



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016
أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

**'Transformational Leadership Dimensions and Its Role
in the Rationalization of Banking Decisions An Exploratory
Esearch of the Views of A Sample of the Officials In the Iraqi Private Banks**

م. د. خلود هادي الربيعي

حسين عبد الجبار نجم

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد

باحث

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة دور القيادة التحويلية في القرار الرشيد ، لمواجهة التراجع في بعض مؤشرات الأداء المصرفي نتيجة لغياب المفهوم الحديث للقيادة تلك المسماة بـ القيادة التحويلية والتي تحول دون الاستفادة من مزاياها في المصارف ، ولقد أختبر البحث على عينة من المصارف الخاصة العراقية من خلال تطبيقها على عينة مكونة (77) مدير مفوض ومعاون مدير ومستشار ورئيس قسم ، موزعين على (7) مصارف ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات . ولغرض الوصول الى النتائج ، فقد سعى البحث لإختبار فرضيتين رئيسيتين متعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث الرئيسين ، ولأجل معالجة البيانات ، استعملت بعض الوسائل الإحصائية مثل (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسب المئوية ، معامل الارتباط سبيرمان ، معامل الانحدار البسيط) ، وباعتماد برنامج (SPSS 20) ، ولقد توصل البحث الى وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرين ، ووجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية في اجمالي ابعاد القرارات الرشيدة في المصارف المبحوثة ، مما يدل على أنه أمكن تبني ابعاد القيادة التحويلية والاهتمام بإبعادها الأساس فعلا ، مع الرغبة المؤكدة لدى المدراء في المصارف أعلاه باعتماد هذه الأبعاد مستقبلا ، وبناءً على ما توصل إليه البحث من استنتاجات ، يوصي بالإفادة من النتائج والتوصيات المقدمة من البحث الحالي ، لاسيما في جوانب تحليل ابعاد القيادة التحويلية بالشكل الذي يمكنها من الاستفادة القصوى من المؤشرات الناتجة ، ومن الضروري على المصارف (عينة البحث) أن تستند الى المفاهيم العلمية في عملية الاختيار والاختبار لقياداتها ، وأن تتمتع هذه القيادات بالقدرة الكبيرة على التفكير والإبداع وبالتالي اتخاذ قرارات رشيدة .

Abstract

The current research aims to find out the role of transformational leadership in decision-making wise, to cope with the decline in some of the banking performance indicators as a result of the absence of the modern concept of the leadership of those so-called B (Transformational Leadership) and preventing benefit from the advantages in the banks, and I test the research on a sample of the Iraqi private banks through applied to a sample (77) Mdermvud and Associate Director and Advisor to the Chairman of the Department, the distributors (7) banks, and used the head of the questionnaire as a tool to collect data and information .For the purpose of access

¹ بحث مستقل معادل للماجستير



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث - 2016 أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية بحث استطلاعي لآراء عينه من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

to the results, the research sought to test two hypotheses two main hypotheses sub pop them related to relations correlation and influence between the variables of research presidents, and for data processing, use some statistical methods (such as the arithmetic mean, standard deviation, percentages, correlation Spearman coefficient, simple regression coefficient), and the adoption of a program (SPSS 20) the research found an association relations significantly between the two variables, and the presence of a significant effect of the dimensions of transformational leadership and keep making good in the surveyed banks, which demonstrates that the possible adoption of the dimensions of transformational leadership and interest in ousting the foundation actually, with proven desire of managers in the banks above the adoption of these dimensions in the future, and based on the findings, the research findings, it is recommended to benefit from the results and recommendations of the current research, particularly in the aspects of the dimensions of transformational leadership analysis of the form in which they can make the most of the indicators generated, it is essential to the surveyed banks that based on scientific concepts in the selection and testing of the leadership process, and that these leaders have the ability to think big, creativity and thus make rational decisions.

المصطلحات الرئيسية في البحث :

(القيادة التحويلية Transformational leadership) .

(القرارات الرشيدة Rational decisions) .

المقدمة

مما لا شك فيه إنّ نظام العمل في المنظمات بصورة عامة ومنها الخدمية على وجه الخصوص مرهون بفاعلية قيادتها وقدرتها على تحقيق اهدافها واتخاذها للقرارات الرشيدة ، إذ أنّ للقيادة الادارية التحويلية دور مهم في التأثير في سلوك العاملين في المصارف وأدائهم وطريقة تفكيرهم عن طريق تحفيزهم وإثارتهم وإلهامهم للإيمان برسالة المنظمة وتمكينهم من أجل تحقيق تلك الاهداف . وبما أن البيئة العراقية عامة والمنظمات (المصارف) خاصة تمتاز بأنماط قيادية وإدارية مختلفة عن واقع الدول المتقدمة ، ولأسيما ونحن نعيش في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين والمتمثلة ببروز ظاهرة العولمة ، واشتداد المنافسة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة وسرعة تطور وسائل الإتصال ، وخاصة في القطاع المصرفي ، مما إستدعت تلك التحديات الحاجة الماسة إلى وجود قيادات إدارية كفوة تتمتع ببلورة رؤية واضحة عن المستقبل وتبني أساليب قيادية مرنة تمكنها من التكيف والتأقلم مع تلك التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ، ساعدت تلك المعطيات بأن تكون المحفز الكبير لبحث الموضوع ولتحديد مدى إدراك القيادات الإدارية في هذا القطاع الحيوي لتبنيها النمط القيادي المعاصر لمتخذ "القرار الرشيد الذي تتوفر فيها متطلبات العقلانية والمعقولية في المضمون والمحتوى والقائمة على أساس علمي ومدروس ويؤدي الى نتائج مثلى ، وتتم عن ملامح الإبداع في مراحل المختلفة" (الفضل ، ٢٠٠٩:٥٩) ، فنجأ وتطور المصارف يتركز بشكل أساسي على قياداتها وما تمتلكه من إبداع ودراية في تسيير أعمالها للوصول للغرض المنشود من اتخاذها.

١ - منهجية البحث ودراسات سابقة

١-١ - منهجية البحث

١-١-١ - مشكلة البحث:

تتبع مشكلة البحث من الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في المصارف الخاصة العراقية ولاسيما فيما يتعلق باتخاذ القرارات الرشيدة ، ومن خلال الزيارات الميدانية للمصارف المبحوثة لوحظ أن هناك تدني في تبني أسلوب أو نمط القيادة التحويلية من قبل المسؤولين فيها ، ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال الآتي :

ما هو دور أبعاد القيادة التحويلية في ترشيد القرارات في المصارف الخاصة العراقية ؟

١-١-٢ - أهمية البحث

يكتسب البحث أهمية خاصة بسبب تطور الأعمال المصرفية وحاجتها إلى تطوير نظرتها إلى القيادة (التحويلية) لتكون قادرة على إتخاذ القرارات الرشيدة لمواكبة التغييرات المتسارعة ، وإيجاد رؤية جديدة تجعل من التغيير عمل منظمي بما يحقق التحسين في جودة العمل والسرعة لمواجهة المتطلبات المتزايدة لجمهور المستفيدين ، فضلا عن الأهمية النظرية للبحث بما سيضيفه إلى الرصيد في مجال أدبيات القيادة التحويلية واتخاذ القرارات الرشيدة ، نظرا لقلّة الدراسات والبحوث التي تعالج هذا الموضوع الهام في القطاع المصرفي العراقي .

١-١-٣ - هدف البحث :

يهدف البحث إلى :

١ - التعرف على واقع وأبعاد القيادة التحويلية وعملية اتخاذ القرارات الرشيدة من خلال استطلاع آراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية .

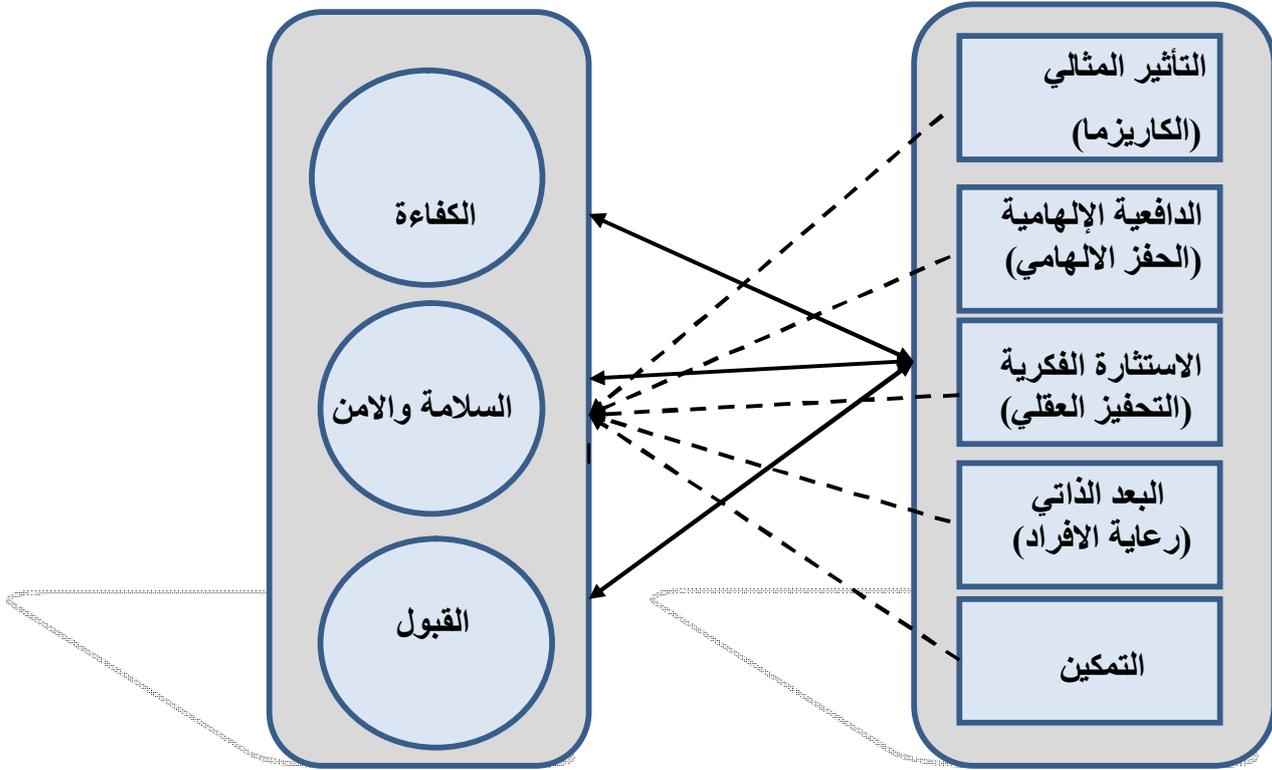
٢ - تحديد العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد القرار الرشيد في المصارف المبحوثة .

٣ - بيان تأثير أبعاد القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار الرشيد .

٤ - تقديم التوصيات والتي يمكن ان تسهم في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الرشيدة وتعزيز دور القيادة التحويلية في اتخاذها .

١-١-٤ - مخطط البحث الفرضي وفرضياته:

لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث والذي تم بناءه بالاعتماد على المراجع والتي وظفت لكي تتلاءم مع بيئة المصارف من كل من (العبادي ، ٢٠٠٧) و (الغالبي ، ٢٠١٠) و (الزيدي ، ٢٠٠٧) بشأن أبعاد القيادة التحويلية فيما تم الاعتماد على تصنيف (الشمري والعزاوي ، ٢٠١٣) و (الفضل ، ٢٠٠٩) بشأن أبعاد القرار الرشيد ، والشكل (١) يوضح المخطط الفرضي للبحث .



ابعاد القرار الرشيد

ابعاد القيادة التحويلية

شكل (1) مخطط البحث الافتراضي



١-٤-٢-١-١ فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى للبحث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (الكارزما ، الدافعية الألهامية ، الأستثارة الفكرية ، البعد الذاتي، التمكين) وأبعاد القرار الرشيد (الكفاءة ، السلامة والأمن ، القبول) منفردة .

- الفرضية الرئيسية الثانية للبحث : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (الكارزما ، الدافعية الألهامية ، الأستثارة الفكرية ، البعد الذاتي ، التمكين) في اجمالي أبعاد القرار الرشيد.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث - 2016 أبعاد القيادة التحولية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

١-١-٥ منهج البحث: اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يركز على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية .

١-١-٦ مجتمع البحث وعينته :

١-١-٦-١ مجتمع البحث

اشتمل مجتمع هذا البحث على القطاع المصرفي العراقي الخاص ، اذ تم اختيار (٧) مصارف بشكل قصدي ، وقد تم اختيار المصارف بناء على تصنيفها وسمعتها في سوق المال العراقي ، فضلا عن مدى تعاونها مع الباحث من ناحية ، ولطبيعة الانشطة والمهام التي تمارسها المصارف من جهة أخرى.

١-١-٦-٢ عينة البحث ووصفها

قام الباحث باختيار عينة طبقية تتمثل ب (مدراء مفوضين ، مدراء فروع ، معاونين مدراء ، مستشارين ، رؤساء أقسام) في المصارف الخاصة العراقية ، على إعتبارهم مساهمين ومعنيين بعملية اتخاذ القرارات المختلفة ، ولأن متغيرات البحث تبرز وتتضح أهميتها ضمن مستويات الإدارة العليا والوسطى ، كونهم الأفضل فهماً واطلاعاً بمتغيرات البحث ومكوناته وقد شملت العينة المصارف الآتية :

١ - مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار ٢- المصرف المتحد للاستثمار

٣ - المصرف الأهلي العراقي ٤- مصرف الائتمان العراقي

٥- مصرف الخليج التجاري ٦ - مصرف الموصل للتنمية والاستثمار

٧ - مصرف الشمال للتمويل والاستثمار .

وقد بلغ مجموع عينة البحث (٧٧) فردا ، وعدد المديرين المفوضين في عينة البحث (٥) مدراء يمثلون نسبة (٦%) وبلغ عدد مديري الفروع في عينة البحث (١٤) مدير يمثلون نسبة (١٨%) ، في حين بلغ عدد رؤساء الاقسام (٤٦) مدير قسم شكلوا نسبة (٦٠%) ، وبلغ عدد معاوني المدراء المفوضين في عينة البحث (٦) حيث شكلوا نسبة (٨%) ، وعدد المستشارين (٦) مستشار شكلوا نسبة (٨%) ، والجدول (١) يوضح وصف عينة البحث والنسب الخاصة بها .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016
أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

الجدول (١)

وصف عينة البحث والنسب الخاصة به .

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
١	النوع الاجتماعي	ذكور	٦٣	%٨١
		إناث	١٤	%١٩
	المجموع		٧٧	%١٠٠
٢	العمر	٣٠ - ٢١	١٢	%١٦
		٤٠ - ٣١	٢٧	%٣٥
		٥٠ - ٤١	٣٨	%٤٩
	المجموع		٧٧	%١٠٠
٣	التحصيل العلمي	إعدادية	-	-
		دبلوم	٢	%٣
		بكالوريوس	٦٥	%٨٤
		دبلوم عال	٣	%٤
		ماجستير	٤	%٥
		دكتوراه	٣	%٤
	المجموع		٧٧	%١٠٠
٤	افراد العينة	مدير مفوض	٥	%٦
		مدير فرع	١٤	%١٨
		رئيس قسم	٤٦	%٦٠
		مستشار	٦	%٨
		معاون مدير مفوض	٦	%٨
	المجموع		٧٧	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016 أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

١- **الجنس** : أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في جدول (١٠) أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور، إذ كان عدد الذكور (٦٣) فرداً أي بنسبة (٨١%)، أما عدد الإناث فقد كان (١٤) فرداً بنسبة (١٩%) مما يدل على أن القيادات في المصارف الخاصة أغلبها من الذكور وذلك بسبب إن اتخاذ القرارات في هذه المصارف تفضل عنصر الذكور في القيادة لأن مثل هكذا أنشطة تتطلب جهوداً وصلابة لتنفيذ القرارات المتخذة.

٢- **العمر** : أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في جدول (١٠) أعلاه إن نسبة (٤٩%) من أفراد العينة كانت أعمارها تتأهز ما بين (٤١ - ٥٠) سنة إذ كان عددهم (٣٨) فرداً في حين كانت الفئة (٣١ - ٤٠) قد حققت المرتبة الثانية بنسبة (٣٥%) في حين جاءت الفئة من (٢١ - ٣٠) بالمرتبة الثالثة بنسبة ١٦%، وهذا معناه إن المصارف عينة البحث تفضل الخبرات بشكل كبير في الإدارة واتخاذ القرارات.

٣- **التحصيل العلمي** : تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول (١٠) أعلاه إلى أن نسبة (٨٤%) من أفراد العينة هم من حملة شهادة (البكالوريوس) إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي، ثم جاءت فئة الأفراد من حملة شهادة (الماجستير) فقد بلغت نسبة هذه الفئة (٥%)، بينما كانت نسبة حملة شهادة (الدكتوراه) و(الدبلوم العالي) هي (٤%)، وبلغت نسبة حملة شهادة (الدبلوم) (٣%) وتوضح النسب أعلاه أن العينة المبحوثة لها القدرة والكفاءة في فهم فقرات الإستبانة مما ينعكس إيجاباً على النتائج النهائية للدراسة .

١-١-٧- أداة البحث ومدى ملاءمته :

اعتمد الباحث الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة ، وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث ، وبالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة ، وقد تم تكييف الفقرات بما يتلاءم والبحث الحالي ، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة بحيث قسمت الى خمس معايير تتدرج من (اتفق تماما ، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لاتتفق بشدة) ، وقد أعطيت علامات للاجابات الخمس السابقة الذكر (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) ، على التوالي ، وتنقسم الى جزئين ، يتعلق الجزء الأول بالمتغير (المستقل) والمتمثل بأبعاد القيادة التحويلية وبواقع (عشرون) سؤالاً ، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير (التابع) والمتمثل بأبعاد القرار الرشيد وبواقع (إثنا عشر) سؤالاً ، ، ، ، ، والجدول (٢) يوضح المقاييس المستخدمة في الإستبانة.

المصدر	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
- تم الاستعانة بالإستبيان الذي صممه (Bass, 1985) كما في (العطية ، ١٩٩٣) - (Bass & Avolio , 1994) إستمارة القيادة التحويلية متعددة العوامل MLQ كما في شقوارة (٢٠١٣). - (Hinkin , Tracey, 1998) والذي استخدمه كل من المسعودي (٢٠٠٧) ، الطائي (٢٠٠٧) ، الغزالي (٢٠١٢) ، والغالب (٢٠١٠).	١- التأثير المثالي	أبعاد القيادة التحويلية	اولا
	٢- الحفز الإلهامي		
	٣- مراعاة الافراد		
	٤- الإستشارة الفكرية		
	٥- التمكين		
هربرت سايمون (H , Simon) كما في الفصل (٢٠٠٩) ، والصيرفي (٢٠٠٧) والسكرانة (٢٠١٠).	١- الكفاءة	القرارات الرشيدة	ثانيا
	٢- السلامة والامن		
	٣- القبول		

الجدول (٢) يوضح المقاييس المستخدمة في الإستبانة

المصدر : من إعداد الباحث

١-١-٨- التعريفات الأجرائية لأبعاد البحث :

- ١ - القيادة التحويلية **Transformational leadership** : ذلك النمط من القيادة الذي يركز على الأهداف البعيدة المدى ، مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع المرؤوسين على تنفيذ تلك الرؤية، وتعرف إجرائياً بقدرة القائد الخاصة في المصارف الخاصة العراقية بالارتقاء بمستوى مرؤوسيه ، وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى العاملين ، وتشمل الأبعاد الآتية :
- أ - التأثير المثالي **Idealized Influence** : وتشير إلى إعجاب وثقة المرؤوسين بالقائد بوصفه المثل الأعلى لهم .
- ب - الدافعية الإلهامية **Inspirational Influence** : وتعني إثارة وتعزيز قدرات المرؤوسين وتقوية ثقتهم بإمكانية إنجازهم للمهام المطلوبة .
- ج - الإستشارة الفكرية **Intellectual stimulation** : وتشير إلى إثارة الأفكار والآراء ووجهات النظر وتطوير مقدرات ومدرجات المرؤوسين للمشاكل التي يواجهونها وأسلوب التعامل معهم (سادلر، ٢٠٠٨:٤٣).



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016 أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

د - البعد الذاتي **Individualize consideration** : قيام القائد بإيلاء الإهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية ، فضلا عن بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين (الغالبى والسيد ، ١٥٨:٢٠١٠).

هـ - التمكين **Empowering** : اخذ زمام المبادرة لإلهام وتشجيع العاملين ، وخلق شعور بقيمة العمل ، وأن سلطة إتخاذ القرار يجب أن يتم تعويضها للعاملين لتمكينهم من الاستجابة لطلبات الزبائن وحاجاتهم (صالح والعنزي ، ٦:٢٠٠٨).

٢ - القرارات الرشيدة **Rational decisions** : وهي تلك القرارات التي تتوفر فيها العقلانية والمعقولة في المضمون والمحتوى ، وهو قائم على أساس علمي ومدروس ، وتنم عن الإبداع في مراحلها المختلفة (الفضل ، ٥٩:٢٠٠٩) ، وتشمل الأبعاد الآتية : -

أ - الكفاءة **efficiency** : وتعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط ، بالكمية المطلوبة أو الكيف أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك (السكرانة ، ٣٦٨:٢٠٠٩).

ب - السلامة والأمن **Safety and security** : وتعني أن القرار الرشيد يهتم بمطلب السلامة التي قد تكون في بعض الأحوال في غاية الأهمية ، وإن تجاهلها يؤدي إلى كوارث لا تحمد عقبها (الصيرفي ، ٣٣:٢٠٠٧).

ج - القبول **Acceptance** : وتعني مدى قبول العاملين في المنظمة للقرار والآثار المحتملة ، ومدى قبول المجتمع للقرار (السكرانة ، ٢٨٦:٢٠١٠).

١-١-٩- الأدوات الإحصائية المستخدمة :

تم الاستفادة من برنامج SPSS 20 فضلا عن استخدام النسب المئوية.

- الوسط الحسابي المرجح ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف .

- معامل الارتباط لقياس العلاقة بين الأبعاد.

- اختبار T ، اختبار F ، معامل R2 ، وتحليل التباين.

١-٢- دراسات سابقة

١- دراسة (العبادي ، ٢٠٠٧) :علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بإطار نظري ، وبلورة مفاهيمها ، فضلا عن دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير واختبار علاقة الارتباط بينهما ، وكانت العينة بعض مدراء الفروع والادارات ورؤساء الاقسام في مصارف الشرق الاوسط للاستثمار والمصرف التجاري العراقي ومصرف بغداد ، وتوصلت الدراسة الى ان القيادة التحويلية من اكثر المفاهيم ملائمة لإدارة التغيير ، وأن القادة يحتاجون الى خريطة طريق لإيصال الرؤية ، ولا يحتاجون الى الرؤية بحد ذاتها.

٢- (دراسة العزاوي والجرجري ، ٢٠٠٩) : أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد اثر القيادة التحويلية في جانب العمل الاداري في ضوء تحليل علاقتي الارتباط والأثر بينهما ، ومحاولة تقديم معالم نظرية لإدارة المنظمات المبحوثة عن متغيري البحث لرفد المنظمات بالدراسات



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث - 2016 أبعاد القيادة التحولية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

العلمية وتوسيع آفاقها العلمية والميدانية ، وجرت الدراسة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / أدوية نينوى ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط منوية موجبة بين القيادة التحولية وجودة العمل الإداري في المنظمة ، فضلا عن وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحولية في جودة العمل الإداري للمنظمة.

٣- ٢٠٠٤ Influence Tactics and Perceptions of (Charbonneau Transformational Leadership أساليب التأثير ومنظومات القيادة التحولية):

هدفت هذه الدراسة الاستطلاعية الى دراسة المدى الذي يسهم به سلوك التأثير المعروف بأنه يؤدي إلى التزام الأهداف ، وكانت العينة (٨٠) شخصا من وحدات عسكرية تم تقييمهم من قبل (١٨١) زميل لهم ، وبرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان القادة الذين يستعملون أساليب التأثير على نحو أكثر تؤدي الى جعل الأهداف ذاتية ، وتظهر النتائج بأن الشخص الذي يكون أكثر إلهاما (تحفيزا) إذا تمكن من تقديم أدلة واقعية تدعم جدوى رؤية معينة.

٤- (الشمري والعزاوي ، ٢٠١٣) أثر بعض العوامل الاستراتيجية في صنع القرارات الرشيدة هدفت هذه الدراسة الميدانية التي كانت عينتها (٥) من الوزارات العراقية (التخطيط ، المالية ، النقل والمواصلات ، والتربية) الى التركيز على العوامل البيئية وأثر هذه العوامل في درجة الرشد في صنع القرار الإداري و العمل على ترتيب المتغيرات بحسب أهميتها للتأثير في صانع القرار عند ممارسته لعملية اتخاذ القرار ، وتوصلت الدراسة الى استنتاجات كان أبرزها ضعف توجه المديرين نحو التعلم الفردي ونحو عملية التدريب ، وتلكؤهم في تفويض الصلاحيات إلى المرؤوسين ، فضلا عن وجود علاقة متبادلة بين تفويض الصلاحيات وعملية التدريب.

٥- (Reid, et al , 2003) Impact of information on corporate decision making : UK Banking sector أثر المعلومات على عملية اتخاذ القرار :

إن هذه الدراسة الاستطلاعية والتي كانت عينتها القطاع المصرفي (بنوك لايتوفر فيها مكتبة معلوماتية وبنوك يتوفر فيها بنوك معلوماتية ، تهدف إلى توضيح دور وقيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني ، فضلا عن بيان وجود أثر مكتبة معلوماتية إلكترونية في البنك على عملية اتخاذ القرارات ، وإن أبرز الإستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة كانت في إن ما نسبته ٩٤% من المديرين في كلا المجموعتين يرون ان المعلومات تؤدي الى تحسين القرارات المتخذة ، وأن نسبة ٧٩% من المديرين يؤكدون ان المكتبة المعلوماتية توفر لهم الكثير من الوقت للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة فتمثل بالآتي :

١- الاهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث والمواقع الالكترونية التي لم يتسن للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل.

٢- الإسهام في بناء بعض أركان التأطير النظري للبحث.

٣- الإسهام في صياغة أهداف وأنموذج البحث وتصميمه.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث - 2016 أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

٤ - الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للبحث ، عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد تلك الوسائل الأكثر ملاءمة لاختبار مخطط البحث.

موقع البحث الحالي من الدراسات ذات العلاقة:

١- جاء البحث الحالي بتأطير فكري متكامل عن القيادة التحويلية واتخاذ القرارات الرشيدة في المصارف وهو مالم تتطرق له الدراسات السابقة.

٢- يحاول البحث الحالي أن يوضح العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية والقرارات الرشيدة في المصارف بإطار شمولي .

٢- التآطير النظري : العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والقرار الرشيد

٢-١- مفهوم القيادة التحويلية

ان بيئة الاعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت منظمات الأعمال ولاسيما القطاع المصرفي إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع المتغيرات البيئية وتعديل اوضاعها ، وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها ، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات ، وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية ، وان تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي ، فلم تُعدّ المصارف بحاجة إلى مديرين ، بل الى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى المصارف ورسالتها لأحداث التغيير المناسب ، ومن هنا ظهر ما يعرف بالتوجهات الحديثة في القيادة ، إذ وضع العالم (Burns 1978) أساس التوجهات في أساليب القيادة والإشارة إلى أنماط القيادة التحويلية ، وقد عرفت القيادة التحويلية بأنها "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم عن طريق إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق اهداف المنظمة " (Murphy, 2005:13) ، فهو يستطيع أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها ، ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به ، كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المصرف ، ولايحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف إلا إذا اقترن بدرجة المشاركة المتاحة للتابعين وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد (الشّماع ،٢٠٠٧:٢٣٥)،

ومما لاشك فيه بأن نجاح القائد أو فشله أو صلاحية مدير ما أو عدم صلاحيته لا يتبين إلا عبر تخطيه ونجاحه في المرور بمقوديه أو عامله من مراحل الأزمة إلى مراحل السواء ، وأن تعدي مرحلة الأزمة تتوقف على نوعية القرار المتخذ ، لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد في أي عمل يقوم به (رشدي ،٢٠١٢:١٨)، ومن هذا المنطلق أصبح اتخاذ القرارات الرشيدة صفة ملازمة لكل المصارف وجزء من العملية الإدارية ووظيفة رئيسة من وظائف القائد الناجح وليس استراتيجية تظهر في أثناء الأزمات فحسب ، إذ لا يمكن لأي مصرف تحقيق النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات والجمود ، بل لا بدّ من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة به . ولما كان الجهاز المصرفي في العراق وليد التطور التاريخي اتسم في البداية بالضعف في هيكله ونشاطه نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية التي مر بها العراق ، الأمر الذي نشأت معه الحاجة إلى



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث - 2016 أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

وجود جهاز مصرفي قوي قادر على إنجاز دوره في تنشيط متطلبات العمل المالي والمصرفي والاقتصادي في العراق ، فضلا عن ذلك الأمر وجود قيادة إدارية (تحويلية) يستطيع من خلالها القائد وضع رؤية واضحة لمصرفه ، وايصالها للتابعين وتحفيزهم عن طريق اظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة متبادلة بين الطرفين والعمل على مواكبة التغيير والتطوير الدائمين لمواجهة التحديات المستقبلية لتحقيق أهداف المصرف ، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المصارف في الوقت الحاضر ، ولاشك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية كمؤثر أساس في اتخاذ قرارات رشيدة أصبح ضروريا ولاسيما في ظل التحديات والتغييرات المتسارعة التي تواجه المصارف العراقية .

٢-٢-٢- القرار الرشيد هو الدافع الاساس لتبني القيادة التحويلية

يشهد العالم تغيرا كُلاً لحظة ، وهذا التغير يشمل جميع مرافق الحياة جميعها ومنها منظمات الأعمال ومنظمات القطاع العام ولاسيما القطاع المصرفي ، والتغير قد يكون عن طريق التغيرات البيئية الخارجية والداخلية ، وهذا التغير بطبيعة الحال يدعو الى قادة حكما وقادرين على المواكبة والتعديل والتماشي مع متغيرات المرحلة القادمة والمستقبلية عن طريق بناء الأفكار الناجحة والسليمة وهذا لا يكون إلا عن طريق قادة اقوياء ومتماسكين وقادرين على تحمل الصعاب وتحدي كل المعوقات ، وأن أهم المتغيرات التي حدثت في العالم في الثمانينيات والتسعينيات وكذلك ما سيشهده عالم الغد من تحولات ومتغيرات كان لها التأثير الكبير والواضح على الادارة وضرورة التكيف مع هذه التحولات الجديدة ، وهذا لا يكفي إلا عن طريق الاتي، (التميمي ، ٢٠٠٩:٨٩):

١- الانتقال من مجتمع صناعي الى معلوماتي.

٢- الانتقال من المدى القصير (التخطيط قصيرالمدى) الى الرؤية الشاملة (رؤية مستقبلية تتبع منها الاستراتيجيات والخطط).

٣- انتعاش الاقتصاد العالمي في التسعينات وسينتعش اكثر في الالفية الثالثة.

٤- الانتقال من الخيارات المحددة إلى الخيارات المتعددة.

٥- عالمية الاتجاه الى المشروع الحر.

٦- الانتعاش الاقتصادي في المدة الحالية والأكثر في المستقبل .

ولاشك ان لهذه التطورات والتحولات والمستجدات انعكاسات على الإدارة بوجه عام ، وادارة منظمات الاعمال والمصارف والمؤسسات المالية بشكل خاص ، ومن ثم فإن المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص بحاجة الى قادة يؤمنون (بالمستقبل والرؤية الشاملة ، والمتواصل ، والعالمية ، والتفوق والامتياز) . ومن أجل تبني هذه المفاهيم الحديثة لتحقيق نقلة نوعية في عمل المصارف العراقية نحو التكيف معها ، فإنها تحتاج إلى نموذج قيادي قادر على تحقيق هذه التحولات بسبب ان نماذج القيادة القائمة تركز على خصائص السمات والسلوك وتتجاهل مكون التأثير للقيادة (الزبيدي ، ٢٠٠٧:١١٧). وبشكل آخر فأنا نحتاج إلى نموذج القيادة الذي يركز بشكل كبير على تحقيق التفاعل المعنوي ما بين القائد ومرؤوسيه ، ولكون القيادة التحويلية تتضمن جوانب انسانية عظيمة عن طريق التعرف على حاجات المرؤوسين ، والعمل على إشباع تلك الرغبات ، واستثمار اقصى طاقات



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016 أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

المؤوسين من خلال تغيير مقصود (الغامدي، ٢٠٠٠:٧٢) وبما أن عملية اتخاذ القرار تُعدّ محور العملية الادارية ، كونها أهم الوسائل التي تستخدمها المصارف لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة نشاطاتها وبالتالي تحقيق أهدافها ، ولأن القرارات الرشيدة كما ذكرنا سابقا في المبحث الأول من هذا الفصل بأنها تؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن متطلبات البيئة التي يعمل فيها والوسيلة الأساس لتحقيق الإدارة الناجحة لأنشطتها المختلفة وإنجاز المهام المناطة بها بأكثر كفاءة وفاعلية ، وعلى هذا يمكن القول ان من أسباب تبني هذا المدخل أو النمط من القيادة ونقص التحويلية لأنه قد تم تبنيها من قبل عدد من الدراسات ضمن البيئة العراقية وأثبت تجاوبه وإمكانات تطبيقية كما في دراسة (المسعودي (٢٠٠٧) والعبادي (٢٠٠٧) والزيدي (٢٠٠٧) والعزاوي والجرجري (٢٠٠٩) ، وأن طبيعة المنظمات المبحوثة أوالميدان المبحوث تتطلب في كثير من المواقف والتوجهات أن تكون لقياداته الميدانية توجهات تحويلية في إدارة الميدان .ففترة تتعامل مع العاملين وتارة مع الرسمية والمركزية وتارة مع البحث والتطوير، الأمر الذي يجعل من اوعية القيادة التحويلية حالة مطلوبة للقطاع المبحوث ، كذلك ما يعيشه قطرنا اليوم من تغيرات ، وهذا يجعل البيئة العراقية تمتاز بالتغير وعدم الإستقرار وكثيرة التعقيد ، فالقيادة التحويلية هي الكفيل والخيار الأفضل لهذه التوجهات لاستيعاب مهام الدور والعمل المناط بها (الزيدي ، ٢٠٠٧:١١٧) ، فالمصارف اليوم تعمل في ظل بيئة متغيرة وبشكل متسارع تحتاج الى قادة وليس الى مديرين تقليديين ، وقادة قادرين على تمكين المنظمات ومواردها البشرية والمادية على تخطي التحديات لمواجهة الظروف المتغيرة والتحديات المستمرة وخاصة في العقود الأخيرة والتي تحتم عليها استثمار الفرص في بعض الأحيان ومواجهة تلك التحديات في أحيان اخرى والمتمثلة بقدرة وكفاءة مديرها وتمايز أساليبهم وتفوق بعضهم على الآخر في اتخاذ قرارات رشيدة تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد بآثارها إلى المستقبل ، لأن عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير أيا كان مستواه ،على اعتبار أن اتخاذ القرارات يؤثر في العملية الإدارية ككل ، وهي قلب الادارة والمحور النابض لوظائفها .

٣ - التأطير التحليلي للبحث

٣ - ١ - تحليل آراء واستجابات افراد العينة حول أبعاد البحث

سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبيان عن طريق تحليل آراء واستجابات عينة المشمولين بالبحث من مجتمع البحث المتمثل بـ (بالمسؤولين في المصارف عينة البحث) الذي تم اختياره لأغراض البحث وتحليل متغيراته المتمثلة بأبعاد القيادة التحويلية والقرارات الرشيدة .

اعتمد الباحث الوسط الفرضي البالغ (3) معياراً لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها عن طريق إجابات أفراد عينة البحث ضمن التقدير اللفظي لأوزان إستمارة الاستبيان الخمسة .

٣ - ٢ - تحليل واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد البحث

تتضمن قياس علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الاولى ، وقد استعمل البحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط والإنحدار الخطي ، بعدها تم اختبار معاملات الارتباط



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016
أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

باستعمال احصاء الاختبار (t) المحتسبة و (F) الجدولية من أجل اعطاء قرار دقيق بشأن إثبات صحة الفرضية الرئيسية وعلى النحو الآتي :

٣ - ٢ - ١ : تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث :

تتناول هذه الفقرة تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) والمتمثلة بالتأثير المثالي (الكاريزما)، البُعد الذاتي (رعاية الافراد) ، التحفيز العقلي (الإستنارات العقلية) ، الحفز الألهامي (الدافعية الالهامية) (والتمكن) والمتغيرات المعتمدة (ابعاد القرارات الرشيدة) في البحث والمتمثلة بالكفاءة ، السلامة ، والأمن والقبول ، ومحاولة البحث التوصل إلى قبول أو رفض الفرضيات المتعلقة بتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث المذكورة . وقد وضع البحث لهذا الغرض ، الفرضيات الآتية :-

الفرضية الرئيسية الاولى للبحث :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (الكارزما ، الذاتي ، الاستنارة العقلية ، الدافعية الألهامية ، التمكن) وأبعاد القرار الرشيد (الكفاءة ، السلامة والأمن ، القبول) منفردة .
وبهدف التوصل إلى معرفة وتحديد درجة قوة علاقة الإرتباط بين المتغيرات المبحوثة سيتم استعمال إحصاءة (t) لهذا الغرض .

وفيما يأتي أهم النتائج النهائية التي توصل إليها البحث على وفق نتائج التحليل الإحصائي بخصوص اختبار فرضيات البحث المذكورة .

١ - اختبار العلاقة بين بعد الكارزما وأبعاد القرار الرشيد

يشير الجدول (٣) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير التأثير المثالي (الكاريزما) كمتغير مستقل، والمتغيرات المعتمدة [القرارات الرشيدة] والذي يوضح وجود علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند المسؤولين (١% و ٥%) وأن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية .

الجدول (3)

يوضح علاقة الإرتباط بين التأثير المثالي (الكاريزما) وأبعاد القرار الرشيد للمصرف

R2	قيمة (t) الجدولية	القبول	السلامة والأمن	الكفاءة	Y1,Y3 (X!)	
0.33	(5%)	(1%)	** .479	** .394	** .576	معامل الارتباط) (r
	1.671	2.39	4.7	3.7	6.1	قيمة (t) المحسوبة
	درجة الثقة		توجد علاقة موجبة	توجد علاقة موجبة	توجد علاقة موجبة	نتيجة)



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث - 2016
أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

القرار	و ذات دلالة معنوية عند (1%) (5%)	و ذات دلالة معنوية عند (1%) (5%)	و ذات دلالة معنوية عند (1%) (5%)	90 %	95 %
--------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	------	------

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

٢ - اختبار العلاقة بين البعد الذاتي وأبعاد القرار الرشيد

يشير الجدول (٤) إلى قيم معاملات الارتباط بين البعد الذاتي (رعاية الأفراد) كمتغير مستقل، والمتغيرات المعتمدة [الكفاءة، السلامة والأمن والقبول]، والتي اشترت أن هناك علاقة ارتباط موجبة عند المسؤولين (١% و ٥%) وهذا يوضح أن اهتمام المصارف المشمولة بالبحث بالبُعد الذاتي (رعاية الأفراد) يسهم بشكل كبير في زيادة القبول لدى العاملين فيها. ويتضح مما تقدم، أن اهتمام المصارف المشمولة بالبحث بالبُعد الذاتي (رعاية الأفراد) يسهم بشكل واضح في ترشيد القرارات فيها.

الجدول (4)

يوضح علاقة الارتباط بين المتغير الذاتي (رعاية الأفراد) ومتغيرات القرارات الرشيدة للمصرف

R ²	قيمة (t) الجدولية		القبول	السلامة والأمن	الكفاءة	Y1, Y3 (X!)
	(1%)	(5%)				
0.455	**	**	.625	.491	.675	معامل الارتباط (r)
	1.671	2.39	6.9	4.9	7.9	قيمة (t) المحسوبة
	درجة الثقة		توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%)، (5%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%)، (5%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (5%)، (1%)	النتيجة (القرار)
	95 %	90 %				

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSSrr

٣ - اختبار العلاقة بين بعد الاستشارة الفكرية وأبعاد القرار الرشيد

يشير الجدول (٥) إلى قيم معاملات الارتباط بين بعد التحفيز العقلي (الإستشارات العقلية) كمتغير مستقل، والمتغيرات المعتمدة [الكفاءة، السلامة والأمن والقبول]، إذ ظهرت أقيامها بوجود علاقة موجبة بين المتغيرات.

الجدول (5)

يوضح علاقة الإرتباط بين بعد التحفيز العقلي (الإستشارات العقلية) وأبعاد القرار الرشيد للمصرف

R ²	قيمة (t) الجدولية	القبول	السلامة والأمن	الكفاءة	Y1, Y3 (X!)



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016
أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

0.44	(5%) (1%)		** .556	** .520	** .663	معامل الارتباط (r)
	1.671 2.39		5.8	5.3	7.7	قيمة (t) المحسوبة
	درجة الثقة		توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (5%) ، (1%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (5%) ، (1%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (5%) ، (1%)	النتيجة (القرار)
	95 % 90 %					

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

٤ - اختبار العلاقة بين بعد الحفز الإلهامي وأبعاد القرار الرشيد

يشير الجدول (٦) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) كمتغير مستقل ، والمتغيرات المعتمدة [الكفاءة، السلامة والأمن و القبول] ، إذ تبين أن هناك علاقة موجبة عند المسؤولين (١ % و ٥ %)

الجدول (6)

يوضح علاقة الارتباط بين بعد الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) وأبعاد القرار الرشيد للمصرف

R2	قيمة (t) الجدولية		القبول	السلامة والامن	الكفاءة	Y1, Y3 (X!)
0.40	(5%) (1%)		** .564	** .516	** .634	معامل الارتباط (r)
	1.671 2.39		5.9	5.2	7.1	قيمة (t) المحسوبة
	درجة الثقة		توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (5%) ، (1%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (5%) ، (1%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (5%) ، (1%)	النتيجة (القرار)
	95 % 90 %					

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

٥ - اختبار العلاقة بين بعد التمكين وأبعاد القرار الرشيد

يشير الجدول (٧) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير التمكين كمتغير مستقل ، والمتغيرات المعتمدة [الكفاءة، السلامة والأمن و القبول] ، إذ تبين أن هناك علاقة موجبة عند المسؤولين (١ % و ٥ %) .

جدول (7)

يوضح علاقة الارتباط بين بعد التمكين وأبعاد القرار الرشيد للمصرف

R2	قيمة (t) الجدولية		القبول	السلامة والأمن	الكفاءة	(X!) Y1, Y3
0.295	(5%) (1%)		** .524	** .612	** .629	معامل الارتباط r
	1.671 2.39		5.3	6.7	7	قيمة (t) المحسوبة



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016
أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

	درجة الثقة		توجد علاقة موجبة و ذات دلالة معنوية عند (5%) ، (1%)	توجد علاقة موجبة و ذات دلالة معنوية عند (5%)، (1%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (5%) ، (1%)	النتيجة (القرار)
	95 %	90 %				

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

يتضح أن اهتمام المصارف المشمولة بالبحث ببعده ومتغير التمكين يسهم بشكل واضح في تحقيق قرارات رشيدة فيها ، ومما تقدم تشير أقيام (t) المحسوبة في الجداول (٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧) ، انها أكبر من قيمتها الجدولية وهذا ما يستدل إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (الكارزما ، الذاتي ، الاستثارة العقلية ، الدافعية الألهامية ، التمكين) وأبعاد القرار الرشيد (الكفاءة ، السلامة والأمن ، القبول) منفردة .

٣ - ٢ - ٢ - قياس التأثير بين أبعاد البحث :

الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في إجمالي أبعاد القرار الرشيد.

ولغرض قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية في القرار الرشيد ، تم استعمال أسلوب تحليل التباين (Analysis of

Anova-Variance) ، ولقياس نسبة تغير القيادة التحويلية من التباين الكلي للتغيرات التي تطرأ في أبعاد

القرارات الرشيدة ، تم استعمال معامل التغير (R^2) الذي تتراوح قيمته بالمجال ($0 \leq R^2 \leq 1$) ، وكالاتي :

١ - اختبار تأثير بعد الكارزما في إجمالي أبعاد القرار الرشيد

يشير الجدول (٨) إلى أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر متغير التأثير المثالي (الكاريزما) (X_1)

في إجمالي أبعاد القرار الرشيد.

الجدول (8)

أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس التأثير المثالي (الكاريزما) في إجمالي أبعاد القرار الرشيد

R2	النتيجة (القرار)	قيمة (F) الجدولية F (1,77,1%)	قيمة (F) المحسوبة F ratio	متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	درجات الحرية d.f	مصدر التباين S.O.V
0.33	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (١%) او (٥%) .	٦,٨٥	13.043	3.600 .276	10.801 20.150	3 73	بين المجموعات الخطأ التجريبي
					30.951	76	التباين الكلي

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

٢ - اختبار تأثير البعد الذاتي في إجمالي أبعاد القرار الرشيد

يشير الجدول (٩) إلى أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر متغير البعد الذاتي (رعاية الافراد) (X2) في ابعاد القرار الرشيد.

جدول (9)

أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس تأثير البعد الذاتي (رعاية الافراد) في إجمالي ابعاد القرار الرشيد

R2	النتيجة (القرار)	قيمة (F) الجدولية F (1,77,1%)	قيمة (F) المحسوبة F ratio	متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	درجات الحرية d.f	مصدر التباين S.O.V
0.455	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (١%) او (٥ %) .	٦,٨٥	24.469	5.167	15.502	3	بين المجموعات
				.211	15.416	73	الخطأ التجريبي
					30.919	76	التباين الكلي

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

٣ - اختبار تأثير بعد الاستثارة الفكرية في إجمالي ابعاد القرار الرشيد

يشير الجدول (١٠) إلى أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر متغير التحفيز العقلي (الإستثارات العقلية) (X3) في ابعاد القرار الرشيد.

الجدول (10)

أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس تأثير بعد التحفيز العقلي (الإستثارات العقلية) في ابعاد القرار الرشيد

R2	النتيجة (القرار)	قيمة (F) الجدولية F (1,77,1%)	قيمة (F) المحسوبة F ratio	متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	درجات الحرية d.f	مصدر التباين S.O.V
0.44	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (١%) او (٥%) .	٦,٨٥	19.407	4.366	13.097	3	بين المجموعات
				.225	16.422	73	الخطأ التجريبي
					29.519	76	التباين الكلي

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

٤ - اختبار تأثير بعد الحفز الألهامي في إجمالي ابعاد القرار الرشيد



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016
أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

يشير الجدول (11) إلى أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر متغير الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) (X4) في أبعاد القرارات الرشيدة.

الجدول (11)

أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس تأثير بعد الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) في إجمالي أبعاد القرار الرشيد

R2	النتيجة (القرار)	قيمة (F) الجدولية F (1,77,1%)	قيمة (F) المحسوبة F ratio	متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	درجات الحرية d.f	مصدر التباين S.O.V
0.40	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (1%) أو (5%) .	٦,٨٥	17.209	4.976	14.927	73	بين المجموعات
				.289	21.106		الخطأ التجريبي
					36.032	76	التباين الكلي

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

٥ - اختبار تأثير بعد التمكين في إجمالي أبعاد القرار الرشيد

يشير الجدول (12) إلى أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر متغير التمكين (X5) في متغيرات وأبعاد القرارات الرشيدة .

جدول (12)

أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس تأثير بعد التمكين في إجمالي أبعاد القرار الرشيد

R2	النتيجة (القرار)	قيمة (F) الجدولية F (1,77,1%)	قيمة (F) المحسوبة F ratio	متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	درجات الحرية d.f	مصدر التباين S.O.V
0.395	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (1%) أو (5%) .	٦,٨٥	18.691	5.961	17.884	73	بين المجموعات
				.319	23.283		الخطأ التجريبي
					41.176	76	التباين الكلي

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث - 2016 أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

يتضح من الجداول (٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢) أن قيمة (f) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية عند المسؤولين (١% و ٥%) وهذا يشير الى أن هناك تأثير لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في إجمالي أبعاد القرار الرشيد وتلك النتيجة تؤكد بقبول الفرضية الثانية للبحث والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في إجمالي أبعاد القرار الرشيد) .

٤ - الاستنتاجات والتوصيات

٤ - ١ - الاستنتاجات

توصل البحث في جانبه التطبيقي إلى جملة نتائج بُنيت عليها مجموعة من الاستنتاجات وكما يأتي :

١ - توصل البحث إلى وجود علاقة وتأثير لأبعاد القيادة التحويلية في أبعاد القرار الرشيد ، مما يعكس حالة من التوافق بينهما تتمثل بأن تكون القرارات رشيدة طالما اعتمدت إدارات المصارف (عينة البحث) أبعاد القيادة التحويلية فيها.

٢ - إن مستوى اهتمام أفراد عينة البحث ببعدها (التحفيز العقلي (الاستنتاجات العقلية)) كان عال ، إذ احتل هذا المتغير المرتبة الأولى في سلم أولويات إهتمام إدارات المصارف ، ويدلل على ضرورة إجراء تغييرات لبعض الجوانب في المصارف المبحوثة .

٣- جاء بُعد (التأثير المثالي (الكاريزما) بالمرتبة الثانية ، وهذا يعني ان أفراد العينة يدركون جيدا أن إدارة المصرف تهتم بأسلوب التأثير المثالي (الكاريزما) للقائد بالشكل الذي يكون مؤثرا في المرؤوسين ويعدهو مثلاً أعلى يقتدى به على صعيد العمل والعلاقات .

٤- احتل (البعد الذاتي (رعاية الأفراد)) المرتبة الثالثة في سلم أولويات إهتمام إدارات المصارف المبحوثة ، مما يعني من وجهة نظر الباحث إن أفراد العينة يدركون جيدا أن إدارات المصارف يتوجب عليها الإهتمام جيدا بالمرؤوسين وتوفير حاجاتهم الأساس والإنسانية المختلفة فضلاً عن ايجاد علاقات متبادلة بين الرئيس والمرؤوس تبنى على أساس العمل المشترك والتداؤب بالشكل الذي يخدم متطلبات العمل المصرفي ويحقق أهدافه .

٥ - إن مستوى إهتمام أفراد عينة البحث ببعدها (الحفز الإلهامي) كان (متدني)، وهذا يدل على ان إهتمامات المدراء في المصارف المبحوثة يكون منصباً اساساً على الجوانب الفنية والادارية الحالية أكثر من جوانب الدافعية وتعزيز الثقة بالمرؤوسين وبإمكانياتهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالدقة والمستوى المطلوب.

٦- إن مستوى إهتمام أفراد عينة البحث ببعدها (التمكين) كان متدني جداً ، مما يعني عدم إهتمام إدارات المصارف المشمولة بالبحث بالعاملين من حيث تشجيعهم لتحقيق الكفاءة الذاتية وتوجيه إهتمامهم حول قيمة العمل.

٧- إن مستوى إهتمام أفراد عينة البحث ببعدها (السلامة والأمن) كان عال ، إذ احتل هذا البعد المرتبة الأولى في سلم أولويات إهتمام إدارات المصارف المبحوثة ، أي بضرورة أن يكون القرار رشيداً ويهتم بمسألة سلامة القرار الإداري المتخذ الذي تكون له أهمية كبيرة للعمل وأن تجاهلها يقود إلى نتائج وخيمة للمصرف .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث - 2016 أبعاد القيادة التحولية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

٨ - جاء بُعد (القبول) بالمرتبة الثانية من حيث سلم أولويات اهتمام المصارف المبحوثة ، وهذا يعني أن أفراد العينة يقبلون بقرارات إدارات المصارف وما يترتب عليها من آثار محتملة .

٩- احتل بعد (الكفاءة) المرتبة الثالثة والأخيرة في سلم أولويات إهتمام المصارف المبحوثة ، وهذا يشير إلى عدم اهتمام المشمولين بالبحث بمبدأ الكفاءة في العمل ، أي لا يكون تحقيق الأهداف المتوخاة من إدارات المصارف تحقيقها تحت أفضل الشروط ، وإنما تحقيق الأهداف بمعزل عن الأمور والظروف الأخرى في المصارف .

ثانيا : التوصيات

٤ - ٢ - التوصيات

١- تفعيل دور أقسام التدريب بالأخذ على عاتقها إعداد الدورات المختلفة ومتابعتها وتثبيت مناهجها سواء كانت داخل أم خارج المصارف وبما ينسجم مع حاجتها بالشكل الذي يخدم إدارات المصارف المذكورة آنفا في إعداد القيادات فيها.

٢- رفع درجة المشاركة في الدورات التطويرية لمنتسبي إدارات المصارف بصورة عامة والإدارات العليا بشكل خاص وبالشكل الذي يُسهم في الاستفادة من نتائج هذه الدورات في تقديم المقترحات الخاصة بتطوير العمل وتحسين نوعيته ،

٣ - فتح قنوات الاتصال مع البيئة الخارجية وتفعيلها في مجال الاستشارة عن طريق عرض المشكلات التي تواجه المصارف على المستشارين في العلوم المتخصصة التي يمكن أن تقدم الحلول المناسبة وبالوقت نفسه يستفاد القيادات الإدارية من الخبرات التخصصية بشأن إتخاذ قرارات رشيدة بصدها .

4 - يوصي البحث باعتماد استراتيجيات تعاون بين هذه المصارف وبين مصارف متطورة أخرى عربية أو أجنبية لما لذلك من أثر إيجابي في فهم آليات عملها ولاسيما في مجال تطبيقات القيادة التحولية أو في مجالات اتخاذ القرارات الرشيدة.

٥ - يوصي البحث بالإفادة من النتائج والمقترحات المقدمة من البحث الحالي ولاسيما في جوانب تحليل أبعاد القيادة التحولية بالشكل الذي يمكّنها من الإفادة القصوى من المؤشرات الناتجة ،

٦- من الضروري على المصارف المبحوثة أن تستند إلى المفاهيم العلمية في عملية الاختيار والإختبار لقياداتها ، وأن تتمتع هذه القيادات بالقدرة الكبيرة على التفكير والإبداع ، وأن من صفات القائد التحولي المثابرة والتحفيز والاهتمام بآراء المرؤوسين للاستفادة منها في اتخاذ القرارات الرشيدة .

٧- في ظل الظروف الحالية والتغيرات السريعة فإن واقع الحال تفرض على إدارات المصارف المبحوثة أن تتبنى عملية اتخاذ القرارات الرشيدة كضرورة مهمة من خلالها توصل المصرف إلى تحقيق النجاح إذا رغبت في ذلك وجعلها في منافسة دائمة .

٨ - ضرورة أن تعي المصارف المبحوثة أن تحقيق الأداء الكفوء والفاعل يتطلب قيادات إدارية تمتلك نمطا تحويليا معززا بالعناصر والأبعاد للقائد التحولي وقادرة على اتخاذ قرارات رشيدة.

أولا : المصادر العربية



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016
أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

أ : الكتب

- ١- رشديّ ، هند ، (٢٠١٢) ، "فن إتخاذ القرار" ، كنوز للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر .
- ٢- سادلر ، فيليب ، (٢٠٠٨) ، " القيادة " ، ترجمة فؤاد أحمد ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، نصر - القاهرة .
- ٣- السكارنة ، بلال خلف ، (٢٠٠٩) ، " المهارات الادارية في تطوير الذات " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن .
- ٤- السكارنة ، بلال خلف ، (٢٠١٠) ، " القيادة الادارية الفعالة " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن .
- ٥- الشّماع ، خليل محمد ، (٢٠٠٧) ، "مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الأعمال" ، الطبعة الخامسة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان -الأردن .
- ٦- الصيرفيّ ، محمد ، (٢٠٠٧) ، "القرار الإداري ونظم دعمه " ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر .
- ٧- الفضل ، مؤيد عبد الحسين ، (٢٠٠٩) ، " الابداع في اتخاذ القرارات الإدارية" ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .

ب. البحوث والدوريات العربية

- ١- الشمريّ ، صادق راشد والعزاويّ ، باسل محمد حسن ، (٢٠١٣) ، " أثر بعض العوامل الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة" ، دراسة ميدانية في عينة من الوزارات العراقية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (٣٤).
- ٢- صالح ، احمد علي والعنزيّ ، سعد علي ، (٢٠٠٨) ، " آراء وأضواء على واقع ومستقبل الموارد البشرية صعبة المراس في منظمات الأعمال " ، بغداد ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد (١٤) ، العدد، (٥٠) :٢٢-٥٢.
- ٣- العباديّ ، هاشم فوزي دبّاس ، (٢٠٠٧) ، "علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير" ، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العدد (٦٧).
- ٤ - العزاويّ ، محمد عبدالوهاب والجرجريّ ، احمد سليمان محمد ، (٢٠١٠) ، " أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري" ، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية ، مصنع أدوية نينوى ، مجلة بحوث مستقبلية ، كلية الحداثة الجامعة ، الموصل ، العدد (٣٢-٣١).
- ٥- الغالبيّ ، طاهر محسن والسيد ، وائل محسن ، (٢٠١٠) ، " سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي " ، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية ، دراسات إدارية ، المجلد (٣) ، العدد (٦) .

ج الرسائل والأطاريح الجامعية



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016
أبعاد القيادة التحولية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

- ١- التميمي ، محمد ياسين رحيم طه ، (٢٠٠٩) ، "العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحولية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي" ، دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين والرشيد ، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .
 - ٢- الزيدي ، ناظم جواد عبد سلمان ، (٢٠٠٧) ، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية وأثرهما في تفوق المنظمات" ، دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والاهلية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .
 - ٣- شقوارة ، سناء علي ، (٢٠١٣) ، "دور القيادة التحولية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الاردن" ، دراسة تحليلية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان .
 - ٤- الطائي ، رنا ناصر صبر ، (٢٠٠٧) ، " الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي " ، دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .
 - ٥- العطية ، ماجدة عبد الكاظم ، (١٩٩٣) ، "تغيير الثقافة المنظمة" ، دراسة مسحية وتحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد ، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق
 - ٦- الغامدي ، سعيد بن محمد ، (٢٠٠١) ، "القيادة التحولية في الجامعات السعودية ، مدى ممارستها وإمتلاك خصائصها من قبل القيادات الاكاديمية" ، دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
 - ٧- الغزالي ، حافظ عبد الكريم ، (٢٠١٢) ، "اثر القيادة التحولية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية" ، دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم ادارة الأعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان - الأردن .
 - ٨- المسعودي ، محمد إصبع بكال ، (٢٠٠٧) ، " العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحولية ، وأثرهما في الميزة التنافسية " ، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .
- ثانيا : المصادر الأجنبية
- الكتب

١- Bass (1985), Leadership aperformance Beyond Expections, the free press , New ,York

2- Bass . B M & Avolio , B .J (1994) , Improving organizational effectiveness through transformational leadership, sage thousand oask cA .

3- Burns , J , M , (1978) , leadership : Harper and Row , New York .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث - 2016
أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

- 4- Hinkin Timothy and Tracey Bruce ,(1998), ; The Relevant of charisma for transformational leadership in stable organization, Journal of organizational change management , vol . 12 , No.2, pp.105 -119 .
- 5- Murphy , l . (2005) , Transformational leadership : Acascadin chain Reaction, Journal of Nursing Management , vol . 13, No.1 .
- 6- Reid , C , Thamson , J . & Wallace , s . , (2003) , "Impact of information on corporate Decision making " The UK Banking sector library management , vo.24, No.2.

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بغداد

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية
قسم الدراسات المالية / المصارف

(إستبانة)

السادة المسؤولين المحترمون ...

نهديكم أطيب تحياتنا ...

الاستبانة التي بين أيديكم قد أعدت لأغراض البحث العلمي ، وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في المصارف لاعداد البحث الموسوم بـ أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية (بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية) التي نسعى من خلالها الى استطلاع آرائكم حول الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد ومحددات مؤشرة كمقياس تستعمل لقياس متغيرات بحثنا الحالي، وبالتأكيد تعكس إجاباتكم مدى الدقة ، الموضوعية ، الحقيقة ، ومدى اهتمامكم ووعيكم والحرص على وصولنا إلى النتائج الدقيقة والصحيحة المنشودة من هذا البحث ، راجين تعاونكم معنا في الإجابة عن اسئلة الاستبانة ، وانطلاقاً من خبرتكم العميقة في المجال المصرفي من اجل انجاز بحثنا ، ودعمنا لمسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز ، علماً أن هذه الاستمارة معدة لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم او التوقيع ، وسوف يتم التعامل مع الاجابات بطابع السرية التامة والأمانة العلمية ، لذا نرجوا من حضراتكم وضع علامة (✓) امام العبارة التي ترونها مناسبة .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث - 2016
أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا ... والله ولي التوفيق .

المشرف
م.د.خلود هادي الربيعي

الباحث
حسين عبدالجبار نجم

بغداد ٢٠١٥

اولاً : المعلومات التعريفية بعينة الدراسة :

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة .

١ - اسم المصرف

٢ - سنة التأسيس

٣ - عدد الفروع التابعة للمصرف

٤ - الجنس: ذكر انثى

٥ - العمر: ٣٠-٢١ ٤٠- ٣١ ٥٠- ٤١ ٥١ فأكثر

٦ - المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم

اعدادية

٧- عنوان الوظيفة الحالية

٨- سنوات الخدمة في القطاع المصرفي

ثانياً : القيادة التحويلية : وهو ذلك النمط الذي يوضح مدى تأثير القائد بالمرؤوسين بتحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية وجعلها تتفق مع اهدافهم الشخصية وتكملها، وذلك بما يعكس ثقة المرؤوسين بالقائد وبالمنظمة وولائهم لرسالة واهداف المنظمة.

- ابعاد القيادة التحويلية :

أ - التأثير المثالي (الكاريزما) : يشير الى اعجاب وثقة المرؤوسين بالقائد باعتباره المثل الاعلى لهم .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016
أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

العبارة	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
١					
٢					
٣					
٤					

ب - البعد الذاتي (رعاية الأفراد): وتشير الى دور القائد باهتمامه وتحفيزه ودعمه للمرؤوسين وتوفير حاجاتهم الانسانية ، اي التركيز على العلاقات الانسانية بين القائد والمرؤوسين.

العبارة	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
٥					
٦					
٧					
٨					

ج- التحفيز العقلي (الاستشارات العقلية): وتشير الى اثاره الافكار والآراء ووجهات النظر الجديدة وتطوير مقدرات ومدرجات المرؤوسين للمشاكل التي يواجهونها واسلوب التعاون معهم .

العبارة	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
٩					



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016
أبعاد القيادة التحولية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

					تضع ادارة المصرف مجموعة بدائل وتصورات مختلفة عند حل المشكلات التي تواجهها.	١٠
					تقترح ادارة المصرف طرائق جديدة ومبتكرة لإنجاز اعمالها المصرفية .	١١
					تبحث ادارة المصرف على بناء وتحديث قدرات العاملين والنظر الى المشكلة من زوايا متعددة بهدف معالجتها والاستفادة منها مستقبلا .	١٢

د- الحفز الالهامي (الدافعية الالهامية): اثارة وتعزيز قدرات المرؤوسين وتقوية ثقتهم بامكانية انجازهم للمهام المطلوبة

لا اتفق بشدة 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق تماما 5	العبــــــــــــــــارات
					١٣ تغرس ادارة المصرف اسلوب الحماس والاندفاع لدى العاملين اثناء انجازهم اعمالهم المصرفية .
					١٤ تسعى ادارة المصرف الى تطوير نقاط القوة للعاملين .
					١٥ تؤكد ادارة المصرف على اهمية وجود الحس الجماعي لرسالتها ومحاولة تحشيد الجهود كافة للوصول اليها .
					١٦ تضع ادارة المصرف اهدافا قابلة للتحقق ضمن الامكانيات الذاتية للمصرف.

هـ - التمكين: هو اخذ زمام المبادرة لالهام وتشجيع العاملين لتحقيق الكفاءة الذاتية وخلق شعور بقيمة العمل ، وان سلطة اتخاذ القرار يجب ان يتم تفويضها للعاملين لتمكينهم من الاستجابة لطلبات العملاء واحتياجاتهم.

لا اتفق بشدة 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق تماما 5	العبــــــــــــــــارات
					١٧ تقوم ادارة المصرف بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين لديها على اساس علمية .
					١٨ تمكن ادارة المصرف الاخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016
أبعاد القيادة التحولية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

					تشجع ادارة المصرف التخلي عن نموذج القيادة الذي يركز على التوجيه الى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور .	١٩
					تقدم ادارة المصرف تصورا شاملا للعمل تاركا الهامش الاكبر للعاملين لتنفيذه .	٢٠

ثالثا : القرار الرشيد : وهو القرار الذي تتوفر فيها متطلبات العقلانية والمعقولية في المضمون والمحتوى وهو قائم على اساس علمي ومدروس ويؤدي الى نتائج مثلى وتتم عن ملامح الابداع في مراحلها المختلفة .
- معايير القرار الرشيد:
أ - الكفاءة : وتعني تحقيق الاهداف المطلوبة بأفضل الشروط ، سواء كانت هذه الشروط بالكم المطلوب او الكيف او التكلفة او الزمن او غير ذلك .

العبـارات	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لااتفق 2	لااتفق بشدة 1
٢١ تتخذ ادارة المصرف قراراتها الادارية التي على ضوئها يمكن تحقيق الاهداف المرسومة للمصرف.					
٢٢ تضع ادارة المصرف قراراتها باقل كم من المستلزمات المختلفة ومن الوقت الممكن.					
٢٣ تختار ادارة المصرف قراراتها القادرة على تنفيذ مهامها بأفضل جودة ممكنة.					
٢٤ يكون ميل ادارة المصرف الى القرارات الاستراتيجية والابتعاد عن القرارات التشغيلية عند التعامل مع الاهداف بعيدة الاجل .					

ب - السلامة والامن : وتعني ان القرار الرشيد هو الذي يهتم بمطلب السلامة التي قد تكون في بعض الاحوال في غاية الاهمية وان تجاهلها قد يؤدي الى كوارث لاتحمد عقبها (او هو تصوير مدى اهمية ان يكون القرار سليما بالنسبة للمصرف) .

العبـارات	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لااتفق 2	لااتفق بشدة 1
٢٥ تهتم ادارة المصرف بالقرارات التي تضمن جانب السلامة لتشثتت المخاطر المصرفية .					



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016
أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية

					تضع ادارة المصرف مبدأ السلامة في اولويات اهتماماتها بما يحقق الكفاءة والفاعلية.	٢٦
					تهتم ادارة المصرف بزبائن المصرف وتوعيتهم باصدار منشورات توضح طرائق الاستثمار المفيدة لهم .	٢٧
					تتحمل ادارة المصرف المسؤولية الكاملة عن كل الایداعات التي توجد في المصرف مهما تغيرت الظروف البيئية وتكون ضامنه لها .	٢٨

ج- القبول : يعني مدى قبول العاملين في المنظمة للقرار والاثارة المحتملة ، ومدى قبول المجتمع للقرار وخاصة فئات المنتفعين بالقرار او المتأثرين به سلبا او ايجابا .

العبارات	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
٢٩ ترغب ادارة المصرف ان تكون قراراتها مقبولة لدى العاملين في المصرف .					
٣٠ تحاول ادارة المصرف ان تكون قراراتها مقبولة لدى الزبائن المتعاملين مع المصرف .					
٣١ ترغب ادارة المصرف عند اتخاذ قراراتها ان تكون منسجمة تماما مع هدف المسؤولية الاجتماعية .					
٣٢ تهتم ادارة المصرف عند اتخاذ قراراتها ان تكون مقبولة منسجمة تماما مع القوانين والتعليمات النافذة .					