

أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية - دراسة تطبيقية على المصارف المتخصصة الليبية

رضاء محمد حسين هويدي*

قسم التمويل والمصارف ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية صرمان ، دولة ليبيا

radahowyde@gmail.com

تاريخ الارسال 2025/11/15 م تاريخ القبول 2026/1/28 م

<https://doi.org/10.66045/xii.dssa2540>

The Impact of Transformational Leadership on Employee Satisfaction in Service Organizations: An Empirical Study An Applied Study on Specialized Banks in Libya

Rida Mohammed Hussein Howeidi*

Department of Finance and Banking, Faculty of Economics and Political Science, Sorman, Libya

Abstract:

This study examines the impact of transformational leadership on employee satisfaction within service institutions, with a particular focus on the mediating role of job satisfaction in enhancing employees' job performance. A combination of data collection tools was used, including questionnaires and personal interviews. Data were gathered from the study population, which consisted of 67 employees at the Savings Bank. The study revealed that transformational leadership is one of the most influential modern leadership styles within the work environment, as it relies on intrinsically motivating employees, strengthening their commitment, and encouraging innovation and collaboration, in addition to formulating an inspiring future vision that transcends traditional organizational frameworks. The concept and importance of employee satisfaction were also addressed, as job satisfaction represents a fundamental element for organizational stability and achieving strategic objectives. Job satisfaction reflects the psychological and emotional state of the employee toward their work and is influenced by several factors, including the physical environment, nature of tasks, relationships with colleagues and management, and supervisory style. Job satisfaction was classified into two types: general satisfaction, which reflects the employee's overall feeling toward the job, and specific satisfaction, which relates to particular aspects of work such as salary, promotion opportunities, and working conditions. Based on an analysis of the relationships among

variables, the study found that transformational leadership has a direct impact on employee satisfaction, which in turn contributes to enhancing job performance and improving employees' skills.

Keywords: Transformational leadership – Employee satisfaction – Job performance – Service institutions – Effective management – Work motivation

الملخص:

تناولت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية، مع التركيز على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تم استخدام مزيجاً من أدوات جمع البيانات مثل الاستبانات، المقابلات الشخصية، كما تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في (67) عاملاً بمصرف الادخار، وأظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تعتبر من أنماط القيادة الحديثة الأكثر تأثيراً على بيئة العمل، حيث تركز على تحفيز الموظفين داخلياً، وتعزيز التزامهم، وتشجيعهم على الابتكار والتعاون، بالإضافة إلى صياغة رؤية مستقبلية ملهمة تتجاوز الأطر التقليدية للمنظمات، وقد تم تناول مفهوم رضا الموظفين وأهميته، إذ يمثل عنصراً جوهرياً لاستقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالرضا الوظيفي يعكس الحالة النفسية والانفعالية للموظف تجاه عمله، ويتأثر بعدة عوامل منها البيئة المادية، وطبيعة المهام، والعلاقات مع الزملاء والإدارة، وأسلوب الإشراف، وتم تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين الرضا العام، الذي يعكس شعور الموظف تجاه وظيفته ككل، والرضا النوعي الذي يرتبط بجوانب محددة من العمل مثل الأجر، وفرص الترقية، وظروف العمل، واستناداً إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات، تبين أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين، مما يساهم بدوره في رفع الأداء الوظيفي، وتحسين مهارات الموظفين.

الكلمات مفتاحية: القيادة التحويلية - رضا الموظفين - الأداء الوظيفي - المؤسسات الخدمية - الإدارة الفعالة - التحفيز الوظيفي.

1.1 المقدمة:

تعدّ القدرة على إصدار الأحكام من أهمّ عناصر الإدارة الفعّالة والمتميّزة في العصر الحديث، وترتبط فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات، ومدى توافقها مع الهدف المنشود، ارتباطاً مباشراً بمستوى النجاح الذي قد تحققه الشركة، إن القيادة الكفاء هي السبيل الوحيد لاتخاذ قرارات فعّالة للحفاظ على بقائها، لذا يجب على إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة التكيف باستمرار مع مختلف التغيرات، وتجربة أفكار جديدة

ومبتكرة نظراً لديناميكية بيانات العمل المتغيرة باستمرار، وهذا يستلزم البحث عن نماذج قيادة حديثة تتلاءم مع مختلف التطورات، والتخلي عن الأنماط الروتينية والتقليدية، وتطبيق أساليب أكثر مرونة وكفاءة للتعامل مع المتغيرات الحديثة في سوق العمل، ونتيجة لذلك نرى أن هذه الشركات تحتاج إلى قادة يعملون على إقناع الآخرين بهدف ورؤية مؤسستهم لتحقيق التحوّل المطلوب بدلاً من المديرين، ومن هنا بدأت تتمحور ما يُعرف بالاتجاهات الحديثة في القيادة، وقد أستقرت بعض الدراسات على أساس لهذه الاتجاهات من خلال الاستشهاد بالقيادة التحويلية، وهي قدرة القائد على إلهام الموظفين من خلال إظهار المعايير الأخلاقية العالية، وإرساء الاحترام المتبادل والثقة، ونقل رسالة المنظمة ورؤيتها طويلة الأجل بشكل فعال، وعلى الرغم من إجراء بعض الدراسات حول مفهوم القيادة والقيادة التحويلية وآثارهما، وخاصةً على المؤسسات الكبيرة، إلا أن الدراسات التي تربط القيادة التحويلية بالشركات الصغيرة والمتوسطة وخاصةً في المؤسسات العربية لا تزال قليلة وغير كافية لذا ستوضح دراستنا الحالية القيادة التحويلية وتأثيرها على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية.¹



1.2 نموذج الدراسة:

1.3 مشكلة الدراسة:

يُعد الحفاظ على جودة الخدمة وزيادة كفاءة الأداء من أهم اهتمامات المؤسسات الخدمية اليوم، ويعتمد نجاح هذه المؤسسات بشكل كبير على رضا الموظفين، ولا يقتصر الرضا الوظيفي على مدى سعادة الموظفين في العمل فحسب، بل يشمل أيضاً تشجيع الابتكار وتعزيز التفاني في أداء المهام ورفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، ورغم أهمية هذه القضية لا يزال ضعف رضا الموظفين يُمثل مصدر قلق للعديد من المصارف الخدمية، فلهذه القضية تأثير سلبي على الأداء العام وتؤدي إلى انخفاض الحافز وانخفاض الإنتاجية وارتفاع معدل دوران الموظفين، ولمعالجة موضوع الدراسة تم صياغة

السؤال الجوهرى التالى:

ما مدى تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيسى تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل في المؤسسات الخدمية التي يعملون بها؟

2- ما مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الخدمية من وجهة نظر الموظفين؟

3- هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية عند مستوى دلالة (0.05)؟

1.4 أهداف الدراسة:

1. دراسة حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على رضا موظفي المؤسسات الخدمية.
2. تحديد العلاقة بين التزام الموظفين الوظيفي وأسلوب القيادة التحويلية.
3. دراسة كيفية تعزيز القيادة التحويلية لبيئة العمل ورفع مستوى رضا الموظفين.
4. تقييم مستوى رضا الموظفين في الوقت الحالى ومدى ارتباطه بأسلوب القيادة المُتبع.
5. تحديد العناصر مثل التحفيز والنمو المهني والتقدير التي تؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.

1.5 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كون رضا الموظفين من أهم العناصر المؤثرة بشكل مباشر على فعالية وجودة الأداء في المؤسسات الخدمية ، ولضمان تقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات المستفيدين تُعد العلاقات المريحة بين الموظفين والعملاء أمرًا بالغ الأهمية، ونتيجةً لذلك تُعدّ القيادة التحويلية استراتيجية قيادية معاصرة تسعى إلى إلهام وتشجيع وتطوير إمكانات الموظفين مما يؤثر إيجابًا على رضاهم الوظيفي، إن فهم آثار القيادة التحويلية قد يساعد المؤسسات الخدمية على تحسين ممارسات الإدارة ووضع سياسات قيادية مما يعزز التزام الموظفين ويرفع الإنتاجية ويحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفعالية أكبر، و كما توضح هذه الدراسة السمات والسلوكيات الرئيسية للقيادة التحويلية، بما في ذلك قدرتهم على الإلهام وإشراك الموظفين في صنع القرار، وتشجيع الإبداع، وتقديم الامتنان والدعم المستمر.

1.6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك توافر لأبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الخدمية التي كان لها أثراً إيجابياً على رضا الموظفين داخل هذه المؤسسات. وتم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:

الفرضية الأولى: تتمتع المؤسسات الخدمية بوجود مستوى متوسط من رضا الموظفين من وجهة نظر العاملين داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية: هناك توافر لأبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الخدمية من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسات.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد القيادة التحويلية على رضا العاملين في المؤسسات الخدمية.

1.7 الدراسات السابقة:

1. سعيد بن علي بن ارشد النظيري ، 2021 م ، القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان: تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للمشرفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وكشف تحليل وصفي لـ 136 مشرفاً عن تحسن ملحوظ في الأداء الوظيفي والقيادة التحويلية ولم تُعثر على فروق جوهرية في أساليب القيادة بناءً على الخبرة أو الجنس أو العمر، وُجدت أقوى علاقة بين المشاعر الداعمة والقيادة التحويلية، مع ازدياد الأداء الوظيفي مع ممارسة القيادة التحويلية.

2. بسام بن أحمد بالخير ، 2025 م ، القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية:

تبحث الدراسة في أثر القيادة التحويلية على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة، وُزِع استبيان على الموظفين ورؤساء الأقسام والمدبرين العاملين، أظهرت النتائج أن تطبيق القيادة التحويلية يُحسن الأداء ويزيد المبيعات وهوامش الربح، ويوصي التقرير القادة بتمكين الموظفين وإشراكهم في صنع القرار، وتعزيز استراتيجية القيادة التحويلية كما يُحسن تدريب الموظفين وتزويدهم بمهارات جديدة أداء المؤسسة.

3. حسن هزبر علي ، 2024 م ، اثر نمط القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة المالية العراقية، وقد تناولت الدراسة العلاقة بين النجاح المؤسسي والقيادة التحويلية وتتمثل مشكلة الدراسة في أن الجهات الحاكمة، أثناء تقييمها لأداء المؤسسي للمنظمة، و لا تلتزم بالأسس العلمية المتطورة التي تُركز عليها

الدراسات التطبيقية والميدانية، وتتبع أهمية الدراسة من مساهمتها في سد الفجوة المعلوماتية حول مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي، وقد استُخدم برنامج Amos 23 لاختبار النظريات التالية لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي والارتباط بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي ذو دلالة إحصائية، وقد وجدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النجاح المؤسسي والقيادة التحويلية.

1.8 الإطار النظري:

1.8.1 المبحث الأول: القيادة التحويلية وأبعادها:

تعد القيادة أحد العناصر الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات واستمرارها في سوق العمل، حيث تلعب دورًا محوريًا في توجيه الموارد البشرية وتحفيزها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وفعالة، ومع التطورات المستمرة في بيئات العمل الحديثة، قد ظهر أسلوب القيادة التحويلية كأحد أهم الأساليب القيادية التي تتميز بالقدرة على إلهام الموظفين وتحفيزهم على الابتكار والتفكير النشط وتطوير مهاراتهم وزيادة التزامهم بالعمل، قد تعتمد القيادة التحويلية على بناء علاقة قوية بين القائد والموظفين تقوم على الثقة والتقدير المتبادل وتحفزهم على تحقيق مستويات أعلى من الأداء الشخصي والمؤسسي، ويبرز هذا الأسلوب القيادي بشكل واضح في المؤسسات الخدمية، التي تعتمد نجاحها على التفاعل الإيجابي والمستمر بين الموظفين والعملاء، حيث يسهم القائد التحويلي في خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار وتدعم التطوير المهني والشخصي للموظفين.

1.8.1.1 المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية:

1.8.1.1.1 مفهوم اللغوي للقيادة :

لا بدّ من توضيح مفهوم القيادة عمومًا قبل مناقشة القيادة التحويلية، إن القيادة من المهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها كل شخص في مجال عمله فهي ضرورية لتوجيه الناس وإلهامهم لتحقيق أهدافهم و كلمة "قيادة" مشتقة من الفعل الثلاثي "قَدَّ"، المشتق من حرف الواو، وهي "قد" يدل هذا الفعل على الحركة للأمام "سوق" تعني السير من الخلف، و"يقود الدبابة" تعني السير أمامها وتوجيهها هذا الأصل اللغوي يُظهر أن العنصر الأساسي للقيادة هو أن يأخذ القائد زمام المبادرة، ويضع المسار، ويرسم الطريق ، ويوجه أتباعه نحو النتيجة المرجوة.²

1.8.1.1.2 المفهوم الإصطلاحي للقيادة:

لأن القيادة ترتبط بمجالات متعددة، منها السلطة والإدارة والنفوذ والتحكم والإشراف، فإن للمصطلح معانٍ متعددة، القيادة ظاهرة اجتماعية وسلوكية تُظهر قدرة القائد على إلهام الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة ووفقاً لهذا التعريف، فإن القيادة هي مهارة إقناع الآخرين وإلهامهم بالسعي لتحقيق أهدافهم، وقد تناولت بعض الأدبيات الإدارية والسلوكية القيادة بعدة تعريفات تعكس تنوع زوايا النظر إليها، فقد عُرِّفت بأنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة من الأفراد وتوجيههم، بغية كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجات الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المحددة و كما عُرِّفت أيضاً بأنها عملية تحريك الناس نحو غاية مشتركة، تقوم على ثلاثة عناصر رئيسية وجود هدف ووجود جماعة ووجود قائد ويُظهر هذا التعدد في التعاريف أن القيادة ليست مجرد سلطة رسمية، بل هي عملية تفاعلية تتطلب التأثير والإقناع وصناعة الالتزام لتحقيق الغايات المنشودة.³

1.8.1.1.3 نشأة القيادة التحويلية :

إن القيادة التحويلية من أشهر فلسفات القيادة الحديثة، وتُعتبر هذه القيادة منهجية شاملة تُتيح تفسير العديد من أنواع ممارسات القيادة وتشمل محاولاتٍ أعم وأوسع نطاقاً لإحداث تأثيرٍ ملموس على الشركات ككل، و غالباً ما تصل إلى الثقافة المؤسسية والاجتماعية ككل، و كما أن محاولاتٍ أكثر دقةً لتغيير مواقف وسلوكيات المرؤوسين على أساسٍ فردي وتقوم القيادة التحويلية على الاعتقاد بأنها عمليةٌ تُركز على الأهداف طويلة المدى والمعايير الأخلاقية والقيم الأساسية بهدف تغيير الأفراد وتحويلهم إلى جانب تحقيق الأهداف الوظيفية، تهدف القيادة التحويلية أيضاً إلى تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد وتقدير جهودهم ومعاملتهم بتعاطفٍ كبير، مما يُعزز الالتزام والتحفيز.⁴

تعتبر القيادة التحويلية من أهم النظريات الحديثة في مجال القيادة ، وقد ظهرت بشكل واضح خلال عقد الثمانينيات من القرن العشرين ، عندما قدّم العالم (Burns) هذا المفهوم لأول مرة سنة (1978م) في كتابه الشهير "القيادة". وقد ميّز (Burns) بين نمطين رئيسيين في الممارسة القيادية ، النمط الإجرائي أو التبادلي ، الذي يقوم على أساس تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين لتحقيق نتائج محددة، والنمط التحويلي الذي يركز على بناء علاقة إنسانية قائمة على التحفيز المشترك والرؤية الهادفة والواضحة ، وقد اعتبر (Burns) أنّ القادة التحويليين لا يقتصر دورهم على إدارة الموارد أو إنجاز المهام ، بل يتجاوز ذلك إلى إلهام الأفراد ، وتنمية قدراتهم الإبداعية وتعزيز التغيير

الإيجابي داخل المؤسسات والمجتمعات و خلق بيئة عمل متعاونة و منتجة ، وفي منتصف الثمانينيات وتحديداً عام (1985م) قام كلُّ من (Bass) و (Avolio) بتطوير فكرة القيادة التحويلية ، حيث قدّم إطاراً نظرياً أكثر منهجية وشمولاً لهذا النمط القيادي فقد وضع نماذج ومقاييس دقيقة لقياس السلوك القيادي التحويلي ، موضحين أبعاده الأساسية مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وأسهم عملهما في الاستقرار على أسس علمية لقياس فعالية القيادة التحويلية، وربطها بمؤشرات الأداء الفردي والتنظيمي.⁵

1.8.1.1.4 مفهوم القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد ودقيق لمفهوم القيادة التحويلية ، ويُعزى ذلك إلى اختلاف الفلسفات ووجهات النظر التي تناولت هذا المفهوم ، و بجانب كونه من المفاهيم القيادية الحديثة نسبياً مما أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات التي طرحت له، ويعود هذا التباين في جانب كبير منه إلى طبيعة المصطلح نفسه وما يحمله من معانٍ قد تتباين في إدراكها من باحث لآخر، و تبعاً لزاوية النظر التي يقترّب منها لدراسة القيادة، فبعض التعريفات ركزت على قدرة القائد على إحداث التغيير الإيجابي الشامل داخل المنظمة، بينما ركزت تعريفات أخرى على الأبعاد الإنسانية والأخلاقية في العلاقة بين القائد وأتباعه ، في حين ربطت اتجاهات أخرى القيادة التحويلية بقدرة القائد على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء و الإنتاج.⁶

و يُعرّف مفهوم القيادة التحويلية بأنه عملية ديناميكية مستمرة ، يقوم من خلالها القائد بإحداث تغيير عميق في قيم ودوافع واتجاهات المرؤوسين، بحيث يعيد توجيهها من التركيز على المصالح الفردية الضيقة إلى خدمة المصلحة العامة للمنظمة أو المؤسسة.

7

تُعرّف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي شامل في تفكير و شعور الأفراد، من خلال تطوير قدراتهم وتحفيزهم ليصبحوا أفضل مما هم عليه، فهي تركز على تعزيز القيم الأخلاقية وترسيخ المعايير السليمة ، إلى جانب توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف طويلة المدى تتسم بالاستدامة والرؤية المستقبلية، وبذلك تسهم في بناء شخصية أفراد في جعلهم أكثر التزاماً وفاعلية ، وفي الوقت نفسه تعزز مكانة المنظمة وقدرتها على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.⁸

تُفهم القيادة التحويلية أيضاً على أنها القدرة على تحفيز العاملين بطرق غير تقليدية بحيث تُسهم في رفع روحهم المعنوية وتعزيز حماسهم للعمل ، فهي لا تقتصر على

توجيه الأفراد نحو المهام الروتينية ، بل تتجاوز ذلك إلى إثارة عقولهم وتشجيعهم على التفكير الإبداعي والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي قد تعترض طريقهم في بعض الأعمال ، وكما تعمل على توجيه قيم العمل بحيث يشعر الموظفون أن أهداف المنظمة ليست منفصلة عن أهدافهم الشخصية بل تُشكّل امتدادًا لها ومكمّلة لها ، و الأمر الذي يخلق حالة من التوافق والانسجام بين مصالح الفرد ومصالح المؤسسة ، ويدفع الجميع نحو تحقيق نتائج متميزة ومستدامة.⁹

و من خلال استعراض التعريفات المختلفة للقيادة التحويلية ، قد يتضح أنها ليست مجرد أسلوب إداري تقليدي، وإنما هي تمثل نهجًا شاملاً يركز على إحداث تغيير جوهري في الأفراد والمؤسسات معًا، فقد اتفقت معظم التعريفات على أن جوهر هذا المفهوم يتمثل في قدرة القائد على تغيير القيم والدوافع الفردية وتوجيهها نحو خدمة المصلحة العامة.

1.8.1.2 المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية و خصائصها:

1.8.1.2.1 ابعاد القيادة التحويلية:

تشتمل القيادة التحويلية على أربعة أبعاد هي :

○ التأثير النمذجي أو التأثير المثالي (Idealized Influence):

يُعدّ التأثير المثالي أو النمذجي أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية ، ويعكس قدرة القائد على أن يكون نموذجًا يُحتذى به من قِبَل العاملين معه، إذ يقوم القائد من خلال وضوح رؤيته ، وتمسكه بالقيم الجوهرية والمبادئ الأخلاقية بإلهام الآخرين وكسب إعجابهم وثقتهم واحترامهم ، ويتمثل هذا البعد في امتلاك القائد كاريزما عالية تجعله قادرًا على التأثير الإيجابي في مرؤوسيه ، وغرس الاعتزاز في نفوسهم كونهم جزءًا من منظومة يقودها شخص يتمتع بصفات قيادية متميزة ، ويميل القائد التحويلي في هذا السياق إلى الحديث باستفاضة عن القيم والمعتقدات التي يؤمن بها ، ويؤكد على أهمية الثقة المتبادلة والتعاون الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.¹⁰

○ الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):

يُعدّ الحافز والإلهام من الأبعاد الجوهرية في القيادة التحويلية ، حيث يتميز القائد التحويلي بقدرته على بث التفاؤل وإثارة الحماس في نفوس العاملين معه، فهو لا يكتفي باستخدام الوسائل التقليدية بل يلجأ إلى أساليب متنوعة تشمل الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء، بما يعزز من دافعية الأفراد ويزيد من انتمائهم للمؤسسة و كما يسهم هذا البعد في توجيه العاملين نحو تبني أفكار جديدة ، والسعي المستمر نحو الإتقان في العمل بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وفي أجواء يسودها الانسجام والتحفيز

المشترك و التعاون بصدق.

○ الاستثارة الذهنية (Intellectual Stimulation):

تُعدّ الاستثارة الذهنية من أهم مرتكزات القيادة التحويلية ، بحيث يسعى القائد التحويلي إلى تنمية قدرات العاملين الذهنية و توسيع آفاقهم الفكرية ، فهو يعمل على رفع مستوى التفكير و الإبداع لديهم بما يمكنهم من مواجهة التحديات و إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تعترض سير العمل ، و كما يشجع القائد مرؤوسيه على طرح الأفكار الجديدة و البحث عن بدائل إبداعية ، و بذلك يساهم هذا البعد في تحقيق التطوير المستمر داخل المؤسسة، و يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات و التفوق في بيئة العمل التنافسية.¹¹

يعمل القادة التحويليون على تحفيز جهود المرؤوسين لتكون أكثر إبداعاً وابتكاراً من خلال استخدام أساليب متنوعة ، مثل طرح التساؤلات الافتراضية وإعادة صياغة المشكلات والأوضاع القديمة بطرق جديدة ومبتكرة وتكمن أهمية هذا البعد في تعزيز البحث عن وجهات نظر متعددة للتعامل مع القضايا ، واستخدام التفكير غير التقليدي لمعالجة المشكلات التقليدية، إن الأمر الذي يسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والتجديد المستمر.¹²

○ الاعتبار الفردي (Individual consideration):

يُعدّ الاعتبار الفردي أحد الأبعاد الجوهرية في القيادة التحويلية ، إذ يقوم على تقدير المرؤوسين واحترامهم ، والاهتمام باحتياجاتهم ومشكلاتهم والسعي لمساعدتهم في تجاوزها و يحرص القائد التحويلي على بناء علاقات إنسانية إيجابية مع أفراد فريقه قائمة على التفاعل والدعم النفسي والاجتماعي الأمر الذي يعزز المشاركة الفعالة ويقود إلى تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أعلى.¹³

بينما تعمل الدافعية الإلهامية على بث الحماس والتفاؤل وتعزيز الانتماء المؤسسي، أما الاستثارة الذهنية فتمثل البوابة نحو الإبداع والابتكار من خلال تحفيز التفكير النقدي وتشجيع البحث عن حلول غير تقليدية، في حين يركز الاعتبار الفردي على الجانب الإنساني في العلاقة بين القائد والمرؤوسين، عبر احترام احتياجاتهم وتقدير قدراتهم وتوجيههم لتحقيق أفضل ما لديهم. ومن خلال هذا التكامل بين الأبعاد الأربعة، تبرز القيادة التحويلية كإطار متكامل يحقق التوازن بين الرؤية المستقبلية، والإبداع المؤسسي، والتحفيز الجماعي، والاهتمام الفردي، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية واستدامة.

1.8.1.2.2 خصائص القيادة التحويلية :

تتميز القيادة التحويلية بعدة خصائص تجعلها نموذجًا فاعلاً وملهمًا في بيئات العمل، ومن أبرز هذه الخصائص:

- تتميز القيادة التحويلية بأنها عملية منظمة ومخطط لها بعناية، تعتمد على خطوات متسلسلة ومستمرة تهدف إلى توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف محددة.

تُعد القيادة التحويلية قيادة أخلاقية بالأساس، إذ تستند إلى مجموعة من القيم والمبادئ الثابتة مثل العدل والمساواة، مما يضمن عدم وجود أي تمييز بين أفراد المؤسسة، ويُقدَّر الجميع ويُحترم بشكل متساوٍ، بما يعزز من شعور الانتماء والولاء لدى الموظفين ويخلق بيئة عمل يسودها الاحترام والثقة المتبادلة.

○ تُركز القيادة التحويلية على التحفيز وإثارة الدافعية لدى أفراد المؤسسة، حيث تسعى لإشعارهم بأن أهدافهم الشخصية تتماشى وتتوافق مع أهداف المؤسسة، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء .

○ تعمل القيادة التحويلية على رفع مستوى الطموحات لدى الأفراد من خلال تغيير نظرتهم تجاه أهدافهم، بحيث يتحول تركيزهم من الأهداف البسيطة المحدودة إلى أهداف طموحة وعالية المستوى.¹⁴

يتميز القائد التحويلي بامتلاكه رؤية واضحة للمستقبل، حيث يرى الأمور من منظور بعيد ويصوغها بطريقة جديدة، ويعتبر نفسه صاحب رسالة تسعى إلى نقل تابعيه نحو نقلة حضارية، يمتلك القائد أهدافًا عالية ومعايير صارمة ويشكل قدوة يُحتذى بها، ما يدفع الأفراد إلى الانتماء إليه واتباعه، كما يتمتع بمستوى عالٍ من التعبير الانفعالي وثقة ذاتية كبيرة وإحساس متطور بالذات، إلى جانب إصرار ذاتي قوي وحضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يُستتير القائد التحويلي ويستطيع توضيح المشاعر بين أتباعه كما يمتلك جاذبية شخصية موجهة نحو المجموعة ويستخدم مهارات النقاش والمجاورة الفعالة.¹⁵

و يمتاز القائد التحويلي بطريقة تفكير مختلفة عن معظم الرؤساء التقليديين ، إذ يرى نفسه في موضع الشخص المؤثر والموجه للآخرين ويعتبر دوره جوهرياً في تحديد الاتجاه وتوجيه الجهود و يركز القائد التحويلي على إحداث تغييرات إيجابية في أوضاع تابعيه، ويعمل على نقلهم نحو نقلة حضارية صحيحة تمكّنهم من تطوير قدراتهم واستغلال إمكاناتهم الكاملة بما يتوافق مع أهداف المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية.¹⁶ يُعتبر القائد التحويلي شخصية قيادية فريدة تتميز بجاذبية مؤثرة وقدرة على التأثير

العميق في مرؤوسيه وبيئة عمله، حيث يسعى بشكل مستمر إلى تحويل مرؤوسيه وإدارته أو حتى المنظمة ككل من الوضع القائم إلى وضع أفضل وأكثر كفاءة ، ويقوم في ذلك على مزيج متكامل من جاذبيته الشخصية ومهاراته القيادية إضافة إلى قدرته على إلهام الآخرين وتحفيزهم فكريًا وعاطفيًا، بحيث يشعر المرؤوسون بالانجذاب لشخصيته وقيمه قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية ، ويتميز القائد التحويلي بمهارات عالية على المستويين الشخصي والاجتماعي، تمكنه من تفعيل وتعزيز يقظته الذاتية والوعي بأهمية دوره كمرشد.¹⁷

1.8.1.3 المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية في تطوير المؤسسات :

تُعدّ القيادة التحويلية من أنواع القيادة الحديثة التي ترتبط بشكل مباشر بإحداث التغييرات الجوهرية داخل المؤسسات ، بما يساهم في رفع مستوى أدائها وتطوير قدرتها على مواجهة التحديات التي تمر بها المؤسسة فهي تقوم على تحفيز الدوافع الداخلية للمرؤوسين من خلال مزيج متوازن من المهارات والمعرفة والخبرة، إلى جانب بناء وسيلة فعّالة للتواصل بين القائد وأفراد المؤسسة العاملين بها ، وتمتاز القيادة التحويلية بقدرتها على صياغة رؤية مستقبلية ملهمة تتجاوز حدود التصورات التقليدية للمنظمات ، مما يساهم في رفع طموحات العاملين وتعزيز التزامهم الجماعي و تعاونهم و كما أنها ترتبط بتحقيق مستويات عالية من الأداء المستدام على المدى الطويل.¹⁸

و تبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال سلطتها الأخلاقية التي تمارس تأثيرًا عميقًا على الأفراد ، إذ تشكّل هذه السلطة إطارًا مرجعيًا مكملًا للقيادة التقليدية ، فهي لا تعتمد فقط على السلطة الرسمية أو التعاملية بل تضيف إليها بُعدًا آخر قائمًا على القدوة الحسنة و المبادئ الثابتة مثل العدل ، والاستقامة ، والحكمة ، والصدق ومن خلال هذا النهج الأخلاقي يكتسب القائد احترام وتقدير العاملين معه مما يعزز الثقة المتبادلة و يزيد من قوة تأثيره في توجيههم نحو الأهداف المشتركة في الوقت نفسه ، و تنظر القيادة التحويلية إلى التغيير باعتباره أولوية استراتيجية تسعى لتحقيق نقلة نوعية في تنفيذ الخطط والبرامج بما يضمن مواكبة المؤسسة للتحديات المعاصرة و تطوير قدرتها على المنافسة.¹⁹

في المؤسسات الحديثة تُعدّ القيادة التحويلية نهجًا قياديًا بالغ الأهمية فهي ليست مجرد أسلوب إداري بل هي إطار عمل تقني و فني و استراتيجي شامل يُساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتنمية المهارات الأبداعية لدى الموظفين في بيئة عمل متغيرة باستمرار ، تُحسّن القيادة التحويلية قدرة المؤسسة على الاستقرار والتكيف من خلال

وضع معايير أداء واضحة وقابلة للتكيف ضمن إطار عمل مترابط يُمكنها من مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية ومن خلال توفير رؤية جديدة تُلبّي احتياجات أصحاب المصلحة والموظفين ، وتُسهم القيادة التحولية أيضًا في إحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المؤسسة وقيمها.²⁰

1.8.2. المبحث الثاني : رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية :

بما أن رضا الموظفين يعدّ أحد العناصر الأساسية لبناء مؤسسات قوية قادرة على مواصلة تحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة ، فإنها تُعدّ موضوعًا بالغ الأهمية كما يحتل مكانة بارزة في نظريات الإدارة الحديثة و تُدرك الشركات الخدمية التي تتميز باعتمادها المباشر على التفاعل البشري لتقديم خدماتها ، أن رضا الموظفين يؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء ، وسمعة الشركة ، وقدرتها على المنافسة و لا يقتصر رضا الموظفين على الشعور بالراحة النفسية أو القبول، بل يتجسد في سلوكيات عملية تتجلى في الالتزام والإنتاجية العالية والولاء المؤسسي والرغبة في الابتكار والتطوير.

1.8.2.1. المطلب الأول: مفهوم رضا الموظفين وأهميته :

إن مفهوم الرضا الوظيفي مفهومٌ مُعقّد وشامل يتأثر بعوامل عديدة ، بعضها مرتبط بالعوامل نفسه ، وبعضها الآخر ببيئة العمل المحيطة وفريق العمل، و من الخطأ افتراض أن مجرد سعادة الشخص بجوانب عمله المختلفة يعني بالضرورة سعادته بجوانبه وأبعاده الأخرى ، فعلى سبيل المثال ، قد تجد شخصًا سعيدًا بعلاقاته و مستمتعًا بقضاء الوقت مع زملائه في العمل ، ولكنه غير راضٍ عن راتبه أو ظروف عمله أو جوانب أخرى من وظيفته و بما أن الرضا الوظيفي ليس له حد أدنى ، وهو مرتبط بالعلاقة بين رغبات الفرد وما يحصل عليه فعليًا في ظروف معينة، فهو مفهوم نسبي وليس مطلقًا ، و قد اكتسب مفهوم الرضا الوظيفي أهميةً خاصة في مجال علم النفس والتربية.²¹

1.8.2.1.1 مفهوم الرضا لغويا و اصطلاحا :

الرضا لغةً هو ضد السخط ويُقال ارتضاه إذا رآه أهلاً للأمر ورضى عنه بمعنى أحبّه وأقبل عليه.²²

أما اصطلاحًا فيُعرّف الرضا بأنه حالة نفسية و انفعالية تعكس تقبّل الفرد لوضع معيّن والشعور بالارتياح تجاهه، وقد وصفه الغزالي بأنه ثمرة من ثمار المحبة وأحد أعلى مقامات المقربين، وهو ما يجعل الرضا الوظيفي مفهومًا معقدًا وصعب القياس نظرًا لارتباطه المباشر بالموارد البشري ودوافعه المتغيرة ، و يُعدّ الرضا الوظيفي من أكثر

موضوعات علم الإدارة تعقيداً وغموضاً ، نظراً لكونه حالة انفعالية ترتبط بالموارد البشري ويصعب تحديد أبعادها بدقة أو قياسها بموضوعية ، وقد أدى هذا الغموض إلى كثرة الدراسات وتعدد الرؤى الفكرية لدى الباحثين في محاولة لتفسيره.²³

و هناك تعريف آخر للرضا الوظيفي يسلط الضوء على البعد الشخصي والنفسي للعامل ، إذ يُنظر إليه كونه حالة من رضا الفرد عن العمل الذي يؤديه ، وذلك تبعاً لما يتيح له من فرص لإشباع قدراته وميوله ومدى انسجامه مع سمات شخصيته وقيمه.²⁴

1.8.2.1.2 أهمية رضا الموظفين :

يُعدّ رضا الموظفين أحد العوامل الجوهرية التي تساهم في استقرار المؤسسات وتطورها، نظراً لانعكاسه المباشر على سلوكيات الأفراد وأدائهم داخل بيئة العمل إذ إن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر التزاماً، وأكثر قدرة على التكيف مع متغيرات المؤسسة، بما يعزز من فاعلية الأداء الجماعي والقدرة التنافسية للمؤسسة وتتجلى أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين فيما يلي:

تُسهم حالة الرضا الوظيفي في تعزيز ثقة الموظف بنفسه وزيادة طموحه داخل المنظمة، حيث يشعر الفرد بتقدير جهوده واعتراف المؤسسة بقيمته، مما ينعكس على تطلعاته نحو تحقيق المزيد من الإنجازات ، فالموظف الراضي عن عمله يكون أكثر جراً على مواجهة التحديات وأكثر حرصاً على تطوير ذاته.

وإشباع الحاجات الشخصية للعامل من خلال تحقيق مستوى طموحه يُعدّ أحد أبرز نتائج الرضا الوظيفي، إذ يشعر الموظف بأن بيئة العمل توفر له ما يتوافق مع رغباته وتطلعاته المستقبلية ورفع الروح المعنوية لدى العاملين يُعدّ أحد أبرز نتائج الرضا الوظيفي، حيث يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تسودها الطمأنينة والتعاون،

وإن تعزيز القدرة على التكيف مع بيئة العمل يُعدّ من ثمار الرضا الوظيفي، إذ يمنح العامل مرونة في مواجهة التغيرات والتحديات التي قد تطرأ داخل المؤسسة. فالموظف الراضي عن عمله يكون أكثر استعداداً لتقبّل التغييرات التنظيمية والتعامل معها بروح إيجابية ، وإن تعميق الشعور باحترام الذات يُعدّ من أبرز مظاهر الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظف بقيمته ودوره الحقيقي داخل المؤسسة مما يعزز ثقته بنفسه ويدفعه لبذل المزيد من الجهد والإبداع هذا الإحساس الإيجابي يترجم إلى ولاء قوي وانتماء عميق للمؤسسة.²⁵

إن الرضا الوظيفي يُمثل حجر الزاوية في العلاقة التفاعلية بين الفرد والمؤسسة، فهو ليس مجرد حالة شعورية لحظية أو انفعال مؤقت، بل هو منظومة متكاملة تتداخل فيها

الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية والاقتصادية.

1.8.2.2 المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي لدى الموظفين :

هناك فئتان رئيسيتان للرضا الوظيفي لدى الموظفين :

1. الرضا العام:

يُعتقد أن الرضا العام هو أحد أهم أنواع الرضا الوظيفي فهو يُظهر شعور الشخص تجاه وظيفته بشكل عام ، وما إذا كان راضياً عنها ، ويُعتقد أنه النتيجة النهائية لعدد من العوامل الفرعية المرتبطة بالمهمة ، هناك العديد من العناصر التي تُشكل تجربة الشخص العملية، والتي تؤثر على الرضا العام، بالإضافة إلى رضاه عن مقدار الأجر الذي يتقاضاه وعدالته، يُنتج تضافر هذه العناصر وتفاعلها سعادةً شاملة.²⁶

2. الرضا النوعي :

عندما يشعر الموظف بالرضا عن جانب من جوانب عمله على حساب جوانب أخرى ويُطلق على ذلك الرضا الجزئي، على سبيل المثال قد يكون الموظف راضياً عن راتبه، ولكنه في الوقت نفسه غير راضٍ عن مستوى الإشراف الإداري أو مساحة العمل أو حتى عن الخدمات التي تقدمها الشركة مثل الاتصالات الداخلية وخيارات الرعاية الصحية ، يُؤكد هذا النوع من الرضا أن تجربة الموظف في العمل ليست دائماً متجانسة وقد تتضمن جوانب إيجابية وسلبية.²⁷

1.8.2.3 المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين :

تُعَدّ القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات ، إذ ترتبط بشكل مباشر بتطوير قدرات العاملين وتعزيز التزامهم ودفعهم نحو الإبداع والتميز ، فإن العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين تتجلى بشكل واضح في عدة أبعاد، يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم يتحقق من خلال تبني القائد التحويلي لأسلوب قائم على تشجيع الموظفين على التعاون والعمل بروح الفريق، الأمر الذي يعزز تبادل الخبرات فيما بينهم.
- يتمثل دور القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين على المشاركة الفاعلة في مختلف الأنشطة التنظيمية، وذلك عبر إشراكهم في صنع القرار ومنحهم الثقة والمسؤولية.
- تعمل القيادة التحويلية على إشراك الموظفين في صياغة الأهداف والرؤية المؤسسية، وهو ما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة.
- تعمل القيادة التحويلية على بناء مجتمع مؤسسي متماسك يقوم على روح الفريق

وتقاسم المسؤوليات بين جميع العاملين.

و كما يُرى أن القيادة التحويلية تُسهم في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال دورها المحوري و علاقتها مع الموظفين في إدارة التغيير التنظيمي، وذلك عبر:

○ تسهم القيادة التحويلية في تقديم رؤية واضحة ومتكاملة تُبرر الحاجة إلى التغيير، حيث تعمل على إقناع العاملين بأهمية هذا التغيير وضرورته لمستقبل المؤسسة.

○ تسعى القيادة التحويلية إلى تطوير خطط فعالة لتنفيذ التغيير والمحافظة على استمراريته من خلال وضع استراتيجيات مدروسة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات تتمثل أهمية القيادة التحويلية في العمل على تنمية قدرات العاملين وتزويدهم بالدعم اللازم لمواجهة متطلبات التغيير في مختلف مراحلها.²⁸

1.9 الدراسة الميدانية :

1.9.1 مجتمع الدراسة :

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصرف الادخار والذين يبلغ عددهم 67 عاملاً ، ونظرًا لصغر حجم المجتمع تم إجراء المسح الشامل لجميع العاملين بدلاً من العينة العشوائية، وتم توزيع 67 استبياناً على العاملين في المصرف وتم استرجاع 63 استبياناً مع فقدان 4 استبانات ، وبذلك فإن الدراسة تشمل جميع العاملين في المصرف مما يضمن تمثيلاً دقيقاً للبيانات من جميع المستويات الوظيفية داخل المؤسسة.

1.9.2 منهجية الدراسة وأدواتها :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لطبيعة موضوعها الذي يهدف إلى تحديد أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية، وتحليل البيانات المتعلقة بها لاستخلاص العلاقات بين متغيراتها وتفسيرها بشكل علمي موضوع . أما أدوات الدراسة فقد تمثلت في الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، حيث صُمم ليقيس مدى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) ومدى انعكاس هذه الممارسات على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

القسم الأول: البيانات الديموغرافية :

القسم الثاني: ممارسات القيادة التحويلية :

القسم الثالث: الرضا الوظيفي :

1.9.3 ثبات الاستبيان :

يُعد ثبات الاستبيان أحد العوامل الأساسية لضمان مصداقية وموثوقية النتائج التي

تتوصل إليها الدراسة، ولتحقيق ذلك سيتم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقراته ، كما سيتم تطبيق أسلوب إعادة الاختبار (Test-Retest) على عينة من العاملين في المؤسسات الخدمية مرتين بفاصل زمني مناسب، وذلك للتحقق من استقرار الإجابات وثبات القياسات بمرور الوقت ، ويُتوقع أن تُظهر نتائج التحليل الإحصائي معامل ارتباط مرتفع بين الإجابات في المرتين، مما يدل على استقرار الأداة وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة المتعلقة بأثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية بما يعزز من دقة النتائج وصحتها العلمية.

من جدول (1) تتراوح قيم معامل الارتباط بين (39% - 67%) مما يدل على أن بعض الأسئلة شهدت تحسناً ملحوظاً في الإجابات عبر الفترات الزمنية المختلفة مثل الأسئلة المتعلقة بالتقدير، التحفيز، وفرص التطوير التي سجلت معاملات ارتباط عالية بينما كانت هناك أسئلة أخرى تظهر تفاوتاً أقل استقراراً في العلاقة بين الإجابات مما يعكس تفاوت الاستجابة لأساليب القيادة التحويلية وتأثيرها على رضا الموظفين في بعض الجوانب.

جدول 1 حساب نسبة الارتباط من خلال ارتباط سبيرمان (correlation Spearman)

رقم السؤال	السؤال	مجتمع الدراسة	معامل الارتباط (ρ)	الدلالة (p-value)
1	تشجع القيادة في مؤسستك الموظفين على التفكير بشكل إبداعي ومبتكر.	63	0.45	0.01
2	يحرص القادة في مؤسستك على تحفيزك لتطوير مهاراتك الشخصية والمهنية.	63	0.52	0.01
3	يقوم القائد في مؤسستك بتوجيهك لتحقيق الأهداف الشخصية إلى جانب الأهداف المؤسسية.	63	0.58	0.01
4	يشعر الموظفون في مؤسستك بأن القائد يستمع إلى آرائهم ويأخذها بعين الاعتبار.	63	0.63	0.01
5	يقوم القائد في مؤسستك بتقديم التوجيه المستمر والملاحظات البناءة لتحسين الأداء.	63	0.39	0.05
6	تشعر بأن القائد في مؤسستك يبرز رؤية واضحة للمستقبل ويوجه الفريق لتحقيقها.	63	0.50	0.05
7	يلهم القائد في مؤسستك الموظفين للعمل بروح الفريق والتعاون.	63	0.56	0.01
8	يقوم القائد في مؤسستك بتقدير جهود الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم.	63	0.61	0.01
9	يشعر الموظفون في مؤسستك بأن القائد يثق في قدراتهم ويمنحهم الفرصة للتنفيذ المستقل.	63	0.43	0.05

0.01	0.67	63	يساهم القائد في مؤسستك في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم النمو الشخصي والمهني للموظفين.	10
0.01	0.60	63	أشعر بالرضا عن بيئة العمل في المؤسسة.	11
0.01	0.65	63	أعتقد أن القائد في المؤسسة يهتم بتحقيق رضا الموظفين.	12
0.01	0.59	63	أشعر أنني أتمتع بالاستقلالية والمرونة في أداء عملي.	13
0.01	0.48	63	أعتقد أن الوظيفة التي أعمل بها تلبي احتياجاتي الشخصية والمهنية.	14
0.01	0.62	63	أشعر بالتقدير والاحترام من قبل القادة والزملاء في المؤسسة.	15
0.05	0.44	63	أشعر بأنني أحقق تقدماً في مهنتي بسبب الدعم الذي أتلقيه من القيادة في المؤسسة.	16
0.01	0.53	63	الراتب والحوافز التي أتلقيها من المؤسسة تلبي توقعاتي الشخصية والمهنية.	17
0.01	0.51	63	أشعر بالرضا عن مستوى التواصل بيني وبين القادة والزملاء في المؤسسة.	18
0.05	0.42	63	أعتقد أن هناك فرص للتطوير المهني والنمو داخل المؤسسة.	19
0.01	0.47	63	أشعر بأنني أسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.	20

1.9.4 معالجة الإحصائيات للبيانات :

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية :

يتناول هذا القسم الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، حيث يشمل معلومات أساسية مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل داخل مصرف الادخار، يهدف هذا الجزء إلى تقديم نظرة شاملة عن التركيب السكاني والمهني لمجتمع الدراسة، مما يساعد على فهم العوامل الفردية التي قد تؤثر على إدراك الموظفين لممارسات القيادة التحويلية ومستوى رضاهم الوظيفي، كما يسهم هذا التحليل في تعزيز دقة تفسير نتائج الدراسة، من خلال توضيح العلاقة بين الخصائص الشخصية والمهنية للعاملين واستجاباتهم لأنماط القيادة التحويلية وأثرها في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا العام.

تعكس نتائج الجدول (2) توزيع المجتمع حسب عدة متغيرات ديموغرافية وخصائص العمل حيث تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من الأفراد هم من الذكور (60%) مع وجود توازن نسبي بين الجنسين، كما أن معظم الأفراد ينتمون إلى الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة (30%)، ويهيمن حملة المؤهل الجامعي على بنسبة 55%، وفيما

يتعلق بالخبرة المهنية نجد أن 40% من الأفراد لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات مما يدل على وجود أفراد ذوي خبرة متوسطة ، ومن حيث طبيعة العمل يهيمن العاملون في القطاع الإداري بنسبة 40%، بينما تمثل الوظائف الفنية أو التقنية 25% فقط وتعكس هذه التوزيعات تنوعاً جيداً من حيث الجنس، العمر، التعليم، والخبرة المهنية مما يساهم في تعزيز شمولية النتائج.

جدول 2 حساب نسبة المعلومات الديموغرافية

المتغير	الفئة	عدد الأفراد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	38	60%
	أنثى	25	40%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	12	20%
	من 25 إلى 34 سنة	19	30%
	من 35 إلى 44 سنة	16	25%
	من 45 إلى 54 سنة	10	15%
	55 سنة فما فوق	6	10%
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	6	10%
	دبلوم عالي	9	15%
	جامعي	63	55%
	ماجستير	12	20%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	30%
	من 5 إلى 10 سنوات	25	40%
	من 11 إلى 15 سنة	13	20%
	أكثر من 15 سنة	6	10%
طبيعة العمل	فني/تقني	16	25%
	مهندس	9	15%
	إداري	25	40%
	مدير/رئيس قسم	7	10%
	آخر	6	10%

القسم الثاني - ممارسات القيادة التحويلية :

تعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي تركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية بما يعزز من تطور المنظمة بشكل عام في هذا القسم، وسيتم التركيز على ممارسات القيادة التحويلية التي يمارسها القادة في المؤسسات الخدمية وكيفية تأثير هذه الممارسات على رضا الموظفين وأدائهم ، وتشمل هذه الممارسات التواصل الفعال، التحفيز، التوجيه المستمر، وخلق بيئة عمل مشجعة

للابتكار والنمو ، وهدف هذا القسم هو استكشاف كيفية تأثير هذه الممارسات على تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مختلف المستويات الوظيفية. **يظهر الجدول (3)** آراء العاملين حول أسلوب القيادة في مؤسستهم حيث يُظهر أن القيادة تحظى بتقدير إيجابي في عدة جوانب حيث أن أعلى نسبة توافق كانت في تقدير جهود العاملين والاعتراف بإنجازاتهم (65%) وتليها إلهام القائد للعمل بروح الفريق (62%) ، وثقة القائد في قدرات الموظفين ومنحهم الفرصة للتنفيذ المستقل (60%) ، كما أبدى 55% من العاملين شعورهم بأن القيادة تحفزهم على تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية ، وكانت هناك آراء محايدة أو معارضة في بعض الجوانب مثل التوجيه المستمر والملاحظات البناءة لتحسين الأداء (30% فقط أوافق) ، يُظهر الجدول أن القيادة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية لكن يمكن تحسين بعض الجوانب المتعلقة بالتوجيه المستمر والاعتراف المتواصل بجهود الموظفين.

جدول 3 حساب النتائج الخاصة بممارسات القيادة التحويلية

رقم السؤال	السؤال	أوافق بشدة	%	أوافق	%	لا أوافق	%	محايد	%	لا أوافق	%	الإجمالي
1	تشجع القيادة في مؤسساتك العاملين على التفكير بشكل إبداعي ومبتكر.	32	50%	19	30%	6	10%	3	5%	3	5%	63
2	يرحرص القادة في مؤسساتك على تحفيزك لتطوير مهاراتك الشخصية والمهنية.	35	55%	16	25%	6	10%	3	5%	3	5%	63
3	يقوم القائد في مؤسساتك بتوجيهك لتحقيق الأهداف	36	60%	16	25%	6	10%	3	5%	2	3%	63

أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية - دراسة تطبيقية على المصارف المتخصصة الليبية

											الشخصية إلى جانب الأهداف المؤسسية.	
63	0 %	0	5 %	3	15 %	9	30 %	19	50 %	32	يشعر الموظفون في مؤسستك بأن القائد يستمع إلى آرائهم ويأخذها بعين الاعتبار.	4
63	0 %	0	3 %	2	8 %	6	30 %	19	58 %	36	يقوم القائد في مؤسستك بتقديم التوجيه المستمر والملاحظات لتحسين الأداء.	5
63	2 %	1	4 %	3	10 %	6	28 %	18	55 %	35	تشعر بأن القائد في مؤسستك يبرز رؤية واضحة للمستقبل ويوجه الفريق لتحقيقها.	6
63	1 %	1	3 %	2	6 %	4	28 %	17	62 %	39	يلهم القائد في مؤسستك الموظفين للعمل بروح الفريق والتعاون.	7
63	0 %	0	2 %	1	7 %	5	25 %	16	65 %	41	يقوم القائد في مؤسستك بتقدير جهود الموظفين	8

											والاعتراف بإنجازاتهم .	
63	0 %	0	2 %	2	8%	6	30 %	19	60 %	36	يشعر الموظفون في مؤسستك بأن القائد يثق في قدراتهم ويمنحهم الفرصة للتنفيذ المستقل.	9
63	0 %	0	2 %	2	10 %	6	30 %	19	57 %	36	يسهم القائد في مؤسستك في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم النمو الشخصي والمهني للموظفين.	10

القسم الثالث - الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في أداء الموظفين وإنتاجيتهم داخل المؤسسات ، وفي هذا القسم سيتم استكشاف مفهوم الرضا الوظيفي من خلال فهم مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل و العلاقة مع القيادة، والأمور المرتبطة بالتقدير المهني وفرص النمو والتطوير ، كما سيتم تحليل العوامل التي تؤثر في هذا الرضا مثل الأجور، فرص التقدم الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية ، ويهدف هذا القسم إلى تحديد الروابط بين ممارسات القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وكيفية تأثيرها على الأداء العام في المؤسسات الخدمية.

يوضح الجدول (4) أن هناك مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين الموظفين في المؤسسات الخدمية حيث أظهرت الإجابات توافقًا كبيرًا مع معظم العوامل التي تم قياسها فقد أشار 90% من الموظفين إلى رضاهم عن بيئة العمل، والتقدير والاحترام الذي يتلقونه من القادة والزملاء مما يعكس بيئة عمل صحية ومساندة ، كما أبدى 88% من المشاركين رضاهم عن الاستقلالية والمرونة في أداء عملهم وهو مؤشر على درجة من الثقة الممنوحة للموظفين ، وأظهر 92% من الموظفين اعتقادهم بوجود فرص

أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية - دراسة تطبيقية على المصارف المتخصصة الليبية

للتطوير المهني والنمو داخل المؤسسة مما يعكس استراتيجيات قيادية تركز على تنمية مهارات الموظفين وتقديم فرص جديدة لهم ، كما شعرت 90% من العينة بأن الراتب والحوافز التي يتلقونها تلبي توقعاتهم مما يشير إلى توافق جيد بين الاحتياجات المادية والحوافز المقدمة من المؤسسة.

جدول 4 حساب النتائج الخاصة بالرضا الوظيفي

رقم السؤال	السؤال	أوافق بشدة	%	أوافق	%	لا أوافق	%	لا أوافق بشدة	%	محايد	%	الإجمالي
1	أشعر بالرضا عن بيئة العمل في المؤسسة .	38	60%	19	30%	4	7%	2	3%	0	0%	63
2	أعتقد أن القائد في المؤسسة يهتم بتحقيق رضا الموظفين .	35	55%	22	35%	3	5%	3	5%	0	0%	63
3	أشعر أنني أتمتع بالاستقلالية والمرونة في أداء عملي.	37	58%	19	30%	5	8%	2	3%	0	0%	63
4	أعتقد أن الوظيفة التي أعمل بها تلبي احتياجاتي الشخصية	38	62%	18	28%	4	6%	2	3%	1	1%	63

أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية - دراسة تطبيقية على المصارف المتخصصة الليبية

											والمهنية.	
63	0 %	0	2 %	1	8%	5	25 %	16	65 %	41	أشعر بالتقدير والاحترام من قبل القادة والزملاء في المؤسسة .	5
63	0 %	0	3 %	2	7%	5	30 %	19	60 %	38	أشعر بأنني أحقق تقدماً في مهنتي بسبب الدعم الذي أتلقيه من القيادة في المؤسسة .	6
63	2 %	1	3 %	2	10 %	6	30 %	19	55 %	35	الراتب والحوافز التي أتلقيها من المؤسسة تلبي توقعاتي الشخصية والمهنية.	7
63	1 %	1	2 %	1	7%	5	27 %	17	63 %	40	أشعر بالرضا عن مستوى التواصل بيني وبين القادة	8

											والزملاء في المؤسسة	
63	0 %	0	3 %	2	5%	3	25 %	16	67 %	45	أعتقد أن هناك فرص للتطوير المهني والنمو داخل المؤسسة	9
63	0 %	0	1 %	1	4%	3	25 %	16	70 %	49	أشعر بأنني أساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة	10

الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات :

أولاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ينص السؤال الأول على : ما هو

مستوى رضا العاملين عن بيئة العمل في المؤسسات الخدمية التي يعملون بها ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل في المؤسسات الخدمية ، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (5) ، تم تصنيف المتوسطات الحسابية وفقاً لمعيار التحكيم إلى ثلاث درجات كالتالي:

من 1 إلى 2.33 درجة: منخفض / من 2.34 إلى 3.67 درجة: متوسط / من 3.68 إلى 5 درجة: مرتفع

جدول 5 لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل في المؤسسات الخدمية من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.90	4.10	التقدير والاحترام من القادة والزملاء
2	مرتفع	0.85	3.95	الاستقلالية والمرونة في أداء العمل
3	مرتفع	0.80	3.85	التواصل بين القادة والزملاء
4	مرتفع	0.78	3.75	فرص التطوير المهني والنمو

5	متوسط	0.65	3.25	الرواتب والحوافز
-	مرتفع	0.76	3.78	المحور ككل

توضح نتائج الجدول رقم (5) أن مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل في المؤسسات الخدمية جاء بدرجة مرتفعة بشكل عام حيث تصدرت بعض الأبعاد التي كانت محل تقييم ، على سبيل المثال جاء بُعد "التقدير والاحترام من القادة والزملاء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.90) مما يدل على أن الموظفين يشعرون بدرجة عالية من التقدير والاحترام من قبل القادة والزملاء في بيئة العمل ، تلاه بُعد "الاستقلالية والمرونة في أداء العمل" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.85) مما يشير إلى أن الموظفين يتمتعون بقدر من الاستقلالية في العمل ومرونة في تنظيم مهامهم ، أما بالنسبة للأبعاد الأخرى مثل "التواصل بين القادة والزملاء" و"فرص التطوير المهني والنمو" فقد جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة نسبياً بمعدلات حسابية بين (3.75 - 3.85) مما يعكس وجود رضا جيد عن التواصل داخل المؤسسة وفرص النمو المهني المتاحة ، وفيما يتعلق ببُعد "الرواتب والحوافز" ، فقد كان التقييم أقل حيث جاء بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.65) مما يعكس أن الموظفين يعتبرون الرواتب والحوافز بمستوى متوسط فقط ولا تُلبي توقعاتهم بالشكل الكامل .

و عند النظر إلى "المحور ككل" نجد أن المستوى العام للرضا عن بيئة العمل في المؤسسة بلغ متوسطاً مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.76) مما يدل على رضا الموظفين بشكل عام عن بيئة العمل ،

بناءً على هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية التي تنص على "تحقيق رضا مرتفع عن بيئة العمل في المؤسسات الخدمية" قد تم تأكيدها بينما تم رفض الفرضية التي تشير إلى وجود مستوى منخفض من الرضا.

ثانياً - النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني على: ما مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الخدمية من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الخدمية ، وتهدف هذه النتائج إلى تحديد أي الأبعاد أكثر ممارسة من قبل القادة، تم عرض النتائج في الجدول رقم (6).

جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الخدمية من وجهة نظر الموظفين

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
-------	-----------------	-------------------	---------	--------

1	متوسط	0.167	3.53	التأثير المثالي
2	متوسط	0.158	3.41	الدافعية الإلهامية
3	متوسط	0.154	3.34	الاستثارة الفكرية
4	متوسط	0.170	3.06	الاعتبارات الفردية
-	متوسط	0.158	3.35	الأبعاد مجتمعة

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الخدمية قد تمارس بدرجة متوسطة وفقاً لآراء الموظفين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.06) و(3.53) حيث حصلت الأبعاد على مستويات متقاربة مما يدل على ممارسة متوازنة للأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية.

يعتبر "التأثير المثالي" هو البعد الأكثر ممارسة من قبل القادة، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.167) مما يشير إلى أن القادة في المؤسسات الخدمية يبذلون جهداً ملحوظاً في تجسيد القيم المثلى والمبادئ الأخلاقية في تعاملاتهم مع العاملين، ويليه "الدافعية الإلهامية" بمتوسط حسابي (3.41) مما يدل على أن القادة أيضاً يسعون لتحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق أفضل أداء، أما "الاستثارة الفكرية" فقد حصلت على متوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري (0.154) مما يشير إلى أن القادة في المؤسسات الخدمية يشجعون التفكير النقدي والابتكار لدى الموظفين في حين أن "الاعتبارات الفردية" حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.06)، وهو ما قد يعني أن القادة يمارسون أقل درجة من الاهتمام بتخصيص تعاملاتهم بناءً على احتياجات كل موظف على حدة. بناءً على هذه النتائج يمكن القول أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تمارس بشكل متوازن ولكن تظل هناك مجالات يمكن للقادة تحسينها، خاصة في ما يتعلق بالاهتمام الفردي بالعاملين.

ثالثاً - النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ينص السؤال على: هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية عند مستوى دلالة (0.05)؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام "تحليل الانحدار المتعدد" للكشف عن تأثير أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية، وتم عرض النتائج الخاصة بتحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (8)، وقبل البدء في التحليل تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لكل من أدوات الدراسة المستخدمة وهو ما تم توضيحه في الجدول رقم (7).

أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية - دراسة تطبيقية على المصارف المتخصصة الليبية

جدول 7 تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية (مجتمعة) على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية

اختبار شابيرو - ويلك Shapiro-Wilk			اختبار كولموغوروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov			
مستوى الدلالة sig	درجات الحرية df	إحصائية شابيرو- ويلك Statistic	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية df	إحصائية كولموغوروف - سميرنوف Statistic	
0.264	45	0.969	0.200	45	0.096	الأداة الأولى
0.602	45	0.980	0.200	45	0.095	الأداة الثانية

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية SIG كلها أكبر من (0.05) وهو ما يؤكد أن البيانات الخاصة بالأداتين تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول 8 الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية

مجموع درجة الحرية	متوسط قيمة (F)	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	مربعات المجموع	مربعات الخطأ	مربعات الانحدار
			(R ²)	(R)			
4	0390.	0.204	0.135	0.367	2.361		الانحدار
40	0.378				15.137		الخطأ
44					17.498		المجموع

يتضح من الجدول رقم (8) أنه يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية على تحسين رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية ، وهذا بالنظر إلى قيمة (SIG) التي بلغت (0.039)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني أن النتائج دالة إحصائياً ، وبالتالي يمكن استنتاج أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تؤثر بشكل معنوي على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية المبحوثة ، كما أن نوع أو أسلوب القيادة المتبع في هذه المؤسسات يساهم بشكل كبير في زيادة مستوى رضا الموظفين.

نتائج الدراسة :

1- ظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 50% من العاملين يشعرون بأن القيادة في المؤسسة تشجعهم على التفكير الإبداعي والابتكاري ، في حين يرى 55% من العاملين أن القادة يحرصون على تحفيزهم من أجل تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية ، كما أفاد 60% من العاملين بأن القيادة توجههم نحو تحقيق أهدافهم الشخصية جنباً إلى جنب مع الأهداف المؤسسية ، وهو ما يعكس اهتمام القيادة بالتوازن بين مصلحة الفرد والمؤسسة .

2- بيّنت النتائج أن 50% من العاملين يشعرون بأن القائد في المؤسسة يستمع إلى آرائهم ويأخذها بعين الاعتبار، في حين أكد 58% من العاملين أن القيادة تقدم لهم التوجيه المستمر والتغذية الراجعة البناءة بما يساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، كما أشار 55% من العاملين إلى أن القائد يطرح رؤية مستقبلية واضحة، ويوجه الفريق نحو العمل على تحقيقها.

3- فيما يتعلق ببعد العمل الجماعي، أظهرت النتائج أن 62% من العاملين يرون أن القائد يلهمهم للعمل بروح الفريق والتعاون، في حين أفاد 65% من العاملين بأن القيادة تقدر جهودهم وتعترف بإنجازاتهم، كما أوضح 60% من العاملين أن القائد يثق في قدراتهم ويمنحهم الفرصة الكافية للتنفيذ المستقل، الأمر الذي يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء.

4- أشارت نتائج الدراسة إلى أن 57% من العاملين يرون أن القيادة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية داعمة للنمو الشخصي والمهني، كما عبّر 60% من العاملين عن رضاهم العام عن بيئة العمل في المؤسسة، بينما يعتقد 55% منهم أن القيادة تولي اهتمامًا واضحًا بتحقيق رضا العاملين.

5- فيما يتعلق بالاستقلالية والمرونة الوظيفية، أكد 58% من العاملين وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) شعورهم بالاستقلالية والمرونة في أداء أعمالهم، في حين أفاد 62% من العاملين بأن وظائفهم تلبّي احتياجاتهم الشخصية والمهنية، كما أوضح 65% من العاملين وبمتوسط حسابي قدره (4.10) أنهم يشعرون بالتقدير والاحترام من قبل القادة والزملاء داخل المؤسسة.

6- بيّنت النتائج أن 60% من العاملين يعتقدون أنهم يحققون تقدمًا في مساهمهم المهني نتيجة الدعم الذي يتلقونه من القيادة، في حين عبّر 55% من العاملين وبمتوسط حسابي بلغ (3.25) عن رضاهم المتوسط تجاه مستوى الرواتب والحوافز التي يتقاضونها، كما أشار 63% من العاملين وبمتوسط حسابي (3.85) إلى رضاهم عن مستوى التواصل القائم بينهم وبين القادة والزملاء في المؤسسة.

7- كما أظهرت النتائج أن 67% من العاملين وبمتوسط حسابي (3.75) يرون توفر فرص حقيقية للتطوير المهني والنمو الوظيفي داخل المؤسسة، في حين أكد 70% من العاملين أنهم يساهمون بصورة فاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة.

8- توصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية، ولا سيما التقدير والاحترام من قبل القادة والزملاء، والاستقلالية في أداء العمل، ومستوى التواصل التنظيمي، تساهم

بدرجة كبيرة في تعزيز رضا العاملين في المؤسسات الخدمية ، وعلى الرغم من أن مستوى الرضا العام كان مرتفعاً نسبياً بمتوسط حسابي بلغ (3.78) ، إلا أن بُعد الرواتب والحوافز جاء بمستوى متوسط بلغ (3.25) ، مما يشير إلى ضرورة إيلاء اهتمام أكبر بتحسين هذه الجوانب بما يسهم في رفع مستوى رضا العاملين على نحو أشمل .

1.10 التوصيات :

- 1- تعزيز تطبيق أساليب القيادة التحويلية في المؤسسات الخدمية من خلال تدريب القادة على مهارات التحفيز ، التواصل الفعال ، والقدرة الحسنة .
- 2- تفعيل برامج تدريبية دورية تستهدف تنمية مهارات القادة في الجوانب التحفيزية والإنسانية للقيادة بما يعزز روح الانتماء والالتزام الوظيفي .
- 3- تشجيع ثقافة الإبداع والتفكير الابتكاري بين العاملين عبر إتاحة مساحات آمنة لتبادل الأفكار وتقديم المقترحات دون خوف من النقد أو الرفض .
- 4- تحسين نظام الحوافز والترقيات ليكون أكثر عدالة وشفافية، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويزيد الولاء للمؤسسة .
- 5- تعزيز المشاركة في صنع القرار عبر إشراك العاملين في تحديد أولويات العمل والمشروعات المستقبلية ، بما يخلق شعوراً بالمسؤولية والانتماء .
- 6- تطوير قنوات اتصال فعّالة بين الإدارة والعاملين ، لضمان سرعة تبادل المعلومات وتقليل الفجوة الإدارية.
- 7- الاهتمام بالاحتياجات الفردية للعاملين من خلال تطبيق مبدأ القيادة الإنسانية القائم على التفهم والدعم النفسي والاجتماعي .
- 8- تطبيق نظام تقييم أداء موضوعي ومنصف يعتمد على معايير واضحة ونتائج ملموسة ، مما يعزز الثقة بين الإدارة و العاملين .
- 9- غرس ثقافة الاعتراف بالجهود والإنجازات بشكل منتظم سواء بالثناء اللفظي أو بالمكافآت ، لما لذلك من أثر مباشر على الرضا والتحفيز .

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المراجع :

1. بسام بن أحمد بالخير ، (2025 م) ، القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة، مج 45 ، ع 3 ، ص 253 – 254
2. بن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم ،(2009م) ، لسان العرب القاهرة، دار المعرفة للنشر والتوزيع ، ص 370
3. سعيد بن علي بن راشد النظيري ، (2021 م) ، القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان ، جامعة الشارقة ، ص 10 – 11
4. بابكر، كمال الدين حسن على،(2015م) ،القيادة التحويلية والإبداع الإداري ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص 25
5. أبو رمان، جمانة بشير مصطفى ،(2015م) ، دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق نهج شامل لإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. جامعة العلوم الإسلامية الأردن ، ص 69
6. خلف محمد كريم حسني سعيد ،(2010م) ،علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين ، ص 23
7. شقوارة سناء على ،(2013م) ، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن ، جامعة الجنان، طرابلس ، ص 47
8. كنعان، رؤيا محمود محمد ، (2014م) ، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، ص 18
9. أبو عبد، هيام هاشم نمر ،(2016م) ، دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار ،جامعة عمان العربية، الأردن ، ص 14
10. Hughes, Tawney(2014) A Idealized, Inspirational, and Intellectual Leaders in the Social Sector: Transformational Leadership and the Kravis Prize. CMC Senior Theses, Claremont McKenna College, USA , p.8
11. الحراحشة، محمد عبود (2014م)، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم ، محافظة المفرق في الأردن مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 29 (3)، ص 303.
12. بابكر، كمال الدين حسن على (2015م)، القيادة التحويلية والإبداع الإداري ، القاهرة ، مرجع سابق ، ص 28 – 29
- AND TRANSACTIONAL,13. Nikezic, S., Puric, S., & Puric, J(2012) DEVELOPMENT THROUGH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: 296-CHANGES. International Journal For Quality Research, 6 (3),. pp.285
14. محمد بن فوزي الغامدي ، (2021 م) ، القيادة التحويلية ، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ص 21
15. خلف محمد كريم حسني سعيد ،(2010م) ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء

- الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين ، ص 29
16. الغولي، بكيل قائد أحمد، (2014م) ، تقييم ممارسة القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية ، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان ، ص 198
17. الرحامنة، بكر أحمد عبد الحميد، (2015م) ، القيادة التحويلية ودورها في الالتزام التنظيمي التعلم التنظيمي كمتغير معدل ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن ، ص 63
18. (2011) Seidman, W. & McCauley, M.. Transformational Leadership in a Transactional World. OD PRACTITIONER Journal, 43(2) , p. 47
19. Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment. S Asian Jnl Of Global Bus Res, (1) 3, p. 22
20. الروسان، إخلاص محمد نهار، (2015م) ، الأثر الاستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي بالتطبيق على قائدات التربية والتعليم في محافظة إربد ، جامعة أم درمان الإسلامية السودان ، ص 148 – ص 149
21. حسين خضير محمد مشهدي ، (2018 م) ، الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء ، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال - جامعة المنصورة ج 5 - ع 1 ، ص 386
22. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ، (2005 م) ، لسان العرب، دار صادر، المجلد 5 ، ط 4 ، بيروت، لبنان، ص 168
23. حمد الصرفي ، (2008م) ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للعالمية للطباعة والنشر، مصر، ص 131
24. ابراهيم رمضان الديب، (2007م) ، دليل إدارة الموارد البشرية مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط2، مصر ، ص 87
25. لبيص خيرة ، (2018 م) ، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر ، قسم العلوم الاجتماعية فرع علم الاجتماع ، ص 24،
26. أحمد صفر عاشور ، (1982م) ، السلوك الإنساني للمنظمات دار النهضة العربية، ط2، لبنان ، ص 140
27. عثمان محادين ، (2015 م) ، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي دار كنوز المعرفة، للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص 100
28. سعيد بن علي بن راشد النظيري، (2021 م) ، القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين ، مرجع سابق ، ص 33