقد عرفها بيش ( beach ) على أنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معين<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة مرتبطة بالدور والنشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل في القدرة على التأثير في الغير وذلك لتحقيق الأهداف.
- ويقول أوردوي تيد (Tead) القيادة على أنها: "ائتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لتحقيق الأهداف"<sup>2</sup>. من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة عبارة عن صفات وسمات وخصائص يتمتع بها الفرد حيث تمكنه من توجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف.
- كما عرفت كذلك على أنها: "القدرة على إقناع الآخرين لإنجاز شيء ما"<sup>3</sup>. كذلك نستنتج أن القيادة هي قدرة القائد على قوة التأثير في الأفراد من خلال إقناعهم لإنجاز أي شيء.
- "يعرف دوينز وبيتمان ( Dobbins,Pettman ) القيادة على أنها المقدرة لتحفيز الناس على بذل الجهد لتحقيق أهداف مشتركة والحصول على أداء فوق العادة من أفراد عاديين وجعل الأشياء تحدث والنتائج تحصل"<sup>4</sup>.
- "أما بيرنز (Burns) فيعرف القيادة من خلال القادة وإمكانية تشجيع أتباعهم على التصرف لتحقيق أهداف ذات قيم ودوافع تهم الطرفين: القادة والأفراد التابعين لهم"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون، الجامعة المستنصرية، العراق . ص 49

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 257.

<sup>3</sup> فهد رزق الله سالم السلمي، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود(دراسة مسحية في قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير في القيادة الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003 ص 50.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في الإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، ص16.

وعليه فإن عملية القيادة تقوم إلا بوجود من يقود وهو (القائد)، ومن يقادون وهم (المرؤوسين أو التابعين)، وهدف مشترك بينهم مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين. وعلى ضوء هذا فيمكن أن نعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الغايات وأهداف المنشودة.

### الفرع الثاني: نشأة القيادة التحويلية ومفهومها

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وكذا لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلافى ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته<sup>2</sup>. أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو (downton) وذلك عام 1973، فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز وماجريجور (Burns Macgregor)، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns) من قبل عدد من الباحثين والعلماء. وفي عام 1915 قدم باس (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي). وفي عام 1993 قدم كل من باس وأفيلو (Bass.Avilio) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية من سبعة عناصر أربعة منها تتحدد القيادة التحويلية<sup>3</sup>. كما قدمت النظرية على شكل برامج تدريبية لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، عامة كانت أم خاصة. ومنه يمكن تعريف القيادة التحويلية كالآتي:

### ❖ مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات من بينها:

- عرفها بيرنز (Burns) بأنها: "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ،ص416.

<sup>2</sup> صالح بن محمد الربيعه، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010 ، ص30.

<sup>3</sup> شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2111 ، ص19.

بهدف تحقيق تغيير مقصود<sup>1</sup>. حسب هذا التعريف يتبين أن القيادة التحويلية هي عبارة عن نمط من أنماط القيادة التي يريد القائد من خلالها إشباع حاجات ورغبات الأفراد وذلك لاستثمار طاقاتهم انطلاقاً من التعرف على متطلباتهم الضمنية والظاهرة من أجل تغيير ما.

▪ ينظر كونجر (Conger) للقيادة التحويلية على أنها: تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة<sup>2</sup>. من خلال تعريف "Conger" يبين أن القيادة التحويلية لا تعير اهتماماً للحوافز مقابل الأداء، بل فاقت هذا المنظور وارتقت وسمت إلى تحويل اهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزءاً من رسالة وهدف المنظمة وذلك بتشجيعهم وتدريبهم ذهنياً وإبداعياً.

▪ عرفها قريفيين ومورهان (Moorhen،Griffin) القيادة التحويلية على أنها: مجموعة من القبلات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية<sup>3</sup>.

يبرز هذا التعريف الدور الفعال للقيادة في التغيير التحويلي وذلك من خلال تحديد طريقة لمسيرة المنظمة، فقيادة التغيير تتطلب نشر وصياغة رؤية جديدة والعمل بشكل مستمر لتحقيقها مما يعد مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية، فخلق وإيجاد رؤية مستقبلية هي الأسلوب الوحيد الذي يمكن للمنظمة فيه أن تتغير إلى منظمة متعلمة.

▪ كما أشار فيرهولم إلى أن القيادة التحويلية: "تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة، والقيم لدفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة"<sup>4</sup>. هذا التعريف يبين كذلك أنها تلك القيادة التي تستخدم أهداف وغايات القادة والجماعة معاً في خدمة المنظمة من خلال القيم

<sup>1</sup> Goliath Mungonge, Acase study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia, Masters of Business Administration, Rhodes university, 2..2, p17.

<sup>2</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 25.

<sup>3</sup> 4شهبيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والسبعون، 2008، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 99.

<sup>4</sup> محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص 24.

والمبادئ التي تُدفع إلى أعلى مستويات التفكير، وبذلك ترفع من روحهم المعنوية وتدفعهم أكثر لمضاعفة جهودهم.

- عرف الهواري القيادة التحويلية بأنها: "مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل" <sup>1</sup>. هذا التعريف يبين أن القائد عليه أن ينمي ويطور كل من الأفراد التابعين له والمنظمة وتحقيق ميزة مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك بالعمل على السمو والرفع وتطوير الأفراد ذاتياً.
- عرفت كذلك على أنها: " تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض منهم الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" <sup>2</sup>. ويعني ذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين.
- ويرى تروفينو (Trofino) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها. <sup>3</sup>
- وهناك نمط أخر للقيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة. <sup>4</sup>
- وهناك من يعرفها بأنها مدى مقدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة. <sup>5</sup>

<sup>1</sup> جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص35.

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005، ص 6.

<sup>3</sup> Trofino, A.J., "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations", *International Nursing Review*, 2000, p233.

<sup>4</sup> Murphy, L, Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, *Journal Of Nursing Management*, vol. 13, no.1, 2005, p131.

<sup>5</sup> آدم عبد العزيز وآخرون، الدور المعدل للذكاء الثقافي في العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية (دراسة ميدانية: على شركات التأمين بمدينة الأبيض، السودان )، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد1، العدد3، الجزء2، 2021، ص1659.

- كما تعني القيادة التحويلية مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل التطوير الذاتي والعمل على تنمية الجماعة والمنظمة ككل.<sup>1</sup>
- وهي: ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم.<sup>2</sup>
- كما تعرف القيادة التحويلية هي مستوى من التعاطي بين القائد والإتباع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والإتباع في آن معا.<sup>3</sup>
- والقيادة التحويلية التصاق عاطفي وتطور فكري وتحول جذري في شخصيات الأفراد الذين ارتضوا الارتباط بذلك القائد.
- ويعد هذا المفهوم بديل متطور للقيادة التقليدية والقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادر على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين<sup>4</sup>. يتضح من ذلك أن القيادة التحويلية تسعى دائماً إلى التغيير والتطور ولا يمكن أن تجد نفسها في منظمات مستقرة ولا تعاني من مشاكل والقائد التحويلي لا يرضى بما هو موجود وما هو قائم ولا يعد نهاية المطاف مهما كان جيداً لذلك يسعى إلى تغيير الوضع الراهن بما يتناسب مع رؤيته وتصوراته للمنظمة.
- من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك من اعتبر القيادة التحويلية هي تطوير وتشجيع المرؤوسين، واعتبرت على أنها التي تستخدم الرؤى المشتركة، وكذا بأنها النهوض كل من القائد والجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. ومن هذه التعاريف نستنتج تعريفاً إجرائياً للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.
- كما نستخلص أن القيادة التحويلية هي تلك القدرة والموهبة التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من خلق روح الحماسة لدى المرؤوسين وتحفزهم، معتمداً بذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية وبناء الثقة والاحترام لتحقيق الأهداف المسطرة انطلاقاً من رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

<sup>1</sup> الهواري سيد، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، المجلد 2، مكتبة عين شمس، القاهرة 1996، ص 31.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص 372.

<sup>3</sup> Bass, B. M., (Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact). Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum and Associates. 1998.p19.

<sup>4</sup> داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، مديرية، 2000، ص 440.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية ومزايا القيادة التحويلية

الفرع الأول: أهداف القيادة التحويلية

حدد ليثوود (Lethwood) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على

الالتزام بها وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

• مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية:

وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوسين، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير.

• مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:

فالمشاركة بين العاملين والمديرين تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة ووضع الحلول البديلة بناءً على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

• تعزيز تنمية العامل:

فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي، وبالتالي تنمية وتعزيز العاملين تكون من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: أهمية القيادة التحويلية

أخذت القيادة التحويلية اهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن الماضي، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها هذه الأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة نقاط وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد ياسين حسون، اثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص36،35.

<sup>2</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص21.

- ✓ القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
- ✓ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي.
- ✓ تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
- ✓ القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

#### الفرع الثالث: مزايا القيادة التحويلية

هناك عدة مزايا تتصف بها القيادة التحويلية والقادة التحويليين من أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

- تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً؛
- يعد القائد التحويلي نموذجاً بامتلاكه للقيم السامية؛
- تطوير روح التعاون داخل المنظمة؛
- إيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

#### المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات ومهارات القيادة التحويلية

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مختلف أبعاد أو مكونات القيادة التحويلية، ثم نتطرق إلى متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية.

#### الفرع الأول: أبعاد القيادة التحويلية

هناك العديد من الأبعاد التي تشتمل عليها القيادة التحويلية، ولولا توفر هذه الأبعاد لن يكون للقيادة التحويلية حدود، ويمكن ملاحظة أن هذه الأبعاد مختلفة من مفكر لآخر، وفي العام 1993 قدم (Bass) بالاشتراك مع (Avilio) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup> محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص 46.

### 🚩 التأثير المثالي "الكاريزما":<sup>1</sup>

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، فهو يهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة. وقد سماها (Gellis) الكاريزما وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، إذ أن القيادة الكاريزمية هي من سمات القيادة التحويلية الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، وبدون هذه الثقة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة. إذ يمكن للقائد أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً وثقة بالذات وعزيمة وبعد نظر.

### 🚩 التحفيز الإلهامي:<sup>2</sup>

الغرض منها هو تحديد القائد لمعنى العمل الذي يؤديه المرؤوسين والتحديات التي تواجه حياتهم المهنية داخل المنظمة، والدافع الملهم يتضمن إلهام المرؤوسين من خلال تقديم رؤية رائعة للمستقبل وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي بينهم، إلى جانب بناء العلاقات القوية وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المنظمة.

### 🚩 الاستثارة الفكرية:

يقوم القادة بتشجيع وتحفيز المرؤوسين بأن يضعوا الطرق التي يؤدون بها العمليات المتميزة بالتساؤلات مما يجعل الإبداع والابتكار في طليعة إستراتيجية تطوير المنظمة، وذلك بممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول، ويدعو القائد مرؤوسيه أن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، فالقيادة التحويلية يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات.

<sup>1</sup> Husein Azab, The Status Quo of Transformational Leadership in Social Security Sector in Jordan: Employees' Perspectives, Dirasat, Administrative Sciences, Volume 36, No. 2, 2009, p 503.

<sup>2</sup> Gérard Ouimet , Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique, PTO – vol 18 – n°3 Montréal, 2010, P279.

الاعتبار الفردي:<sup>1</sup>

يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تتناسب واهتماماته، لأن حاجات المرؤوسين تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

- وكما يوضح الجدول التالي أبعاداً للقيادة التحويلية تبين تفاعل سلوك القائد مع مرؤوسيه:<sup>2</sup>

الجدول رقم (02): يمثل أبعاد القيادة التحويلية

سلوك المرؤوسين	سلوك القائد	الأبعاد
يكون محفزاً ويشعر بالقيمة .	يرشد: القائد مبادر بحاجات الانجاز والنمو.	الاعتبار الفردي
يكون متشجعاً ليأتي بالجديد وتجريب المداخل الجديدة.	يروج: القائد يروج للابتكار وإعادة صياغة المشكلات.	الاستثارة الفكرية
يكون معزز بروح الفريق والحماسة والتفاعل.	يقدم: القائد يقدم الدلالة والتحدي من خلال النشاط الإيجابي والتصحيحي .	الحافز الإلهامي
يظهر الإعجاب والاحترام والثقة.	تقاسم المخاطر: القائد يهتم بالآخرين وحاجاتهم ويكون أخلاقياً.	التأثير المثالي

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفا، عمان، الأردن، 2012، ص 89.

الفرع الثاني: متطلبات ومهارات القيادة التحويلية

1 . عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، وتتمثل هذه المتطلبات في:<sup>3</sup>

- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة؛

<sup>1</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفا، عمان، الأردن، 2012، ص 89.

<sup>3</sup> سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2011، ص 15 .

- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة؛
  - استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم؛
  - تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند العاملين؛
  - تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- 2 . ويجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية .ومن تلك المهارات التي ذكرها هكوزس ويوسنز<sup>1</sup>:

- القدرة على المبادرة والابتكار والاختراع؛
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وأحداث التطوير الإداري؛
- القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة؛
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق؛
- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

#### المطلب الرابع: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي

##### الفرع الأول: مفهوم القائد التحويلي

تتعدد التعارف القائد التحويلي ونذكر منها ما يلي :

- ❖ عرفت من قبل باص(Bass) على أن: "القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهبط المناخ الملئ لرفع درجة التغيير إلى أعلا مستوياته"<sup>2</sup>. من خلال تعريف (Bass) نستنتج أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي لديه القوة والقدرة على التغيير من خلال تحفيز وإشباع حاجات الأفراد ليقوموا بإنجاز مهام لم يكونوا يقومون بها من قبل ويجعلهم بذلك يحسون بأهميتها.
- ❖ كذلك عرف جيمس (James) القائد التحويلي هو: "الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية"<sup>3</sup>. ومن تعريف James نستنتج أن القائد التح ويلي هو ذلك الشخص الذي

<sup>1</sup> محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2006، ص36.

<sup>2</sup> صالح بن محمد الربيعة، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>3</sup> سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص113.

يحدث تغيير سواء أكان في البيئة الخارجية أو الداخلية من خلال التأثير في الأفراد التابعين له وذلك وبتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

❖ وقد عرف تروفينو (Trofino) القادة التحويليين بأن هم أولئك القادة يتمتعون بالمقدرة على وضع رؤية للمستقبل بشكل واضح المعالم، وهم كذلك صناع أسطورة نجاح مميزة في النظم، كما عرف تروفينو القائد التحويلي بأنه القائد الذي يقوم بوضع رؤية واضحة للمنظمة التي يقودها، ويعمل كذلك على إيجاد أنظمة جديدة كلياً، تتوافق مع متطلبات الحاضر والمستقبل.<sup>1</sup>

❖ وترى (عباس) أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم قدرته في الإبداع والإلهام في التأثير على مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين حول كيفية الأداء، ويسهم في تثقيفهم ويستخدم الكثير من الوسائل والأدوات غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي قد يكون مليئاً بالأخطاء، وذلك في محاولة منه لتغيير هذا الواقع من خلال تابعيه.<sup>2</sup>

❖ وهناك من ينظر إلى القائد التحويلي على أنه الشخص الذي يتمتع داخل مؤسسته بالقدرة على إلهام المرؤوسين للركي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة، والذي له القدرة على إحداث تأثير خارق على تابعيه.<sup>3</sup> وكذلك يمكن ملاحظة أن القادة التحويليين هم الأشخاص الذين يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة، والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح.

❖ عرف كذلك القائد التحويلي بأنه: " القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات " <sup>4</sup>. نستنتج من هذا التعريف أن القائد التحويلي هو الذي ينمي ويطور كل من الأفراد التابعين له والمنظمة وتحقيق ميزة مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك بالعمل على النمو والرفع وتطوير الأفراد ذاتياً، وهو تعريف أشرنا إليه سابقاً في تعريفات القيادة التحويلية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القائد التحويلي على أنه ذلك القائد الذي لديه تأثير هائل على مرؤوسيه، فهو قادر على استثارة وتشويق الأفراد ليضحوا بمصلحتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، ويعطي اهتماماً كبيراً لهم، يغير إدراكهم للقضايا ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة.

<sup>1</sup> Trofino, A.J., op, cit, p 232, 243.

<sup>2</sup> سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 29.

<sup>3</sup> آدم عبد العزيز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 1660.

<sup>4</sup> بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 360.

### الفرع الثاني: خصائص القائد التحويلي

- 1 . لكي يستطيع القائد التحويلي جعل من إدارته تسيير نحو أفضل ينبغي أن يحوز على بعض الخصائص هي على النحو التالي:<sup>1</sup>
  - القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها؛
  - يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الأفراد نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة عالية وبوعي خالي من الصراعات الداخلية؛
  - للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الأفراد مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة؛
  - يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة؛
  - يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع منهم ومن المنظمة؛
  - القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي للتطوير.
- 2 . كما حدد كل من تيكي وديفانا الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليون في المنظمات:<sup>2</sup>
  - القادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود، أشخاص شجعان يحبون المغامرة والمخاطرة ولا يترددون في قول الحقائق؛
  - القادة التحويليون يتقن في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين، كما أنهم أقوياء وحساسون تجاه الآخرين؛
  - القادة التحويليون يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها؛
  - يمتلكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.

<sup>1</sup> محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2010، ص 27.

<sup>2</sup> محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفرع الثالث: مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

عند مقارنة القائد التحويلي والقائد العادي، يتضح أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه للتأثير في مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم كثيرا من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزرخ بالأخطاء محاولا تغييره من خلال المرؤوسين، والجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي:

الجدول رقم (03): يمثل الفروقات بين القائد التحويلي والقائد غير تحولي

أبعاد المقارنة	القائد التحويلي	القائد غير تحولي
التأثير	ترتكز سلوكياتهم على أساس أخلاقي. يعززون النضج الأخلاقي بين الأفراد. أهدافهم عالية أخلاقيا. يتبنون القيم الأخلاقية للأمانة والولاء والإنصاف وقيم العدالة. يدعون للأخوة والإنسانية. يشجعون الطاعة المبصرة. موضوعيون وبيحثون عن الحقيقة. أمتلتهم واقعية للأفراد لكي يحذو	ترتكز سلوكياتهم على مصالح شخصية. يثرن الحسد والطمع بين المرؤوسين. أهدافهم غير عالية أخلاقيا. يؤيدون قيم منحرفة مثل: الاحتيال والمحسوبية والمصالح الخاصة. يركزون على التفرق. يشجعون الطاعة العمياء. متحيزون ويملون إلى تضليل الحقائق.
المثالي	حذوهم. يتبنون ثقافة تنظيمية بمعايير أخلاقية عالية. يزيلون المسافة بينهم وبين أتباعهم. ميالون لخدمة الأعضاء والمنظمة. يسعون إلى إشاعة روح التناغم	يجعلون من أنفسهم أصناما. يجب أن تقدر. يتلاعبون بالقيم المهمة للمرؤوسين. يحتفظون بالمسافة بينهم وبين أتباعهم. ميالون لخدمة أنفسهم. يستخدمون المكائد والمؤامرات.

	والأعمال الجيدة.	
<p>يحفزون المرؤوسين لكن بالتركيز على مصالحهم الشخصية.</p> <p>يظهرون منطقا يتضمن افتراضات زائفة.</p> <p>يقتلون الابتكار.</p> <p>مهتمين بتبعية مرؤوسيههم.</p>	<p>يحفزون المرؤوسين ليحققوا الأهداف العامة.</p> <p>يحفزون المرؤوسين لتكون جهودهم إبداعية وخلاقة.</p> <p>يشجعون على الابتكار لا يوجد مجال للنقد بسبب الأخطاء الفردية.</p> <p>تشجيع المرؤوسين ليجربوا طرقا جديدة.</p>	<p>الحافز الإلهامي</p>
<p>لا يشجعون تعلم المرؤوسين بل يساهمون في جهلهم.</p> <p>إثارة المنافسة بين المرؤوسين كما أن حاجات المرؤوسين لا تلقى ترحيب لديهم إلا إذا كانت تصب في مصالحهم الشخصية.</p> <p>عدم اهتمام بتعلم المرؤوسين.</p> <p>فجوة كبيرة بينهم وبين المرؤوسين وان إشرافهم يكون بشكل مباشر.</p> <p>لا يهتمون بحاجات الأفراد.</p>	<p>يتعلمون مدى الحياة ويشجعون المرؤوسين على التعلم.</p> <p>يلقى الاهتمام الخاص بالحاجات الشخصية للمرؤوسين</p> <p>احترما لديهم وخاصة فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم.</p> <p>الاهتمام بتعلم المرؤوسين وأيضاً خلق مناخ ايجابي للعمل.</p> <p>التواصل المستمر مع المرؤوسين.</p> <p>يساعدون في رفع حاجات المرؤوسين للانجاز وتحقيق الذات.</p>	<p>الاعتبار الفردي</p>

<p>يعاملون الأتباع كوسائل للوصول إلى المصالح الشخصية. ينظرون إلى الموظف كرقم في المؤسسة. لا يسمعون آراء المرؤوسين.</p>	<p>يعاملون الأتباع كغايات وليس كوسائل. ينظرون إلى الموظف كإنسان يجب أن يحترم ويقدر. يسمعون آراء المرؤوسين.</p>	<p>الاستشارة الفكرية</p>
--	--	------------------------------

**المصدر:** عبد الهادي دابس الرشدي، أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة زين الكويتية، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، 40-41، ذكر في:

Bass Bernard, and Steidlmeier, Paul, Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. Leadership Quarterly. Vol(10), iss(3), 1999. p181-218.

فالقائد التحويلي يتميز بدرجة عالية من الأخلاق، فهو يسعى لتزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق

الفاضلة التي ترفع من مكانته في نظرهم، فهم يخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم إلى القوانين والأنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة لدى العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 02، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2013، ص 225-257.

**المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي للبنوك**

يحتل الأداء المالي للبنوك التجارية مكانة هامة في المجتمعات الاقتصادية الحالية، نظرا لندرة الموارد الاقتصادية والمالية مقارنة بالاحتياجات ذات الوتيرة المتزايدة، لذا فإن من المهام الأساسية للمديرين التنفيذيين بالبنوك هو السعي للوصول إلى التوليفة المثلى من ضمان تحقيق الأهداف المخططة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والاقتصادية.

يعتبر التقييم الدوري للأداء المالي لمختلف نشاطات البنك من أهم الوظائف الإدارية، ويتم ذلك باختيار أنسب المؤشرات الكفيلة لإجراء عملية تقييم الأداء بشكل يوضح ويعكس الوضعية المالية للبنك، وهذا من منطلق أن تقييم وتحسين الأداء المالي يمثل الدافع الأساسي لوجود أي بنك، أي أن نجاح هذا الأخير مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أدائه، حيث يساهم تقييم الأداء المالي لإدارة البنك من وضع خطط مستقبلية لتحسين وتطوير الأداء.

**المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء**

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وعلى الرغم من أهمية الأداء وكثرة الدراسات التي تتناوله، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له، فبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل سواء الداخلية أو الخارجية.

" يوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين في تعرف مصطلح الأداء، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر وأهداف استعمال هذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية"<sup>1</sup>

**الفرع الأول: مفهوم الأداء**

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم واسعة الانتشار في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لما يكتسبه من أهمية لمنظمات الأعمال والمؤسسات المالية، وسنحاول تسليط الضوء على مفهوم الأداء من خلال عدة تعريفات لمختلف الباحثين.

- اقتصر الأداء لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني: قيام الفرد بالأنشطة و المهام الأخرى التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون عندما عرفوه بأنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 7، 2010، 2009، ص 217.

- الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.<sup>1</sup>
- أما بيتر دركار (Peter Druker) فيعرفه على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة بذلك التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>2</sup> أي أن الأداء هو المقياس الأصح لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة لإستمراريتها في السوق على اعتبار أنه هدفها الرئيسي، محققة بذلك تكافؤ بين مصالح المساهمين من جهة ومطالب العمال من جهة أخرى .
  - ويعرف الأداء حسب ميلار وبروملي (Miller et Bromiley) "على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>3</sup> "وأنه يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق معايير معينة تضعها بناء على أهداف طويلة الأجل، وإن اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الاختلال بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية"<sup>4</sup>.
  - وبالنسبة لفيليب لورينو (Philippe Lorino) "بأنه كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لا يكون ذو أداء من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أوفي رفع القيمة فقط، ولكن من يساهم في تحقيق الهدفين معا"<sup>5</sup>.
  - ويقصد بالأداء " جملة من الأبعاد المتداخلة التي تتضمن كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة، والمتعلقة بالكمية والنوعية والوقت"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001، ص 68.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

<sup>3</sup> Miller Kent et Bromiley Philip : Strategic risk and corporate performance : an analysis of alternative risk measures, academy of management Journal, Vol 33 n° 04, Page 759.

<sup>4</sup> إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 160.

<sup>5</sup> Philippe Lorino: Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, Paris, 2003, page 43.

<sup>6</sup> شيببي عبد الرحيم، وبن بوزيان جازية، تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة محمد طاهري، بشار، الجزائر، 24-25 أبريل 2006، ص 1.

- كما يتفق بعض الباحثين على هذا التعريف وحصر مفهوم الأداء على أنه " مستوى تحقيق الأهداف وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات، حيث ينحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف بغض النظر عن التكلفة أي يبقى في إطار الفعالية".<sup>1</sup>
  - "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>2</sup>، إلا أنه في حقيقة الأمر لا يعبر عن أداء المؤسسة بأداء المورد البشري لوحده دون أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.
  - كما يمكن التدايل على أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: نظرياً، تجريبياً، وإدارياً، فمن الناحية النظرية نجد أن جميع المنطلقات الإدارية تحتوي على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية تظهر أهمية الأداء من خلال استخدامه لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.<sup>3</sup>
  - ويقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها".<sup>4</sup>
- من التعاريف السابقة، يمكن القول أن الأداء يمثل كيفية استغلال المؤسسة لجميع مواردها بما يخدم أهدافها، عبر إيجاد التوليفة المناسبة التي تضمن لها أقصى ربح بأقل التكاليف الممكنة وتحقق رضا جميع الأطراف فيها ( مساهمون، إدارة، عمال، موردون... الخ)، وبالتالي فمن وجهة نظرنا يجب تحقق الكفاءة في استغلال الموارد والفعالية لتحقيق الأهداف والرضا لدى جميع الأطراف بهذا الأداء، وهذه الأخيرة هي نقطة مهمة جداً، حيث يمكن تخفيض التكاليف على حساب حقوق العمال ( تدهور ظروف العمل، انخفاض الأجور).... فتوفير الرضا لدى العمال يقرب أهدافهم من الأهداف الرئيسية للمؤسسة ويجعل المصلحة الفردية تصب ضمن المصلحة العامة لهذه الأخيرة. فافتتاح مختلف الأطراف بمستوى أداء المؤسسة يسهل من عملية تمويلها سواء داخلياً من طرف المساهمين أو خارجياً من طرف المؤسسات المالية والموردين ويرفع من قيمتها في السوق.

<sup>1</sup>A. Burland, S Yeglem, P Mykito : Dictionnaire de Gestion, Edition Foucher, Paris, 1995, P 271.

<sup>2</sup> مزهودة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

<sup>3</sup> الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، طبعة ثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 479.

<sup>4</sup> عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998، ص 3.

ومن خلال ما تقدم ذكره من مفاهيم ومداولات، نقدم التعريف التالي للأداء على أنه: من فنون الإدارة المالية والمتمثل في حسن استغلال الموارد المتاحة بشتى أنواعها وبطريقة متوازنة لأجل تحقيق جملة من الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل بغية الاستمرار في الحياة الاقتصادية.

كما نجد أن مفهوم الأداء في عمومه يشير إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبقاءها وقدرتها على التأقلم مع محيطها.

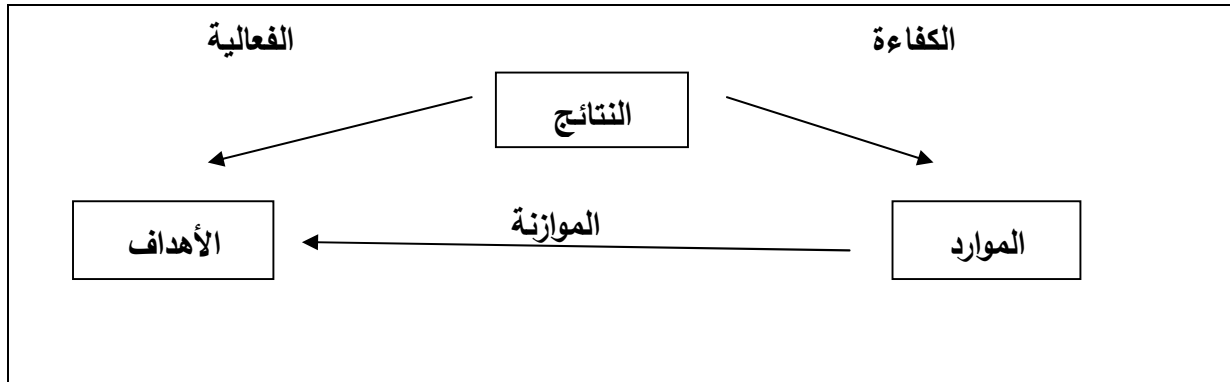
#### الفرع الثاني: مكونات الأداء

-يتكون مصطلح الأداء من عنصرين أساسيين هما: مستوى الفعالية، ودرجة الكفاءة. وهما عاملين هامين لتقييم مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، والذي يعرفهما فينسنتبلانيتش (vincentplanchet) كالآتي:<sup>1</sup>

**الفعالية:** هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المنتظرة.  
**الكفاءة:** هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب، بقليل من الإمكانيات.

الشكل الموالي يوضح العلاقة التي تربط عناصر الأداء فيما بينها المتمثلة في: (النتائج، والموارد والأهداف، والأبعاد، والكفاءة والفعالية، والموازنة).

#### الشكل رقم (01): يمثل مثلث الأداء



**المصدر:** ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص13.

#### المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الأداء المالي ومحدداته

يحظى الأداء المالي في المؤسسات عموما والبنوك التجارية بصفة خاصة على اهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين وذلك لأن قياسه يعد السبيل الأمثل للحفاظ على البقاء والاستمرارية في إطار سوق تتميز بوابل من التغيرات الهامة خصوصا في ضوء العولمة التي أصبح

<sup>1</sup> بضياف عبد الباقي، تأثير المخاطر المالية على الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص29-30.

بموجبها العالم كقرية صغيرة، ويعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية للبنوك التجارية حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي مع ما خطط له من جهة ولأجل تحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سابقا.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي

إن النظرة إلى الأداء المالي تختلف باختلاف الجهة المستفيدة من معرفة هذا الأداء، حيث يسعى كل طرف إلى استغلال موارد المؤسسة بالشكل الذي يحقق أهدافه ومصالحه أولا.

○ فمن وجهة نظر الإدارة يعبر الأداء المالي على قدرة المؤسسة على توليد الأرباح وتشكيل الثروة من عنصرين رئيسيين: مدى قدرة الأصل الاقتصادي على توليد المبيعات، ومدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال هذه المبيعات، وهو ما يتوقف على معدل دوران الأصل الاقتصادي والهامش الربحي.<sup>1</sup>

○ أما من وجهة نظر المساهمين وهم ملاك المؤسسة فإن الأداء يعتمد على قيمة الأرباح المحققة حيث يهتم هؤلاء بمرودية أموالهم المستثمرة في المؤسسة، وبالتالي زيادة ثروتهم. ويقاس هؤلاء ربحيتهم أساسا بمدى قدرة الأصول على توليد الأرباح، و العائد المتأتي من الأموال الخاصة والقيمة السوقية للسهم.

○ كما عرف الأداء المالي بأنه يعبر عن "مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل الثروة"<sup>2</sup> ونلاحظ أن هذا التعريف يركز على مدى كفاءة الإدارة في استغلال الموارد الموضوعة تحت تصرفها سواء على المدى الطويل أو القصير لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو تشكيل الثروة والذي هو هدف المساهمين بشكل أكبر، كما أن التركيز على ضرورة كون القرارات الاستثمارية خاصة مريحة على المدى القصير كما الطويل هو إضافة مهمة، فقد تدخل المؤسسة في مشاريع قد تكون إنتاجيتها ضعيفة على المدى الطويل في حين تكون مريحة في المدى القصير، وهو دور السياسة المالية التي تنتهجها الإدارة المسؤولة عن اختيار الموارد الأقل تكلفة و توظيفها بشكل عقلاني يحقق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الغني دادن، قياس و تقييم المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو ارساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص26.

<sup>2</sup> عبد الغني دادن، محمد أمين كعاسي، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة، ورقلة، يومي: 08-09 مارس 2005، ص304.

- المفهوم الضيق لأداء الشركات، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية، وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.<sup>1</sup>
- كما يعرف الأداء المالي على أنه مدى قدرة المسيرين على تحقيق أهدافهم، وذلك من خلال نمو المعدل السنوي للمبيعات، وتحقيقهم لنسب مالية معينة.<sup>2</sup>
- كما يمكن تعريفه على أنه تشخيص الوضع المالي للشركة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال اعتمادها على الميزانيات، وجدول حسابات النتائج، أو الجداول الملحقه ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يأخذ الطرف الاقتصادي والقطاع الذي تنتمي إليه الشركة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية للشركة ومعدل نمو الأرباح.
- يعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداما وقدا لقياس أداء البنوك، ويمكن تعريفه بأنه "وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات المستخدمة للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة".<sup>3</sup>
- فيما عرف الأداء المالي للبنك على أنه: انعكاس للمركز المالي للبنك بالاعتماد على الميزانية وحساب الأرباح و الخسائر فضلا على قائمة التدفقات النقدية والذي يصور الحالة الحقيقية لأعمال البنك لفترة زمنية معينة.<sup>4</sup>
- ومما سبق فإن الأداء المالي يعتبر:
- أداة توجيه لاتخاذ القرارات الاستثمارية بالنسبة للمستثمرين وأصحاب المصالح للبنك حيث يميل المستثمرون إلى القيام بعمليات شراء الأسهم عند ارتفاع ربحية السهم.
- أداة لتدارك الثغرات في أنشطة البنك، فمؤشرات الأداء المالي تعكس كل من الكفاءة والفعالية في عمليات البنك. فارتفاع ربحية البنك نتيجة لتحمل مخاطرة كبيرة يعد مؤشرا لمجلس الإدارة بالبنك لإعادة النظر في سياسة إدارة المخاطر المقبولة، وكذلك الحال بالنسبة لظهور ارتفاع في نسبة

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2010، ص 45.

<sup>2</sup> Josée et piette, la gestion financier des pme trévères et pratiques, presses de université de québec, 1999, p263.

<sup>3</sup> Gladstone David, Venture Capital Investing : The Complete Handbook for Investing in Private Businesses for Outstanding Profits, FT Press, 2004.

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 68.

القروض المتعثرة، والتي تعد مؤشرا للجنة إدارة المخاطر بالبنك لمراجعة سياسي منح القروض ومعالجتها. كذلك الحال بالنسبة للسيولة، فانخفاض نسبة السيولة يعد مؤشرا خطيرا يجب تداركه من قبل إدارة البنك، وكذلك ارتفاع هذه النسبة بشكل كبير دليل على انخفاض نشاط البنك. وبالتالي فان كل مؤشر من مؤشرات الأداء المالي يعكس صورة واضحة حول طبيعة عمليات البنك ومدى سلامة القرارات المالية المتخذة من قبل إدارة البنك.

- أداة لتحفيز العاملين والإدارة لبدل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المسطرة للبنك، على أساس تصويب مواطن الفشل في عمليات البنك والحفاظ على المؤشرات الجيدة الأخرى.
- أداة لتحديد الوضع المالي للبنك في فترة معينة، ويتم اللجوء إليها مثلا في حالات الاندماج البنكي.

### الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:

1. تقييم ربحية البنك؛
2. تقييم إدارة مخاطر البنك؛
3. تقييم تطور نشاط البنك؛
4. تقييم تطور حجم البنك؛
5. تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بالبنك.

### الفرع الثالث: محددات الأداء المالي

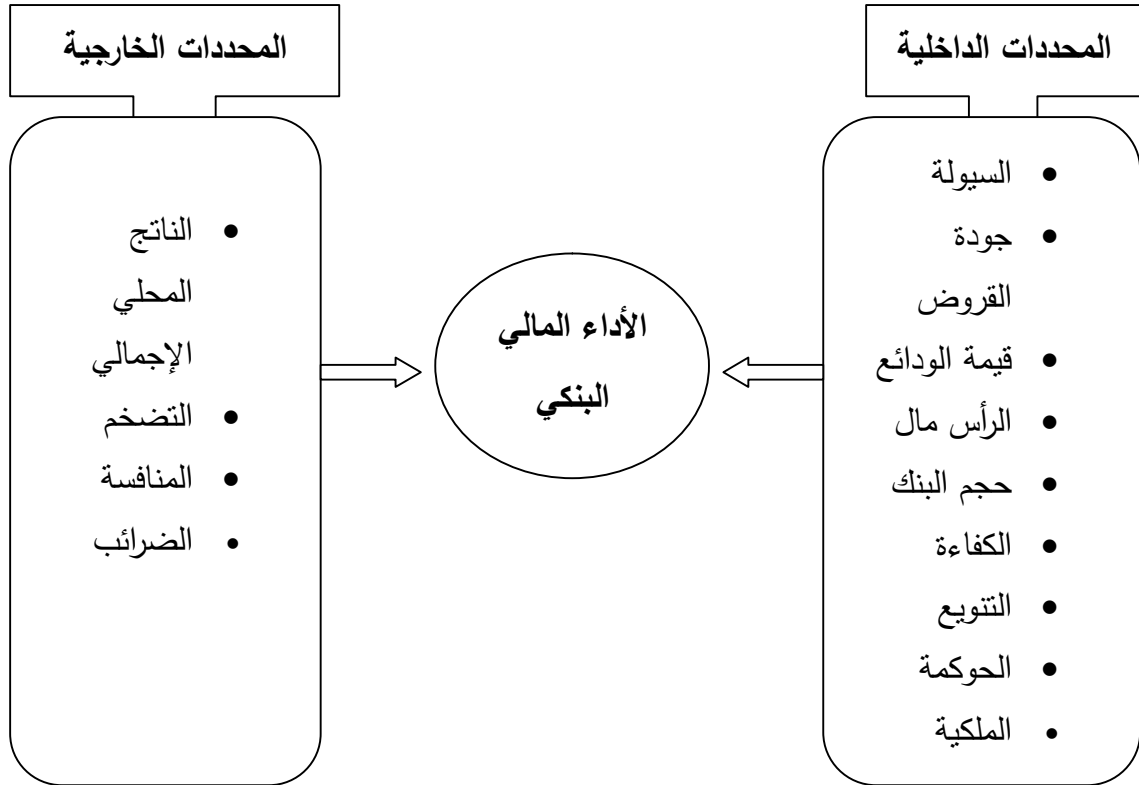
يعتبر أداء البنوك التجارية من القضايا الرئيسية في النظام المالي والنقدي الحالي، ويصعب قياس هذا الأداء نظرا لخصوصية المنتجات والخدمات البنكية. ولذلك تختلف محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه في المؤسسات المالية بين المفكرين الاقتصاديين.

فحسب الدراسة التي قام بها أثاناسوغلو Athanasoglou وجد أن للأداء محددات داخلية والمرتبطة بالقرارات الداخلية للإدارة ومجلس الإدارة تضم: حجم البنك، رأس المال، كفاءة الإدارة، مخاطر الإدارة<sup>1</sup>. في حين تضم المحددات الخارجية عوامل مرتبطة بالاقتصاد الكلي مثل: معدل الفائدة، معدل التضخم، معدل النمو الاقتصادي، المنافسة<sup>2</sup>. وفيما يلي أهم المحددات الأداء المالي في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Athanasoglou et al , Bank-specific, Industry Specific and Macroeconomic Determinants of Bank Profitability, working paper, N°25 ,Bank of Greece ,June2005,pp 1-37.

<sup>2</sup> Vencent Okoth Ongore , Gemechu Berhanu Kusa, Determinants of Financial Performance Of Commercial Banks in Kenya , International Journal of Economics and Financial Issues, Volume 3,N°1,2013 ,p 239.

الشكل رقم (02): يمثل محددات الأداء المالي في البنوك



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما سبق.

### المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء المالي في البنوك

يحظى الأداء المالي في المؤسسات عموماً والبنوك التجارية بصفة خاصة على اهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين وذلك لأن قياسه يعد السبيل الأمثل للحفاظ على البقاء والاستمرارية في إطار سوق تتميز بوابل من التغيرات الهامة خصوصاً في ضوء العولمة التي أصبح بموجبها العالم كقرية صغيرة.

ويعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية للبنوك التجارية حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي مع ما خطط له من جهة ولأجل تحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سابقاً.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

أصبح تقييم الأداء اليوم من المرتكزات الحيوية للإدارة الحديثة التي تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية في ظل بيئة تتسم بالديناميكية، واختلفت التعاريف حول تقييم الأداء ومن بينها ما يلي:

- يعرف تقييم الأداء المالي بأنه: "تقديم حكم ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة وعلى مدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة، أي أنه قياس للنتائج المحققة في ظل المعايير الموضوعية سلفاً" <sup>1</sup>، وبالتالي فتقييم الأداء هو شكل من أشكال الرقابة على الإدارة، والذي يركز على تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال مقارنتها بالأهداف المسطرة.
- ويعرف التقييم عموماً على أنه "عملية بموجبها يتم إعطاء نظرة عن الأرقام المحققة أو تعبير للأرقام بدلالة أو الحكم عن هذه النتائج المحصلة استناداً إلى مبادئ وفرضيات النظرية المالية أو مقارنة بالسلوك السابق" <sup>2</sup>.
- وبمعنى آخر تقييم الأداء المالي هو "قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة" <sup>3</sup>. كما عرّف على أنه "تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف، بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء وصياغة مخطط قرارات إدارة أصول وخصوم البنك" <sup>4</sup>.
- ويعرف أيضاً على أنه "تباين لأثر هيكل التمويل وانعكاس لكفاءة السياسة التمويلية" <sup>5</sup>. والبعض يعرفه على أنه "انعكاس للمركز المالي للمصرف المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية

<sup>1</sup> محمد الصالح فروم، الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية والاقتصادية بولاية سكيكدة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2016-2017، ص117.

<sup>2</sup> Agnès Bricard ، L'évaluation ne se résume pas des formules de calcul, in la revue de financier, n°155, Sep-Oct, 2005, p05.

<sup>3</sup> ددان عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنداز المبكر باستعمال المحاكاة المالية-حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، إشراف الدكتور قدي عبد المجيد، سنة المناقشة 2007، ص34 .

<sup>4</sup> محمد جموعي قريشي: تقييم أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000، الجزء الأول، بحث في مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 03 ، الجزائر، 2005 ، ص90.

<sup>5</sup> الحسيني فلاح حسن عداي، والدوري مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر عمان، 2000 ، ص234 .

- وحساب الأرباح والخسائر فضلا عن قائمة التدفقات النقدية الذي يصور حالة حقيقية عن أعمال المصرف لفترة زمنية<sup>1</sup>.
- كما تم تعريفه أيضا بأنه "مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا وبيان الانحرافات وأسبابها وطرائق معالجتها علميا وعمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية على وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين"<sup>2</sup>.
  - وعرف أيضا بأنه "مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق وأن تم تحديدها من قبل إدارة المنظمة بهدف اكتشاف الانحرافات ومن ثم العمل على تصحيحها، وعادة ما تحصل المقارنة بين النتائج المتحققة فعلا والمستهدفة خلال مدة زمنية معينة"<sup>3</sup>.
  - وفي تعريف آخر غير بعيد عن هذه التعريفات "عملية تقييم الأداء تعتبر إحدى العمليات الإدارية الأساسية المطلوبة على جميع مستويات إدارة المؤسسة، وهي ضرورية من أجل التحقق من أن المؤسسة تقوم فعلا بإنجاز ما تم التخطيط إليه من أهداف، ويعتمد جوهر عملية التقييم على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المرغوب في تحقيقها، بصفة عامة يمكن القول إن عملية تقييم الأداء هي دراسة شاملة للمؤسسة، أو المشروع من عدة زوايا والتي تساعدها على ترشيد قراراتها في المستقبل"<sup>4</sup>.
  - ويعرف تقييم الأداء المالي على أنه تحليل نتائج أعمال الشركة بهدف كشف مواطن الخلل والانحراف، وبيان أسبابها تمهيدا لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها<sup>5</sup>.
  - ويعرف على أنه قياس للنتائج المحققة، أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا، وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للشركة، وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالشركة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص6.

<sup>2</sup> آل ادم يوحنا، عبد واللوزي سليمان، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 199.

<sup>3</sup> الحسيني فلاح حسن عداي، والدوري مؤيد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص232.

<sup>4</sup> عبد الرحمن ثابت، جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 118.

<sup>5</sup> العفيري فؤاد أحمد محمد، تقييم الأداء المحاسبي واستراتيجيات تطويره في شركات الصناعات التحويلية في اليمن، اطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2006، ص44.

<sup>6</sup> السعيد فرحات ميعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000، ص38.

- يهدف تقييم الأداء في مجال البنوك التجارية إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لها<sup>1</sup>.
- أما على المستوى الاستراتيجي فإن "تقييم الأداء هو ترخيص لنقاط القوة والضعف بحيث يساهم هذا الترخيص في بناء وصياغة مخطط إدارة أصول وخصوم المصرف<sup>2</sup>.
- هو الدراسة وتحليل أداء العامل لعمله وملاحظة سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وذلك للحكم على نجاعة ومستوى كفاءته للقيام بأعماله الحالية والحكم على إمكانية النمو وتقديم الفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى<sup>3</sup>.
- أما تقييم أداء البنوك التجارية فهو الوظيفة الإدارية التي تمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة العمل الإداري المستمر، حيث تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من النتائج على النحو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة<sup>4</sup>.
- تقييم الأداء هو عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق الأهداف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيف يمكن تطوير الأداء إلى مستوى أعلى مستقبلاً<sup>5</sup>.
- كما يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المؤسسة وبمعنى آخر هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة<sup>6</sup>.
- وقد جاء في مفهوم الأداء بأنه مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلاً وبين الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها، علمياً وعملياً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسي، نظام المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار الوسم لطباعة والنشر، بيروت، 1996، ص42.

<sup>2</sup> أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999، ص 276.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص288.

<sup>4</sup> صورية عاشوري و آخرون، دور النظام المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص61.

<sup>5</sup> المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن 2013، ص119.

<sup>6</sup> جاد الرب سيد محمدين، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مراجع إدارة الأعمال، مطبعة العشري، مصر 2009، ص50-51.

- تقييم الأداء هو خطوة رئيسية في العملية الرقابية، الغاية منها الوقوف على الانحرافات، واكتشاف جوانب القوة في المؤسسة، لذا يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً<sup>2</sup>.
  - ومنه فإن من خصائص عملية تقييم الأداء أنها ذات طابع إداري ورسمي، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب في الأداء فقط، إنما تهتم بنقاط القوة في المؤسسة أيضاً، وتطمح إلى تحسين الأداء في المستقبل<sup>3</sup>.
  - ويعتبر قياس الأداء مؤشر يوضح العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يمكن القول أن مقياس الأداء إذن هو المعيار الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو أهداف المؤسسة.
  - أيضاً هو: " الحكم على مدى فاعلية القرارات المالية التي تم اتخاذها من حيث تأثيرها على المركز المالي للبنك وقدرته المالية، وتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأنشطة والسياسات المختلفة المستخدمة بالبنك في التأثير على ربحية البنك، ومركزه التنافسي، والاستفادة من كل ذلك في وضع خطط فاعلة للأداء المستقبلي في البنك"<sup>4</sup>.
  - وبصورة أدق فإن تقييم الأداء المالي للبنك هو: " عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها، للوقوف على الحالة المالية للبنك، وتحديد الكيفية التي أُديرت بها موارده خلال فترة زمنية معينة"<sup>5</sup>.
- بناء على ما تقدم يمكن تقديم التعريف الآتي لتقييم الأداء:
- تقييم أداء البنوك التجارية هو من وظائف الإدارة المالية والمتكوّن من مجموعة من الإجراءات التي تعمل كأساس أداة رقابة فاعلة تعمل على التأكد من أن الأعمال المنجزة من طرف البنك خلال سنة مالية مطابقة للأهداف المخطط لها لأجل إصدار أحكام تقييمية تسهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> فهد نصر حمود مزان، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص24-25.

<sup>2</sup> الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، طبعة 2 الأردن، 2011، ص90.

<sup>3</sup> بوشعور راضية، الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن، مجلة دفاقر اقتصادية، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، مارس 2011، ص41.

<sup>4</sup> التجاني إلهام، شعوبي محمد فوزي، تقييم الأداء المالي للبنوك الجزائرية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقروض الشعبي الجزائري للفترة 2005-2011، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 17 جوان 2015، ص32-33.

<sup>5</sup> التجاني إلهام، شعوبي محمد فوزي، مرجع سبق ذكره، ص33.

وعليه يمكن الحكم على عملية تقييم الأداء المالي على أنها حلقة من الحلقات المتسلسلة والمتداخلة من عملية التسيير المالي للشركات، وكذلك اعتبارها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرار، كما اعتبرها بعض الباحثين على أنها جزء لا يتجزأ من العملية الرقابية.

ومما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات والنسب التي يراد بها قياس الإنجازات التي حققتها المؤسسة فعلا، ويتم ذلك باستخدام معايير معينة والتي تسمح بإصدار أحكام تقييمية بشأن أداء المؤسسة.

### الفرع الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء المالي

تحظى عملية تقييم الأداء المالي لدى البنك بأهمية كبيرة يمكن إبرازها وإظهارها فيما يلي:

#### 1- أهمية تقييم الأداء المالي:

✓ يحظى تقييم الأداء في البنوك التجارية على أهمية بالغة حيث يقدم صورة شاملة للسلطات العليا للبنك حول الأداء ودور البنك في الاقتصاد الوطني وكذا إيجاد آليات لتعزيزه، كما يساعد على التأكد من توافر مستويات السيولة المطلوبة وقياس الربحية في ظل الاتجاه للاستثمار والتمويل.

✓ يبرز تقييم الأداء درجة الانحرافات بين ما خطط له وبين النتائج المحققة لأجل العمل على معرفة أسبابها في ظل البيئة التنافسية للبنك، تصحيح هذه الانحرافات واقتراح الحلول المناسبة لها.

✓ أن تقييم الأداء يسهم في الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف ويساعد على تحليل النتائج وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة سواء من جانب تغطية نقاط الضعف أو من جانب الحفاظ على مواطن القوة وتعظيمها.

✓ يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي التجاري ضمن إطار البيئة التي يعمل بها، ومن تم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي<sup>1</sup>.

✓ معرفة مدى سلامة السياسات والاستراتيجيات خلال السنة المالية<sup>2</sup>.

✓ إبراز مدى قدرة على استيعاب الخسائر الناتجة على الاستثمار في الأصول.

✓ الرقابة على كفاءة الأداء البنك من تنفيذ لأهدافه وذلك باستخدام موارده المتاحة أفضل استخدام. من خلال ما سبق، نستنتج أن تقييم الأداء يحفز الإدارة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، كما أنه يبرز أين الخلل في أداء البنك وبالتالي الاتجاه لمعالجته بشكل سريع" مع تعزيز مبدأ المساءلة

<sup>1</sup> صورية عاشوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص63.

<sup>2</sup> زينة قمري، واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية الدراسة عبارة عن مداخلة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، سنة النشر مجهولة.

بالاستناد إلى أدلة موضوعية<sup>1</sup>، وفي حالة الاحتياج إلى التمويل فإنه يبرر الحاجة إلى ذلك بناء على أسس علمية وموضوعية.

## 2- أهداف تقييم الأداء المالي:

- يسمح تقييم الأداء بتحديد مسؤولية مختلف أقسام وفروع البنك في مواقع الخلل وذلك من خلال تحديد وقياس انجازات كل قسم ما يضيفي جوا من المنافسة بين مختلف هذه الأقسام وهذا يعد الطاقة المحركة للعمال وسيعمل حتما على رفع الأداء المالي للبنك.
- يهدف تقييم الأداء في البنوك التجارية إلى إبراز مدى كفاءة البنك في استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أقصى عائد ممكن في ضوء هذه الموارد.
- يساعد تقييم الأداء على " توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المصارف التجارية إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة المستمرة لنشاط المصرف لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق"<sup>2</sup>، وعلى توفير قاعدة بيانات بالنسبة لجملة من البنوك تساعد السلطات العليا على وضع سياسات مالية وكذا السياسة الاقتصادية عامة وهذا بالإضافة إلى إجراء بحوث تعمل على تحسين نمط الأداء والرفع من كفاءته.
- يبين تقييم الأداء في البنوك التجارية قدرة البنك تنفيذ كل ما تم تخطيط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدفة منها وكرف عن الانحرافات، واقتراح الحلول المناسبة لها، مما يعزز أداء البنوك التجارية بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.
- متابعة تنفيذ الأهداف البنكي التجاري المحددة مسبقا، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعا، وضمن الخطة المرسومة والمدة المحددة لها، ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات المتوفرة عن سير الأداء.
- التحقق من تنفيذ الأهداف تضمنها الخطط الموضوعية من طرف البنك التجاري في الوقت المحدد.
- الكشف عن مواطن الضعف والخلل في نشاط البنك التجاري وإجراء تحليل لها مع بيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> وهيب حداد، قياس الأداء بطاقات الأداء المتوازن ومعايير الأداء الأساسية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مارس 2007، ص 127.

<sup>2</sup> فهد نصر حمود مزنان، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 3.

<sup>3</sup> صورية عاشوري واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 63.

## الفرع الثالث: محددات أو مراحل تقييم الأداء المالي

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات ... فالمعلومات شيء ضروري في التسيير. ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة<sup>1</sup>، حيث تمر عملية تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

أ. مرحلة ما قبل عملية التقييم: تعتمد هذه المرحلة على عنصرين رئيسيين هما:<sup>2</sup>

- تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك لاكتشاف الفرص المتاحة ومحاولة استغلالها واكتشاف التهديدات أو المخاطر ومحاولة التخفيف من حدتها ومحاولة القضاء عليها.
- دراسة مختلف وظائف المؤسسة من حيث الأهداف فكل وظيفة من وظائف المؤسسة لها أهدافها وتسعى لتحقيقها، وتحقيق أهداف هذه الوظائف تتحقق أهداف المؤسسة ككل، ومن خلال دراستنا سنحاول تقييم أداء البنوك التجارية لذا من الضروري التطرق لأهدافها لأن عملية التقييم تولى أهمية بالغة لتحديد الأهداف المراد الوصول إليها، حيث تسعى البنوك التجارية من خلال القيام بنشاطاتها إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي: الربحية والسيولة والأمان<sup>3</sup>:

**أولاً: الربحية:** تسعى إدارة البنك دائما إلى تحقيق أكبر ربح ممكن لمتعا مليها و زيادة قيمة ثروة الملاك وذلك من خلال توظيف الأموال التي حصل عليها البنك من مصادر مختلفة، فالمعيار الأساسي لمدى كفاءة البنك هو حجم الأرباح التي يحققها، كما أن تحقيق أكبر قدر من الأرباح يعطي للبنك سمعة وتميز تنافسي يضمن له جذب واستقطاب أكبر حجم من الودائع والعكس صحيح، وحتى يتسنى للبنك تحقيق الأرباح، يجب أن تكون إيراداته أكبر من نفقاته، أما الإيرادات فتشمل الفوائد الدائنة على التسهيلات الائتمانية، وكذلك العمولات الدائنة التي يتقاضاها من خلال تقديم خدمات مختلفة للعملاء، بالإضافة إلى

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص24.

<sup>2</sup> الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر 2008-2011، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014، ص139.

<sup>3</sup> حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل، دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2014، ص21-23.

عمليات أخرى تشمل فروقات العملات الأجنبية (الأرباح المحققة من شراء العملات الأجنبية وبيعها)، وعوائد الاستثمار في الأوراق المالية بمختلف أشكالها، فضلا عن الأرباح الناتجة عن بيع البنك لأصل من أصوله بسعر أعلى من قيمته الدفترية. أما بالنسبة للتكاليف، فنميز بين التكاليف الإدارية والتشغيلية، والفوائد التي يدفعها على الأموال المودعة لديه بالإضافة إلى الخسائر التي قد تنشأ عن انخفاض القيمة السوقية لبعض عناصر أصول البنك والقروض التي يعجز عن استردادها.

إن البنك يسعى دوماً إلى تخفيض التكاليف الإدارية والتشغيلية إلى أدنى حد ممكن مع محاولة الحصول على أكبر كفاءة لإنفاقه، أما الفوائد فإن حجمها كتكاليف هو شيء نسبي الهدف منه هو تحقيق أكبر كفاءة من إنفاقه، حيث لا يجب النظر إليها كحجم مطلق، بل كنسبة إلى الإيراد الذي يمكن الحصول عليه نتيجة توظيف الودائع التي تدفع عليها تلك الفوائد، فقد يلجأ البنك أحيانا إلى دفع فوائد أعلى مما هو سائد وذلك لتشجيع عملية جلب ودائع جديدة، هذا مع افتراض عدم وجود قانون يحدد أسقف أسعار الفائدة.

**ثانياً: السيولة:** سيولة أي أصل من الأصول تعني مدى سهولة تحويله إلى نقد بأقصى سرعة ممكنة وبأقل خسارة، أما سيولة البنك التجاري فيقصد بها قدرته على الوفاء بالتزاماته اتجاه عملائه من خلال مجابهة سحباتهم العادية والمفاجئة من مصادر مختلفة. وهناك من يعرف السيولة في البنوك التجارية بأنها: قدرة البنك على مقابلة التزاماته بشكل فوري، وذلك من خلال تحويل أي أصل من الأصول إلى نقد سائل ودون خسارة في القيمة حيث تستخدم هذه النقدية في تلبية طلبات المودعين للسحب من ودائعهم وتقديم الائتمان في شكل قروض وسلفيات لخدمة المجتمع.

وبالتالي فإن عنصر السيولة في البنك له أهمية بالغة، ذلك أن الجزء الأكبر من التزامات هذا الأخير يتمثل في ودائع ستستحق عند الطلب، حيث مجرد إشاعة عدم توفر سيولة لدى بنك تجاري، كافية بأن تزعزع ثقة المودعين به وتدفعهم لسحب ودائعهم بشكل مفاجئ، مما قد يعرض البنك للإفلاس.

**ثالثاً: الأمان:** يقصد بالأمان مدى كفاية رأس المال لامتناس الخسائر الناتجة عن التوظيف أو تلك الناتجة عن الأعمال الفرعية الأخرى، وأيضا العمل على بقاء البنك واستمراره.

إن أساس عملية توظيف أموال البنك على اختلاف مصادرها، هو الثقة بأن الأموال المودعة لديه والتي يقترضها سوف يسترجعها في الأجل المتفق عليها، ولهذا فمدى ثقة البنك في المتعامل ومثانة مركزه المالي، ومدى احترامه لتعهداته وكيفية الوفاء بالدين والضمانات المقدمة هي أساس منح القروض، مع ضمان الربح وقلّة مخاطر العسر المالي أو الإفلاس. لأجل ذلك تسعى البنوك التجارية إلى تجنب المشروعات ذات الدرجة العالية من المخاطرة، كما تعمل على تنويع المناطق الجغرافية التي تخدمها بغير

ض تنوع عملاتها وأنشطتهم وبالتالي تنوع الودائع والقروض البنكية وهو الأمر الذي يقلل من احتمالات حدوث مسحوبات ضخمة مفاجئة تعرض البنك للمخاطر.

وعموماً فإن أهداف البنك قد تكون خاصة متعلق بالبقاء والنمو وزيادة ثروة الملاك، وعامة متعلقة بالنهوض بالمجتمع الذي يعمل فيه وذلك عن طريق تحسين الخدمات المقدمة والمساعدة في تمويل ودعم مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

مما سبق يظهر لنا جلياً التعارض بين الأهداف الثلاثة، وهو ما يمثل مشكلة إدارة البنوك التجارية، فقد يفضل البنك عنصر السيولة ويحتفظ بجزء كبير من الودائع في شكل أوراق نقدية وأصول ذات سيولة مرتفعة، لكنه لن يحقق عندئذ أية ربحية في الوقت الذي يكون فيه البنك مطالباً بتسديد فوائد على الودائع هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أنه يمكن للبنك أن يتوسع في منح الائتمان وتوظيف الأموال لتحقيق أعلى مستويات للربحية لكن ذلك سيكون على حساب هدفي الأمان والسيولة، حيث سيكون البنك معرضاً لمخاطر نقص السيولة واحتمال عجزه عن مواجهة مسحوبات مودعيه، لذلك فإن عملية تقييم أداء البنك ستمكننا من متابعة تنفيذ هذه الأهداف وضمان الأداء الكفاء والفعال في تنفيذها<sup>1</sup>.

**ب. مرحلة تحضير عملية تقييم الأداء:** تعتمد هذه المرحلة بالدرجة الأولى على الحصول على

البيانات

والمعلومات المالية من القوائم المالية التي تنتجها المحاسبة والمتمثلة في الميزانية، حسابات النتائج وقائمة التدفقات النقدية والقوائم الأخرى والملاحق المرفقة بالتقارير المالية إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة لأجل القيام بعمليات التحليل الديناميكي. لتليها عملية تحليل ودراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاط البنك حيث يتعين توفير مستوى من المصادقية ودرجة هامة من الاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الوثوق بهذه البيانات. وانطلاقاً من هذه المعطيات يتم إجراء التقييم وذلك بالاستعانة بالمعايير والنسب الهامة التي يستخدمها البنك بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

**ت. مرحلة القياس:** تلي عملية التقييم تحديد الانحرافات أي قياس الأداء وذلك بمقارنة نتائج التقييم

مع الأهداف المخططة للبنك وأن الانحرافات التي حصلت في نشاط البنك قد تم حصرها وتحديد أسبابها للعمل على وضع الحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات وفق خطط واضحة المعالم للسير بنشاط البنك نحو الأفضل في المستقبل، وقياس الأداء يمكن أن يكون<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> Giraud F et al, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino Editeur, France, 2001, p 21.

-قياس مالي معبر عنه بالوحدات النقدية أولديه علاقة بالجانب المالي مثل الأرباح وقيمة المبيعات، حصة

المؤسسة في السوق...؛

-قياس غير مالي معبر عنه بوحدات غير مالية مثل عدد الشكاوي ونسبة إرضاء العميل ونسبة التغيب، عدد

التسجيلات المحاسبية الخاطئة، مدة معالجة العمليات، جودة الخدمة...؛

كما تجدر الإشارة إلى أن قياس الأداء يتطلب قياس الجانب المالي والجانب غير المالي، حيث أن القياس المالي يقدم مجموعة من الميزات ولكن أيضا العديد من السلبيات وبالتالي لابد من قياس محدد، وقابل للمراقبة والذي يقدم ملخصا شاملا للأحداث الاقتصادية على مستوى البنك، حيث تميز تطور التكاليف وتشكل غالبا أحسن مرجع بالنسبة للعمليات التحفيزية، كما أن هذا القياس يميز الأداء في الأجل القصير ويهتم بالأعراض ومصادر المشاكل، وكل هذا لا يقدم إلا صورة جزئية للأداء، ولتغطية هذه النقائص لابد بالأخذ بعين الاعتبار القياس غير المالي لتقييم الأداء<sup>1</sup>.

ث. مرحلة تحليل النتائج والتوصيات: وتتم هذه المرحلة من خلال العناصر التالية<sup>2</sup>:

-إيصال النتائج إلى الوظائف المقيمة، لتسجيل توصياتهم في تقرير التقييم؛

-عملية المراجعة؛

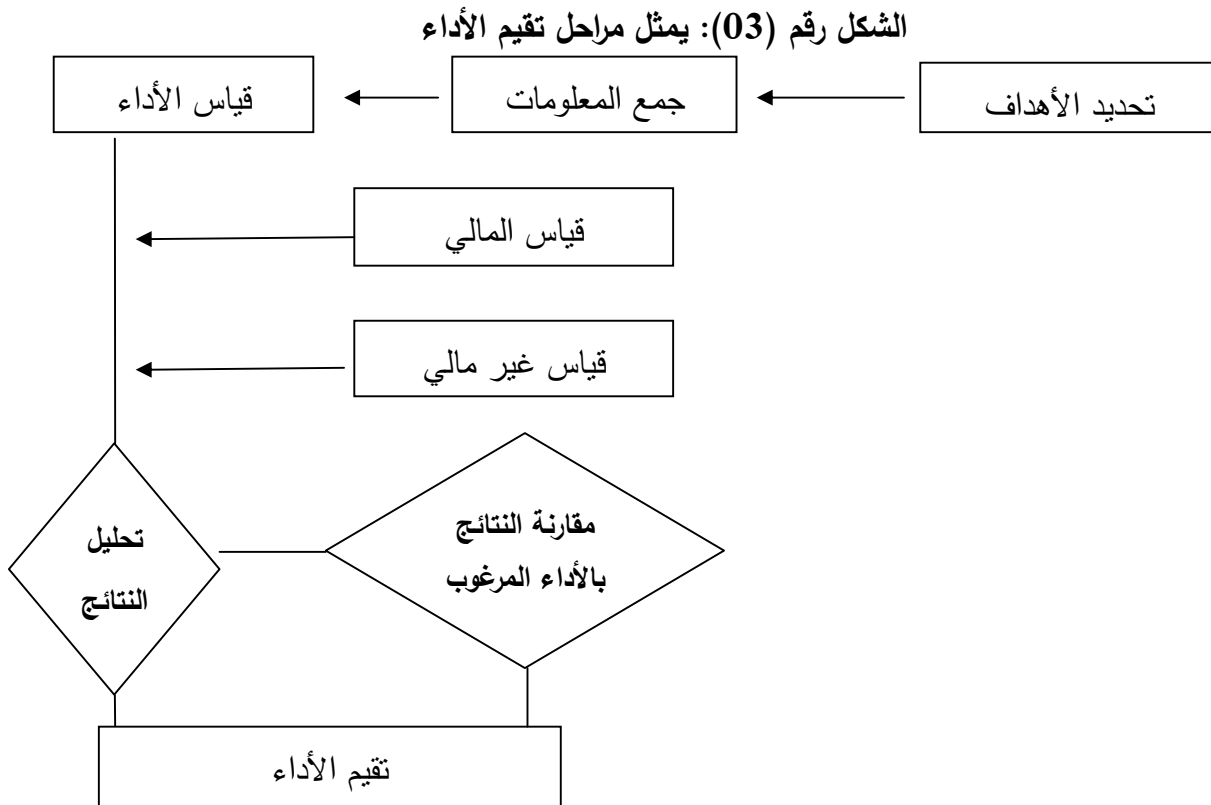
-عملية تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها مستقبلا كنتيجة للتقييم؛

-عملية المتابعة للتأكد من تطبيق كل من التوصيات والإجراءات الجديدة.

ويمكننا تلخص مراحل تقييم الأداء بالشكل الموالي :

<sup>1</sup> Kaplan R.S & Norton D.P, le tableau de bord perspectif : un système de pilotage de la performance, éditions D'organisation, Paris, 1999, P 159.

<sup>2</sup> بن مداني صديقة، انعكاسات القروض المصرفية المتعثرة على أداء البنوك التجارية في الجزائر دراسة عينة من البنوك التجارية في الجزائر، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017، تحت إشراف الدكتور سعودي بلقاسم، تاريخ المناقشة 2017/10/15، ص109.



المصدر: بن مداني صديقة: مرجع سبق ذكره، ص110.

#### المطلب الرابع: التحليل المالي لتقييم أو قياس الأداء المالي للبنوك

يقع على عاتق البنوك مسؤولية حماية أموال المودعين وتحقيق أهداف ذوي المصالح من مساهمين ودائنين وعاملين وغيرهم، مما يستدعي قيام تلك البنوك بتقييم أداءها المالي الذي يعكس الجوانب الأساسية لعملها، ويتم هذا من خلال العديد من الأساليب لقياس الأداء عن طريق القوائم المالية لكن في هذا العنصر تم التركيز على التحليل المالي، بقصد الحصول على معلومات تبين الوضع المالي للبنك.

يعتبر التحليل المالي من الأساليب المهمة المستخدمة في تقييم أداء البنوك، وذلك من خلال تناول هذا التحليل لجوانب مختلفة لأنشطة هذه البنوك والحكم على إدارتها ومجوداتها ومطلوباتها بطريقة تؤدي إلى تعظيم أرباح هذه البنوك.

#### الفرع الأول: مفهوم التحليل المالي

قبل التطرق إلى مفهوم التحليل المالي ارتأينا التطرق أولاً إلى القوائم المالية الواجب عرضها حسب النظام المحاسبي المالي وذلك لأن مخرجات هذا النظام تعد الزبد الرئيسي الذي يعتمد عليه المحلل المالي للقيام بعملية تحليل معطيات هذه القوائم وذلك كما يلي:

\_الميزانية ؛

-حسابات النتائج؛

-جدول تدفقات الخزينة؛

-جدول تغير الأموال الخاصة؛

-ملحق بيان القواعد والطرق المحاسبية المستعملة.

ما يعاب على القوائم المالية (الميزانية المحاسبية وحساب النتائج) أنها لا تعطي المعلومات الكافية والمتعلقة بأنشطة البنك ومع ذلك يحتوي الحسابان على معلومات مهمة جداً، فالميزانية العمومية هي مرآة عاكسة للموقف المالي للمصرف لمدة زمنية معينة، وذلك من خلال الموجودات والمطلوبات وحقوق المساهمين، كذلك حساب الأرباح والخسائر الذي يمثل صافي العمليات التي تجري في المصرف خلال العام من حيث الربح والخسارة وذلك من خلال الفقرات المدرجة للنفقات والإيرادات التي يحققها المصرف خلال العام، وبذلك يمكن أخذ فكرة عن الموقف المالي للمصرف من خلال الاطلاع على الحسابين المذكورين<sup>1</sup>. لأجل ذلك فإنه عن طريق تقنيات التحليل المالي فإنه يتم تحليل بنود كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر<sup>2</sup>.

ومنه يمكن تعريف التحليل المالي بشكل التالي:

❖ "التحليل المالي هو وسيلة يتم بموجبها عرض نتائج الأعمال على الإدارة المشرفة، إذ يبين مدى كفاءتها في أداء وظيفتها وهو أداة للتخطيط السليم يعتمد على تحليل القوائم المالية، بإظهار لأسباب النجاح و الفشل، كما يعتبر أداة لكشف مواطن الضعف في المركز المالي للمؤسسات وفي السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح، كما يمكن من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل ويساعد الإدارة على تقييم الأداء"<sup>3</sup>.

❖ "التحليل المالي يعرف بأنه عملية الفحص الشامل للبنية المالية للمؤسسة خلال عدة دورات عن طريق دراسة البيانات والقوائم المالية دراسة مفصلة لفهم مداولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات التي هي عليها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص69.

<sup>2</sup> خان محمد يونس، غرابية هشام صالح، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1995 ص52.

<sup>3</sup> شريفات خلدون إبراهيم، الإدارة والتحليل المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص93.

<sup>4</sup> الزغبى هيثم محمد، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص159.

- ❖ "التحليل المالي هو عبارة عن معالجة البيانات المالية لتقييم الأعمال وتحديد الربحية على المدى الطويل، وهذا ينطوي على استخدام المعلومات لخلق نسب ونماذج رياضية للحصول على معلومات تستخدم في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة"<sup>1</sup>.
- ❖ "وهناك من يعرف التحليل المالي على أنه النظام الذي تطبق من خلاله الأدوات التحليلية على القوائم المالية والبيانات الأخرى من أجل تفسير الاتجاهات والعلاقات على نحو ثابت، ويتصل التحليل المالي في جوهره بتحويل البيانات إلى معلومات، ومن ثم المساعدة على أداء عملية تشخيصية هدفها مسح وفحص والتنبؤ بالمعلومات"<sup>2</sup>.
- ❖ كذلك ينظر للتحليل المالي بأنه "عبارة عن إجراءات تحليلية مالية لتقييم أداء المنشأة في الماضي وإمكانية الارتقاء به مستقبلاً"<sup>3</sup>.
- ❖ وهناك من عرف التحليل المالي بأنه "عملية يتم من خلالها استكشاف واشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى وذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المنشأة بقصد اتخاذ القرارات"<sup>4</sup>، "فهدفه التشخيص الكامل للسياسة المالية المتبعة من المؤسسة في السنوات المالية الأخيرة"<sup>5</sup>.
- ❖ كما عرّف أيضا بأنه "مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تسمح بالحفاظ على الهيكل المالية للمؤسسة في الأجل القصير، المتوسط وطويل الأجل، ومن تم معرفة الأفق المستقبلية للمؤسسة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> الشيخ فهمي مصطفى، التحليل المالي، SME Financial، فلسطين، 2008، ص 2-3.

<sup>2</sup> جودي محمد رمزي، أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات المالية- المعيار المحاسبي الدولي - 01 عرض القوائم المالية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 98.

<sup>3</sup> العامري محمد علي إبراهيم، الإدارة المالية، الزوراء للطباعة، بغداد، 2001، ص 119.

<sup>4</sup> مطر محمد، دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان، الأردن، 2003، ص 3.

<sup>5</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 15.

<sup>6</sup> Khmici Chiha : Gestion et Stratégie Financière, Edition Distribution Homma, 1ère Edition, 2005, Alger, Page 09.

من العرض المتقدم نرى أن التحليل المالي هو تقنية تمكن من تقييم الأداء المالي والتشغيلي للبنوك من خلال تحليل القوائم المالية من الميزانية المالية وحساب النتائج واشتقاق جملة من النسب المالية لتقييم الوضعية المالية للبنك، فهدفه إذن التشخيص الكامل للسياسة المالية المتبعة من طرف البنك في السنوات المالية الأخيرة وتحديد المعايير التي يتم استخدامها في متابعة تغير المؤشرات المالية.

## الفرع الثاني: أنواع وأهمية التحليل المالي

### 1- أنواع التحليل المالي

يستخدم المحللون الماليون نوعين من التحليل المالي:

- **تحليل الاتجاهات:** ويتم اللجوء إليه لدراسة حركة الحساب على مدار عدة فترات مالية لمعرفة مقدار اتجاه التغيير الحادث في حركة الحساب أو النسبة على مدار الفترة الزمنية مجال المقارنة مما يمكنه من تكوين صورة دقيقة عن واقع حال البنك واتجاهاتها المستقبلية.

- **التحليل المالي بالنسب:** حيث تتم مقارنة الأرقام في القوائم المالية للفترة المالية نفسها، ويمكن لهذه المقارنة أن تتم بين بند معين والقيمة الإجمالية للبند الذي ينتمي إليه الحساب مثل نسبة الودائع الأساسية إلى إجمالي الأصول. وبموجب العلاقة السببية بين حسابات أو بنود القوائم المالية يمكن اشتقاق عدد كبير من النسب المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك.

### 2- أهمية التحليل المالي

يهدف التحليل المالي للبنوك إلى التأكد من سلامة الصحة المالية والبنية التمويلية للبنك، كما يسمح بتقييم سلامة السياسة المالية المتبعة من قبل البنك ودراسة مختلف النسب أهمها: نسب السيولة المتاحة وكفاءة سياسة توظيف الأموال، فضلا عن كونه أداة لتقييم كفاءة الأداء في جانب الربحية ومدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك، وعموما يهدف التحليل المالي للبنوك إلى التأكد من تحقيق الكفاءة والفعالية. ومما سبق تظهر أهمية التحليل المالي من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- تقييم نتائج قرارات الاستثمار والتمويل؛
- تحديد الانحرافات من خلال الأداء المتحقق عن المخطط له؛
- الاستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية؛
- التحليل المالي مصدر للمعلومات الكمية والنوعية.

بالإضافة إلى ذلك<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> النعيمي عدنان تايه، التميمي ارشد، التحليل والتحليل المالي اتجاهات معاصرة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص19-20.

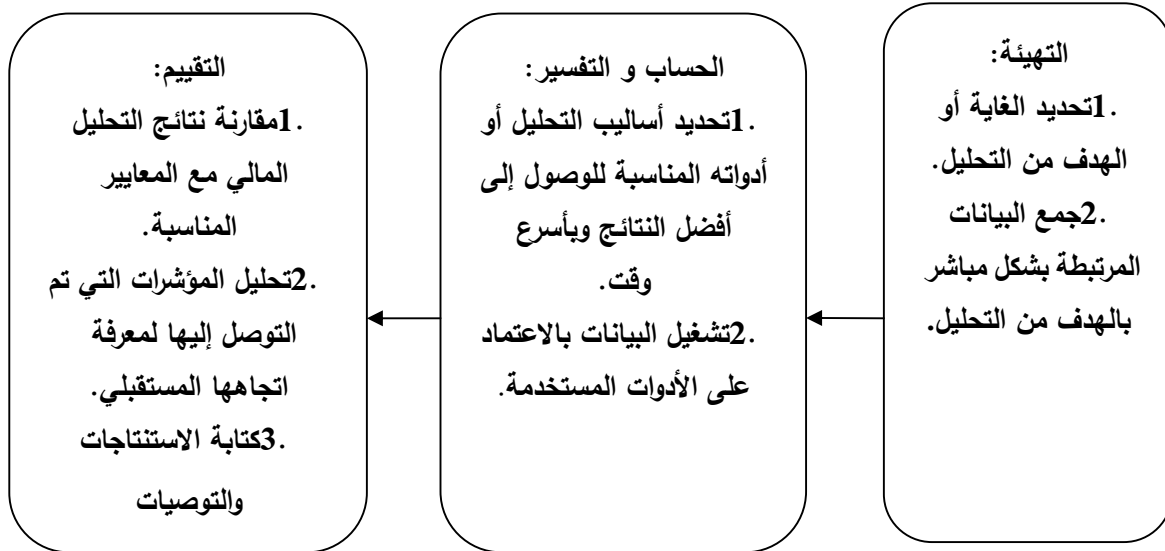
<sup>2</sup> أبو زيد محمد المبروك، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، الطبعة 2، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009 ص22.

- اختبار مدى كفاءة عمليات المصرف محل التحليل وتقييم ربحيتها؛
  - يعد التحليل المالي أداة مسح ابتدائي للقيام بأي نشاط جديد؛
  - توفير وسيلة من وسائل الرقابة على نشاط المصرف؛
  - تحديد مدى كفاءة الإدارة في جمع الأموال من جهة وتشغيلها من جهة أخرى؛
  - الحصول على مؤشرات تبين فعالية سياسات البنك، وقدرتها على النمو؛
  - التحقق من مدى كفاءة نشاطات البنك؛
  - المساعدة في عملية التخطيط المالي للبنك؛
  - إعداد أرضية مناسبة لاتخاذ القرارات المستقبلية ورسم السياسات وإعداد الميزانية التقديرية؛
  - مؤشر للمركز المالي الحقيقي للبنك<sup>1</sup>؛
  - قياس درجة نمو نشاط البنك والكشف عن مواطن الضعف والقوة.
- كذلك تبرز أهمية التحليل المالي للبنوك من خلال تمكين الإدارة من استغلال الفرص المتاحة والابتعاد عن التهديدات وبهذا أصبح التحليل المالي وسيلة لربط متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع عناصر البيئة الداخلية (قوة وضعف).

#### الفرع الثالث: خطوات ومجالات التحليل المالي

تكمن مراحل التحليل المالي في:

#### الشكل رقم (04): يمثل خطوات التحليل المالي



المصدر: زهرة حسن العامري، السيد على خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقييم الأداء (دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007، ص 112.

<sup>1</sup> الشيخ فهمي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 3.

■ مجالات التحليل المالي

يمكن تقسيم المجالات التي يتم فيها استخدام التحليل المالي حسب الهدف منه بالنسبة للبنك إلى ما يلي<sup>1</sup>:

-**التحليل الاستثماري**: يهدف إلى معرفة العائد على الاستثمار، والمديونية على المدى الطويل، والسيولة على المدى القصير.

-**التحليل الائتماني**: يهدف إلى معرفة المخاطر المحتملة والتي يمكن أن يواجهها البنك وعلاقته مع المقترضين.

-**تحليل الاندماج والشراء**: يهدف هذا التحليل إلى تقييم أصول البنك المزمع شراؤه، في حالة اندماجه مع بنك آخر، مع زوال الشخصية القانونية لكل منها.

-**تحليل تقييم الأداء**: والذي يشمل تحليل الربحية أو المردودية وكفاءة إدارة المؤسسة والأداء المالي لها بالإضافة إلى السيولة واتجاهات النمو.

-**التحليل من أجل التخطيط الاستراتيجي**: وهو ضروري لكل مؤسسة سواء مالية أو اقتصادية خاصة في ظل البيئة الاقتصادية والمالية المتطورة والمتغيرة باستمرار، ويستخدم التحليل المالي لمعرفة الوضعية الحالية للبنك والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لنتأجه ووضع الخطط الإستراتيجية بناء عليها.

<sup>1</sup> شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2013، ص 57-58.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة في الموضوع

انطلاقاً من أن البحث العلمي بناء تراكمي قمنا بالاطلاع على مجموعة من الرسائل الجامعية والأبحاث العلمية المتعلقة بالموضوع حيث صادفنا العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والأداء المالي كمتغيرات كل منها على حدا مربوط بمتغير آخر إما تابع أو مستقل كما صادفنا دراسات أخرى جمعت بين متغيري الدراسة، و في ما يلي عرض لبعض هذه الدراسات والتي تم تصنيفها إلى دراسات تناولت متغير واحد من متغيرات الدراسة، ودراسات تناولت متغيري الدراسة معاً.

## المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

## الدراسات التي تناولت متغير القيادة التحويلية

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية نجد انه ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالأداء لدى الفاعلين في المنظمات، وبالرغم من ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكو من انعدام إطار نظري موحد لموضوع القيادة التحويلية.

## الفرع الأول: الدراسات العربية:

1. دراسة: لمين وادي، 2014، بعنوان: مدى ممارسة القيادات التحويلية الإدارية بالجامعات

الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، دراسة ميدانية بجامعة عنابة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس، كما هدفت إلى التعرف على درجة معوقات القيادة التحويلية، ومعرفة على عاتق من تقع معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية وأهم هذه المعوقات وتوصل الباحث من خلال الدراسة إلى النتائج التالية:

- ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة من وجهة نظر هيئة التدريس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الكلية.

\_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية.

- درجة معوقات القيادة التحويلية مرتفعة، حيث بينت النتائج أن أكثر المعوقات تقع على عاتق إدارة الجامعة.

2. دراسة: وفاء بنت علي بن حمد المذن، 2012، بعنوان: علاقة امتلاك سمات القيادة التحويلية

لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة عنيزة بدرجة سلوك المواطنة لدى المعلمات.

هدف البحث إلى ما يلي:

\_التعرف على درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس البنات الابتدائية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات.

\_التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة عنيزة من وجهة نظرهن.

\_الكشف عن العلاقة بين درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس بدرجة ممارسة سلوك المواطنة لدى المواطنة لدى المعلمات من وجهة نظر المعلمات في مدارس البنات الابتدائية. توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

\_ يوجد علاقة موجبة بين امتلاك سمات القيادة التحويلية لمديرات المدارس بسلوك المواطنة وأبعادها المرحلة الابتدائية بمحافظة عنيزة.

\_ أن القيادة التحويلية تعد عاملاً تنبؤي لسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات.

- أن مديرات المدارس البنات الابتدائية بمحافظة عنيزة تمتلكن سمات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة.

\_ أن معلمات مدارس البنات الابتدائية بمحافظة عنيزة تمتلكن سمات المواطنة بدرجة كبيرة.

3. دراسة: هبة قندل، 2010، بعنوان: تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين

في المنظمة، دراسة حالة جامعة المدينة.

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة التحويلية وأسلوب تمكين العاملين في المنظمة والتعرف على مدى توافر سمات وخصائص القيادة التحويلية لدى قادة الجامعة والأسباب التي تعوق تطبيق مثل هذا النمط القيادي بالشكل المطلوب.

توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى النتائج التالية:

- القيادة التحويلية تؤمن بأنه لا بد من الاهتمام بالعاملين وإشباع حاجاتهم حتى يكونوا أول من يساند التغيير للأفضل.

- القائد التحويلي يجعل العامل يسعى لتنفيذ التغيير بإرادته وليس بإدارته.

- انتهاز نمط القيادة التحويلية بشكل سليم وفي ظل مناخ عمل محفزة مشجع للروح المعنوية ومقوي للدافعية يؤدي إلى زيادة ولاء العاملين للمهمة المسندة إليهم.

- أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية هي التمكين، حيث أن القائد التحويلي يتحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

4. دراسة: بن عبد الرحمان الطاهر، 2009، بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية، وذلك من الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" والتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين. أهم نتائج الدراسة:

\_ تبين من خلال آراء موظفين بالموظفين بالمديرية الجهوية للتوزيع بقسنطينة أن رؤسائهم يتمتعون بمستوى مرتفع نسبيا بسلوكيات القيادة التحويلية.  
\_ مستوى الأداء لدى الموظفين كان مرتفع.  
\_ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى القيادة التحويلية للرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

5. دراسة: احمد صادق محمد الرقب، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة

الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2010، بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

يسعى الباحث للتحقيق الأهداف التالية :

- الكشف عن علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.  
- توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.  
- بيان ضرورة تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.  
- التعرف على علاقة الحفز الإلهامي والفكري وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. أهم نتائج دراسة:

-توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة يوافقون على توفر عناصر التمكين في جامعاتهم.

-توصلت الدراسة إلى توفر سلوكيات التأثير المثالي في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة حيث تتسم القيادة

الإدارية في هذه الجامعات بقوة الشخصية واللباقة المهنية.

-توصلت الدراسة إلى توفر سلوكيات الحفز الإلهامي في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة حيث تعمل القيادة

الإدارية على استشارة روح التحدي بين العاملين.

-توصلت الدراسة إلى توفر سلوكيات الاعتبارات الفردية في الجامعات الفلسطينية فيد الدراسة حيث تهتم القيادة الإدارية بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح وتستمع لهم وتهتم باحتياجاتهم.

6. دراسة: فضيلة سلمان دود، 2012، بعنوان: النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة

التحويلية ( دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 20 ، الفصل الثالث لسنة 2012 ، جامعة بغداد.

يهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة مجموعة من المقاييس من خلال الاطلاع على الفكر الإداري والاستراتيجي بغرض بناء أداة قياس الدراسة، ثم تطبيق الدراسة على عينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، ثم استخدام إستبانة مكونة من 19 سؤال وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مختارة من الهيئة العامة للضرائب، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 59 استمارة وتم استلام 17 استمارة.  
من خلال النتائج تبين أن:

-هناك دور فاعل للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الأداء المنظمي، مما يدل على أن الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على أداء المنظمات.  
-حظيت أبعاد القيادة التحويلية باستثمار جيد في عينة الدراسة، مما أدى إلى ظهور نتائج ايجابية باستثناء محور التعلم والنمو من متغير الأداء التنظيمي على الرغم من تحقق معنوية عالية له.  
-تبين أن كل من الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية وأبعاد الأداء المنظمي ذات دلالة معنوية.  
الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية:

7. دراسة: شين وزهو ( Zhou & Shine،2003 )، بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على إبداع العاملين.

تهدف الدراسة للتعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين، والتعرف على ما إذا كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين.  
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على (46) شركة كورية، بعينة عشوائية قوامها (290) موظف وموظفة، يعملون بأقسام البحث والتطوير بهذه الشركات من مشرفين وعاملين، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها:  
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.  
-أن التحفيز يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.  
-أن قيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.

8. دراسة لكس: (Lucks,2002) ، بعنوان :القيادة التحويلية وتحفيز المعلم خلال المدارس الثانوية في نيويورك.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في دافعية وبشكل أدق اختبر الفرضية القائلة إنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زدت دافعية المعلمين وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في(1080) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زدت دافعية المعلمين للعمل.

- أن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين للعمل.

9. دراسة: (Kinatte & Others1993) ، بعنوان: القيادة التحويلية ضمن جهود إعادة الهيكلة في المدرسة.

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار هذه القيادة على مديري المدارس والعاملين فيها، ومعرفة طبيعتها ضمن الإطار المدرسي، وقد تم استخدام عينة كبيرة من الإداريين والمعلمين الذين يعلمون في مدارس يقارب عددها 289 مدرسة، وتم جمع المعلومات بواسطة أداتين تناولتا مبادرات إعادة الهيكلة، والنتائج المرتبطة بقيادة التغيير، وذلك كما يتصورها المعلمون والمديرون في هذه المدارس، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: تحليل التباين المشترك، وتم استخدام المقابلات واللقاءات المباشرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-إن للقيادة التحويلية تأثيرات قوية مباشرة وغير مباشرة على الأهداف الخاصة للعاملين التي تؤثر بدورها بشكل مباشر على آراءهم وقناعاتهم ومعتقداتهم.

-إن للظروف المدرسية الداخلية التأثير الأقوى والمباشر على معظم العوامل والمتغيرات التابعة التي خضعت للدراسة وهذه الظروف بدورها تتأثر بممارسات القيادة التحويلية السائدة في المدارس.

-إن تأثير ممارسات القيادة التحويلية ترتبط ببناء الرؤية وبالممارسات التي تعزز الالتزام بأهداف الجماعة وبضرورة تحقيقها.

## 10. دراسة: (Kakkuri, 2017)، بعنوان: القيادة التحويلية والإبداع الرائد.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى قابلية الأفراد المبدعين للإدارة بالقيادة التحويلية من خلال منظورين. حيث تم فحص الموضوع أولاً من منظور المرؤوسين، حول أي نوع من رواد القيادة يريدون؟ وما إذا كانت بعض أبعاد القيادة التحويلية أكثر قيمة لهم من غيرها، ثم النظر إلى مدى توافق سلوك القادة الفنلنديين مع توقعات المبدعين. ثانياً تم النظر إلى تنبؤات القيادة المبدعين مع التركيز بشكل خاص على الشخصية، وتم استكشاف هذه المنظورات من خلال سبع مقومات.

أهم نتائج هذه الدراسة أكدت أن القيادة التحويلية هي أسلوب القيادة المفضل للمرؤوسين المبدعين على وجه الخصوص، كما أن التحفيز الفكري والدافع الملهم، مهمان في قيادة المبدعين، حيث يجب على القادة الفنلنديين أن يهتموا بهاذين البعدين لدى قيادتهم لمرؤوسين مبدعين.

كما أن القادة الأكثر تحولا هم أيضا المبدعون ولهم نقاط انطلاق ممتازة لقيادة المبتكرين، حيث يمكن استخدام النتائج للعثور على قائد يمكنه قيادة المبدعين وتعزيز ثقافة تنظيمية للإبداع.

## المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء المالي

## الدراسات التي تناولت متغير الأداء المالي

من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية نستعرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع الأداء المالي للبنوك.

## الفرع الأول: الدراسات العربية:

## 1) دراسة: عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة ، بعنوان: أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على

## الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

وقد قام الباحث بقياس أثر فاعلية الحوكمة عبر دراسة 200 استبانة تضم (مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة الإفصاح والشفافية حقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم دور أصحاب المصالح ممارسة التدقيق

والرقابة الداخلية ) في حين استخدم الباحث كل من: العائد على تباين سعر (Volatility Q) وTobin's (P/M) سعر السهم إلى العائد (ROA) العائد على الأصول (ROE) حقوق الملكية السهم اليومي ( ) لسنة 2005 لقياس الأداء المالي للشركات في العينة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية حوكمة المؤسسات ومؤشرات الأداء المالي باستثناء مؤشر تباين سعر السهم اليومي أين كانت العلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية.

(2) دراسة : بريش عبد القادر 2006، بعنوان: التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.

تكمن أهمية هذا البحث في ربط إشكالية الإصلاح والتحرير المصرفي في الجزائر بتطوير الخدمات المصرفية ودعم القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، خاصة في ظل انفتاح الاقتصاد الجزائري على الاقتصاد العالمي وتحديدا بعد إبرام اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

(3) دراسة : مطاي عبد القادر 2011، بعنوان: الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك، حالة الجزائر.

يهدف البحث إلى إبراز أثر الاندماج المفتوح على تحسين أداء المنظومة المصرفية الجزائرية والذي سيكون متوافقا مع الرؤية الإستراتيجية للبنك وهي النمو مع تقديم أفضل العوائد للمساهمين، وكذا معرفة فعالية الاندماج المصرفي في رفع القدرات التنافسية، كما ينبغي لهذا الاندماج أن يؤدي إلى التحول نحو البنوك الشاملة.

(4) دراسة بلعجوز حسين بعنوان: الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في تقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، المدرسة العليا للتجارة الجزائر 2009.

هدفت هذه الدراسة من الناحية النظرية إلى:  
- معرفة آخر ما توصلت إليه الأبحاث والدراسات في محاسبة التسيير فيما يتعلق بقياس وتقييم الأداء.

- معرفة تأثير متغيرات بيئة الأعمال الحديثة على أدوات وأساليب محاسبة التسيير.  
كما هدفت من الناحية التطبيقية إلى:

- في ظل المتغيرات الدولية وفي اتفاقيات الشراكة فإنه يتعين على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن نفسها للمنافسة المنتظرة وهذا يتطلب منها أن تعرض منتجات منافسة وذات جودة عالية، وهذا لن يتأتى إلا من خلال استخدامها للعديد من أدوات وأساليب محاسبة التسيير الحديثة.

- التعرف على أساليب تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.  
- اقتراح نموذج لقياس الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يتلاءم وخصوصية المؤسسة الإنتاجية الجزائرية.

وفي هذا البحث تم القيام باستبيان بغرض معرفة مستويات تقييم الأداء الحالي على عينة من المؤسسات الإنتاجية بالاعتماد على مكونات بطاقة الأداء المتوازن في هذه المؤسسات، ومن ثم تمت

محاولة بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يمكن لهذه المؤسسات الاستعانة به في تصميم نظم قياس وتقييم الأداء.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى تقييم الأداء في المؤسسات موضع الاستبيان تميز بنوع من الضعف وفقا لمقياس (براون) ولهذا يوصي الباحث بالعمل على تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن.

**5) دراسة رايس وفاء بعنوان: مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة، محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.**

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، حيث قامت على أساس إجراء تكامل بين المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء المؤسسي في بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة أساس في البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو إلى جانب البعد الاجتماعي والبيئي، واستخدم هذا التكامل في بناء أنموذج يركز على استخدام الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، ويستمد البحث أهميته من كون موضوعه يعد من المداخل الجديدة التي تتيح للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية فرصة استغلال الموارد المتاحة لها بشكل أمثل في حدود الطاقات الإنتاجية المتاحة لها.

وقد تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على جداول القيادة في تقييم أدائها الكلي بدل بطاقة الأداء المتوازن، مستخدمة في ذلك على المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية إلا أنها لا تتبنى نفس التصنيف للأبعاد، وهو ما يدل على أنه يمكن للمؤسسة أن يكون لديها توجه استراتيجي نحو تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

**6) دراسة: دراسة محمد جموعي قريشي.**

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء البنوك باستخدام المعلومات ومعطيات مالية، حيث قارن بين أداء البنوك التجارية المتمثلة في (BDLCPA-BNA-ELBARKA) خلال الفترة من (1994-2000) ، وذلك لإظهار العلاقة بين ربحية ومخاطرة البنك، حيث استخدمت نموذج العائد على الحقوق الملكية، حيث توصلت الدراسة إلى أن بنك البركة أكثر ربحية وأقل مخاطرة ولديه كفاءة في إدارة ومراقبة التكاليف مقارنة بالبنوك الأخرى.

**7) دراسة: يوسف بوختلال.**

هدفت الدراسة إلى مناقشة أثر تطبيق نموذج تقييم المصرفي الأمريكي (camels)، في دعم عمليات الرقابة المصرفية من خلال تسليط الضوء على أهم نماذج والمعايير التي تستعملها البنوك التجارية المتطورة بالتنبؤ بالمخاطر المالية، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات والمعايير النموذجية

لتفادي الأزمات المالية وتفادي عدم حدوثها في المستقبل، كما تعكس هذه النماذج حرص الدولة من خلال السلطة النقدية توفير مستويات عالية من الرقابة التي تضمن توفير مناخ ملائم لعمل البنوك في ظل الشفافية التي أصبحت تفتقر إليها هذه البنوك الآن.

#### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية:

8) Robert S. Kaplan & David P. Norton, "*The balanced scorecard, measures that drive performance*", Harvard business review, Jan- Feb, 1992.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسة تنظر إلى أداء المنظمة من أربع جهات مختلفة تحاول كل منها الإجابة على سؤال معين: كيف ينظر العملاء إلينا؟ وجهة نظر العملاء، ما الذي يجب أن نتفوق به؟ وجهة النظر الداخلية، كيف نحافظ على استمرار قدراتنا على التغيير والتحسين والابتكار؟ وجهة نظر الابتكار والتعلم، ما هي صورتنا المرتقبة تجاه المساهمين والملاك؟ وجهة النظر المالية. وقد خلصت الدراسة إلى أن نموذج الأداء المتوازن دفع بالمؤسسات إلى الأمام وساعدها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل متوازن لذلك فهذه الدراسة انطلاقة لكل الدراسات في هذا الخصوص.

9) Robert S. Kaplan & David P. Norton, "*Using the balanced scorecard as a strategic management system*", Harvard Business Review, Jan – Feb 1996.

اهتمت هذه الدراسة بتوضيح الخطوات الرئيسية التي يتم من خلالها ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالعمليات التشغيلية قصيرة الأجل وفق نموذج الأداء المتوازن وهي كالتالي: ترجمة رؤية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس المتكاملة التي تعطي وصفا للعوامل تعد فيه عوامل نجاح رئيسية متفق عليها من قبل مديري المؤسسة التنفيذيين، الاتصال والربط لتلك الأهداف الإستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى أقسام وأفراد المؤسسة وربطها بأهدافهم إضافة إلى إمكانية ربط مقاييس الأداء في ظل وجود نظام الأداء المتوازن، تخطيط الأعمال وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتخصيص الموارد ووضع أولويات لتحقيق أهداف إستراتيجية طويلة الأجل، القيام بعملية التغذية العكسية والتعلم الاستراتيجي وهذا يؤدي إلى تكرار الخطوات السابقة أكثر من مرة.

علما بأن مشاركة منسوبي المؤسسة والمستخدمين لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في أنشطة التوصيل والتعلم ووضع الأهداف وربط المكافآت بمقاييس الأداء يحقق العديد من المزايا والقوة لتحقيق الأداء المتوازن للأهداف الإستراتيجية للمنظمة وهذا يعطي سببا لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

10) Guilia Romano: Corporate Governance And Performance In Italia Banking Groups .

وتناولت الدراسة العلاقة بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي في القطاع البنكي الإيطالي حيث تم أخذ عينة مكونة من 25 بنكا تجاريا من خلال الفترة 2005-2006 والتي ملك 69% من إجمالي

الأصول البنكية، أين تمت دراسة أثر كل من: حجم مجلس الإدارة تركيب مجلس الإدارة وجود لجان داخل مجلس الإدارة حجم لجنة التدقيق مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وجود المرأة كعضو داخل المجلس على الأداء المالي للبنوك والذي تم قياسه عبر مؤشري العائد على حقوق الملكية (ROE) والعائد على الاصول (ROA).

وتوصل الباحثون الى:

- عدم وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين كل: من الأعضاء المستقلين داخل المجلس حجم لجنة التدقيق مكافآت مجلس الإدارة وجود لجان مجلس الإدارة ومؤشري الأداء المالي للبنوك.
- علاقة سلبية بين نسبة الأعضاء المستقلين داخل لجنة التدقيق ومؤشري الأداء المالي.
- وجود علاقة ايجابية بين وجود المرأة كعضو في مجلس الإدارة ومؤشري الأداء المالي.
- كلما صغر حجم لجنة التدقيق كانت مؤشرات الأداء المالي أفضل.
- حجم مجلس الإدارة لا يؤثر على مؤشرات الأداء المالي.

### المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وبيان الاستفادة منها

#### الفرع الأول: بيان الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد جاءت هذه الدراسة وفقا لما تم تناوله في الدراسات السابقة في موضوع القيادة التحويلية والأداء المالي للبنوك، وما توصلت إليه من استنتاجات وما خلصت إليه من توصيات، حيث ساهمة الدراسات السابقة في إعطاءنا خلفية وإطار مفاهيم لمتغيرات الدراسة من حيث التعرف على بعض المصادر والمراجع البحثية سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، الأمر الذي كون لدينا فكرة شاملة عن الموضوع من خلال بناء منهجية الدراسة وتحديد مشكلة وعينة الدراسة، وبناء أداة لقياس دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي للبنوك.

ومنه يمكن تحديد مجموعة من النقاط التي من خلالها تمكنا من الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة ومن أهمها:

- تكون فكرة عامة عن القيادة التحويلية والأداء المالي للبنوك ؛
- مساعدة الطالبين في بلورة مشكلة الدراسة، وبيان أهميتها وأهدافها؛
- الاطلاع على منهجيات البحث والاستفادة منها ضمن الحدود التي تتناسب مع خصوصية الدراسة الحالية؛
- رسم الإطار العام للبحث الحالي، ووضع الأسئلة والفرضيات التي تتمحور حوله الدراسة والأدوات

- التي استخدمت في البحث، ومعرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة نتائج البحث؛
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة الاستبيان.

### الفرع الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن القيادة التحويلية والأداء المالي حظيا باهتمام كبير في المجال الأكاديمي ولقد تنوعت الدراسات التي تناولتهم فمنها من كانت مقالات ومنها من كانت رسائل وأطروحات، سواء كانت هذه الدراسة تناولت كل موضوع على حدى أو الدراسات التي حاولت الربط بين الموضوعين والتي كانت قليلة. ومنه هناك العديد من التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، حيث نجد هذه الدراسة تتشابه مع الدراسات السابقة من حيث المضمون وخاصة الدراسات التي تناولت نفس الموضوع حيث أن جميع هذه الدراسات حاولت تعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي للبنوك وقد أستخدم الاستبيان في أغلب الدراسات كأداة لجمع المعلومات، وأيضاً التشابه في المنهج المتبع، وأما الاختلاف بين دراسة الحالية ودراسات السابقة فكان من ناحية الزمان والمكان وحجم العينة فكل دراسة خصوصياتها.

ومن ناحية النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي جمعت بين القيادة التحويلية والأداء المالي فكانت أغلبها تصب في نتيجة واحدة وهي وجود علاقة تأثير قوية بين القيادة التحويلية والأداء المالي. أما بخصوص الدراسات التي تطرقت لموضوع القيادة التحويلية فقد تباينت فيما بينها ، أما الدراسات التي ربطت الأداء المالي بأحد المتغيرات سواء كانت هذه المتغيرات التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية...، فقد كانت نتائج جميع هذه الدراسات تشير إلى وجود علاقة إيجابية بينهما.

وفيما يخص الأداء المالي فقد اتفقت أغلب الدراسات التي تطرقت إليه كمتغير التابع على المنهج المتبع فأغلب هذه الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في الدراسات وعلى الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عملاء البنوك أو الموظفين في البنك، ولقد أظهرت أغلب النتائج وجود علاقة تأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة لها.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل من مفاهيم للقيادة التحويلية والأداء المالي، حيث قدمنا بعض المفاهيم عامة للقيادة التحويلية، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد المتمثلة في التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية وكذا الاعتبارات الفردية والتي يستخدمها القائد التحويلي في منظمته من شأنه أن يزيد من ولاء العاملين للمنظمة وانتمائهم لها، وأيضاً قدمنا مفاهيم حول الأداء المالي وتقييمه وأهدافه وأهميته وخطوات الأداء المالي من الجانب العام مع التركيز أيضاً على الأداء في البنوك.

كما تطرقنا إلي بعض الدراسات السابقة توصلنا من خلالها إلى أن القيادة التحويلية لها اثر فعال في تحسين الأداء المالي للبنوك والمؤسسات الاقتصادية ورفع المستوى الأداء المالي وإعطاء الحلول والاقتراحات والتوصيات اللازمة من قبل القائد التحويلي.

وفي الأخير تم توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الدالي التي لخصت أن القيادة التحويلية تلعب دوراً أساسياً في السير الحسن للبنوك مع السعي وراء تحقيق كفاءة في الأداء المالي للبنوك.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة بوكالة القرض

الشعبي الجزائري - البيض

تمهيد الفصل:

بعد إتمام الدراسة النظرية في الفصل الأول المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء المالي للبنوك وذكر جميع المعلومات التي كانت محور الدراسة للمتغيرين وصولاً إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضع البحث والعلاقة التي تربطهما ، وعليه سيتم إسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري إلي أرض الواقع وذلك بدراسة ميدانية للمؤسسة القرض الشعبي الجزائري CPA لولاية البيض .

كما سنعتمد في دراستنا الميدانية على استبيان المجمع من عينة الدراسة في البنك، ثم تحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال برنامج SPSS ،وبعض الأساليب الإحصائية ثم تقديم بعض التوصيات حول البحث .

من خلال جمع المعلومات وتحليلها ومناقشة النتائج المتوصل إليها وهو ما سنعرفه خلال هذا الفصل التطبيقي الذي قسم إلي مبحثين اثنين :

- ❖ **المبحث الأول:** تقديم بطاقة فنية القرض الشعبي الجزائري
- ❖ **المبحث الثاني:** تقديم الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
- ❖ **المبحث الثالث:** تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها

### المبحث الأول: تقديم بطاقة فنية للقرض الشعبي الجزائري

تحتوي الدراسة على جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم تخصيص هذا البحث لتقديم الطريقة المتبعة في دراستنا الميدانية من خلال تحديد الأدوات المستعملة، وكذلك إطار الدراسة ووصف لمجمع الدراسة ثم تقديم نبذة تاريخية عن القرض الشعبي الجزائري لولاية البيض الذي هي محل الدراسة.

#### المطلب الأول: نشأة وتعريف القرض الشعبي الجزائري

يتناول هذا المطلب بطاقة فنية عن القرض الشعبي الجزائري، موضحا فيه التعريف بالوكالة ونشأتها.

#### الفرع الأول: نشأة القرض الشعبي الجزائري

كان المشهد البنكي الجزائري بعد الاستقلال يتكون من مجموعة البنوك الأجنبية أكثر فرنسية وفي ديسمبر من عام 1962 م تأسس البنك الجزائري وحتى 1966 م ظهر بنكين تجاريين عموميين والبنك الوطني الجزائري BNA والقرض الشعبي الجزائري CPA.

تأسس القرض الشعبي الجزائري بقرار رقم 66/366 ، الموافق ل 29 ديسمبر 1966 م الصادر

الصادر في الجريدة الرسمية وبرأس مال 15 مليون دينار، ويعتبر مؤسسة اقتصادية عمومية EPE وتقع تحت وصاية الوزارة المالية. و نشأ القرض الشعبي الجزائري على أساس هياكل الهيئات البنكية التي كانت موجودة في عهد الاستعمار، وهو عبارة عن إدماج للبنوك التالية:

- القرض الشعبي التجاري والصناعي في الجزائر.
- القرض الشعبي التجاري والصناعي في وهران.
- القرض الشعبي التجاري والصناعي في قسنطينة.
- البنك الإقليمي التجاري والصناعي العناية.
- البنك الإقليمي للقرض الشعبي الجزائري<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبداللطيف أولاد حيمودة وآخرون، ( قياس الأداء المصرفي للبنوك التجارية باستخدام نموذجاً لعائد على حقوق الملكية- دراسة حالة بنكي cpa و BBA - 2016/2014 ،مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، ( العدد الثاني عشر)،ص 25.

كما عزز القرض الشعبي الجزائري بضم ثلاث بنوك أجنبية وهي:

- البنك الجزائري المصري.
- المؤسسة المرسلية للقرض.
- الشركة الفرنسية للقرض والمصرف<sup>1</sup>.

يعتبر القرض الشعبي الجزائري بنك تجاري عمومي كلف بترقية نشاطات متمثلة في تمويل عدد من القطاعات أهمها: الأشغال العامة والسكن، السياحة، الصحة، الإعلام، والخدمات، التجارة، الصناعات الحرفية، بالإضافة إلى تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما بلغ رأس مال القرض الشعبي الجزائري عند التأسيس 15 مليون دينار جزائري، ومع تزايد النشاط وبلوغ رأسماله حجم 800 مليون دينار جزائري في 1983، قرر البنك التخلي عن جزء من مهامه، فأسس في سنة 1985 بنك التنمية المحلية BDL تاركا له 40 فرعا و 89 ألف حساب في المناطق، إضافة إلى 550 موظفا بعضهم من الكوادر<sup>2</sup>.

وفي عام 1994 تمت إعادة تنظيم محفظة الأسهم وبدأت عملية تحديث بنك القرض الشعبي الجزائري، وجرى تجهيزه بأفضل المعدات، إلا أن عملية التطوير لم تكتمل، لأنها كانت تحتاج إلى دعم ولم يحصل ذلك بسبب الأحداث التي شهدتها الجزائر خلال سنوات التسعينات فتأخرت النتائج<sup>3</sup>.

بموجب القانون رقم 86-12 المؤرخ في 19/08/1986 المتعلق بنظام البنوك والقرض، فإن المهمة الأساسية للبنك هي تلقي من الجمهور ودائع مهما كان شكلها أو مدنها، والقيام بكل عمليات القرض مهما كان شكلها أو مدتها، ويقدم البنك جملة من المنتجات تتمثل فيما يلي:

- قروض إلى المهنيين: كالأطباء والجراحين والمهندسين والمحامين والمحاسبين ... الخ، وهو عبارة عن قرض متوسط وطويل الأجل موجه لتمويل شراء تجهيزات صحية، إصلاح، توسيع أو شراء عقار.
- ويمكن أن تصل مدة القرض إلى سبعة سنوات في حالة التجهيزات أو هيئة وتوسيع عقار، أما في حالة شراء عقار فيمكن أن تصل المدة إلى عشر سنوات.

<sup>1</sup> - عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> - معراج هواري، "تأثير السياسات التسويقية على تروير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 253.

<sup>3</sup> - معراج هواري، مرجع سبق ذكره، ص 254.

- قروض إلى الشركات: وتتمثل أساسا في قروض الاستغلال المعروفة.
- قروض إلى الأفراد: موجهة خاصة إلى مجال الإسكان، فيمكن أن يمنح البنك للمستفيد قرضا إذا أراد تهيئة، توسيع، بناء أو شراء مسكن من أفراد آخرين.

### الفرع الثاني: تعريف بنك القرض الشعبي الجزائري

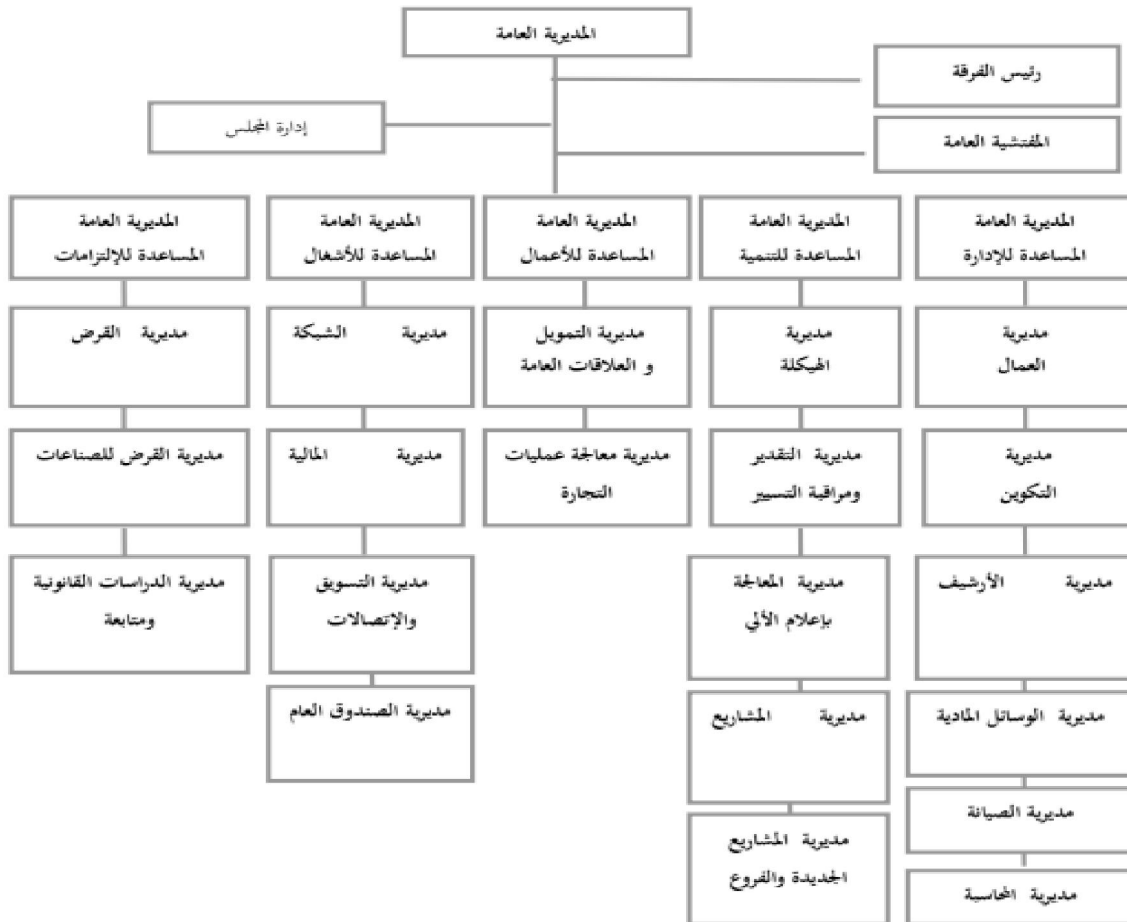
ويمكن تعريف القرض الشعبي الجزائري على النحو التالي:

"هو مؤسسة اقتصادية عمومية ومالية تقوم باستقبال الودائع وتهتم بمنح القروض بكل أشكالها ولمختلف القطاعات، ويخضع القرض الشعبي الجزائري للتشريع البنكي والتجاري ويأخذ صيغة البنك العام طبقا للمقاييس الدولية".

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ونشاطات القرض الشعبي الجزائري

#### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): يمثل الهيكل التنظيمي العام



المصدر: بنك القرض الشعبي الجزائري - البيض CPA

إن رئاسة المديرية العامة هو العضو المركزي في المديرية، حيث تقوم بعدة أدوار تتمثل في القيادة التنسيق والمراقبة، وفي هذا الإطار فإنها تعمل على تطبيق إستراتيجيات المؤسسة وكذا مخططات العمل.

إن رئاسة المديرية العامة تتضمن لجنة المساهمة، رئاسة الفرقة إلى جانب المفتشية العامة، وكذا تحتوي على خمس مديريات مساعدة تتمثل في:

- المديرية العامة المساعدة لإدارة والوسائل.

- المديرية العامة المساعدة للتنمية.

- المديرية العامة المساعدة للالتزامات.

#### • رئاسة الفرقة

وهي عبارة عن هيئة استشارية تعمل لدى رئيس المديرية العامة.

#### • المفتشية العامة

إن المفتشية العامة تقوم بالمراقبة الداخلية التجارة هيكل ومراعاة احترام الإجراءات والأوامر، وتقوم بتقديم مختلف عمليات المراقبة العمومية والوظيفية المعمول بها من طرف مختلف مراكز المسؤولة .

#### • خلية المجلس

تقوم خلية المجلس بتطوير طرق قياس درجة الفعالية وأمن الدوائر ومعالجة المعلومات والعمليات زائد القرارات.

#### الفرع الثاني: نشاطات القرض الشعبي الجزائري

له دور هام في النشاطات الإقتصادية فهو يعمل على:

• تقديم القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل قطاع السياحة والصيد البحري.

• تقديم القروض للأفراد.

• جمع الودائع.

• تحويل العملات.

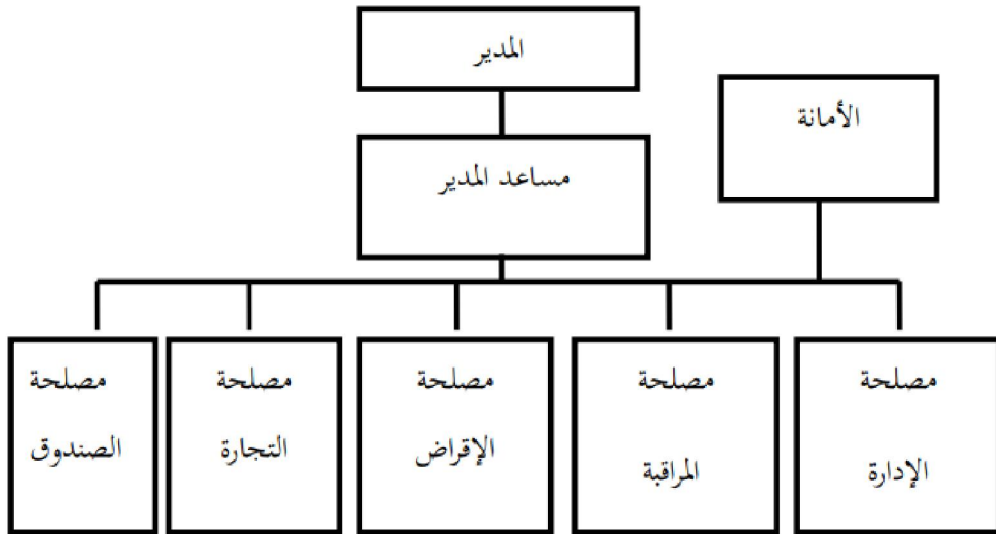
• تسهيل المعاملات بين المتسورد والمورد في عمليات التجارة الخارجية

- تقديم القروض والسلفيات لقاء سندات عامة إلى الإدارات المحلية وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة البيض في الشكل التالي:

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري لوكالة البيض في الشكل التالي:

الشكل رقم(06): يمثل الهيكل التنظيمي الخاص بوكالة البيض



المصدر: معلومات مقدمة شفويا من نائب المدير CPA لولاية البيض

الفرع الثاني: مهام الوكالة لكل مسؤول

حيث يقوم بتسيير المصرف عدد من المسؤولين ذوي كفاءة على مستوى المصرف ويتمثلون في:

- مدير المصرف:

يعتبر بمثابة المسؤول الأول عن التسيير ومراقبة مجمل النشاطات ويمارس السلطة النظامية على جميع الأشخاص ومسؤول عن النتائج المحققة على مستوى المصرف ويتمتع بالصلاحيات الآتية:

- تمثيل الفرع على مستوى المحلي وتنسيق ومتابعة نشاط الفرع.
- تسيير الخزينة والتكوين المستمر للموظفين.
- التوقيع على الوثائق والصكوك الواجب التوقيع عليها، والتي تكون لها المصادقية أمام المؤسسات المالية والإدارية والقضائية .

• التوجيه والمراقبة والتقارير في مجال الإقراض والخصم ومعالجة العمليات البنكية

• تطبيق القواعد المنظمة لمجال عمله

• **نائب المدير:**

مسؤوليته تأتي بعد المدير مباشرة فهو ينوب عن المدير في حالة غيابه في كل الأعمال تقديم المساعدة في إتمام وظائفه.

**أمانة المدير:** تقوم بمساعدة من خلال تحرير الوثائق اللازمة لتأدية العمل داخل الوكالة وأيضا استقبال المكالمات وتنشيط المواعيد مع الزبائن، كما تقوم باستقبال البريد وتسجيله ومن ثم توزيعه على جميع المصالح في الوكالة.

• **مصلحة الإدارة:**

تعمل هذه المصلحة على خدمة الزبائن والموظفين.

**خدمة الموظفين:**

- وضع الملفات الخاصة بكل موظف
- التأمين على الموظفين
- تحضير فواتير الأجور
- توفير الوثائق اللازمة لأخذ العطل
- حل المشاكل المتعلقة بالموظف داخل الوكالة
- القيام بتقديم الوثائق الواجب ملؤها من قبل الموظفين الجدد.

**خدمة الزبائن:**

- مراجعة الملفات الخاصة بهم
- فتح حسابات على مختلف أنواعها وحجر الأموال من الحسابات تابعا لمصلحة الصندوق.

• **مصلحة المراقبة:**

تعمل هذه المصلحة على تركيب وإرسال اليوميات المحاسبية عند المراجعة وذلك من خلال:

- مراجعة العمليات المحققة من طرف المصالح كلها.
- التأكد من إن العمليات المسجلة قد تم تحقيقها فعلا.

- التأكد من التوقيعات والتأشيريات للوثائق المحاسبية.
- المراقبة اليومية للحسابات المدينة.
- التأكد من تحويل فائض الخزينة على المديرية العامة.

• **مصلحة الإقراض:**

تعمل مصلحة الإقراض على:

- فتح ملفات الإقراض ودراسة وتقدير مخاطرها.
- تحديد القروض و ضمان الديون المتنازع عليها
- إرسال الطلبات إلى البنك الجزائر، وإعلام الزبائن بالقرار النهائي.
- استقبال الضمانات المقدمة من المستفيد.
- مساعدة الزبائن على اختيار الطرق المثلى لتمويل مشروعاتهم.

• **مصلحة التجارة الخارجية:**

ومن بين أهم الوظائف التي تقوم بها مايلي:

- فتح وتصفية ملفات التوظيف للاستيراد والتصدير.
- فتح ملفات الاعتماد المستندي.
- متابعة تغير العملة عند الارتفاع أو الانخفاض.

• **مصلحة الصندوق:**

يقوم رئيس الصندوق بكل المعاملات وتنظيم الحركة المالية داخل الصندوق وتنقسم المصلحة

إلى قسمين:

❖ **قسم الشباك الأمامي:**

➤ **من أعماله:**

- استقبال الزبائن مباشرة وإعلامهم وتحويل أموالهم.
- دفع المستحقات على أساس الشيك أو الدفتر الادخاري، وتحصيل الإيداعات سواء بالعملة المحلية أو الأجنبية .
- القيام بعمليات الصرف والتحويل.
- إنجاز العمليات الخاصة بالوكالة الأخرى أو بسندات الضمان.

❖ قسم الشباك الخلفي:

➤ من أعماله:

- فتح الحسابات والقيام بعمليات الترسيد.
- القيام بالأعمال الخاصة بالتحويل والتحصيل وسندات الخزينة.

### المبحث الثاني: تقديم الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة في المبحث السابق، سنحاول توضيح المنهجية المعتمدة في انجاز هذه الدراسة، وذلك بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ومبررات اختياره، ثم خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على المؤشرات الشخصية والوظيفية، مروراً بأدوات الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، ليختم المبحث بالإجراءات المتبعة في قياس صدق وثبات أدوات الدراسة.

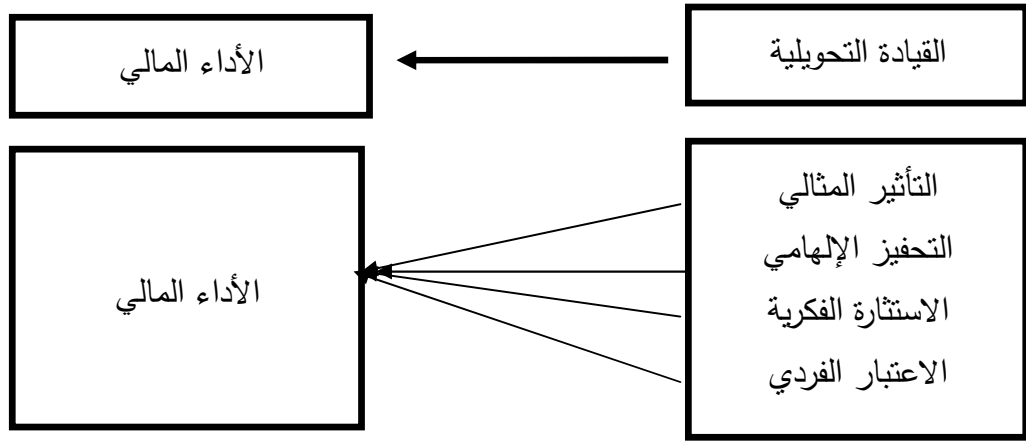
#### المطلب الأول: نموذج ومجتمع الدراسة

للقيام بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وتحقيق أهدافها ومسايعها، كان لابد من اختيار مجتمع للدراسة يتفق ويتطابق مع ما تسعى إليه هذه الدراسة، وبعد البحث المطول تم الاستقرار على الوكالة القرض الشعبي الجزائري بوصفها المجتمع المناسب للتطبيق.

#### الفرع الأول: نموذج الدراسة

وفقاً لما تم توضيحه في إشكالية الدراسة وأهدافها، تقوم هذه الدراسة على أساس تحديد دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي، أي أن الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة فرضياتها وتحقيق أهدافها، سوف يتم بالاعتماد على الانحدار الخطي وذلك بالاعتماد على البيانات المجمعة، حيث تم الاعتماد على النموذج الآتي لفحص العلاقة بين الأبعاد المختلفة للدراسة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (07): يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة استناداً على الدراسات سابقة

المتغير التابع	المتغير المستقل
----------------	-----------------

حيث يتبين من المخطط أعلاه، أن الدراسة تشمل متغيرين هما المتغير التابع ويتمثل في "الأداء المالي" والمتغير المستقل يتمثل في "القيادة التحويلية" بمحدداتها الأربعة التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي،

الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، مع افتراض وجود دور مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك ما تشير إليه الأسهم في المخطط أعلاه.

### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة اعتمدنا تقديم استبيان خاص بالموضوع لجمع المعلومات حيث قمنا بدراسة تحليل مختلف المعلومات التي تم التوصل إليها من أجل دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المالي.

تكون مجتمع الدراسة من العملاء وموظفين الذين يمتلكون حسابات لدى القرض الشعبي الجزائري-وكالة البيض، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختبار العينة من المجتمع الدراسة، تم تحديد 72 فردا للمعاينة في البنك.

تم اختيار القرض الشعبي الجزائري لتطبيق الدراسة ميدانيا نظرا للأسباب التالية :

- ✓ التسهيلات التي تقدمها لإجراء دراساتهم الميدانية.
- ✓ قرب المؤسسة من مكان الإقامة الخاص بنا ، مما يسهل عملية متابعة توزيع الاستبيان وجمعه.
- ومن الجدير بالذكر أنه تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة التي تم تحديدها أعلاه وفيما يلي ملخص بعدد الاستبيانات الموزعة والمستوردة ولخاضعة للتحليل في الجدول التالي:

### الجدول رقم(04): يمثل العينة المستهدفة ودرجة الاستجابة الفعلية

النسبة	العدد	بيان
100%	72	الاستمارات الموزعة
97.22%	70	الاستمارات المسترجعة
02.78%	02	الاستمارات الملغاة

المصدر: من إعداد الطلبة على نتائج الاستبيان

### المطلب الثاني: وصف وأدوات للعينة الدراسة

#### الفرع الأول: وصف عينة الدراسة

في ما يلي الجداول التالية تبين الصفات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة وفقا للمتغيرات:

#### 1. الجنس:

### الجدول رقم (05): يمثل توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
54.28	38	ذكور
45.71	32	إناث
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): يمثل التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الشكل نلاحظ أن النسب المئوية بحيث بلغت نسبة الإناث 45.71% ونسبة الذكور 54.28%.  
2. السن:

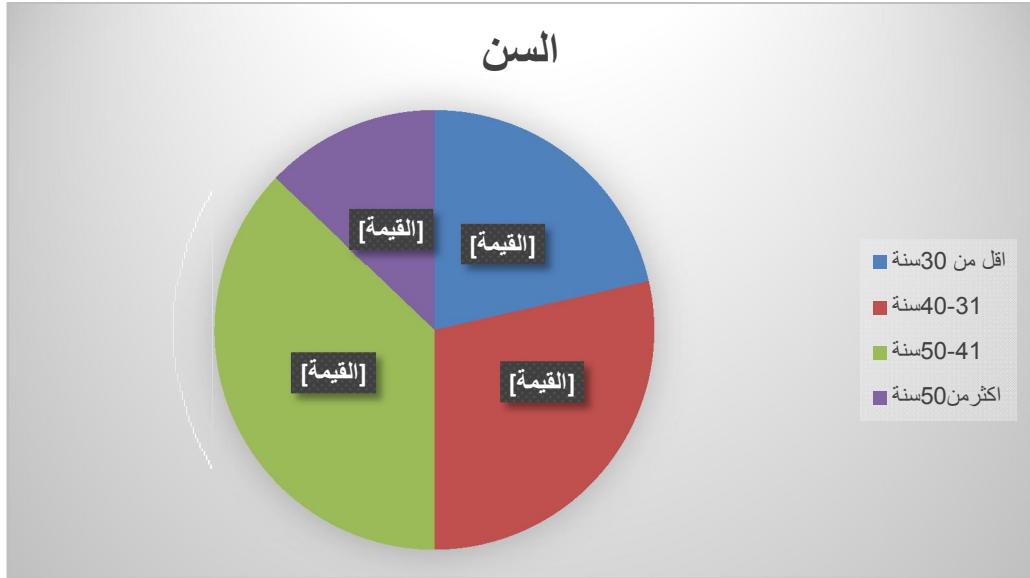
الجدول رقم (06): يمثل توزيع المفردات حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
21.42	15	أقل من 30 سنة
28.57	20	31-40 سنة
37.14	26	41-50 سنة
12.85	9	أكثر من 50 سنة
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): يمثل التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الشكل نلاحظ أن الأغلبية العظمى تتراوح أعمارهم من 41-50 سنة بنسبة تقدر بـ 37.14% ويليه الفئة العمرية من 31-40 سنة بنسبة قدرت بـ 28.57%، في حين تشكل الفئة العمرية أقل من 30 سنة نسبة 21.42%، في حين الفئة العمرية أكثر من 50 سنة تمثل نسبة 12.85%.

### 3. المستوى التعليمي:

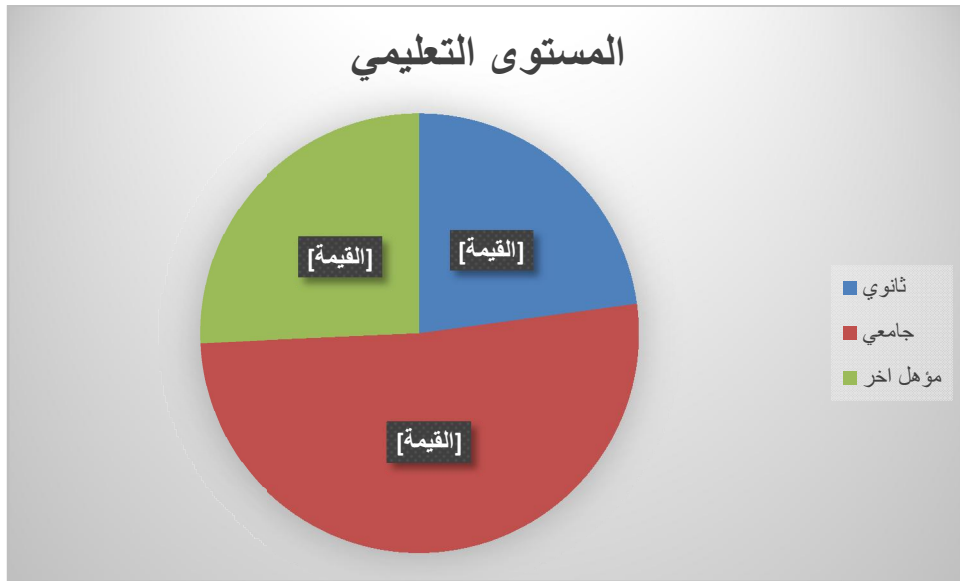
الجدول رقم (07): يمثل توزيع المفردات حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي:
22.85	16	ثانوي
51.42	36	جامعي
25.71	18	مؤهل آخر
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المستوى التعليمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): يمثل التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الشكل نلاحظ أن الأغلبية العظمى لديهم مستوى علمي جامعي بنسبة تقدر بـ 51.42%، ويليه مؤهلات أخرى بنسبة قدرت بـ 25.71%، أما مستوى ثانوي بنسبة 22.85%.

4. الخبرة

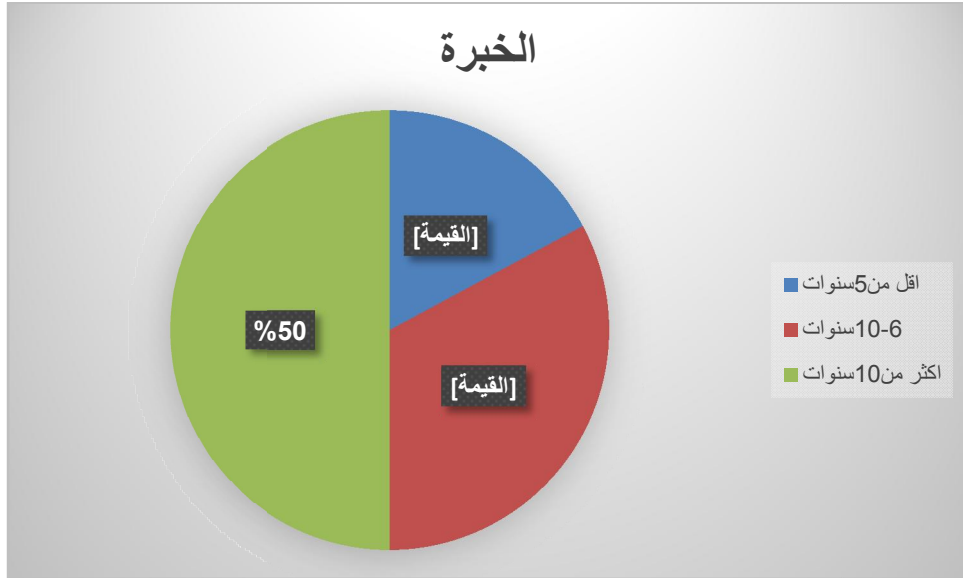
الجدول رقم (08): يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
17.14	12	اقل من 5 سنوات
32.85	23	من 6-10 سنوات
50	35	أكثر من 10 سنوات
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الخبرة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): يمثل التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الخبرة



**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الشكل أن حوالي 50% منهم لهم خبرة أكثر من 10 سنوات، في حين 32.85% لهم خبرة من 6-10 سنوات، بينما نسبة قدرت بـ 17.14% تمثل خبرة أقل من 5 سنوات.

#### الفرع الثاني: أدوات الدراسة

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي

للبنوك ومن أجل الإلمام بنواحي الموضوع النظرية وكذا التطبيقية تم استخدام الأدوات التالية:

1. المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع

الدراسة، وهي ترتبط بجمع المادة العلمية الخاصة بالإطار النظري.

2. المصادر الأولية: نظرا لطبيعة الموضوع فقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع

المعلومات الموجهة إلى عينة الدراسة، وقد تضمن قسمين رئيسيين وهما:

▪ القسم الأول: يضم البيانات الشخصية المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة).

▪ القسم الثاني: ويشمل محوري الدراسة التي من خلالها يتم استطلاع آراء مجتمع الدراسة

وتضمنت 28 عبارة وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

**المحور الأول: القيادة التحويلية وتظم 18 فقرة مقسمة إلى أربعة أبعاد:**

- البعد الأول: ويتضمن التأثير المثالي ويتكون من 4 فقرات

- البعد الثاني: ويتضمن الاستثارة الفكرية وتتكون من 4 فقرات

- البعد الثالث: ويتضمن الحافز الإلهامي ويتكون من 5 فقرات

- البعد الرابع: ويتضمن الاعتبارات الفردية وتتكون من 5 فقرات

- المحور الثاني: خصص المحور الثاني لقياس الأداء المالي في البنوك وتظم 10 فقرات
3. وثائق المؤسسة: تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة التي تتيح للباحث إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، ولقد قمنا بالبحث وبالإطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة في حدود ما يسمح به قانون المؤسسة.
4. الملاحظة: الهدف من الملاحظة المباشرة هو مراقبة سلوكيات الأفراد فيما بينهم، الطريقة التي يؤديون بها مهامهم، مسؤولياتهم والتزاماتهم، وكذا تلافي أي قصور قد يكون في إجابات أفراد العينة حول الاستبيان.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وصدق وثبات أداة الدراسة

#### الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تناسب متغيرات الدراسة المختلفة على النحو التالي:

- ☒ معامل الارتباط (بيرسون): وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي بين كل الأبعاد والدرجة الكلية.
- ☒ معامل الثبات (الفا كرونباخ): من أجل اختبار ثبات الدراسة وإمكانية الحصول على نتائج مقارنة فيما لو تم إجراء الدراسة مرة ثانية باستخدام نفس الأداة في ظروف مشابهة للدراسة الأولى.
- ☒ الوسط الحسابي والانحراف المعياري: للتعرف على مدى تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعناصر القيادة التحويلية والأداء المالي.
- ☒ معامل التحديد: لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة، وذلك لتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.
- ☒ معامل الالتواء (Skewness): لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- ☒ معامل التفلطح (Kurtosis): للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

☒ معامل ارتباط بيرسون.

☒ معامل الانحدار البسيط.

#### الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الاتساق الداخلي والصدق البنائي كشقين فرعيين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة حيث اعتمدت على قسم منها هي:

### 1- الصدق الظاهري: صدق المحكمين

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منها وصدق المقياس هو مقدرته على قياس ما وضع من أجله، وقد طلبت من المحكمين أداء آرائهم في أداة الدراسة من حيث:

✓ كون العبارة صالحة أو غير صالحة؛

✓ تحديد مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه؛

✓ إجراء أي تغيير يروونه مناسباً؛

### 2- صدق المقياس.

### 1-2 الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (09): يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	يتصرف القائد التحويلي بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام الجميع	0.837	0.000
2	يعطي القائد التحويلي الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العمال	0.578	0.000
3	يركز القائد التحويلي على وجود هدف مشترك بين العمال	0.578	0.000
4	يتجاوز القائد التحويلي مصلحة الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	0.960	0.000
5	يستمتع القائد التحويلي لوجهات النظر جميع العاملين لحل مشاكل العمل	0.698	0.000

0			
0.00	0.842	محاولات القائد التحويلي الجاهدة لتحسين ظروف عمل العمال	6
0			
0.00	0.902	ينظر القائد التحويلي لمطالب العمال دوماً على أنها قابلة للتحقيق	7
0			
0.00	<b>0.872</b>	القائد التحويلي يشارك جميع العمال على اكتشاف المشاكل وإيجاد حل لها	8
0			
0.00	<b>0.737</b>	يغرس القائد التحويلي في أنفس العمال روح العمل الجماعي	9
0			
0.00	<b>0.578</b>	يقدم القائد التحويلي امتيازات وتقديرات لتشجيع العمال على النجاح	10
0			
0.00	0.767	يعزز القائد التحويلي الثقة التامة بأن كل أهداف سيتم تحقيقها	11
0			
0.00	0.578	يشعر القائد التحويلي العمال بأهمية العمل المقدم	12
0			
0.00	0.759	يقوم القائد التحويلي بالاتصال بجميع العمال بضرورة توحيد الجهود وأعمال	13
0			
0.00	0.964	يحترم القائد التحويلي فئات العمال	14
0			
0.00	0.759	يستمع القائد التحويلي لآراء عماله	15
0			
0.00	0.816	يراعى القائد التحويلي أصحاب الفروقات والمهارات العالية	16
0			
0.00	0.578	يتفهم القائد التحويلي أحاسيس ومشاعر العمال	17
0			
0.00	0.902	يبقى القائد التحويلي على مبدأ المساواة بين عماله	18
0			

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (10): يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء المالي والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	يساعد الأداء المالي في التطوير والتغيير في أعمال المؤسسة	0.893	0.000
2	توجد عدة طرق لتقييم الأداء المالي للبنك	0.730	0.000
3	تتم عملية تقييم الأداء المالي للبنك بصفة دورية	0.808	0.000
4	يساهم الأداء المالي على رفع كفاءة أداء المؤسسة	0.808	0.000
5	يساعد الأداء المالي في إكساب العاملين مهارات جديدة لتحسين أداء المؤسسة	0.791	0.000
6	يساعد الأداء المالي في تطوير قدرات المؤسسة لتحقيق ربحية أكبر	0.932	0.000
7	يساهم الأداء المالي في تخفيض تكاليف في المؤسسة	0.834	0.000
8	يساعد الأداء المالي في تنمية وتطوير أفكار العاملين في المؤسسة	0.781	0.000
9	يساهم الأداء المالي في تطوير المستوى الإداري في المؤسسة	0.781	0.000
10	يساهم الأداء المالي في إعطاء نتائج ذات فعالية في المؤسسة	0.808	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20  
يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء المالي والدرجة الكلية للمحور دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

2-2 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.

الجدول رقم (11): يتضمن معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	القيادة التحويلية	0.996	0.000
2	الأداء المالي	0.993	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20  
يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في محوري الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، وبذلك نعتبر محوري الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بالثبات الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجداول التالية بالنسبة لكل دراسة حالة على حدا.

الجدول رقم (12): يمثل نتائج قياس معامل ألفا كرونباخ

الرقم	العدد	عدد ألفا
	الفقرات	كرونباخ
1	القيادة التحويلية	0.945
2	الأداء المالي	0.858
	مجموع	0.961

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20  
 يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.858-0.945)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للاستمارة ككل، حيث بلغت قيمته (0.961).

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال استخدام الاختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محوري الدراسة، باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تمّ استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7،<sup>1</sup> إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات العلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ونتائج الاختبارين موضحة في الجدولين المواليين.

#### الجدول رقم (13): يمثل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	البعـد	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosis
1	القيادة التحويلية	-2,814	3,693
2	الأداء المالي	-1,895	4,883

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20 من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أنّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

#### المطلب الثاني: عرض نتائج وتقييم متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة حسب إجابات مفردات العينة، حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-3) وقد تمّ اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم: من المعلوم أن كل دراسة لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى (أعلى درجة في مقياس - أدنى

<sup>1</sup>- Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P : 542.

درجة في مقياس)  $= (1-3) = 2$  وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة  $= 3/2 = 0.66$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا:  $1.66 = 0.66 + 1$  فنحصل على مجال  $[1 - 1.66]$  وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول (14): يمثل تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

المستوى	المتوسط المرجح
درجة منخفضة	من 01 إلى 1.66 درجة
درجة متوسطة	من 1.67 إلى 2.33 درجة
درجة مرتفعة	من 2.34 إلى 3 درجة

الجدول رقم (15): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور "القيادة التحويلية"

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التعليق
1	يتصرف القائد التحويلي بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام الجميع	2,90 00	0,386 36	3	مرتفع
2	يعطي القائد التحويلي الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العمال	2,97 14	0,239 05	2	مرتفع
3	يركز القائد التحويلي على وجود هدف مشترك بين العمال	3,00 00	0,000 00	1	مرتفع
4	يتجاوز القائد التحويلي مصلحة الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	2,88 57	0,435 49	4	مرتفع
	التأثير المثالي	2,93 93	0,226 97	4	مرتفع
5	يستمتع القائد التحويلي لوجهات النظر جميع العاملين لحل مشاكل العمل	2,95 71	0,265 71	1	مرتفع

مرتفع	3	0,353 92	2,92 86	محاولات القائد التحويلي الجاهدة لتحسين ظروف عمل العمال	6
مرتفع	2	0,310 28	2,92 86	ينظر القائد التحويلي لمطالب العمال دوما على أنها قابلة للتحقيق	7
مرتفع	4	0,370 78	2,91 43	القائد التحويلي يشارك جميع العمال على اكتشاف المشاكل وإيجاد حل لها	8
مرتفع	2	0,282 08	2,93 21	الاستئثار الفكرية	
مرتفع	5	0,447 91	2,87 14	يغرس القائد التحويلي في أنفس العمال روح العمل الجماعي	9
مرتفع	1	0,000 00	3,00 00	يقدم القائد التحويلي امتيازات وتقديرات لتشجيع العمال على النجاح	10
مرتفع	3	0,289 21	2,94 29	يعزز القائد التحويلي الثقة التامة بأن كل أهداف سيتم تحقيقها	11
مرتفع	2	0,119 52	2,98 57	يشعر القائد التحويلي العمال بأهمية العمل المقدم	12
مرتفع	4	0,335 60	2,94 29	يقوم القائد التحويلي بالاتصال بجميع العمال بضرورة توحيد الجهود وأعمال	13
مرتفع	1	0,182 37	2,94 86	الحافز الإلهامي	
مرتفع	5	0,467 58	2,88 57	يحترم القائد التحويلي قناعات العمال	14
مرتفع	2	0,167 80	2,97 14	يستمتع القائد التحويلي لآراء عماله	15
مرتفع	4	0,329 38	2,91 43	يراعى القائد التحويلي أصحاب الفروقات والمهارات العالية	16
مرتفع	1	0,000 00	3,00 00	يتفهم القائد التحويلي أحاسيس ومشاعر العمال	17
مرتفع	3	0,310	2,92	يبقى القائد التحويلي على مبدأ المساواة بين عماله	18

		28	86	
مرتفع	3	0,226	2,94	الاعتبارات الفردية
		76	00	
مرتفع	/	0,220	2,94	نتيجة المحور الأول.
		47	05	

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

**القيادة التحويلية:** أبد أفراد العينة، آرائهم حول محور "القيادة التحويلية"، الذي خصصت

لقياسه 18 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي 2.940 بانحراف معياري 0.220 وهذا ما يشير إلى أنّ مستوى القيادة التحويلية مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدا حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة.

**1. الحافز الإلهامي:** من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,9486)، وانحراف معياري قدره (0.182)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ الحافز الإلهامي هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً.

**2. الاستثارة الفكرية:** من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,9321)، وانحراف معياري قدره (0.282)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ الاستثارة الفكرية هي بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً.

**3. الاعتبارات الفردية:** من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,9400)، وانحراف معياري قدره (0.226)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ الاعتبارات الفردية هي بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً.

4. التأثير المثالي: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,9393)، وانحراف معياري قدره (0.226)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ التأثير المثالي هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً.

الجدول رقم(16) : يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

على عبارات محور "الأداء المالي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التعليق
1	يساعد الأداء المالي في التطوير والتغيير في أعمال المؤسسة	2,9571	0,20400	4	مرتفع
2	توجد عدة طرق لتقييم الأداء المالي للبنك	2,8714	0,44791	10	مرتفع
3	تتم عملية تقييم الأداء المالي للبنك بصفة دورية	2,9429	0,33560	7	مرتفع
4	يساهم الأداء المالي على رفع كفاءة أداء المؤسسة	3,0000	0,00000	1	مرتفع
5	يساعد الأداء المالي في إكساب العاملين مهارات جديدة لتحسين أداء المؤسسة	2,9429	0,28921	6	مرتفع
6	يساعد الأداء المالي في تطوير قدرات المؤسسة لتحقيق ربحية أكبر	2,9286	0,25940	8	مرتفع
7	يساهم الأداء المالي في تخفيض تكاليف في المؤسسة	2,9286	0,31028	9	مرتفع
8	يساعد الأداء المالي في تنمية وتطوير أفكار العاملين في المؤسسة	2,9571	0,26571	5	مرتفع
9	يساهم الأداء المالي في تطوير المستوى الإداري في المؤسسة	3,0000	0,00000	2	مرتفع
10	يساهم الأداء المالي في إعطاء نتائج ذات فعالية في المؤسسة	3,0000	0,00000	3	مرتفع
	نتيجة المحور الثاني.	2,9529	0,17171	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

الأداء المالي: أبد أفراد العينة، آرائهم حول محور الأداء المالي"، الذي خصصت لقياسه 10 عبارات، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي 2.952 بانحراف معياري 0.171 وهذا ما يشير إلى أنّ مستوى الأداء المالي مرتفع.

المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده المختلفة، باستعمال نموذج الانحدار البسيط.

أولاً: الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه "للقيادة التحويلية دور في تعزيز الأداء المالي للبنوك، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (17): يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط

						المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	
0.000	0.960	0.980	1	40.315	0.980	

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:20 عند بحث عن دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين القيادة التحويلية والأداء المالي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 40.315 بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المالي، حيث بلغت قيمته (0.980)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.960)، أنّ القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (96% .) من تباين في الأداء المالي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ القيادة التحويلية تساهم في تعزيز (96% .) الأداء المالي أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

1-2 الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه يؤثر التأثير المثالي على الأداء المالي للبنوك لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (18): يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير					
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.881	0.939	1	22.482	0.939

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 20 عند بحث عن اثر التأثير المثالي في تعزيز الأداء المالي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين التأثير المثالي والأداء المالي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 22.482 بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين التأثير المثالي والأداء المالي، حيث بلغت قيمته (0.939)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.881)، أنّ التأثير المثالي تفسر ما نسبته (88.1% .) من تباين في الأداء المالي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ التأثير المثالي يساهم في تعزيز (88.1% .) الأداء المالي أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2-2 الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه تؤثر الاستمارة الفكرية على الأداء المالي للبنوك لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (19): يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير					
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.932	0.965	1	30.479	0.965

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:20 عند بحث عن اثر الاستثارة الفكرية في تعزيز الأداء المالي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين الاستثارة الفكرية والأداء المالي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 30.479 بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء المالي، حيث بلغت قيمته (0.965)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.932)، أنّ الاستثارة الفكرية تفسر ما نسبته (93.2% .) من تباين في الأداء المالي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ الاستثارة الفكرية تساهم في تعزيز (93.2% .) الأداء المالي أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

**3-2 الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يؤثر الحافز الإلهامي على الأداء المالي للبنوك لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (20): يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير					
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.00	0.866	0.930	1	20.927	0.930

0

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V 20 عند بحث عن اثر الحافز الإلهامي في تعزيز الأداء المالي. تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين الحافز الإلهامي والأداء المالي ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 20.927 بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين الحافز الإلهامي والأداء المالي، حيث بلغت قيمته (0.930)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.866)، أنّ الحافز الإلهام يفسر ما نسبته (86.6% .) من تباين في الأداء المالي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ الحافز الإلهامي يساهم في تعزيز (86.6% .) الأداء المالي أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2-4 الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "تؤثر الاعتبارات الفردية على

الأداء المالي لبنوك لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (21): يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط

						المتغير
Sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	
0.000	0.938	0.968	1	32.066	0.968	

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20 عند بحث عن اثر الاعتبارات الفردية في تعزيز الأداء المالي. تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين الاعتبارات الفردية والأداء المالي ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة

32.066 بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين الاعتبارات الفردية والأداء المالي، حيث بلغت قيمته (0.968)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.938)، أنّ الاعتبارات الفردية تفسر ما نسبته (93.8% .) من تباين في الأداء المالي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ الاعتبارات الفردية تساهم في تعزيز (93.8% .) الأداء المالي أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## خلاصة الفصل:

ناقشنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي للبنوك، وذلك بناء على المعطيات التي قدمتها عينة الدراسة متمثلة في عملاء القرض الشعبي الجزائري، حيث قمنا في هذا الفصل أولا بالتعريف القرض الشعبي الجزائري وأبرزنا السعي الحثيث من قبل البنك من أجل تقديم منتجات وخدمات تناسب تطلعات عملاءه وهذا من خلال التعرّيج على مراحل تطوره، وذكر أهميته وأهدافه وأبرز الخدمات التي يقدمها، وإسقاطها على وكالة القرض الشعبي الجزائري لولاية البيض.

ولقد أظهرت نتائج هذا الفصل الميداني وجود علاقة تأثير بين أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عبرت عنه نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها.

خاتمة

من خلال دراستنا لدور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي في البنوك ، تواجه الصناعة المصرفية العديد من التحديات التي تتطلب قيادة فعالة للتنقل خلالها، تم تحديد القيادة التحويلية التي تشجع الإبداع والابتكار والتغيير، على أنها أسلوب قيادة فعال لتعزيز الأداء المالي في البنوك من خلال مراجعة واسعة للأدبيات حول هذا الموضوع ، ثبت أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي في البنوك، يعزز أسلوب القيادة هذا إحساسًا قويًا بالالتزام بين الموظفين، ويحفز الابتكار والإبداع، ويعزز بيئة عمل إيجابية.

أظهر القادة التحويليون أيضًا القدرة على إدارة التغيير بشكل فعال، وهو أمر ضروري في الصناعة المصرفية وتجدر الإشارة إلى أن نجاح القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي في البنوك يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على التواصل بشكل فعال، وإلهام وتحفيز الموظفين، وخلق رؤية مشتركة لذلك يجب على البنوك التي تتبنى القيادة التحويلية التأكد من أن قادتها يمتلكون هذه الصفات. في الختام القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الأداء المالي في البنوك ومن المرجح أن تشهد البنوك التي تتبنى أسلوب القيادة هذا أداءً ماليًا أفضل وميزة تنافسية.

وتجلي ذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التي تقول "ما هو دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي للبنوك؟"

ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

من خلال الدراسة الميدانية حول "دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي للبنوك" تم التوصل إلى النتائج التالية:

- للقيادة التحويلية دور في تعزيز الأداء المالي في البنوك وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؛
- يؤثر التأثير المثالي على الأداء المالي للبنوك وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؛
- يؤثر الحافز الإلهامي على الأداء المالي للبنوك وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؛
- تؤثر الاستثارة الفكرية على الأداء المالي للبنوك وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؛
- تؤثر الاعتبارات الفردية على الأداء المالي للبنوك وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

**النتائج التطبيقية:**

أظهرت نتائج البحث أن مستوي ممارسة القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي للبنوك كان مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب (2.95).

كما أظهرت النتائج أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية يتوافر بدرجة معينة ومرتبة من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

- الحافز الإلهامي: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.95).

- الاعتبارات الفردية: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.94).
- التأثير المثالي: جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.93).
- الاستثارة الفكرية: جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.92).

#### توصيات الدراسة:

- من خلال الدراسة الميدانية، نقدم مجموعة التوصيات من شأنها ترسيخ أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة وجعل القادة في النقابة يكتسبون أكبر قدر من صفات القائد التحويلي بغية الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المسطرة.
- لا بد من تنظيم دورات تدريبية للعاملين في مجال القيادة التحويلية لبيان ماهيتها وأبعادها وآليات تطبيقها بما يكمن من تطوير الأداء المالي .
  - ضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول تجربة الدول المتقدمة في تطوير نمط القيادة التحويلية خاصة النتائج الايجابية المتحقق منها، بما يمكن اعتماد أسلوب فاعل للقيادة التحويلية يمكن تطبيقه في البنوك.
  - ضرورة القيام بقياس مدى تمكن المدربين من كفايات القيادة التحويلية وذلك من خلال إخضاعهم للفحص والتقييم في دورات تدريبية كي تنعكس إيجابا على أداء العاملين.

#### أفاق الدراسة:

ختاما وإيمانا منا بأن البحث العلمي لا يتقطع ولا ينتهي نقترح المواضيع التالية لمواصلة سلسلة البحث ضمن هذا الموضوع لإثراء مختلف الجوانب التي نرى انه يوجد بها شح في المعلومات أو تحتاج للدراسة من جديد في بيئة مختلفة من اجل تأكيد النتائج السابقة أو دحضها في حال تغيير ظروف الدراسة.

- ✓ دور القيادة التحويلية في التأثير على المستخدمين وأعوان الإدارة؛
- ✓ واقع المؤسسات الاقتصادية في ظل تبني القيادة التحويلية؛
- ✓ دور أساليب القيادة التحويلية في رفع إنتاجية المؤسسة؛
- ✓ مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية.

قائمة المصادر

والمراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### أ- الكتب:

1. إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع عمان، 2008 .
2. أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع 1999.
3. أبو زيد محمد المبروك، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، الطبعة 2، دار المريخ للنشر الرياض، السعودية، 2009 .
4. آل ادم يوحنا، عبد واللوزي سليمان، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
5. بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
6. جاد الرب سيد محمدين، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مراجع إدارة الأعمال، مطبعة العشري، مصر 2009.
7. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في الإدارة، دار النهضة العربية، بيروت.
8. الحسيني فلاح حسن عداي، والدوري مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر عمان، 2000 .
9. خان محمد يونس، غرابية هشام صالح، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، مركز الكتب الأردني عمان، الأردن، 1995 .
10. داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد،
11. الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، طبعة 2 الأردن، 2011.
12. الزغبى هيثم محمد، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .
13. السعيد فرحات ميعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، 2000 .
14. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
15. شريفات خلدون إبراهيم، الإدارة والتحليل المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

16. شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2013.
17. صلاح الدين حسن السيبي، نظام المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار الوسم لطباعة والنشر، بيروت، 1996 .
18. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999 .
19. العامري محمد علي إبراهيم، الإدارة المالية ، الزوراء للطباعة، بغداد، 2001 .
20. عبد الرحمن ثابت، جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة 2003
21. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998.
22. علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2011.
23. علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001 .
24. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.
25. الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، طبعة ثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
26. فهد نصر حمود مزنان، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
27. فهد نصر حمود مزنان، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009 .
28. المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن 2013 .
29. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2010 .
30. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2002.
31. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2012.
32. النعيمي عدنان تايه، التميمي ارشد، التحليل والتحليل المالي اتجاهات معاصرة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 .

33. الهواري سيد، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، المجلد 2 مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
- ب- الأطروحات:
34. بن مداني صديقة، انعكاسات القروض المصرفية المتعثرة على أداء البنوك التجارية في الجزائر دراسة عينة من البنوك التجارية في الجزائر، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017، تحت إشراف الدكتور سعودي بلقاسم، تاريخ المناقشة 2017/10/15.
35. جودي محمد رمزي، أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات المالية-المعيار المحاسبي الدولي- 01 عرض القوائم المالية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
36. حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل، دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2014.
37. دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية-حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، إشراف الدكتور قدي عبد المجيد، سنة المناقشة 2007.
38. عبد الغني دادن، قياس و تقييم المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006-2007.
39. العفيري فؤاد أحمد محمد، تقييم الأداء المحاسبي واستراتيجيات تطويره في شركات الصناعات التحويلية في اليمن، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2006.
40. محمد الصالح فروم، الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية والاقتصادية بولاية سكيكدة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2016-2017.

41. معراج هوارى، "تأثير السياسات التسويقية على تروير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
42. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر 2008-2011، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014.
- ج- الرسائل:
43. بضياف عبد الباقي، تأثير المخاطر المالية على الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير جامعة ورقلة، الجزائر، 2014 .
44. جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
45. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2012.
46. سامي عايد أبو هداف، دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2011.
47. شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب، درجة امتلاك سمات القيادة التحولية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010 .
48. صالح بن محمد الربيعة، كفايات القيادة التحولية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010.
49. صورية عاشوري و آخرون، دور النظام المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية رسالة ماجستير، منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 .
50. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.

51. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
52. فهد رزق الله سالم السلمي، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود(دراسة مسحية في قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير في القيادة الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
53. محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2006.
54. محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010 .
55. محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2010 .
56. محمد ياسين حسون، اثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا 2016.

د - المجالات:

57. آدم عبد العزيز وآخرون، الدور المعدل للذكاء الثقافي في العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية( دراسة ميدانية: على شركات التأمين بمدينة الأبيض، السودان )، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد1، العدد3، الجزء2، 2021.
58. أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة لدى العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد09، العدد02، الجامعة الأردنية عمان، الأردن، 2013.
59. بوشعور راضية، الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، مارس 2011 .

60. التجاني إلهام، شعوبي محمد فوزي، تقييم الأداء المالي للبنوك الجزائرية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة 2005-2011، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 17 جوان 2015.
61. حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون، الجامعة المستنصرية، العراق .
62. سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الثالث والثمانون، جامعة بغداد، العراق، 2010.
63. شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد الثالث والسبعون، 2008، الجامعة المستنصرية، العراق.
64. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر العدد 7، 2010، 2009 .
65. الشيخ فهمي مصطفى، التحليل المالي، **SME Financial**، فلسطين، 2008 .
66. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001.
67. عبداللطيف أولاد حيمودة وآخرون، ( قياس الأداء المصرفي للبنوك التجارية باستخدام نموذجاً لعائد على حقوق الملكية- دراسة حالة بنكي cpa و - BBA 2016/2014، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، ( العدد الثاني عشر).
68. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .
69. محمد جموعي قريشي: تقييم أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994- 2000، الجزء الأول، بحث في مجلة الباحث، جامعة ورقلة العدد 03 ، الجزائر، 2005 .
70. وهيب حداد، قياس الأداء بطاقات الأداء المتوازن ومعايير الأداء الأساسية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مارس 2007 .
- هـ - الملتقيات:

71. زينة قمري، واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية الدراسة عبارة عن مداخلة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، سنة النشر مجهولة.
72. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005 .
73. شيببي عبد الرحيم، وبن بوزيان جازية، تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة محمد طاهري، بشار الجزائر، 24-25 أبريل 2006.
74. عبد الغني دادن، محمد أمين كماسي، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة، ورقلة، يومي: 08-09 مارس 2005.
75. مطر محمد، دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان، الأردن، 2003 .

ثانيا: المراجع بالغة الأجنبية

76. Goliath Mungonge, **Acase study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia**, Masters of Business Administration, Rhodes university 2002.
77. Trofino, A.J., “**Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations**”, *International Nursing Review* 2000.
78. Murphy, L, **Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction**, *Journal Of Nursing Management*, vol. 13, no.1, 2005.
79. Bass, B. M., (**Transformational Leadership: Lndustry, Military , and Educational Impact**). Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum and Associates. 1998.
80. Husein Azab, **The Status Quo of Transformational Leadership in Social Security Sector in Jordan: Employees' Perspectives**, Dirasat, Administrative Sciences, Volume 36, No. 2, 2009.

81. Gérard Ouimet , **Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique**, PTO – vol 18 – n°3 Montréal, 2010.
82. Miller Kent et Bromiley Philip : **Strategic risk and corporate performance** : an analysis of alternative risk measures, academy of management Journal, Vol 33 n° 04.
83. Philippe Lorino: **Méthodes et pratiques de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 2003.
  - A. Burland, S Yeglem, P Mykito : **Dictionnaire de Gestion**, Edition Foucher, Paris, 1995.
84. Josée et Piette, **la gestion financier des pme trévères et pratiques**, presses de université de québec,1999.
85. Gladstone David ,**Venture Capital Investing** : The Complete Handbook for Investing in Private Businesses for Outstanding Profits,FT Press,2004.
86. Athanasoglou et al , **Bank-specific, Industry Specific and Macroeconomic Determinants of Bank Profitability**, working paper, N°25 ,Bank of Greece ,June2005.
87. Vencent Okoth Ongore , **Gemechu Berhanu Kusa**, Determinants of Financial Performance Of Commercial Banks in Kenya , International Journal of Economics and Financial Issues, Volume 3,N°1,2013.
88. Agnès Bricard ‘ **L'évaluation ne se résume pas des formules de calcul**, in la revue de financier, n°155, Sep-Oct, 2005.
89. Giraud F et al, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, Gualino Editeur, France, 2001.
90. Kaplan R.S & Norton D.P, **le tableau de bord perspectif** : un système de pilotage de la performance, éditions D'organisation, Paris, 1999.
91. Khmici Chiha : **Gestion et Stratégie Financière**, Edition Distribution Homma, 1ère Edition, Alger, 2005.

92. Cao.Q and Dowlatshahi.S, "**The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**", Journal of Operations Management, No : 23, 2005.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المركز الجامعي نور البشير

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة.

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي يدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية الذي يتمحور حول " دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المالي للبنوك" كما أحيطكم علما أن هذا الاستبيان يستخدم في إطار البحث العلمي، الرجاء الإجابة بموضوعية مؤكدة لكم أن كافة البيانات الواردة في الاستمارة ستعامل بالسرية و لا تستخدم إلا لإغراض العلمية للبحث، وفي الأخير تقبلوا مني فائق عبارات الشكر والتقدير والاحترام.  
تحت إشراف: الدكتور بوسالم ابوبكر

الطالبين: أحمد رحمانى، مرسلني عبد القادر

الجزء الأول: المعلومات العامة ضع العلامة (X) أمام الإجابة التي توافق رأيك:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر : اقل من 30 سنة  من 31-40 سنة  من 41-50 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي : ثانوي  جامعي  مؤهلات أخرى
4. مدة الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 6-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: ينقسم إلى قسمين

- القسم الأول : القيادة التحويلية وتنظم 18 فقرة مقسمة إلى أربعة أبعاد:

البعد الأول: يتضمن التأثير المثالي ويتكون من 4 فقرات

البعد الثاني: ويتضمن الاستثارة الفكرية وتتكون من 4 فقرات

البعد الثالث: ويتضمن الحافز الإلهامي ويتكون من 5 فقرات

البعد الرابع: ويتضمن الاعتبارات الفردية وتتكون من 5 فقرات

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
<b>التأثير المثالي</b>				
1	يتصرف القائد التحويلي بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام الجميع			
2	يعطي القائد التحويلي الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العمال			
3	يركز القائد التحويلي على وجود هدف مشترك بين العمال			
4	يتجاوز القائد التحويلي مصلحة الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة			
<b>الاستثارة الفكرية</b>				
5	يستمع القائد التحويلي لوجهات النظر جميع العاملين لحل مشاكل العمل			
6	محاولات القائد التحويلي الجاهدة لتحسين ظروف عمل العمال			
7	ينظر القائد التحويلي لمطالب العمال دوماً على أنها قابلة للتحقيق			
8	القائد التحويلي يشارك جميع العمال على اكتشاف المشاكل وإيجاد حل لها			
<b>الحافز الإلهامي</b>				
9	يغرس القائد التحويلي في أنفس العمال روح العمل الجماعي			

			يقدم القائد التحويلي امتيازات وتقديرات لتشجيع العمال على النجاح	10
			يعزز القائد التحويلي الثقة التامة بأن كل أهداف سيتم تحقيقها	11
			يشعر القائد التحويلي العمال بأهمية العمل المقدم	12
			يقوم القائد التحويلي بالاتصال بجميع العمال بضرورة توحيد الجهود وأعمال	13
<b>الاعتبارات الفردية</b>				
			يحترم القائد التحويلي قناعات العمال	14
			يستمع القائد التحويلي لآراء عماله	15
			يراعى القائد التحويلي أصحاب الفروقات والمهارات العالية	16
			يتفهم القائد التحويلي أحاسيس ومشاعر العمال	17
			يبقي القائد التحويلي على مبدأ المساواة بين عماله	18

- القسم الثاني : الأداء المالي في البنوك وتظم 10 فقرات

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1	يساعد الأداء المالي في التطوير والتغيير في أعمال المؤسسة			
2	توجد عدة طرق لتقييم الأداء المالي للبنك			
3	تتم عملية تقييم الأداء المالي للبنك بصفة دورية			
4	يساهم الأداء المالي على رفع كفاءة أداء المؤسسة			
5	يساعد الأداء المالي في إكساب العاملين مهارات جديدة لتحسين أداء المؤسسة			
6	يساعد الأداء المالي في تطوير قدرات المؤسسة لتحقيق ربحية أكبر			
7	يساهم الأداء المالي في تخفيض تكاليف في المؤسسة			
8	يساعد الأداء المالي في تنمية وتطوير أفكار العاملين في المؤسسة			
9	يساهم الأداء المالي في تطوير المستوى الإداري في المؤسسة			

			يساهم الأداء المالي في إعطاء نتائج ذات فعالية في المؤسسة	10
--	--	--	--	----

تم توزيع 72 استمارة واسترجاع 70 منها بنسبة استرداد تقدر بـ 97.22

العبارة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق
1	65	3	2
2	69	0	1
3	70	0	0
4	65	2	3
5	68	1	1
6	67	1	2
7	66	3	1
8	66	2	2
9	64	3	3
10	70	0	0
11	67	2	1
12	69	1	0
13	68	0	2
14	66	0	4
15	68	2	0
16	65	4	1
17	70	0	0
18	66	3	1
19	67	3	0
20	65	2	3
21	68	0	2
22	70	0	0
23	67	2	1

0	5	65	24
1	0	69	25
1	3	66	26
1	1	68	27
0	0	70	28

<p><u>المهمل العلمي</u></p> <p>ثانوي : 16</p> <p>جامعي : 36</p> <p>مؤهل آخر : 18</p>	<p><u>الجنس</u></p> <p>ذكر : 38</p> <p>انثي : 32</p>
<p><u>الخبرة المهنية</u></p> <p>أقل من 5 سنوات : 12</p> <p>من 6 الى 10 سنوات : 23</p> <p>أكثر من 10 سنوات : 35</p>	<p><u>السن</u></p> <p>أقل من 30 سنة : 15</p> <p>من 31 الى 40 سنة : 20</p> <p>من 41 الى 50 سنة : 26</p> <p>أكثر من 50 سنة : 9</p>

## Corrélations

Corrélations

	x
Corrélation de Pearson	,837
VAR00001 Sig. (bilatérale)	,000
N	70
Corrélation de Pearson	,578
VAR00002 Sig. (bilatérale)	,000
N	70
Corrélation de Pearson	,578
VAR00003 Sig. (bilatérale)	,000
N	70
Corrélation de Pearson	,960
VAR00004 Sig. (bilatérale)	,000
N	70
Corrélation de Pearson	,698
VAR00005 Sig. (bilatérale)	,000
N	70
Corrélation de Pearson	,842
VAR00006 Sig. (bilatérale)	,000
N	70
Corrélation de Pearson	,902
VAR00007 Sig. (bilatérale)	,000
N	70

	Corrélation de Pearson	,872
VAR00008	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,737
VAR00009	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,578
VAR00010	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,767
VAR00011	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,578
VAR00012	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70

## Corrélations

	x	
	Corrélation de Pearson	,759
VAR00013	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,964
VAR00014	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,759
VAR00015	Sig. (bilatérale)	,000

	N	70
	Corrélation de Pearson	,816
VAR00016	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,578
VAR00017	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,902
VAR00018	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	1
x	N	70

## Corrélations

### Corrélations

	y
Corrélation de Pearson	,893
VAR00019 Sig. (bilatérale)	,000
N	70
Corrélation de Pearson	,730
VAR00020 Sig. (bilatérale)	,000
N	70
Corrélation de Pearson	,808
VAR00021 Sig. (bilatérale)	,000
N	70
VAR00022 Corrélation de Pearson	,808

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,791
VAR00023	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,932
VAR00024	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,834
VAR00025	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,781
VAR00026	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,808
VAR00027	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
VAR00028	N	70
	Corrélation de Pearson	1
y	N	70

**Statistiques descriptives**

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
x	70	-2,814	,287	3,693	,566

y	70	-1,895	,287	4,883	,566
N valide (listwise)	70				

## Corrélations

Corrélations

		x	y	total
x	Corrélation de Pearson	1	,980**	,996**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	70	70	70
y	Corrélation de Pearson	,980**	1	,993**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	70	70	70
total	Corrélation de Pearson	,996**	,993**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	70	70	70

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Fiabilité

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	70	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	18

=ALPHA.

### Fiabilité

#### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	10

### Fiabilité

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	28

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00001	70	1,00	3,00	2,9000	,38636
VAR00002	70	1,00	3,00	2,9714	,23905
VAR00003	70	3,00	3,00	3,0000	,00000
VAR00004	70	1,00	3,00	2,8857	,43549

x1	70	1,75	3,00	2,9393	,22697
VAR00005	70	1,00	3,00	2,9571	,26571
VAR00006	70	1,00	3,00	2,9286	,35392
VAR00007	70	1,00	3,00	2,9286	,31028
VAR00008	70	1,00	3,00	2,9143	,37078
x2	70	1,50	3,00	2,9321	,28208
VAR00009	70	1,00	3,00	2,8714	,44791
VAR00010	70	3,00	3,00	3,0000	,00000
VAR00011	70	1,00	3,00	2,9429	,28921
VAR00012	70	2,00	3,00	2,9857	,11952
VAR00013	70	1,00	3,00	2,9429	,33560
x3	70	2,00	3,00	2,9486	,18237
VAR00014	70	1,00	3,00	2,8857	,46758
VAR00015	70	2,00	3,00	2,9714	,16780
VAR00016	70	1,00	3,00	2,9143	,32938
VAR00017	70	3,00	3,00	3,0000	,00000
VAR00018	70	1,00	3,00	2,9286	,31028
x4	70	2,00	3,00	2,9400	,22676
x	70	1,89	3,00	2,9405	,22047
N valide (listwise)	70				

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00019	70	2,00	3,00	2,9571	,20400
VAR00020	70	1,00	3,00	2,8714	,44791

VAR00021	70	1,00	3,00	2,9429	,33560
VAR00022	70	3,00	3,00	3,0000	,00000
VAR00023	70	1,00	3,00	2,9429	,28921
VAR00024	70	2,00	3,00	2,9286	,25940
VAR00025	70	1,00	3,00	2,9286	,31028
VAR00026	70	1,00	3,00	2,9571	,26571
VAR00027	70	3,00	3,00	3,0000	,00000
VAR00028	70	3,00	3,00	3,0000	,00000
y	70	2,10	3,00	2,9529	,17171
N valide (listwise)	70				

## REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT y

/METHOD=ENTER x.

**Régression****Variabes introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	x <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : y

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,980 <sup>a</sup>	,960	,959	,03466

a. Valeurs prédites : (constantes), x

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,953	1	1,953	1625,279	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	,082	68	,001		
Total	2,034	69			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,709	,056		12,707	,000
1 x	,763	,019	,980	40,315	,000

a. Variable dépendante : y

## Régression

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x1 <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : y

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,939 <sup>a</sup>	,881	,880	,05956

a. Valeurs prédites : (constantes), x1

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,793	1	1,793	505,456	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	,241	68	,004		
Total	2,034	69			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x1

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,865	,093		9,290	,000
x1	,710	,032	,939	22,482	,000

a. Variable dépendante : y

## Régression

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x2 <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : y

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	,965 <sup>a</sup>	,932	,931	,04517
---	-------------------	------	------	--------

a. Valeurs prédites : (constantes), x2

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,896	1	1,896	928,952	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	,139	68	,002		
Total	2,034	69			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x2

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,230	,057		21,658	,000
1 x2	,588	,019	,965	30,479	,000

a. Variable dépendante : y

## Régression

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x3 <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : y

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,930 <sup>a</sup>	,866	,864	,06341

a. Valeurs prédites : (constantes), x3

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,761	1	1,761	437,954	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	,273	68	,004		
Total	2,034	69			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x3

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,370	,124		2,992	,004
x3	,876	,042	,930	20,927	,000

a. Variable dépendante : y

## Régression

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x4 <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : y

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,968 <sup>a</sup>	,938	,937	,04308

a. Valeurs prédites : (constantes), x4

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,908	1	1,908	1028,228	,000 <sup>b</sup>
Résidu	,126	68	,002		
Total	2,034	69			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x4

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,797	,067		11,815	,000
x4	,733	,023	,968	32,066	,000

a. Variable dépendante : y