

تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية في قطاع البنوك
في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض: بنك الرياض أنموذجاً.

إعداد

الطالبة: العنود الجوير

الرقم الجامعي: 242000878

إشراف

الدكتور: الفيصل عبد الحميد.

الدكتور: فايز جراد.

.2025



الإهداء

إلى أمي وأبي.. إلى من رباني صغيراً

إلى أخواني وأخواتي..

إلى أساتذتي.. إلى زملائي..

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين...

إلى زوجي، ونصفي الآخر.. إلى من منحني الحب والأمان،

وكان لي سنداً في كل لحظة....

إلى كل من علمني حرفاً...

أهدي هذا الجهد العلمي من المولى عز وجل راجياً أن يجد القبول

والنجاح.

الباحثة

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً على عظيم فضله وجزيل كرمه وتوفيقه، ومن ثم، يطيب لي أن أتوجه بخالص

الشكر وعظيم الامتنان إلى كلاً من:

الدكتور الفاضل: الفيصل عبد الحميد.

الدكتور الفاضل: فايز جراد.

على جهودهما وصبرهما وعطاءهما اللامحدود، وحرصهما الدائم على مساعدتي وإرشادي لتقديم هذه

الدراسة بأفضل صور.

والشكر الموصول إلى كل فرد من عائلتي من ساندني ووقف بجانبي في مسيرتي الدراسية وإلى كل

شخص تمنى لي الخير وذكرني بدعواته الطيبة.

الباحثة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الرياض في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام منهجية تطبيقية لجمع البيانات من خلال استبيان مكون من (20)، فقرة وُزَّع على عينة بحثية مكونة من (107)، موظفاً في البنك، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي.

أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية يسهم بشكل إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين حيث انعكس ذلك في تحسين بيئة العمل وزيادة الدافعية والارتباط الوظيفي، وبناءً على هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في بنك الرياض من خلال تطوير مهارات القادة، تحسين استراتيجيات التواصل، وتحفيز الموظفين لرفع مستويات الرضا الوظيفي وتعزيز الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي، القطاع البنكي، بنك الرياض.

فهرس المحتويات

أ	الغلاف
ب	الآية
ج	الاهداء
د	الشكر
هـ	ملخص باللغة العربية
و	ملخص باللغة الانجليزية
ز	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
13-1	الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة
2	1.1 مقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أهمية الدراسة
6	4.1 أسئلة الدراسة
6	5.1 أهداف الدراسة
7	6.1 فرضية الدراسة
6	7.1 حدود الدراسة
7	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة
8	9.1 منهجية الدراسة
9	10.1 متغيرات الدراسة
9	الدراسات السابقة
37-15	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
16	تمهيد ومقدمة
17	أولاً: القيادة التحويلية
17	تمهيد
17	1.1.2 مفهوم القيادة التحويلية.
20	2.1.2 خصائص القيادة التحويلية
21	3.1.2 ابعاد القيادة التحويلية
22	4.1.2 وظائف ومهام القائد التحويلي.
24	ثانياً: الرضا الوظيفي

24	1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي
25	2.2.2 أهمية الرضا الوظيفي
26	3.2.2 أنواع الرضا الوظيفي
27	4.2.2 النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
29	5.2.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
30	6.2.2 مؤشرات عدم الرضا الوظيفي
31	7.2.2 طرق قياس الرضا الوظيفي
34	3.2 العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي
34	4.2 تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي
51 - 37	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
38	تمهيد
38	منهج الدراسة
38	مجتمع الدراسة
38	عينة الدراسة
39	أداة الدراسة
39	تصميم أداة الدراسة
40	خصائص مجتمع الدراسة
48	الأساليب الإحصائية وتحليل النتائج
57 - 52	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
53	تحليل بيانات المحور الأول: القيادة التحويلية وسلوك القائد
55	تحليل بيانات المحور الثاني: تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأد
57	ثانياً: اختبار فروض الدراسة
58	النتائج العامة
61 - 59	الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات
60	الخاتمة
61	التوصيات
المصادر	
63	المراجع العربية
66	المراجع الأجنبية
الملاحق	
67	الاستبيان

فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
1	خصائص مجتمع الدراسة من حيث الجنس	40
2	خصائص مجتمع الدراسة من حيث المؤهل الدراسي	41
3	خصائص مجتمع الدراسة من حيث الفئة العمرية	42
4	خصائص مجتمع الدراسة من حيث سنوات الخبرة	43
5	خصائص مجتمع الدراسة من حيث المستوى الوظيفي	44
6	معامل ارتباط بيرسون لمحاو الاستبانة والدرجة الكلية	45
7	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول	45
8	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني	46
9	معاملات ثبات أداة الدراسة	47
10	عبارات المحور الأول (القيادة التحويلية وسلوك القائد)	48
11	عبارات المحور الثاني (تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء)	49
12	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات	52

فهرس الأشكال

رقم الشكل	الشكل	الصفحة
1	شكل (1) هرم ما سلو للحاجات	27
2	شكل (2) محتوى نظرية هيرزبيرغ	28
3	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس	40
4	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل الدراسي	41
5	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر	42
6	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	43
7	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	44

الفصل الأول

الاطار العام والدراسات السابقة

1.1 مقدمة

القيادة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء وفعالية المنظمات، حيث تمثل القيادة الفعالة عنصراً أساسياً في تحقيق الأهداف المؤسسية وتحفيز الفرق العاملة نحو التميز والإبداع، وفي هذا السياق يعتبر أسلوب القيادة التحويلية واحداً من الأساليب القيادية المهمة التي تسعى المنظمات لتبنيها بهدف تعزيز الأداء وبناء بيئة عمل إيجابية، وفي عالم الأعمال المعاصر، يعد أسلوب القيادة التحويلية من بين النماذج القيادية الهامة التي تتميز بقدرتها على تحفيز الموظفين وتحويل الأفكار والتطلعات إلى واقع ملموس، ويعتبر البحث في تأثير هذا النوع من القيادة على الرضا الوظيفي أمراً ذا أهمية بالغة، نظراً لتأثيره المحتمل على أداء المؤسسات واستمراريتها في السوق. (الشوابكة وآخرون، 2018)

ويعيش العالم هذه الأيام في ظل بيئة ديناميكية متسارعة، تشهد تغيرات متعددة في مختلف جوانب الحياة، وبالتالي كان لابد على منظمات الأعمال الخاصة والعامة على حد سواء مواجهة هذه التغيرات بشتى الوسائل والسبل، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يلعب دوراً أساسياً في نجاح هذه المنظمات وتحقيق أهدافها، وتوفير البيئة التنظيمية الصحية والسليمة والعادلة، وذلك لإفساح المجال لإبداع العاملين ببذل قصارى جهدهم في أداء العمل المطلوب منهم فمهما تقدم العلم وتطورت التكنولوجيا، تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتطوير قابلياته من أبرز التحديات التي تواجه القيادة بشكل مستمر. (النويقة، 2015: 47)

وفي قطاع البنوك تلعب القيادة التحويلية دوراً كبيراً، خاصة في ظل التحولات السريعة والتطورات التكنولوجية المستمرة التي يشهدها هذا القطاع، حيث يسهم القادة التحويلين في توجيه المؤسسات البنكية نحو الابتكار والتطوير، مما يعزز جودة الخدمات والمنتجات المالية المقدمة، ويُوفر تجارب عملاء متميزة، حيث يشهد القطاع المصرفي السعودي تنافساً شديداً في جذب العملاء والحفاظ على ولائهم من

خلال تقديم خدمات متميزة تتجاوز توقعاتهم وتحقق رضاهم ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يتطلب الأمر تكاتف الجهود الإبداعية في جميع أرجاء المنظمة، حيث يعتبر الإبداع التسويقي حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة تسعى لتحقيق الريادة والتميز في السوق. لذا، تبرز أهمية القيادة التحويلية في تعزيز هذه الجهود من خلال تحفيز الموظفين وتمكينهم من تطوير أفكار جديدة ومبتكرة في تقديم الخدمات مما يساهم في تعزيز التنافسية والارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية المقدمة (محيلان وعثمان، 2024: 97)

يتماشى دور القيادة التحويلية في القطاع البنكي مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام قائم على الابتكار والتنافسية حيث تؤكد هذه الرؤية على أهمية تطوير القطاع المصرفي ليصبح أكثر حيوية وريادة، مما يعزز مساهمته في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر تبني استراتيجيات قيادية فعالة تعزز من رضا الموظفين وترفع من مستويات الأداء المؤسسي. (رؤية المملكة 2030)

وفي ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال أصبح مفهوم القيادة التحويلية عنصراً جوهرياً في نجاح المنظمات لا سيما في القطاع المصرفي الذي يهدف إلى تحسين جودة الخدمات وتلبية احتياجات العملاء المتزايدة، حيث تشير الدراسات إلى علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث تساهم هذه القيادة في خلق بيئة عمل محفزة وتعزز الانتماء والالتزام (محيلان وعثمان، 2024)، دراسة (حاجي و دولي، 2022)، ودراسة (البلوشي وآخرون، 2021). ورغم تعدد الأبحاث فإن معظمها ركز على القطاعات العامة أو التعليمية مع قلة الدراسات حول تأثيرها في القطاع المصرفي – على حد علم الباحثة، خاصة في السعودية، لذا تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية عبر تحليل أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في البنوك السعودية.

وتأتي هذه الدراسة لاستكشاف أثر القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك السعودي من خلال إجراء الدراسة على العاملين في بنك الرياض كنموذج عن هذا القطاع، بهدف

فهم العلاقة بين هذا النهج القيادي ومدى تأثيره على تحفيز الموظفين وتحسين بيئة العمل، وإلى إلقاء الضوء على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة مستويات الرضا الوظيفي، كما تأمل أن تكون النتائج المنبثقة عن هذه الدراسة ذات قيمة مضافة للقادة والمديرين في القطاع المصرفي السعودي مما يمكنهم من تطوير استراتيجيات فعالة تدعم بيئة عمل محفزة، وتعزز من كفاءة الأداء التنظيمي، وتسهم في تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية المملكة 2030.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد القيادة عنصراً أساسياً في تشكيل الأداء والسلوك الوظيفي للموظفين حيث تؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، وفي بيئات العمل الديناميكية مثل القطاع المصرفي يواجه الموظفون تحديات تنافسية وضغوط عمل مستمرة مما يتطلب أساليب قيادية فعالة لإدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء، وتُعتبر القيادة التحويلية من الأساليب الحديثة التي تركز على تحفيز الموظفين وتمكينهم إلا أن تأثيرها على الرضا الوظيفي في البنوك السعودية لا يزال غير واضح، مما يخلق فجوة بحثية تستدعي الدراسة، وتتمثل مشكلة الدراسة في غياب فهم دقيق لكيفية تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في البنوك السعودية، حيث تفتقر الدراسات الحالية – على حد علم الباحثة – إلى تحليل معمق لهذه العلاقة، خصوصاً في ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي يشهدها القطاع المصرفي ضمن رؤية المملكة 2030، يواجه بنك الرياض كأحد المؤسسات المالية الرائدة في المملكة تحديات تتعلق بارتفاع ضغوط العمل وتوقعات الأداء مما قد يؤثر على رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي، وعلى الرغم من أهمية القيادة التحويلية لا يزال القادة والمديرون في القطاع البنكي يفتقرون إلى توجيهات واضحة حول كيفية تطبيقها بفعالية لتعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي.

من هنا تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في البنوك السعودية،

مع التركيز على بنك الرياض كنموذج، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما هو تأثير القيادة

التحويلية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الرياض؟

3.1 أهمية الدراسة

تُعد القيادة من العوامل الرئيسة التي تؤثر على أداء الموظفين داخل المؤسسات حيث تتنوع أساليبها وتختلف تأثيراتها على الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية. وتُعتبر القيادة التحويلية من الأساليب الحديثة التي تركز على تحفيز الأفراد وتمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الولاء المؤسسي. وفي قطاع البنوك حيث تسود بيئة تنافسية عالية ومتطلبات عمل مكثفة، ويلعب الرضا الوظيفي دوراً محورياً في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

من هذا المنطلق تكتسب دراسة تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في البنوك السعودية، وتحديدًا في بنك الرياض، أهمية كبيرة تنقسم إلى أهمية علمية وأهمية عملية كما يلي:

1. الأهمية العلمية

- تساهم الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية حول تأثير القيادة التحويلية في بيئة العمل المصرفية والتي تتميز بخصائص ومتطلبات تختلف عن القطاعات الأخرى.
- تقدم الدراسة فهماً معمقاً للعلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وعوامل الرضا الوظيفي مما يساعد الباحثين في تطوير نماذج نظرية تفسر هذه العلاقة بشكل أكثر دقة.
- تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتطبيق القيادة التحويلية في القطاع المصرفي نظراً لقلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع - على حد علم الباحث - في سياق البنوك السعودية.

2. الأهمية العملية

- تساعد الدراسة الإدارات المصرفية على تبني استراتيجيات قيادية فعالة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي.

- يساهم التطبيق الفعّال للقيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحفيز الموظفين وتمكينهم من تحقيق أهدافهم.
- تسهم نتائج الدراسة في مساعدة الإدارات على تقليل التوتر الوظيفي لدى الموظفين من خلال تبني أساليب قيادية داعمة ومشجعة.
- توفير رؤى أكاديمية ومهنية تساهم في تطوير وتحسين السياسات والممارسات الإدارية داخل قطاع البنوك.
- تقدم توصيات عملية للقيادة والمديرين في بنك الرياض حول كيفية تبني القيادة التحويلية لتعزيز الرضا الوظيفي.

4.1 أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيسي للدراسة هو: ما هو تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الرياض؟
- كيف يؤثر أسلوب القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين داخل بنك الرياض السعودي؟
 - كيف يمكن تحديد أسلوب القيادة التحويلية وما أبرز سماته في بيئة العمل المصرفية؟
 - ما الأساليب التي يمكن للقيادة التحويلية استخدامها لتعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي البنك؟
 - ما التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في بنك الرياض وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي؟

5.1 أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى:

- تحليل تأثير القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الرياض.
- تحديد سمات القيادة التحويلية في بيئة العمل المصرفية.
- استكشاف الأساليب التي يمكن للقيادة التحويلية تطبيقها لتعزيز الرضا الوظيفي.

■ التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في بنك الرياض وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي.

■ تقديم توصيات لتعزيز القيادة التحويلية وتحسين بيئة العمل في القطاع المصرفي السعودي.

6.1 فرضية الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الرياض.

إلى جانب الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الرياض.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأساليب التي يستخدمها القادة التحويلين على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الرياض.

7.1 حدود الدراسة

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال العام الجامعي 1445هـ، 2024م.

الحدود المكانية: بنك الرياض السعودي ممثلاً عن القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: تطبيق أداة البحث على عينة عشوائية لمجموعة من القيادات والعاملين – ذكور وإناث – في بنك الرياض السعودي.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة

من المنطلقات النظرية التي يمكن تناولها في هذه الدراسة:

1. نظرية القيادة التحويلية: كيفية تأثير القادة على مرؤوسهم من خلال الإلهام والتحفيز والتوجيه نحو

تحقيق الأهداف المشتركة، وتشمل العناصر الرئيسية للقيادة التحويلية مثل التأثير المثالي، التحفيز

الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية.

2. نظرية الرضا الوظيفي: تتناول العوامل المؤثرة على رضا الموظفين عن وظائفهم، مثل بيئة العمل،

التعويضات، فرص التقدم، ودعم القيادة.

3. نظرية الدافعية: تستند إلى مفاهيم مثل نظرية الحوافز ونظرية التحفيز، وأهمية التحفيز والدعم في

تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين على الابتكار والإنتاجية.

4. نظرية الثقافة التنظيمية: تأثير ثقافة المنظمة على سلوكيات الموظفين وأدائهم، وكيف يمكن أن تعزز

القيادة التحويلية من تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الابتكار.

5. نظرية السلوك الإبداعي: تتناول العوامل التي تعزز أو تعيق سلوكيات العمل المبتكر لدى الموظفين،

والقيادة التحويلية تعتبر هنا عاملاً مؤثراً في هذا السياق.

9.1 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا

الوظيفي لدى موظفي بنك الرياض، ويشمل ذلك مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالإضافة إلى جمع

البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ولتحقيق أهداف البحث سوف يتم اتباع الخطوات المنهجية التالية:

1. مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية والرضا الوظيفي في بيئة العمل المصرفية مع

التركيز على الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في القطاع البنكي.

2. تحليل الخبرات السابقة والاستفادة من الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت القيادة

التحويلية وأثرها على بيئة العمل.

3. جمع البيانات الأولية من خلال استبيان موجه إلى مجموعة من قيادات ومديري الإدارات ورؤساء

الأقسام والموظفين لاستطلاع آرائهم حول تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي.

4. رصد وتحليل الاستجابات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

5. تفسير النتائج ومناقشتها، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات لتعزيز القيادة التحويلية وتحسين

الرضا الوظيفي في البنك.

10.1 متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: أسلوب القيادة التحويلية المتبع في بنك الرياض.

- المتغير التابع: مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الرياض.

وتهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في بنك الرياض، حيث يُتوقع أن يسهم تطبيق القيادة التحويلية بشكل فعال في تعزيز بيئة العمل مما يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة.

ثانياً الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الدراسة الحالي وقد تم استكشاف مجموعة من هذه الدراسات وسوف يتم تناول هذه الدراسات في السطور القادمة مرتبة من الاحدث إلى الاقدم كما يلي:

دراسة (محيلان وعثمان، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين)، على الإبداع التسويقي في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير واضح للقيادة التحويلية على الإبداع التسويقي في تلك البنوك، حيث أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد المذكورة تساهم في تعزيز الإبداع التسويقي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات من موظفي التسويق في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك المبحوثة تتمتع بقيادة تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين. كما

اتفقت إجابات المشاركين على درجة عالية من الموافقة على وجود هذه الأبعاد، مما يدل على أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) له أثر ملموس على المتغير التابع (الإبداع التسويقي)، وعليه قدمت الدراسة عدة توصيات، كان من أبرزها ضرورة نشر ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، بالإضافة إلى إتاحة الفرص وتمكين الموظفين المتميزين من تولي مواقع تناسب إمكاناتهم، بما يعود بالنفع على بنوكهم.

دراسة (حاجي كريمة ودولي سعاد، 2022)

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 56 موظفاً في الشركة، واستخدم برنامج SPSS، والنمذجة الهيكلية كأدوات للتحليل، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية كانت لها تأثيرات ملحوظة على الرضا الوظيفي للعاملين، وكان بُعد "التمكين" هو الأكثر تأثيراً، يليه "التأثير المثالي"، ثم "التحفيز الإلهامي"، وأخيراً "الاعتبارات الفردية"، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين أسلوب القيادة التحويلية للمديرين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

دراسة: (حسن البلوشي وآخرون، 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استخدام أداتين الأولى: استبانة القيادة التحويلية وتكونت من (33) مفردة لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي، والثانية مقياس (OHI - E)، وتكون من (37) مفردة، لقياس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين وتم توزيع أداتي الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، بلغ حجمها (504) معلماً ومعلمة، وبعد تحليل البيانات أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة

التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر معلمهم كبيرة، وأن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين في مدارسهم مرتفع، وأنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الصحة التنظيمية في مدارسهم، وأوصى الباحثون بالاستمرار في تدريب المديرين على ممارسات أبعاد القيادة التحويلية، لتكون لديهم تصورات واضحة عن أهمية القيادة التحويلية، من أجل ترجمتها في الواقع الفعلي، متابعة مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي، وذلك باستخدام (OHI)، مقياس الصحة التنظيمية بين فترة وأخرى، للتأكد من مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

دراسة (Umrani & Afsar، 2019)

أكدت الدراسة أن سمات القيادة التحويلية التي يتمتع بها بعض المديرين تعد من العوامل الرئيسية والمهمة في تعزيز سلوك العمل المبتكر لدى الموظفين، وأوصى الباحثون إدارات المنظمات بضرورة التركيز على تطوير قدرات المديرين وتأهيلهم لتبني منهج القيادة التحويلية، بهدف خلق بيئة داعمة للابتكار

دراسة: (Masood & Afsar، 2018)

ركزت الدراسة على استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري التمريض في بعض المؤسسات الصحية الأمريكية وسلوك العمل المبتكر للممرضات التابعات لتلك المؤسسات، وسعت الدراسة إلى اختبار تأثير الكفاءة الذاتية للموظفين وقدراتهم الفطرية على الابتكار، بالإضافة إلى دراسة أثر الثقة في المشرفين على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات العمل المبتكر، وقد اعتمدت الدراسة على نهج تفاعلي، حيث افترضت أن هناك تفاعلاً بين القيادة التحويلية والثقة في القائد وتجنب عدم اليقين، مما يؤثر على سلوك العمل المبتكر، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بسلوك العمل المبتكر لدى الممرضات اللواتي يتمتعن بمستويات عالية من الثقة وتجنب الشك، كما

وجدت الدراسة أن الكفاءة الذاتية الابتكارية تلعب دوراً وسيطاً في هذا التفاعل الثلاثي بين القيادة التحويلية والثقة في القائد وتجنب عدم اليقين على سلوك العمل المبتكر.

وتوصلت النتائج إلى أن الجمع بين القيادة التحويلية والثقة في المشرف يمكن أن يؤدي إلى تعزيز سلوك العمل المبتكر، حيث يصبح التغلب على الغموض والمخاطر، والقلق والخوف من المجهول المرتبط بسلوك العمل المبتكر ممكناً عندما تتوفر القيادة التحويلية والثقة.

دراسة: (الشوابكة وآخرون، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، ولهذا الغرض تم تصميم قائمة استبيان تكونت من 29 عبارة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة. تم توزيع قائمة الاستبيان على جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في الدائرة، حيث تم توزيع 142، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة لإتمامها، واعتمدت على برمجة الإحصاء الوصفي للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد استنتجت الدراسة مجموعة من النتائج، من أبرزها أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، وأظهر العاملون في الدائرة ارتباطاً ملحوظاً بالالتزام التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني العاملين الذين يتمتعون بسمات قيادية، والأخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القادة الجدد توافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة فيهم، وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات.

دراسة: (وردة قحام، سلمى عوارطه، 2018)

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراعات التنظيمية وعلاقتها بأبعاد القيادة التحويلية، وقد تمت دراسة هذا الأمر في مؤسسة محددة في ولاية جيجل، كما تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على مجموعة من الموظفين، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وبعد تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر لأحد أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الصراعات التنظيمية، وتحديدًا في بعد التأثير المثالي.

دراسة: (حسيبة بوميمزوسليمة شطابي، 2016)

سعت الدراسة إلى فهم دور القيادة في تخفيف تأثير الصراع التنظيمي على رضا الوظائف، وكيفية تحقيق هذا الهدف تم استخدام المسح الشامل لجميع موظفي مستشفى محمد الصديق بن يحيى وكلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال في جامعة محمد الصديق بن يحيى، حيث شمل عدد الأفراد الذين شملهم مسح الدراسة 391 عامل تم جمع 341 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والذي تم تنفيذه باستخدام تحليل الانحدار الخطي مع تطبيق النموذج الإحصائي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها أن صراع المهام يؤثر إيجابًا على صراع العلاقات، وبالمثل يؤثر صراع العلاقات سلبًا على رضا الوظائف، كما أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تعدل تأثير كل من صراع المهام وصراع العلاقات على رضا الوظائف، ولم تجد الدراسة أي دليل إحصائي على دور بارز للقيادة التبادلية في تخفيف تأثير الصراع التنظيمي على رضا الوظائف.

دراسة: (أيلين، 2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية في المدرسة الابتدائية والبيئة المدرسية، ومستويات التحصيل العلمي للطلاب في المدرسة، استناداً على المعلومات المتعلقة بالمدرسة، وقد تم جمع البيانات من خلال عينة هادفة من مديري المدارس الابتدائية، وعينة مقصودة من المعلمين في مدارس مدينة تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، وباستخدام مقياس القيادة التحويلية (MLQ)

لقياس درجة تصورات المعلمين لممارسات المديرين للقيادة التحويلية ، واستخدام مقياس المناخ المدرس ي (SCT-R)، لقياس تصورات المعلمين للمناخ المدرسي، وأشارت النتائج إلى: وجود علاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية بين عوامل القيادة التحويلية، وأبعاد المناخ المدرسي، ومع ذلك لم تكن هنالك علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية وتحصيل الطلاب في الرياضيات، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحصيل الطلاب في القراءة.

دراسة: (Nemanich & Keller, 2007)

اجريت الدراسة حول مدى اكتساب القيادة خصائص القيادة التحويلية من منظور الموظفين المنهمكين في اكتساب التكامل في العلاقات التي تمتلكها القيادة والمناخ التنظيمي واكتساب قبولها والأداء والرضا الوظيفي في بيئة مليئة بالغموض وتوصلت الدراسة الى:

وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية ومن اكتساب قبولها وأداء الموظفين وارضاه الوظيفي، فضلاً عن أن وضوح الهدف ليس له تأثير غير مباشر على العلاقة بين القادة التحويليين والاداء الوظيفي، غير أنه توجد علاقة ايجابية مباشرة دالة احصائياً بين اكتساب القيادة التحويلية والاداء الوظيفي.

دراسة: (Dess & et al., 1998)

اجريت دراستهم حول الدروس المستفادة من تجربة الولايات المتحدة الامريكية في تطبيق القيادة التحويلية نظراً لكون المنظمات الادارية تواجه اليوم الكثير من التحديات، وتوصلت الدراسة الى ان: هناك اربعة عوامل ضرورية لنجاح القيادة التحويلية وهي: التحرك بسرعة وحزم، توفير معنى للحاجات الملحة او العاجلة، تطوير اتصالات فعالة ورؤية واضحة او تخطيط منظم لمجموعة من الاهداف، وتفويض الآخر للعمل وتنفيذ اعمال توضح التغيير.

الفصل الثاني: الاطار النظري

تمهيد

تُعد القيادة التحويلية أحد الأساليب القيادية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في بيئة العمل من خلال تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع. ويعتمد هذا النوع من القيادة على مبادئ التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، حيث يسعى القادة التحويليون إلى تعزيز الولاء المؤسسي ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

وفي بيئة العمل المصرفية يكتسب موضوع القيادة التحويلية أهمية خاصة نظراً للديناميكية والتنافسية التي يتميز بها هذا القطاع. فالبنوك والمؤسسات المالية تحتاج إلى قادة قادرين على التعامل مع التحديات المتسارعة، وتحقيق مستويات عالية من الأداء والرضا الوظيفي لدى الموظفين. ولهذا السبب، يتناول هذا الفصل مفهوم القيادة التحويلية، وأبعادها، ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، إضافة إلى النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل لموضوع القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وذلك من خلال استعراض أهم المفاهيم والنظريات ذات الصلة. ويتناول الفصل أولاً القيادة التحويلية، بدءاً من تعريفها وخصائصها وأبعادها المختلفة، وصولاً إلى وظائف القائد التحويلي وتأثيره على بيئة العمل. بعد ذلك، يتم التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر عليه والمؤشرات التي تدل على انخفاضه. وأخيراً، يناقش الفصل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، مع تسليط الضوء على تأثير القيادة التحويلية في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء الأمثل.

أولاً: القيادة التحويلية.

تمهيد

تُعتبر القيادة التحويلية مفهوماً أساسياً في إدارة العلاقات داخل المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز الابتكار وتحسين الأداء، تتمحور هذه النهج والسبل حول تعزيز التواصل والتفاعل بين أفراد الفرق العاملة داخل الشركات والمؤسسات، حيث ينصب التركيز في هذا السياق على دعم وتشجيع الموظفين للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بطرق مبتكرة ومستدامة.

ويعتبر تبني القيادة التحويلية ضرورة في ظل تغيرات البيئة التنظيمية والتحول السريعة في الأسواق والتكنولوجيا في وقتنا المعاصر بدلاً من التمسك بالهيكل التنظيمية التقليدية، فالقيادة التحويلية تؤمن بأهمية تمكين الفرق وتفعيل قدراتها لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الجديدة بشكل فعال. كما يعد القائد التحويلي المحور الرئيسي في هذا السياق، حيث يجب ان يمتلك قدرات ومهارات خاصة فهو يجب أن يتمتع بمهارات الاتصال القوية والقدرة على بناء علاقات مؤثرة داخل المنظمة، ويتحلى بالقدرة على تحفيز وتوجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتطوير رؤية مستقبلية للمنظمة. وخلال السطور القادمة سوف يتم استعراض مفهوم القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الابتكار وتحسين الأداء داخل البيئة التنظيمية، إلى جانب استعراض بعض الاستراتيجيات الفعالة لتطبيقها في سياق العمل اليومي داخل المنظمات.

1.1.2 مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership

تسعى القيادة التحويلية إلى تعزيز شعور المرؤوسين من خلال الاعتماد على القيم والمبادئ الأخلاقية مثل الحرية والعدالة، والمساواة، والسلام، والإنسانية، ويبدأ سلوك القيادة التحويلية من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، بدلاً من التركيز على تبادل المصالح مع المرؤوسين، وبالإضافة إلى ذلك، تسعى هذه النوعية من القيادة إلى زيادة وعي المرؤوسين بحاجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات،

مما يولد الدافعية لتحقيق تلك الحاجات وتحقيق النمو الشخصي والمهني في حياتهم العملية (Tichy & Devama, 1990)

وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة على يد بيرنز في عام 1978 في كتابه "القيادة"، حيث استخدمه للتمييز بين القادة الذين يقومون ببناء علاقات تحفيزية وذات أهداف مع رؤوسهم، وبين القادة الذين يعتمدون بشكل أساسي على عملية تبادل المنافع لتحقيق النتائج، وقدم بيرنز تعريفاً للقيادة التحويلية كعملية تسعى من خلالها القادة والتابعون إلى تحفيز بعضهم البعض للنهوض بمستوياتهم الشخصية والمهنية نحو الأفضل، وتعزيز الدافعية والأخلاق. (العتيبي، 1426هـ).

والقيادة التحويلية هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكّن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها. (محمد، 2006)

وعرف كونجر (Conger) القيادة التحويلية على أنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, 2002).

ووفقاً لـ كولفن (Colvin)، يركز مفهوم القيادة التحويلية على تعزيز القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين بهدف تحقيق أهداف كبيرة حيث يؤكد كولفن أن هذا النوع من القيادة يسعى جاهداً لخدمة التغيير وتعزيز النمو والتطور داخل المنظمة. (Colvin, 1999).

ووفقاً لفيرا وكروسان، فإن القيادة التحويلية هي قيادة إلهاميه ومحفزة عقلياً، تأخذ في اعتبارها مشاعر الأفراد، فيقوم هؤلاء القادة بمساعدة الأفراد على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل رؤية أوسع للمنظمة، ويستمدون الإلهام من رؤيتهم وينقلونه للآخرين، كما يثيرون الحماس ويتخطون التقاليد المألوفة من خلال تصميمهم لإعادة تشكيل المستقبل والشك في الأفكار المتعارف عليها. وبفضل هذه النهج، يُشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة في هذه العمليات بنشاط (فيرا وكروسان، 2005).

وقد طور باس وأفوليو في عام 1994 استبانة القيادة ذات العوامل المتعددة Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)، والتي استندت إلى نظرية تفيد بأن القيادة التحويلية تتألف من أربعة أبعاد أساسية تُعرف بـ "الأربعة آيات" (Four Is). وتتضمن هذه الأبعاد:

1. التأثير المثالي Idealized Influence:

حيث يقوم القادة بتوفير نموذج يُحتذى به للمرؤوسين، مما يثير الثقة والولاء والاحترام تجاههم.

2. التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation:

يوفر القادة محفزات غير اعتيادية للمرؤوسين، مما يرفع من روحهم المعنوية وينشط سيادة القيم ويثير تفكيرهم نحو ابتكار حلول جديدة وإبداعية للمشكلات.

3. التحفيز الفكري Intellectual Stimulation:

يُشجع القادة المرؤوسين على التفكير خارج الصندوق واقتراح الحلول المبتكرة والإبداعية.

4. الاهتمام الفردي Individualized Consideration:

يُظهر القادة اهتماماً فردياً بكل فرد في فريقهم، ويأخذون في الاعتبار الفروق الفردية ويدعمون تطوير قدرات كل شخص.

باستخدام هذه الأبعاد، يتمكن القادة التحويليون من تحفيز وتوجيه المرؤوسين نحو تحقيق أداء متميز وتعزيز الروح المعنوية والإبداع داخل المنظمة. وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في

المنظمة لمواجهة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية. (ناجي، 2000)

2.1.2 خصائص القيادة التحويلية.

تعتبر القيادة التحويلية نهجاً للقيادة يركز على تحفيز وإلهام المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة، وتغيير المنظمات من خلال تطوير رؤية مشتركة وتعزيز التفاعل والابتكار. وتتميز القيادة التحويلية ببعض الخصائص الرئيسية، ووفقاً لـ Kouses and Posner، هناك خمسة خصائص أساسية تشكل أساساً للقيادة التحويلية، حيث يعمل القادة على تحفيز وتمكين المرؤوسين وإيجاد بيئة تشجيعية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفاعلية، ومن خصائص القائد التحويلي ووفقاً لـ (Kouses and Posner, 2013) ما يلي: (الشوابكة وآخرون، 2018)

1. الإلهام والرؤية الجماعية Inspiring A Shared Vision:

يتمثل هذا الجانب في تطلع القادة التحويليين للمستقبل وإيمانهم بأن العمل الجماعي والالتزام التنظيمي يمكن أن يحقق المستحيل والنجاح للمنظمة.

2. تحدي العملية Challenging The Process:

يبحث القادة التحويليون دائماً عن الفرص الجديدة ويكونون على استعداد لتغيير الوضع الحالي، حيث يبتكرون ويجربون أساليب وأدوات جديدة للعمل.

3. النمذجة للأقوال والأفعال Modeling The Way:

تتمثل هذه الخاصية في أن تكون قيم العمل واضحة لدى القادة التحويليين، حيث يقدمون أنفسهم كنموذج يحتذى به في السلوك والتصرف.

4. تمكين الآخرين Enabling Others to Act:

يؤمن القادة التحويليون بأهمية مشاركة العاملين بجميع جوانب العمل ويعملون على تمكينهم وتشجيعهم على المشاركة الفعالة.

5. التشجيع Encouraging:

يحفز القادة التحويليون الآخرين بكل الطرق الممكنة، سواءً بالتشجيع المادي أو المعنوي، لدفعهم

لتحقيق أداء أفضل.

3.1.2 ابعاد القيادة التحويلية.

القيادة التحويلية هي نمط من أنماط القيادة يتميز بتركيزه على تحويل الفرد الذي يقود من خلال توجيهه وتطويره، وتعتبر القيادة التحويلية مفهوماً مطوراً بواسطة الباحث جيمس بورنز في عام 1978، وهو يعتبر واحداً من أنماط القيادة الأربعة التي وصفها في نظريته الأكثر شهرة "القيادة الحوكمية"، حيث تعتمد القيادة التحويلية على بناء علاقات قوية بين القائد وأعضاء الفريق، بحيث يتم تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، والأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية كما جاءت من قبل باس و أفوليو، والتي يمكن للإدارة استخدامها ووجدت قبولاً وتأييداً عاماً في مجال الإدارة هي: (الزعيبي، 2012)

أ. التأثير المثالي Idealized Influence:

يتمثل هذا البعد في قدرة القادة على أن يكونوا نموذجاً يُحتذى به للآخرين عبر الزمن، ويتمثل سلوكهم في تقديم النفس كمثال يتبعه الآخرون، ويُفضلون احتياجات الفريق على احتياجاتهم الشخصية، حيث يتحلون بالتضحية من أجل المصلحة الجماعية، ويتمسكون بالمعايير الأخلاقية دون اللجوء إلى القوة أو التسلط، وكذلك يُشجع المرؤوسون على تبني الرؤية والقيم التي يمثلون فيها، ويُلهمون للتعبير عن أفكارهم وآرائهم. (العازمي، 2006)

ب. الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم Inspirational Motivation:

هذا البعد يتمثل في قدرة القائد على نقل توقعاته العالية للفريق وتحفيزهم بطريقة تلهمهم وتثير حب التحدي والإخلاص للرؤية المشتركة، وهذا البعد يعمل على تعزيز روح الفريق وتشجيع المشاركة في وضع الأهداف المستقبلية، ويُظهر القائد التحويلي الالتزام والتحفيز لتحقيق الأهداف المشتركة. (الهلال، 2008)

ج. الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation:

هذا البعد يتمثل في قدرة القائد على تحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري وتشجيع الأفراد على تقديم أفكار جديدة لحل المشكلات، حيث يتم دعم الأفكار المبتكرة وتشجيع إعادة هيكلة المشكلات بشكل جديد، ويتمثل التحفيز الذكائي في تحفيز المرؤوسين على إعادة التفكير في الأفكار القديمة وتقديم حلول مبتكرة.

د. الاعتبار الفردي Individualized Consideration:

يمثل هذا البعد في القيادة التحويلية الاهتمام الفردي بالمرؤوسين وفهم الفروق الفردية بينهم، وفيه يقوم القائد التحويلي بالتعامل مع كل فرد وفق ظروفه الخاصة، ويعتبر كل فرد ككيان مستقل ومساهم في حل المشكلات، كما يسعى القائد إلى إنشاء نظام اتصال فعّال يسهل التواصل بينه وبين المرؤوسين، ويكون قريباً منهم لتسهيل التوجه إليه وتقديم الدعم عند الحاجة، كما يفوض القائد التحويلي بعض المهام لتنمية قدرات المرؤوسين وتطويرهم، كذلك يهتم القائد التحويلي بتلبية حاجات الأفراد بهدف تطويرهم ورفع مستوى أدائهم، ويعتبر "باس" (Bass)، أن هذا البعد يتجلى في تولي القائد اهتماماً خاصاً بحاجات الأفراد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال العمل كمدرب أو مراقب يُولي القائد فيه اهتماماً شخصياً للأفراد الذين قد يظهرون عليهم علامات الإهمال، ويسعى لاكتشاف ما يرغبون فيه ومساعدتهم على تحقيق ذلك، وهذا البعد يعكس التركيز على العلاقات الفردية والتواصل الشخصي بين القائد والمرؤوسين، مما يساعد على بناء ثقة أعمق وتعزيز الانتماء للفريق، ويساهم في تحفيز المرؤوسين وتعزيز مشاركتهم الفعّالة في تحقيق

أهداف المنظمة. (Bass, 1990)

4.1.2 وظائف ومهام القائد التحويلي.

يُعتبر القائد التحويلي نقطة التحول الرئيسية في أي منظمة، حيث يحمل مسؤولية توجيهها نحو التغيير والتحسين المستمر، وتقع مهام ووظائف القائد التحويلي في قلب عملية التغيير داخل المنظمة، وتشمل

عدة جوانب منها: (المراد، 2005)

- إدراك الحاجة للتغيير: القائد التحويلي يكون على دراية تامة بأن التغيير ضروري لتحقيق التطور والتحسين في المنظمة، يدرك أن الثبات والاستمرار في الوضع الحالي قد لا يكون مجدياً في ظل تطور البيئة والتحديات التي تواجه المنظمة، فمن خلال جاذبيته الشخصية وقدرته الاقناعية، يتمكن من إقناع الأفراد داخل المنظمة بأهمية التغيير، ويستخدم قدراته في التواصل لتوضيح رؤيته للمستقبل.
- صياغة الرؤية والرسالة: تتجلى أهمية صياغة الرؤية والرسالة في توفير إطار عمل مشترك يُمكن الأفراد من فهم أهداف المنظمة ودور كل فرد في تحقيقها، ويسعى القائد التحويلي إلى وضع رؤية واضحة ومحددة تمثل الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، مع تحديد القيم والمبادئ التوجيهية التي تُحفّز وتلهم الفرق العاملة
- اختيار نموذج التغيير ومساراته: يقوم القائد التحويلي بتحديد النموذج المناسب للتغيير للمنظمة من بين الخيارات المتاحة، والذي يناسب الظروف المحيطة بها.
- تكوين الاستراتيجية الجديدة: يقوم القائد التحويلي بوضع استراتيجية جديدة تتماشى مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير، بالإضافة إلى تحليل الفرص والتهديدات في السوق.
- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: يُعد القائد التحويلي مسؤولاً عن إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، وذلك عن طريق بلورة رسالة المنظمة وإدخال منظومة القيم الجديدة. (هوارى، 1999)
- إدارة المرحلة الانتقالية: يهتم القائد التحويلي بإدارة المرحلة الانتقالية التي يعيشها الأفراد من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها. (Kotter, 1998)

ثانياً: الرضا الوظيفي

تمهيد

يُعد الرضا الوظيفي من الموضوعات الأساسية في بحوث السلوك التنظيمي، حيث يرتبط بشكل مباشر بأداء الموظفين ودافعيتهم للعمل. بدأ الاهتمام به في المجال الصناعي كمؤشر على جودة بيئة العمل ومدى تحفيز الأفراد للإنتاج. فكلما زادت الفوائد والمزايا التي يحصل عليها الموظف، ارتفع حماسه لبذل جهود أكبر في أداء مهامه.

1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي

يعرف ستون (Stone) الرضا الوظيفي بأنه حالة من التكامل يشعر بها الفرد مع وظيفته حيث يرى الوظيفة كوسيلة لتحقيق طموحاته المهنية، ورغبته في النمو والتقدم، بالإضافة إلى تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويشير هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي يختلف من شخص لآخر نظراً لتباين الحاجات والدوافع الفردية حيث أن الشعور بالرضا يعتمد على درجة الإشباع التي يحصل عليها الموظف من وظيفته، والتي تتفاوت تبعاً لطبيعة كل شخص وتوقعاته الشخصية من بيئة العمل، بالتالي يمكن اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة نسبية تختلف بين الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم وتصوراتهم حول العمل. (عاشور، 1983)

وعلى ذلك يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو الشعور العام للموظف تجاه عمله، والذي يتأثر بعدة عوامل مثل بيئة العمل، التحفيز، العلاقة مع المديرين، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية وفي قطاع البنوك يُعد الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً لقياس الاستقرار الوظيفي، وتقليل معدلات دوران الموظفين، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

2.2.2 أهمية الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً في نجاح الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل حيث ينعكس بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي، ويمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي من منظور الموظفين على

النحو التالي:

ا. أهمية الرضا الوظيفي للموظفين:

- يعزز الثقة بالنفس والطموح لدى الموظف مما يدفعه لتحقيق أهدافه المهنية والشخصية.
- يساهم في إشباع الحاجات الشخصية للفرد من خلال تحقيق تطلعاته المهنية والشعور بالإنجاز.
- يساعد في تقليل الضغوط النفسية التي قد تنشأ نتيجة التحديات والضغوط المهنية.
- يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وتقليل الصراعات داخل بيئة العمل.

- يعزز القدرة على التكيف مع بيئة العمل مما يحفز الموظفين على الإبداع والابتكار.
- يمنح الموظف شعوراً بالاحترام والتقدير مما ينعكس إيجابياً على أدائه وولائه للمؤسسة.

ب. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع

- يؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر على استقرار المجتمع وتقدمه حيث يساهم في: (بن يوب ولبيض، 2019)
- تحسين جودة الخدمات ورفع الكفاءة الاقتصادية مما يعزز الإنتاجية في مختلف القطاعات.
 - تقليل معدلات ترك العمل مما يساهم في الاستقرار الأسري ويعزز تماسك المجتمع.
 - دعم التنمية والتطوير حيث يؤدي الرضا الوظيفي إلى بيئة عمل مستقرة تُسهم في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي.

وبذلك فإن تحقيق الرضا الوظيفي لا يساهم فقط في تحسين الأداء الفردي، بل ينعكس إيجابياً على بيئة العمل ككل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز الاستقرار المؤسسي.

3.2.2 أنواع الرضا الوظيفي

يقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين رئيسيين: (عبد الحليم، 2016)

1. الرضا العام:

يشير إلى الشعور العام للفرد تجاه عمله بشكل شامل أي ما إذا كان راضياً أو غير راضٍ عن وظيفته ككل، ويُعتبر الرضا العام محصلة لمجموعة من العوامل الفرعية مثل:

- الرضا عن الأجر والتعويضات.
- الرضا عن محتوى العمل وطبيعته.
- الرضا عن فرص الترقية والتطور الوظيفي.
- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف.
- الرضا عن علاقات العمل والزملاء.
- الرضا عن ساعات العمل وظروفه الفيزيائية.

2. الرضا النوعي:

يرتبط بجانب محدد من العمل حيث قد يكون الموظف راضياً عن بعض الجوانب وغير راضٍ عن أخرى، مثل: (بن يوب ولببض، 2019)

- الرضا عن الأجر والمزايا المالية مع عدم الرضا عن بيئة العمل.
 - الرضا عن فرص الترقية لكن عدم الرضا عن أسلوب القيادة.
 - الرضا عن الرعاية الصحية مع عدم الرضا عن طبيعة المهام الوظيفية.
- وعلى الرغم من هذا التقسيم، تشير الدراسات إلى وجود علاقة ترابطية بين الرضا العام والرضا النوعي، حيث إن رضا الموظف عن أحد الجوانب قد يؤثر على رضاه عن الجوانب الأخرى فكلما تحسنت بيئة العمل

وازداد الشعور بالتقدير ارتفع مستوى الرضا العام للموظف مما ينعكس إيجابياً على أدائه وإنتاجيته.

4.2.2 النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

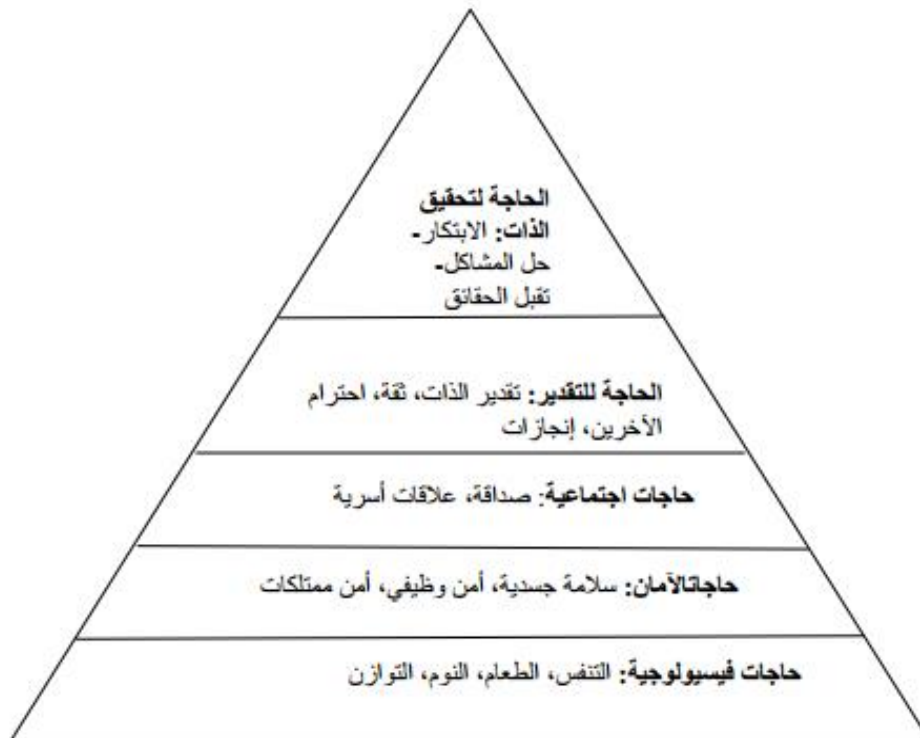
تعددت النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، ومن أبرزها:

1. نظرية تدرج الحاجات (إبراهيم ماسلو)

اقترح ماسلو أن الحاجات الإنسانية تتدرج في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية ويتصاعد نحو الحاجات الأكثر

تعقيداً وهي: (سليمان ووهب، 2011)

- الحاجات الفسيولوجية: مثل الطعام، الماء، النوم، الراحة.
- حاجات الأمن: تشمل الشعور بالاستقرار الوظيفي والأمان المادي والنفسي.
- الحاجات الاجتماعية: الحاجة إلى الانتماء، تكوين علاقات، والشعور بالمودة.
- حاجات التقدير: الشعور بالاحترام والتقدير من الآخرين، سواء كان ذاتياً أو اجتماعياً.
- حاجات تحقيق الذات: تحقيق الطموحات، الإبداع، وتطوير الذات.



شكل (1) هرم ماسلو للحاجات.

2. نظرية الحاجات الثلاث (ماكلياند)

اقترح ماكلياند أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات رئيسية تؤثر على رضاهم الوظيفي، وهي: (القريوتي، 2009)

- الحاجة إلى الإنجاز: الرغبة في تحقيق النجاح والتحدي والتفوق في العمل.
- الحاجة إلى القوة: السعي للسيطرة والتأثير على الآخرين.
- الحاجة إلى الانتماء: الرغبة في بناء علاقات اجتماعية إيجابية في بيئة العمل.

3. نظرية القيمة (لوك)

ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعتمد على مدى توافق القيم الشخصية للفرد مع طبيعة وظيفته. فكلما كانت الوظيفة تحقق للفرد قيمة تتناسب مع احتياجاته زاد مستوى الرضا الوظيفي. (الشرايدة، 2008)

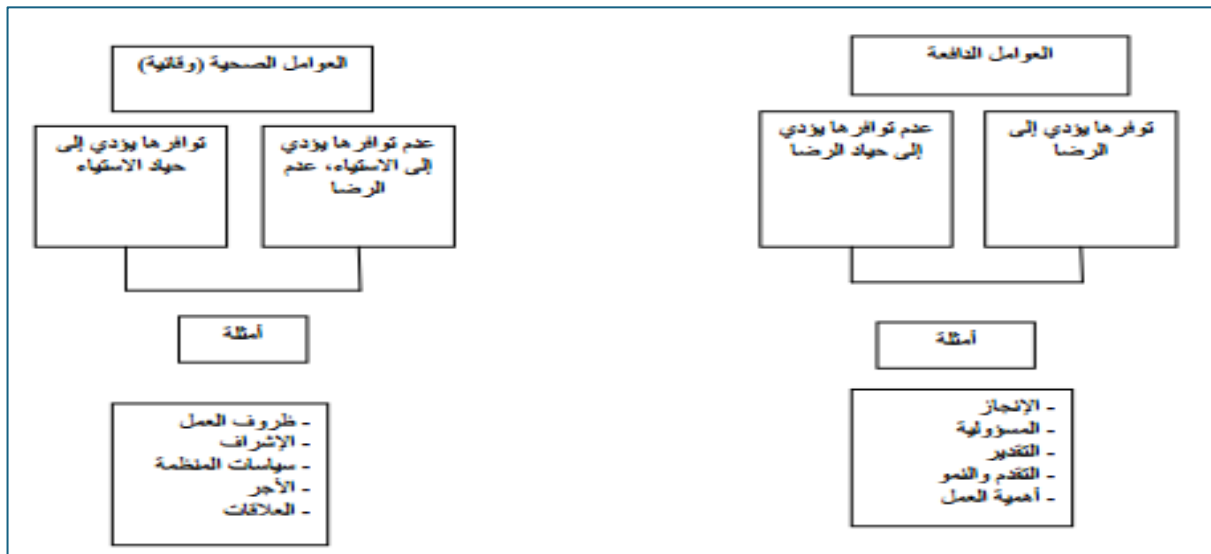
4. نظرية العاملين (هيرزبيرغ)

يقسم هيرزبيرغ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى نوعين: (عبد اللطيف، 2015)

1. العوامل الصحية (الوقائية): تؤثر في منع عدم الرضا لكنها لا تؤدي إلى الرضا بحد ذاتها، وتشمل:

الراتب والمكافآت، ظروف العمل، نمط الإشراف، السياسات الإدارية.

2. العوامل الدافعة: تؤدي إلى زيادة الرضا والتحفيز، وتشمل: الإنجاز، فرص الترقية، المسؤولية والتقدير.



شكل (2) محتوى نظرية هيرزبيرغ

5. نظرية العدالة (آدمز)

تقوم هذه النظرية على أن رضا الموظف يعتمد على إدراكه للعدالة في بيئة العمل، من خلال: (عيسوي، 1996)

- التقييم: قياس ما يقدمه الموظف من جهد مقارنة بالمكافآت التي يحصل عليها.
- المقارنة: مقارنة المكافآت والجهود مع زملائه في المؤسسة.
- السلوك: إذا شعر الموظف بعدم العدالة، فقد يؤدي ذلك إلى تقليل إنتاجيته أو تغيير سلوكه.

5.2.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يمكن تحديد هذه العوامل فيما يلي: (عاشور، 1983)

1. الأجر: يعد وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل، ومع ذلك يشير "هيرزبيرج" في نظريته إلى أن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، لكنها تمنع عدم الرضا فالأجر يمنح الشعور بالأمان، ويرمز إلى المكانة الاجتماعية.
2. محتوى العمل: يلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي من حيث نوعيته ومهامه فبعض الأعمال تتطلب الدقة وسرعة التنفيذ مما قد يجعل مستوى الرضا فيها منخفضاً مقارنة بالأعمال التي تتيح للعامل القيام بمهام متعددة، وتوفر له إثراء وظيفياً وإمكانية الأداء بطرق تتناسب مع قدراته وإمكاناته.
3. فرص الترقية: يتوقف تأثير الترقية على الرضا الوظيفي على طموحات وتوقعات الفرد فكلما كانت طموحات الفرد متناسبة مع الفرص المتاحة فعلياً زاد رضاه عن العمل، كما أن حصول الفرد على ترقية غير متوقعة يحقق له سعادة أكبر بينما قد يؤدي عدم تحقق الترقية المتوقعة إلى الإحباط وعدم الرضا.
4. نمط الإشراف: متى كان المدير حساساً لحاجات ومشاعر مرؤوسيه فإنه يكسب ولاءهم ورضاهم عن العمل لذلك فإن تأثير المدير على رضا الأفراد يتوقف على خصائصه الشخصية، ومدى سيطرته على

الحوافز ووسائل الإشباع، ودرجة تفويضه للسلطات، ومدى تناسبها مع قدرات واستعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية.

5. جماعة العمل: تلعب جماعة العمل دوراً بارزاً في التأثير على رضا العامل سواء بشكل إيجابي أو سلبي حيث تؤثر العوامل النفسية والعلاقات المتبادلة بين الأفراد على سلوكهم ومدى مواظبتهم في العمل.

6. الاتصالات في العمل: يقصد بها تبادل الأفكار والآراء والمعاني بهدف تنفيذ المهام المطلوبة، وهي وظيفة إدارية متصلة بطبيعة العمل الإداري من حيث التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، فكلما كان الاتصال سلساً وفعالاً ساهم ذلك في تماسك أعضاء التنظيم وخلق جو من التعاون والمودة، خاصة بين الإدارة والعاملين.

7. الشعور بالأمن الوظيفي: هو مدى شعور الموظف بالأمان والاستقرار في وظيفته، وانخفاض احتمالية فصله في الحاضر والمستقبل. ويرتبط هذا الشعور إيجابياً بالرضا الوظيفي حيث يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية.

8. الظروف الفيزيائية (البيئية): تشمل بيئة العمل والأثاث المكتبي، والآلات، ووسائل التهوية، والإضاءة، وغيرها فكلما كانت بيئة العمل مناسبة ومريحة زاد رضا الموظفين عن عملهم.

9. ساعات العمل: يعد عدد ساعات العمل اليومي من العوامل المهمة التي تؤثر على الرضا الوظيفي. فكلما زادت مرونة ساعات العمل وسمحت للموظف بإدارة وقته بحرية زاد مستوى الرضا. بينما تؤدي ساعات العمل الطويلة أو غير المنتظمة إلى زيادة الإجهاد وانخفاض الرضا عن العمل. (بن يوب ولبيض، 2019)

6.2.2 مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

هناك بعض المؤشرات التي تدل على عدم الرضا الوظيفي، وكلما ارتفعت هذه المؤشرات كان ذلك دليلاً على انخفاض مستوى الرضا. ومن أبرز هذه المؤشرات: (لطفي، 1982)

1. التغيب عن العمل: يعد التغيب مؤشراً واضحاً على عدم الرضا الوظيفي حيث يتخذ العامل قراراً بعدم

- الحضور للعمل دون سبب مبرر، ويعكس ذلك عدم تكيفه مع بيئة العمل وشعوره بعدم الارتياح.
2. التمارض: يلجأ بعض الموظفين إلى التمارض كوسيلة للابتعاد المؤقت عن بيئة العمل التي تسبب لهم الاستياء، ويعد التمارض مؤشراً على عدم الرضا الوظيفي خاصة إذا زاد عن الحد الطبيعي.
3. كثرة الشكاوى وعدم الاهتمام: يؤدي التذمر المتكرر إلى رفع الموظفين شكاواهم إلى المشرفين إما بسبب شعورهم بالظلم أو بسبب مشاكل نفسية تدفعهم للدفاع عن أنفسهم، وتعد كثرة الشكاوى مؤشراً على وجود مشكلات تؤثر على رضا العاملين.
4. ترك العمل (دوران الموظفين): يقصد به معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويعتبر ارتفاع معدل دوران الموظفين مؤشراً على فشل الإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن مؤسسات أخرى توفر لهم بيئة أكثر تحفيزاً واستقراراً نفسياً.
5. الإضراب عن العمل: يعد الإضراب أحد أشكال الاحتجاج على ظروف العمل غير المرضية، حيث يلجأ الموظفون إليه للمطالبة بحقوقهم أو تحسين بيئة العمل، وهو مؤشر قوي على عدم الرضا عندما يبلغ أقصى حدوده.
6. الإصابات والحوادث: تشير الدراسات إلى أن انخفاض الدافع لأداء العمل بكفاءة قد يؤدي إلى زيادة الحوادث والإصابات، فالعمال غير الراضين يكونون أقل تركيزاً وأكثر عرضة للحوادث نتيجة عدم اهتمامهم ببيئة العمل.

7.2.2 طرق قياس الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي يمثل أحد الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم مدى نجاح البرامج والسياسات المتبعة في تحقيق هذا الهدف. ومن أبرز طرق قياس الرضا الوظيفي ما يلي: (محمد، 2015)

1. طريقة تحليل الظواهر

تُعد هذه الطريقة من أقدم طرق القياس حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر التي تعكس درجة رضا الموظف عن عمله، ومن بين هذه الظواهر:

- **معدل التغيب والتمارض:** حيث أشارت الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي يكون لديهم معدل غياب أقل.

- **معدل دوران العمل:** حيث يقل معدل ترك الموظفين للعمل في حالة ارتفاع مستوى رضاهم.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة جمع وتصنيف البيانات، وتقليل التحيز في التقييم. ومن عيوبها: عدم وجود وسيلة دقيقة للتحقق من صحة البيانات، وصعوبة تفسير بعض الظواهر وتأثير العوامل الأخرى عليها.

2. طريقة هيرزبيرغ

تعتمد هذه الطريقة على دراسة تجارب الموظفين من خلال طرح سؤالين رئيسيين:

- **محاولة تذكر الفترات التي شعر فيها الموظف بالسعادة في عمله خلال الأشهر الستة الماضية مع تقديم وصف دقيق لما حدث وأسباب الشعور بالرضا.**

- **محاولة تذكر الفترات التي شعر فيها الموظف بالإحباط الشديد خلال الأشهر الستة الماضية مع تحديد الأسباب التي أدت إلى ذلك.**

وقد أظهرت هذه الطريقة أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا لا يؤدي غيابها بالضرورة إلى الاستياء في حين أن العوامل التي تسبب الاستياء لا يؤدي غيابها إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

3. طريقة الاستقصاءات (الاستبيانات)

تعتمد هذه الطريقة على استبيانات تقيس رضا الموظفين من خلال نماذج معدة بعناية تشمل أسئلة حول: طبيعة العمل ومهامه، عدد ساعات العمل، ظروف العمل المادية، علاقات العمل مع الزملاء، الأجور

والحوافز، وأسلوب الإشراف والإدارة.

ومن مزايا هذه الطريقة: سهولة تحليل البيانات كمياً، إمكانية تطبيقها على عينات كبيرة، قلة التكلفة مقارنة بالطرق الأخرى.

4. طريقة الملاحظة

تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة سلوك الموظفين أثناء العمل، حيث يمكن الاستدلال على مستوى رضاهم الوظيفي من خلال بعض المؤشرات مثل: البطء في إنجاز المهام، ارتفاع معدل الغياب، ومغادرة العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي.

ومن مزايا هذه الطريقة: توفر ملاحظات مباشرة عن سلوك الموظفين، لا تتطلب مشاركة مباشرة من الموظف مما قد يقلل من التحيز في الإجابات.

ومن عيوب هذه الطريقة: قد تكون غير دقيقة إذا لم يكن هناك معايير واضحة للتقييم، وتأثر النتائج بالعوامل الشخصية للملاحظ.

5. طريقة المقابلات الشخصية

تعتمد هذه الطريقة على مقابلة الموظفين وجهاً لوجه من خلال طرح أسئلة تهدف إلى معرفة آرائهم ومشاعرهم تجاه العمل، وهناك نوعان من المقابلات: (بن يوب ولبيض، 2019)

- المقابلة الموجهة: تعتمد على أسئلة محددة مسبقاً، وهي غالباً غير مباشرة.

- المقابلة غير الموجهة: تترك الحرية للموظف للتعبير عن آرائه ومشاعره حول العمل دون قيود، مما يعطي نتائج أكثر دقة وعمقاً.

ومن مزايا هذه الطريقة: إمكانية الكشف عن الأسباب العميقة وراء الرضا أو عدمه، توفير بيانات نوعية قد لا توفرها الاستبيانات.

ومن عيوبها: تتطلب وقتاً طويلاً لإجرائها، وقد تؤثر طريقة طرح الأسئلة على إجابات الموظف.

3.2 العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي. في قطاع

البنوك السعودي، يمكن تلخيص هذه العلاقة في المحاور التالية: (بن يوب ولبيض، 2019)

- التواصل الفعال والتوجيه: القادة التحويليون يُنشئون قنوات تواصل مفتوحة مع الموظفين، مما يعزز الثقة ويزيد من رضاهم عن وظائفهم.

- التمكين وتحفيز الأداء: عندما يتم منح الموظفين الاستقلالية والمرونة في اتخاذ القرارات، يزداد إحساسهم بالمسؤولية والإنجاز، مما يعزز رضاهم الوظيفي.

- التقدير والاعتراف بالجهود: القادة التحويليون يساهمون في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقديم المكافآت المناسبة.

- التوازن بين العمل والحياة: يشجع القادة التحويليون سياسات تساعد الموظفين على تحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل وحياتهم الشخصية، مما يقلل من الضغوط الوظيفية.

4.2 تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

أولاً: وظائف القائد التحويلي في قطاع البنوك

تمثل القيادة التحويلية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على بيئة العمل والرضا الوظيفي، خاصة في قطاع البنوك الذي يتسم بالتنافسية والتغيرات المستمرة. القائد التحويلي لا يقتصر دوره على إدارة الفريق فحسب، بل يمتد إلى تحفيز الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. فيما يلي أبرز وظائف القائد التحويلي في القطاع المصرفي:

إدارة التنافس: تتضمن وضع معايير النجاح، تطوير نظام معلوماتي فعال للموظفين والعمليات، تحسين تدفق المعلومات، وتحليل استراتيجيات المنافسين لتعزيز موقع البنك في السوق.

إدارة التعقيد: تتطلب القدرة على التعامل مع تحديات متعددة مثل التغيرات المستمرة في القوانين المالية،

تنوع المنتجات والخدمات المصرفية، وتوسيع نطاق العمل جغرافيًا، من خلال استخدام استراتيجيات فعالة في إدارة العلاقات واتخاذ القرارات بناءً على بيانات وتحليلات دقيقة.

تحقيق التكيف مع التوجه العالمي: يشمل وضع رؤية واضحة تتماشى مع الاتجاهات الحديثة في الصناعة المصرفية، وتعديل القيم المؤسسية والسلوكيات وفقًا للتطورات العالمية.

إدارة فرق العمل متعددة التخصصات: يشمل تكوين فرق تتسم بالتنوع في المهارات والخبرات، وضمان توافر المهارات اللازمة للتفاعل مع الأسواق الدولية والبنوك العالمية.

إدارة التغيير وعدم اليقين: يتطلب ذلك تعزيز المرونة التنظيمية والاستعداد لمواجهة التحولات غير المتوقعة في الاقتصاد والأسواق المالية من خلال التخطيط الاستراتيجي والتكيف مع المستجدات.

تعزيز التعلم والتطوير المستمر: توفير برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين المصرفيين وضمان استعدادهم لمواكبة أحدث التغيرات في القطاع المصرفي.

ثانيًا: نماذج القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي

أ. نموذج كيلمان في التحول التنظيمي

يُركز نموذج كيلمان على أهمية الثقافة التنظيمية والقيم المشتركة كعوامل رئيسية في نجاح التحولات داخل البنوك. يشمل هذا النموذج خمسة محاور رئيسية:

البيئة المصرفية: تشمل العوامل الخارجية التي تؤثر على البنوك، مثل القوانين المالية، المنافسة، والتغيرات الاقتصادية.

التنظيم الداخلي للبنك: يركز على الهيكل الإداري وطرق العمل داخل المؤسسات المصرفية.

أسلوب القيادة: يتعلق بالنهج القيادي المتبع في تعزيز التحفيز والابتكار بين الموظفين.

فرق العمل: يشمل بناء فرق فعالة وتحفيز العمل الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تحقيق النتائج: يهدف إلى تقييم مدى نجاح القيادة التحويلية في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي.

كما يتضمن النموذج مسارات للتغيير مثل تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير المهارات القيادية، بناء فرق فعالة، وإعادة هيكلة الأنظمة الإدارية بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفي.

2. نموذج ماكينزي للتحويل المؤسسي

يُعد نموذج ماكينزي من أكثر النماذج شهرة في قيادة التحولات التنظيمية، حيث يعتمد على سبعة عوامل مترابطة تساهم في تحسين الرضا الوظيفي داخل البنوك:

الاستراتيجية: التخطيط السليم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الهيكل الإداري: تحديد آليات توزيع المسؤوليات والصلاحيات داخل البنك.

النظم: تطوير إجراءات التشغيل والأنظمة الإدارية لضمان فعالية الأداء.

أسلوب القيادة: تطبيق منهجيات تحفيزية تعزز من رضا الموظفين عن بيئة العمل.

المهارات: بناء قدرات الموظفين في التعامل مع تحديات السوق المالي.

فريق العمل: التركيز على تنمية وتطوير الموارد البشرية داخل القطاع المصرفي.

الاستنتاج

توضح هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الرضا الوظيفي داخل قطاع البنوك، حيث تساعد في خلق بيئة عمل محفزة، وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتقليل معدل دوران الموظفين. لذا، يُنصح بتطبيق نماذج القيادة التحويلية في المؤسسات المصرفية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق رضا الموظفين.

الفصل الثالث: طريقة الدراسة واجراءاتها

3. تمهيد

يتناول هذا الفصل وصف لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

1-3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: " ذلك النوع من البحوث الذي يتمُّ بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط. (العساف، 1433هـ)

2-3 مجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة مجموع كل المفردات الممكنة من الأفراد حيث بلغ مجتمع الدراسة (107) فرداً من ذوي موضوع الاهتمام في الدراسة، لذا قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة أثر أسلوب القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية، وسعيًا لتحقيق هذا الهدف واختبار الفروض التي تقوم عليها الدراسة فإن مجتمع الدراسة هو عبارة عن الأشخاص أصحاب العلاقة من العاملين في بنك الرياض في المملكة العربية السعودية من خلال توزيع استبانة على عينة قوامها (107) مفردة.

3-3 عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة هي جزء محدود من مفردات المجتمع يتم اختبارها بطريقة احتمالية بأسلوب أو باخر أو بطريقة غير احتمالية بحيث تكون ممثلة للمجتمع ككل وتستخدم المعلومات التي تستنتج من ذلك الجزء

لدراسة المجتمع التي سحبت منه العينة، لذا سوف يتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة وفق أساس العينة العشوائية الطبقية، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (107) فرد من العاملين- ذكور وإناث- في بنك الرياض بالمملكة العربية السعودية.

4-3 أداة الدراسة

تمَّ استخدام الاستبيان بهدف التعرف على أثر أسلوب القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع البنكي السعودي، وقد قامت الباحثة بإعداد الاستبيان، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلّقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث يتكون الاستبيان مما يلي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي)

الجزء الثاني: ويتكون من (20) فقرة عبارة عن أسئلة تم توجيهها إلى عينة الدراسة لمعرفة آرائهم عن موضوع الدراسة، ويتكون من محورين كما يلي:

■ المحور الأول: القيادة التحويلية وسلوك القائد ويتكون من (10) عبارات.

■ المحور الثاني: تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء ويتكون من (10) عبارات.

وبعد أن تمَّ تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، قامت الباحثة برصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إنه لكل عبارة خمسة مستويات، بحيث تعطى درجة لكل درجة موافقة، كالتالي: الدرجة (1) (غير موافق بشدة)، والدرجة (2) (غير موافق)، والدرجة (3) (محايد)، والدرجة (4) (موافق)، والدرجة (5) (موافق بشدة).

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

وعلى حسب مقياس ليكرت الخماسي يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي:

أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
21,5 - 4	41,20 - 3,4	61,4 - 2,3	8,6 - 1,2	8 - 1,1

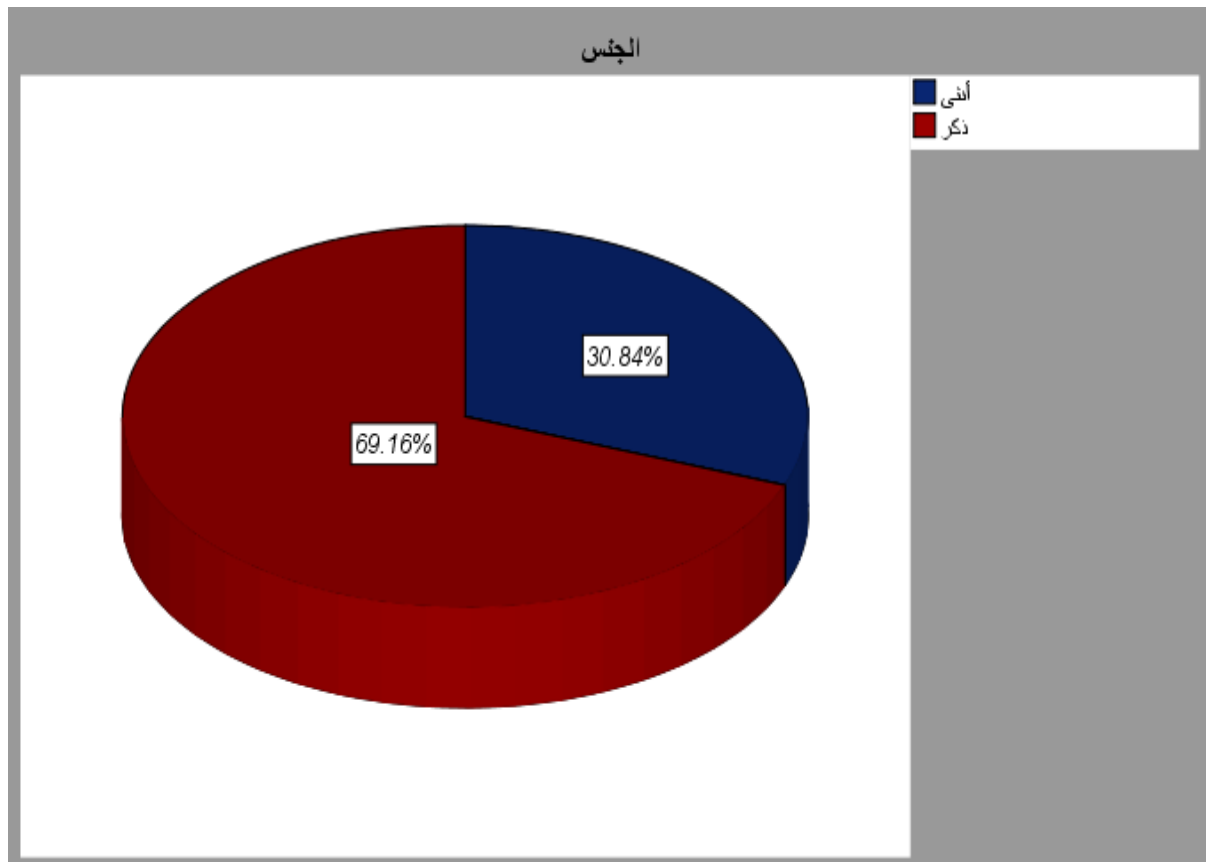
أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

%	التكرارات	
% 69.2	74	ذكر
% 30.8	33	أنثى
%100	107	الإجمالي

يوضح جدول رقم (3) توزيع العينة بحسب متغير الجنس، حيث يتضح انه نحو 69.2% من افراد العينة من الذكور، ونحو 30.8% من افراد العينة من الاناث، والشكل التالي يوضح تلك النسب كما يلي:



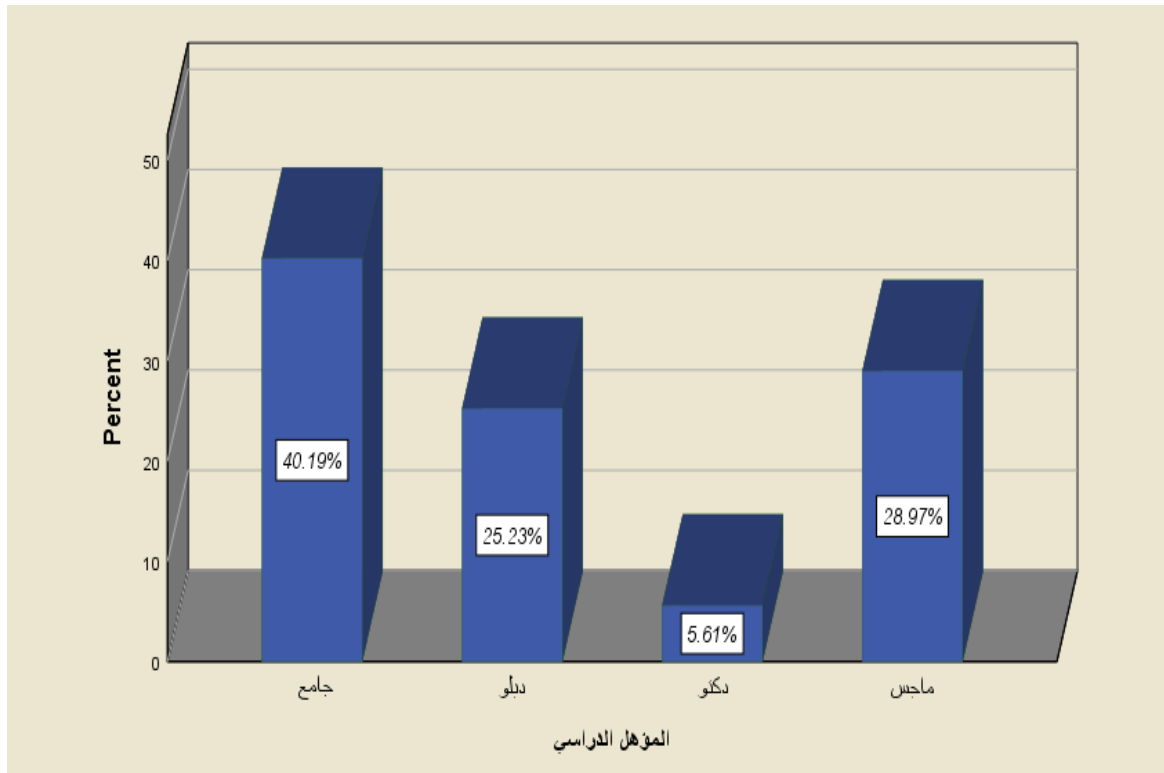
شكل رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي

جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي.

%	التكرارات	
% 25.2	27	دبلوم
% 40.2	43	جامعي
% 29.0	31	ماجستير
% 5.6	6	دكتورة
% 100	107	الإجمالي

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر كانت للموظفين حاملي شهادات البكالوريوس الجامعي بنسبة (40.2%)، ثم حاملي شهادة الماجستير بنسبة (29.0%)، تليها فئة المؤهل الدراسي لحاملي شهادة دبلوم بنسبة (25.2%) وأخيراً حاملي الدكتوراه بنسبة (5.6%)، والشكل التالي يوضح تلك النسب كما يلي:



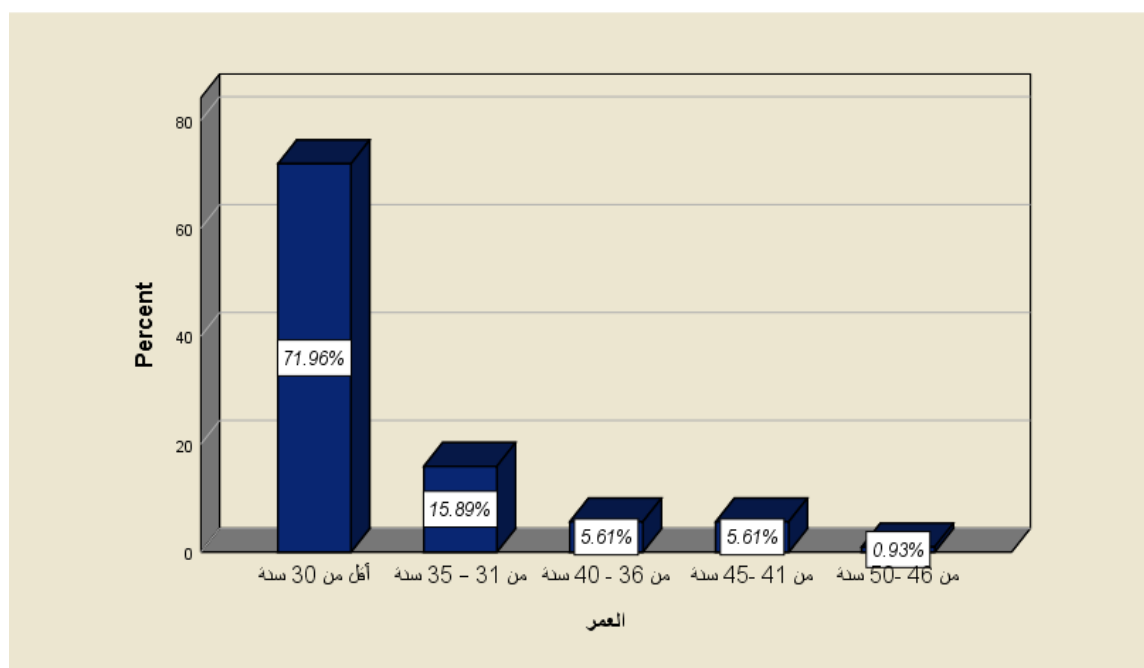
شكل رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي.

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

التركرارات	%	
أقل من 30 سنة.	77	72 %
من 31 - 35 سنة	17	15.9 %
من 36 - 40 سنة	6	5.6 %
من 41 - 45 سنة	6	5.6 %
من 46 - 50 سنة	1	0.9 %
الإجمالي	107	100 %

يوضح جدول رقم (5) توزيع العينة بحسب متغير العمر، حيث يتضح انه نحو 72 % من افراد العينة في الفئة العمرية أقل من 30 سنة، ونحو 15.9% في الفئة العمرية من 31 - 35 سنة، ونحو 5.6% من افراد العينة في الفئة العمرية لكل من الفئة العمرية من 36 - 40 سنة، من 41 - 45 سنة، وأخيراً نسبة 0.9% للفئة العمرية من 46 - 50 سنة، كما يبينها الشكل التالي:



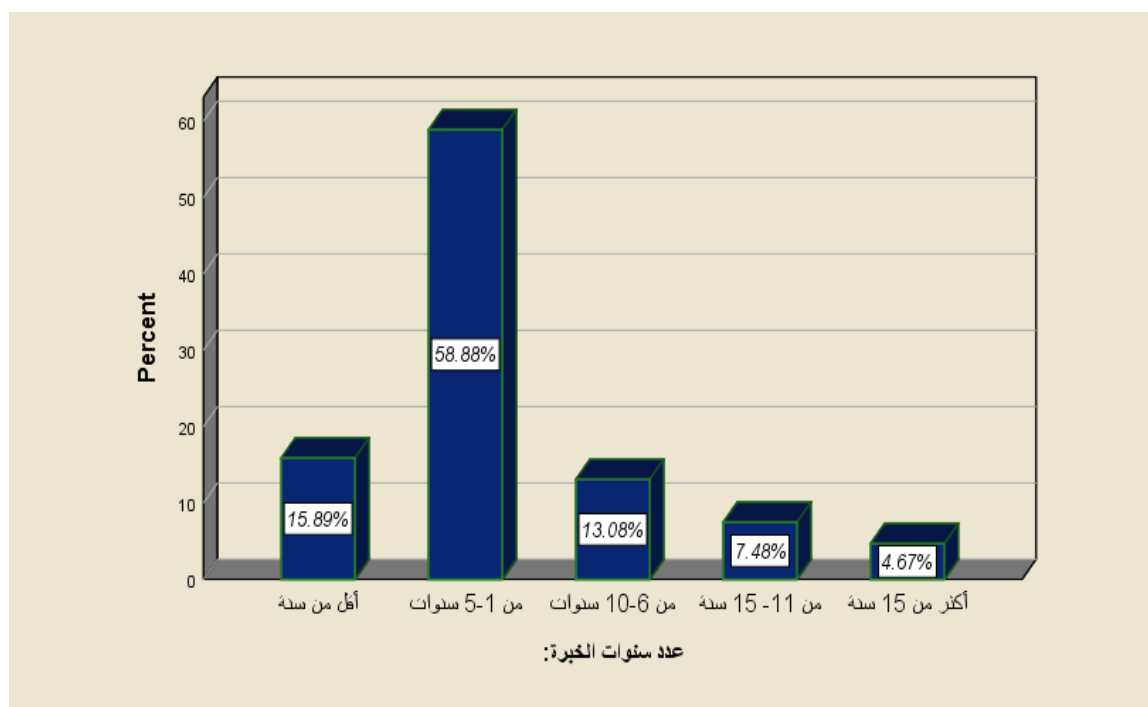
شكل رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

%	التكرارات	
15.9%	17	أقل من سنة
58.9%	63	من 1-5 سنوات
13.8%	14	من 6-10 سنوات
7.2%	8	من 11-15 سنة
4.2%	5	أكثر من 15 سنة
100%	107	الإجمالي

يوضح جدول رقم (6) توزيع العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث يتضح انه نحو 58.9% من افراد العينة من ذوي الخبرة من 1-5 سنوات، ونحو 15.9% من افراد العينة ذوي الخبرة أقل من سنة، نحو 13.8% خبرة من 6 – 10 سنة"، ونحو 7.2% من ذوي الخبرة من 11-15 سنة، وأخيراً الفئة من ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 4.2%، والشكل التالي يوضح تلك النسب كما يلي:



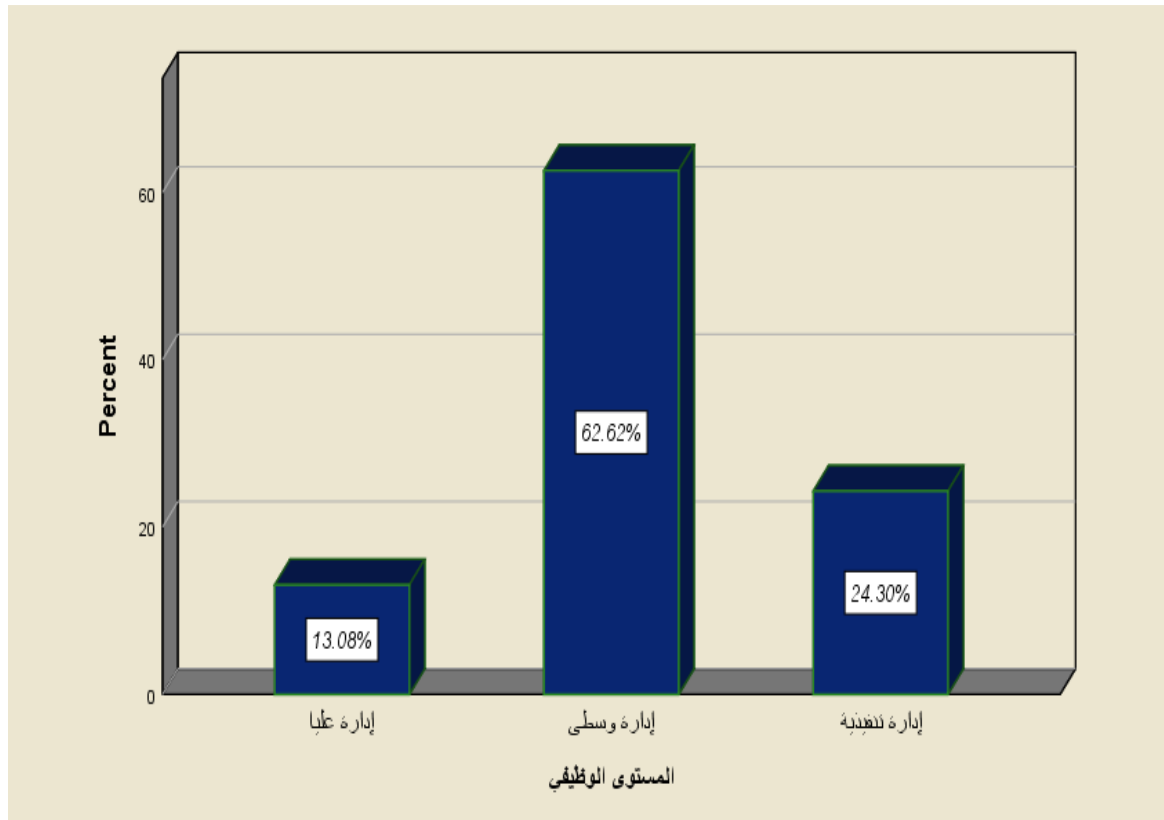
شكل رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

%	التكرارات	
13.1 %	14	إدارة وسطى
62.6 %	67	إدارة وسطى
24.3 %	26	إدارة تنفيذية
100 %	107	الإجمالي

يوضح جدول رقم (7) توزيع العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي، حيث يتضح انه نحو 62.6% من افراد العينة من إدارة وسطى، ونحو 24.3% من افراد العينة من إدارة تنفيذية، وأخيراً المستوى الوظيفي إدارة عليا بنسبة 13.1%، والشكل التالي يوضح تلك النسب كما يلي:



شكل رقم (5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

حساب صدق وثبات أداة الدراسة.

تم التحقق من صدق وثبات أداة البحث باستخدام الطرق الآتية:

• الصدق الظاهري للاستبانة:

استمدت الاستبانة صدقها الظاهري من خلال صدق المحكمين بعد اعداد الصورة المبدئية للاستبانة وعرضها على الأستاذ المشرف، والأخذ بملاحظاته وتعديلاته بغرض عرض الصورة المعدلة على الأساتذة المحكمين، والطريقة الثانية فقد اعتمدت على حساب الصدق الذاتي للأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون.

جدول (6) معامل ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية.

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط
المحور الأول: القيادة التحويلية وسلوك القائد	10	.899**
المحور الثاني: تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء	10	.881**

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

سوف يتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية، وحساب قيمة معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك حساب قيمة معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وبين الدرجة الكلية للمجال الذي يتننى إليه هذه العبارة وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول

(القيادة التحويلية وسلوك القائد).

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	القائد في مؤسستي يمتلك رؤية واضحة ويلهم الموظفين لتحقيقها.	.991**	0.000
2	القائد يشجع الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل.	.992**	0.000
3	القائد يهتم بتطوير مهارات الموظفين ودعم نموهم المهني.	.682**	0.000

4	القائد يستمع إلى اقتراحات الموظفين ويأخذها بعين الاعتبار.	.689**	0.000
5	القائد يعامل جميع الموظفين بعدالة واحترام.	.699**	0.000
6	القائد يوضح الأهداف والتوقعات بطريقة واضحة وسهلة الفهم.	.595**	0.000
7	القائد يشجع على بيئة عمل قائمة على التعاون والتفاعل الإيجابي.	.595**	0.000
8	القائد يساهم في تقليل الصراعات داخل الفريق من خلال التواصل الفعال.	.899**	0.000
9	القائد يحقق توازناً بين الحزم والمرونة في التعامل مع الفريق.	.695**	0.000
10	القائد يساعد في تحويل الخلافات داخل الفريق إلى فرص للتطوير والتحسين.	.899**	0.000

** دالة إحصائية عند 0.05 مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01, 0,05)، وعليه فإن جميع عبارات المحور متسقة داخلياً مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لجميع عبارات المحور.

جدول (8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني

(تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء)

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	أشعر بالرضا عن وظيفتي بسبب دعم وتحفيز القائد لي.	.691**	0.000
2	القيادة التحويلية تجعلني أشعر بالتقدير والاحترام في العمل.	.674**	0.000
3	القائد يعزز ثقافة التقدير والاعتراف بجهود الموظفين.	.743**	0.000
4	القيادة التحويلية تساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.	.715**	0.000
5	القائد يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من شعوري بالانتماء للمؤسسة.	.722**	0.000
6	أشعر بالالتزام تجاه المؤسسة بفضل الأسلوب القيادي التحويلي.	.660**	0.000

7	القيادة التحويلية تساهم في تعزيز روح الفريق والانتماء للمؤسسة.	.752**	0.000
8	القائد يشجع الموظفين على بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح المؤسسي.	.881**	0.000
9	التوجيه الفعال من القائد يقلل من التوترات داخل الفرق العاملة.	.652**	0.000
10	القيادة التحويلية تساهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.	.781**	0.000

**** دالة إحصائياً عند 0.05 مستوى معنوية**

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01, 0,05)، وعليه فإن جميع عبارات المحور متسقة داخلياً مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لجميع عبارات المحور. ثبات أداة الدراسة.

سوف يتم التحقق من ثبات أداة البحث:

- طريقة ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الاستبانة، سوف يتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، وسوف يتم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ، وذلك بالنسبة للاستبانة ولكل مجال من مجالاتها.

جدول (9) معاملات ثبات أداة الدراسة

المحور	ثبات المحور	عدد العبارات
المحور الأول: القيادة التحويلية وسلوك القائد	0.855	10
المحور الثاني: تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء	0.952	10
الثبات العام	0.928	20

يتضح من الجدول رقم (16) أن معامل الثبات العام للاستبيان بلغ نحو 0.928، وبلغ معامل ثبات المحور الأول (القيادة التحويلية وسلوك القائد) نحو 0.855، فيما بلغ ثبات المحور الثاني (تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء) نحو 0.952، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة حيث أن الحد الأدنى للثبات هو 0.70

الأساليب الإحصائية:

جدول (10) لعبارات المحور الأول (القيادة التحويلية وسلوك القائد)

المحور الأول: القيادة التحويلية وسلوك القائد					
الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	القائد في مؤسستي يمتلك رؤية واضحة ويلهم الموظفين لتحقيقها.	4.28%	0.737	2	أوافق
2	القائد يشجع الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل.	4.29%	0.740	1	أوافق
3	القائد يهتم بتطوير مهارات الموظفين ودعم نموهم المهني.	4.27%	0.747	4	أوافق
4	القائد يستمع إلى اقتراحات الموظفين ويأخذها بعين الاعتبار.	4.28%	0.762	3	أوافق
5	القائد يعامل جميع الموظفين بعدالة واحترام.	4.18%	0.737	9	أوافق
6	القائد يوضح الأهداف والتوقعات بطريقة واضحة وسهلة الفهم.	4.22%	0.756	7	أوافق
7	القائد يشجع على بيئة عمل قائمة على التعاون والتفاعل الإيجابي.	4.26%	0.757	5	أوافق
8	القائد يساهم في تقليل الصراعات داخل الفريق من خلال التواصل الفعال.	4.23%	0.796	6	أوافق
9	القائد يحقق توازناً بين الحزم والمرونة في التعامل مع الفريق.	4.10%	0.743	10	أوافق
10	القائد يساعد في تحويل الخلافات داخل الفريق إلى فرص للتطوير والتحسين.	4.19%	0.726	8	أوافق
المتوسط العام للمحور الأول.		4.23%	0.750	أوافق	

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى أن استجابات المشاركين في الدراسة تعكس تقييماً إيجابياً لممارسات القيادة التحويلية في بنك الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.23%)، مما يدل على أن القادة في المؤسسات المصرفية يتبنون بدرجة عالية أساليب القيادة التحويلية التي تعزز

بيئة العمل وتحسن مستويات الرضا الوظيفي، كما يعكس هذا التقييم إدراك الموظفين لأهمية الدور الذي يلعبه القائد في التأثير على أداؤهم واندماجهم المهني.

أظهرت النتائج أن عبارة "القائد يشجع الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.29)، مما يدل على أن الموظفين يقدّرون بيئة العمل التي تدعم الأفكار الجديدة وتوفر فرصاً للتطوير المهني والإبداع، تليها عبارة "القائد في مؤسستي يمتلك رؤية واضحة ويلهم الموظفين لتحقيقها" بمتوسط (4.28)، وهو مؤشر قوي على أهمية وجود قائد قادر على وضع رؤية استراتيجية واضحة وتحفيز فريق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة، كذلك حصلت عبارة "القائد يستمع إلى اقتراحات الموظفين ويأخذها بعين الاعتبار" على متوسط مرتفع (4.28)، مما يعكس أهمية التواصل بين القائد وفريق العمل في تعزيز بيئة العمل الإيجابية.

في المقابل، جاءت عبارة "القائد يحقق توازناً بين الحزم والمرونة في التعامل مع الفريق" بأقل متوسط حسابي (4.10)، مما يشير إلى أن بعض الموظفين قد يشعرون بوجود تفاوت في مستوى الحزم والمرونة لدى القادة في المواقف المختلفة، كما حصلت عبارة "القائد يعامل جميع الموظفين بعدالة واحترام" على متوسط (4.18)، وهو ما قد يعكس وجود تفاوت بسيط في إدراك الموظفين لممارسات العدالة والمساواة داخل المؤسسة، رغم أن التقييم العام لا يزال إيجابياً.

وبالنظر إلى الانحراف المعياري العام للمحور، الذي بلغ (0.750)، يتضح أن هناك درجة توافق مرتفعة بين آراء المبحوثين مما يشير إلى أن معظم الموظفين يشتركون في وجهات نظر متقاربة حول تأثير القيادة التحويلية في مؤسساتهم، هذا الانخفاض النسبي في التباين يعكس استقراراً في إدراك الموظفين لأدوار القادة مما يعزز موثوقية هذه النتائج.

وبناءً على هذه النتائج يتضح أن تبني القيادة التحويلية في البنوك يسهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين، تعزيز روح الفريق، وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتطوير.

جدول (11) لعبارات المحور الثاني (تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء)

المحور الثاني: القيادة التحويلية وسلوك القائد				
الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أشعر بالرضا عن وظيفتي بسبب دعم وتحفيز القائد لي.	4.36%	0.861	2
2	القيادة التحويلية تجعلني أشعر بالتقدير والاحترام في العمل.	4.37%	0.864	1
3	القائد يعزز ثقافة التقدير والاعتراف بجهود الموظفين.	4.26%	0.828	4
4	القيادة التحويلية تساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.	4.31%	0.936	3
5	القائد يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من شعوري بالانتماء للمؤسسة.	4.25%	0.902	8
6	أشعر بالالتزام تجاه المؤسسة بفضل الأسلوب القيادي التحويلي.	4.36%	0.768	7
7	القيادة التحويلية تساهم في تعزيز روح الفريق والانتماء للمؤسسة.	4.36%	0.768	5
8	القائد يشجع الموظفين على بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح المؤسسي.	4.28%	0.762	6
9	التوجيه الفعال من القائد يقلل من التوترات داخل الفرق العاملة.	4.19%	0.831	10
10	القيادة التحويلية تساهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.	4.23%	0.824	9
المتوسط العام للمحور الثاني.		4.29%	0.834	أوافق

تشير نتائج الجدول إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء داخل المؤسسات، وهو ما يتضح من القيم المرتفعة للمتوسطات الحسابية لمختلف العبارات، حيث جاء المتوسط العام للمحور عند 4.29%، مما يعكس توافق آراء المشاركين حول تأثير القيادة التحويلية على بيئة العمل ومستوى الأداء والرضا الوظيفي، ومن خلال تحليل النتائج نجد أن العاملين في بنك الرياض يشعرون بتقدير واحترام كبيرين في ظل القيادة التحويلية حيث حصلت العبارة المتعلقة بشعور الموظفين بالتقدير

والاحترام في العمل على أعلى متوسط حسابي (4.37%)، مما يدل على أهمية الاعتراف بجهود الموظفين في تعزيز رضاهم الوظيفي، كذلك فإن الدعم والتحفيز الذي يقدمه القائد لموظفيه جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.36%)، ما يؤكد الدور الإيجابي للتحفيز في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، كما تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية حيث حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (4.31%)، وهو مؤشر قوي على أن الأسلوب القيادي المتبع يعزز الأداء الفردي والجماعي، إضافة إلى ذلك فإن تعزيز روح الفريق والانتماء للمؤسسة جاء أيضاً بقيمة مرتفعة (4.36%)، مما يعكس تأثير القيادة التحويلية في تعزيز بيئة العمل الإيجابية والتعاون بين الموظفين. وعلى الرغم من الارتفاع العام في المتوسطات الحسابية فإن بعض العبارات حصلت على متوسطات أقل نسبياً مثل تأثير التوجيه الفعال من القائد على تقليل التوترات داخل الفرق العاملة (4.19%)، وتأثير القيادة التحويلية على رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي (4.23%). ورغم أنها ما زالت ضمن نطاق الموافقة إلا أنها تشير إلى إمكانية تعزيز هذه الجوانب من خلال مزيد من التدريب والتطوير للقيادة التحويلية داخل المؤسسات.

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية، فقد تراوحت قيمها بين 0.762 و0.936، مما يدل على وجود درجة معينة من التباين في آراء المشاركين حول بعض العبارات، ولكن بشكل عام ظلت التقييمات متقاربة مما يشير إلى اتفاق غالبية المشاركين على دور القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

بناءً على هذه النتائج يمكن القول إن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من رضا الموظفين وتحسن من مستويات الأداء داخل المؤسسات، ويعكس ارتفاع المتوسطات الحسابية في جميع العبارات أن الموظفين يقدرون القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب في الإدارة، خاصة فيما يتعلق بالتحفيز، التقدير، وتعزيز الانتماء المؤسسي.

الفصل الرابع:

تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

تحليل بيانات المحور الأول: القيادة التحويلية وسلوك القائد

تم تحليل بيانات المحور الأول "القيادة التحويلية وسلوك القائد" باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم مستوى موافقة الموظفين على عبارات المحور، وقد أظهرت النتائج أن هناك إجماعاً عاماً على أن القادة في بنك الرياض يمارسون أساليب القيادة التحويلية بشكل إيجابي حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.23%) مع انحراف معياري (0.750)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الموافقة بين المشاركين في الدراسة.

1. العبارات الأكثر توافقاً:

بالنظر إلى عبارات هذا المحور نجد أنه حصلت العبارة "القائد يشجع الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل" على أعلى متوسط (4.29%) مع انحراف معياري (0.740)، مما يعكس دور القيادة في تحفيز بيئة العمل الإبداعية.

تلهم العبارة "القائد في مؤسستي يمتلك رؤية واضحة ويلهم الموظفين لتحقيقها" بمتوسط (4.28%) وانحراف معياري (0.737)، مما يدل على وضوح رؤية القائد وتأثيره التحفيزي.

كما حصلت العبارة "القائد يستمع إلى اقتراحات الموظفين ويأخذها بعين الاعتبار" على متوسط (4.28%) وانحراف معياري (0.762)، مما يشير إلى أهمية التفاعل بين القائد والموظفين.

2. العبارات الأقل توافقاً:

- كانت العبارة "القائد يحقق توازناً بين الحزم والمرونة في التعامل مع الفريق" الأقل توافقاً، حيث حصلت على متوسط (4.10%) مع انحراف معياري (0.743)، مما قد يشير إلى وجود تحديات في تحقيق هذا التوازن.

- كما جاءت العبارة "القائد يعامل جميع الموظفين بعدالة واحترام" بمتوسط (4.18%) وانحراف معياري

(0.737)، مما يدل على وجود تفاوت طفيف في إدراك العدالة بين الموظفين.

وحصلت العبارة "القائد يساعد في تحويل الخلافات داخل الفريق إلى فرص للتطوير والتحسين" على متوسط (4.19%) مع انحراف معياري (0.726)، مما يشير إلى أن بعض الموظفين قد لا يلاحظون هذا الدور بشكل كافٍ.

النتائج العامة

مما سبق نجد أن النتائج تُشير إلى أن القيادة التحويلية في بنك الرياض تُمارس بشكل إيجابي حيث توافق المشاركون على أن القادة يشجعون على الابتكار والتعاون والاستماع إلى الموظفين، ومع ذلك تُظهر بعض العبارات وجود فرصة لتحسين بعض الجوانب، مثل تحقيق توازن أفضل بين الحزم والمرونة، وتعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين، كما يعكس الانحراف المعياري المنخفض نسبياً تماسك آراء المشاركين وعدم وجود تفاوت كبير في تقييمهم لسلوك القادة.

وبذلك فإن هذه النتائج تؤكد أهمية القيادة التحويلية في تعزيز بيئة العمل الإيجابية وتحفيز الموظفين على الأداء المتميز، مما يساهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والاستقرار داخل المؤسسة.

تحليل بيانات المحور الثاني: تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء

تم تحليل بيانات المحور الثاني "تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء" باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد أظهرت النتائج وجود توافق مرتفع بين الموظفين حول تأثير القيادة التحويلية على رضاهم الوظيفي وأدائهم، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.29%) مع انحراف معياري (0.834)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الموافقة.

1. أعلى العبارات توافقاً:

حصلت العبارة "القيادة التحويلية تجعلني أشعر بالتقدير والاحترام في العمل" على أعلى متوسط (4.37%) مع انحراف معياري (0.864)، مما يدل على أن القادة التحويليين ينجحون في تعزيز التقدير والاحترام داخل بيئة العمل.

تليها العبارة "أشعر بالرضا عن وظيفتي بسبب دعم وتحفيز القائد لي" بمتوسط (4.36%) وانحراف معياري (0.861)، مما يعكس تأثير القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي.

كما جاءت العبارة "أشعر بالالتزام تجاه المؤسسة بفضل الأسلوب القيادي التحويلي" بمتوسط (4.36%) وانحراف معياري (0.768)، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية تساهم في رفع مستوى الولاء المؤسسي.

2. العبارات الأقل توافقاً:

حصلت العبارة "التوجيه الفعال من القائد يقلل من التوترات داخل الفرق العاملة" على أقل متوسط (4.19%) مع انحراف معياري (0.831)، مما قد يشير إلى وجود فرص لتحسين استراتيجيات التوجيه الفعال داخل المؤسسة.

كما جاءت العبارة "القيادة التحويلية تساهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة" بمتوسط (4.23%) مع انحراف معياري (0.824)، مما يشير إلى إدراك الموظفين لأثر القيادة في تحسين الأداء، لكن بدرجة أقل نسبياً من بقية العبارات.

وحصلت العبارة "القائد يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من شعوري بالانتماء للمؤسسة" على متوسط (4.25%) مع انحراف معياري (0.902)، مما يدل على أن هناك حاجة لتعزيز بيئة العمل الإيجابية بشكل أكبر.

النتائج

مما سبق يتبين أن النتائج تُظهر أن القيادة التحويلية تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة.

كما أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين جودة العمل والإنتاجية وتعزز التزام الموظفين تجاه مؤسساتهم، ومع ذلك هناك بعض الجوانب التي يمكن تحسينها مثل تقليل التوترات داخل الفرق العاملة وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

وبذلك فإن هذه النتائج تؤكد أهمية القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين على تقديم أداء متميز، مما يساهم في تعزيز النجاح المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

ثانياً: اختبار فروض الدراسة:

ونعرض فيما يلي مصفوفة الارتباط بين المتغيرات وبعضها البعض للتأكد من صحة تطبيق نماذج الانحدار.

جدول (22) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

جدول (12) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

تأثير القيادة على الرضا الوظيفي	القيادة التحويلية		
.881**	.899**	معامل الارتباط	مستوى الرضا الوظيفي
0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
107	107	العدد	

يتضح من خلال الجدول أن هناك ارتباطاً قوياً بين القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي حيث أظهرت النتائج قيم معاملات الارتباط الإيجابية التي تدل على وجود علاقات طردية بين المتغيرات المدروسة يشير معامل ارتباط بيرسون البالغ 0.899^{**} ، بين القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية مما يعني أن تزايد تبني أساليب القيادة التحويلية يرتبط بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، كما أن العلاقة بين تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي ومستوى الرضا العام جاءت بقيمة 0.881^{**} ، ما يعزز من فرضية التأثير الإيجابي لهذا النمط القيادي على رضا الموظفين، حيث أن جميع هذه العلاقات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.000، أي أقل من 0.05. مما يؤكد معنوية النتائج ويدعم صحة الفروض البحثية.

النتائج العامة

بناءً على تحليل ردود المبحوثين على عبارات الاستبيان يمكن استخلاص مجموعة من النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن تبني القيادة التحويلية داخل المؤسسات يعزز بشكل واضح من رضا الموظفين، حيث يرى العاملون أن وجود قائد تحويلي يلهمهم ويدعمهم يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الشعور بالرضا.

- أظهرت النتائج أن سلوك القائد التحويلي بما في ذلك تحفيز الموظفين وتشجيع الابتكار وتقديم الدعم المستمر يلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء وزيادة الالتزام الوظيفي مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المؤسسة.

وبذلك تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية ليست مجرد نهج إداري، بل هي عامل حاسم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين وأدائهم في بنك الرياض بالمملكة العربية السعودية، مما يدل على أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير قادتها وفق هذا النهج سوف تتمكن من خلق بيئة عمل أكثر تحفيزاً وتفاعلاً مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي وهو ما ينعكس في النهاية على الأداء العام للمؤسسة.

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

1.4 النتائج

بناءً على تحليل ردود المبحوثين على عبارات الاستبيان يمكن استخلاص مجموعة من النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن تبني القيادة التحويلية داخل المؤسسات يعزز بشكل واضح من رضا الموظفين، حيث يرى العاملون أن وجود قائد تحويلي يلهمهم ويدعمهم يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الشعور بالرضا.

- أظهرت النتائج أن سلوك القائد التحويلي بما في ذلك تحفيز الموظفين وتشجيع الابتكار وتقديم الدعم المستمر يلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء وزيادة الالتزام الوظيفي مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المؤسسة.

تشير النتائج بوضوح إلى أن القيادة التحويلية لا تقتصر على كونها مجرد أسلوب إداري، بل تمثل عاملاً جوهرياً يؤثر بشكل مباشر في تحسين بيئة العمل داخل بنك الرياض في المملكة العربية السعودية. فقد تبين أن اعتماد هذا النهج القيادي يساهم في تعزيز رضا الموظفين عن وظائفهم، ورفع مستوى أدائهم الوظيفي، مما يعكس دور القيادة التحويلية في تحفيز فرق العمل وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة. كما تؤكد النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير قادتها وفق مبادئ القيادة التحويلية قادرة على خلق بيئة عمل ديناميكية ومحفزة، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء المؤسسي وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. وبمرور الوقت، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة، حيث تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

2.4 الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة أظهرت النتائج بوضوح أن الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية يتأثر بشكل كبير ومتعدد الأبعاد بأسلوب القيادة التحويلية حيث أكدت النتائج على وجود ارتباط إيجابي قوي بين تبني القادة في البنوك لممارسات القيادة التحويلية ومستويات الرضا الوظيفي للموظفين.

كما أوضحت الدراسة أن القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة عمل أكثر تحفيزاً وداعمة مما يعزز من اندماج الموظفين وولائهم للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك أشارت النتائج إلى أن الاهتمام بتطوير مهارات القادة وتدريبهم على تطبيق أساليب القيادة التحويلية يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي.

ومن ناحية أخرى أبرزت الدراسة بعض التحديات التي قد تؤثر على فعالية القيادة التحويلية مثل مقاومة التغيير أو ضعف التواصل التنظيمي مما يستدعي تطوير استراتيجيات مستدامة لدعم وتحسين هذه الأساليب القيادية داخل القطاع المصرفي.

وعليه فإن تعزيز ممارسات القيادة التحويلية، والاستثمار في تطوير القيادات المصرفية، وتحسين بيئة العمل، والتواصل الفعال مع الموظفين تعد من العوامل الأساسية التي تساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء المؤسسي في قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية.

3.4 التوصيات

في نهاية هذه الدراسة يطيب للباحثة تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها مساعدة البنوك في المملكة العربية السعودية على تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفيها من خلال تبني أساليب القيادة التحويلية الفعّالة، ومن أبرز هذه التوصيات:

- ينبغي لمديري البنوك تبني أساليب القيادة التحويلية التي تركز على تحفيز الموظفين وتعزيز روح الفريق، وتقديم رؤية واضحة للمستقبل، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.
- توفير برامج تدريبية مكثفة للقادة والمديرين في القطاع البنكي لتعزيز مهاراتهم القيادية خاصة فيما يتعلق بالتحفيز، التوجيه، والتأثير الإيجابي على فرق العمل.
- توفير بيئة عمل محفزة تتسم بالعدالة، الشفافية، والدعم المستمر، مما يساعد في رفع مستويات الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران الموظفين.
- على القيادات المصرفية تبني استراتيجيات تواصل فعّالة مع الموظفين تضمن توضيح الأهداف والرؤى التنظيمية، وتعزيز الشعور بالانتماء والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- وضع أنظمة تحفيزية عادلة تشمل المكافآت المالية والمعنوية حيث يساهم التقدير المستمر في تعزيز الشعور بالرضا وزيادة مستويات الأداء.
- ينبغي للبنوك تنفيذ دراسات دورية لقياس تأثير أساليب القيادة التحويلية على رضا الموظفين، والاستفادة من نتائجها في تحسين الممارسات الإدارية.
- دعم الموظفين ببرامج تطوير مهني مستمرة، مثل الدورات التدريبية والتطوير الوظيفي مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.

Abstract

This study aims to analyze the impact of transformational leadership on job satisfaction among employees of Riyadh Bank in Saudi Arabia. To achieve this objective, an applied methodology was utilized to collect data through a questionnaire consisting of (20) items, which was distributed to a research sample of (107) employees at the bank. The collected data was analyzed using appropriate statistical methods to examine the relationship between transformational leadership and job satisfaction levels.

The findings indicate that transformational leadership positively contributes to enhancing job satisfaction among employees, leading to an improved work environment, increased motivation, and stronger job commitment. Based on these results, the study recommends strengthening transformational leadership practices at Riyadh Bank by developing leadership skills, improving communication strategies, and motivating employees to enhance job satisfaction and overall productivity.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Banking Sector, Riyadh Bank.

المراجع

اولاً: المراجع العربية

- حماد، إياد، 2011: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي- دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع.
- محمد، محمد عبد المقصود، 2006: القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي.
- ناجي، جواد شوقي، 2000: إدارة الاعمال منظور علمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فيرا، دوسيا، كروسان، ماري، ترجمة الشهري عجلان، 2005: القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي للإدارة العامة، المجلد 45، العدد الثاني.
- العتيبي، طارق بن موسى، 2006: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- العازمي، محمد بزيح حامد تويلى، 2006: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- البهلال، ماجد بن عبد الرحمن، 2008: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- الشوابكة، زياد على والشلي، فراس سليمان والخوالدة، رياض عبد الله، 2018: دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.
- الزعبي، حسن، 2012: أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، مجلة البصائر، المجلد 15.
- المراد، حسين، 2005: تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير-دراسة تطبيقية

- على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
- هواري، سيد، 1999: القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ 21، مكتبة عين شمس، القاهرة.
 - الخشالي، شاكر جار الله، 2004: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة إيجابية الصراع، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 7، العدد الأول.
 - حريم، حسين، 2003: إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 6، العدد الثاني.
 - ادريس، ثابت والمرسي، جمال الدين، 2002: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
 - القحطاني، سالم سعيد ويوسف، حلي شحادة، 2001: أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلد 13.
 - الكبيسي، عامر خضير، 1998: التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشرق، الدوحة.
 - دهمش، بسام صالح، 2010: ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، بيروت: جامعة القديس يوسف.
 - بنوناس، صباح ويحيوي، مفيدة، 2016: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي- دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة،
 - دواني، كمال سليم، 2013: القيادة التربوية، دار المسيرة، الأردن.
 - محيلان، محمد حيدر صادق، عثمان، محمد على يحيي. (2024)، أثر القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية - إقليم الشمال، المجلة العربية للإدارة، مج 44، ع 5، ص 97 – 118.

- النويقة، عطا الله، (2015). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية – الأردن، دراسات العلوم الإدارية، 42 (1)، ص 45 – 63.
- وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- عيسوي، عبد الرحمن. (1996). الكفاءة الإدارية، دار الفكر العربي، بدوف طبعة، بيروت.
- عبد اللطيف، سلمة فاتنة. (2015). ادارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي، دار ازملة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط5، الأردن.
- سليمان، محمد احمد ووهب، سوسن عبد الفتاح. (2011). الرضا والولاء الوظيفي، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن.
- بن يوب، دلال وليبيض، خيرة. (2019). الرضا الوظيفي وآثره في تحسين أداء العاملين – دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود، رسالة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة، الجزائر.
- لطفي، طلعت إبراهيم. (1982). علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون رقم ط، مصر.
- محمد، محمد هاني. (2015). إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- عاشور، احمد صقر. (1983). إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون ط، لبنان.
- عبد الحليم، جلال. (2016). الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Ahuga, K.K, 1993, Management and Organization, 1st ed., CB publishers and distributors, Delhi
- Colvin, Robber, 1999, Transformational Leadership: a prescription for Contemporary Organizations, Leadership Quarterly, Vol.9, No.1.
- Avolio, Dong I. Bernard M. Bass, Bruce. Jung &All, 2003, Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, Journal of Applied Psychology, Vol 88.
- Bedeian AG. 1993, Management, 3rd ed., Harcourt Brace Jovanovich, New York
- Bass, B.M., (1990), From Transformational-to-Transformational Leadership: learning to share the vision, Organizational Dynamics, Vol. 18, No. 3
- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., 1994, Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership, Sage, Thousand Oaks.
- Conger, M., 2002, Leadership: learning to share the vision, Organizational dynamics, winter, Vol.19, Issue 3.
- Kotter, J. P, 1998, Cultures, and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, London.

الاستبانة

تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية في قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية..

السيدات والسادة الافاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ...

أنا الطالب/

أقوم بإجراء دراسة بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية في قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية، وإيماناً بقيمة البحث العلمي وأهميته وارتباطه بالواقع الفعلي مما يساعد على حل المشكلات المرتبطة به، ولكون الموضوع يختص بمؤسساتكم التي تمثل إحدى مؤسسات القطاع المالي بالمملكة العربية السعودية، لذا فإن نجاح هذا الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (✓) في المربع الذي يتفق مع أريك.

وأشكركم سلفاً عن تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة. وأودّ أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الطالب:

الايمل:

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس:

- ذكر
- أنثى

العمر:

- من 25 - 30
- من 31 - 35
- من 36 - 40
- فوق 40

المؤهل العلمي

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراة

عدد سنوات الخبرة في الشركة:

- 1 - 5 سنوات
- 6 - 10 سنوات
- 10-15 سنة
- أكثر من عشر سنوات

المستوى الوظيفي

- إدارة عليا.
- إدارة وسطى.
- إدارة تنفيذية.

الاستبيان

المحور الأول: القيادة التحويلية وسلوك القائد						
م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	القائد في مؤسستي يمتلك رؤية واضحة ويلهم الموظفين لتحقيقها.					
2	القائد يشجع الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل.					
3	القائد يهتم بتطوير مهارات الموظفين ودعم نموهم المهني.					
4	القائد يستمع إلى اقتراحات الموظفين ويأخذها بعين الاعتبار.					
5	القائد يعامل جميع الموظفين بعدالة واحترام.					
6	القائد يوضح الأهداف والتوقعات بطريقة واضحة وسهلة الفهم.					
7	القائد يشجع على بيئة عمل قائمة على التعاون والتفاعل الإيجابي.					
8	القائد يساهم في تقليل الصراعات داخل الفريق من خلال التواصل الفعال.					
9	القائد يحقق توازنًا بين الحزم والمرونة في التعامل مع الفريق.					
10	القائد يساعد في تحويل الخلافات داخل الفريق إلى فرص للتطوير والتحسين.					
المحور الثاني: تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء						
م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أشعر بالرضا عن وظيفتي بسبب دعم وتحفيز القائد لي.					
2	القيادة التحويلية تجعلني أشعر بالتقدير والاحترام في العمل.					
3	القائد يعزز ثقافة التقدير والاعتراف بجهود الموظفين.					
4	القيادة التحويلية تساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.					

					5 القائد يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من شعوري بالانتماء للمؤسسة.
					6 أشعر بالالتزام تجاه المؤسسة بفضل الأسلوب القيادي التحويلي.
					7 القيادة التحويلية تساهم في تعزيز روح الفريق والانتماء للمؤسسة.
					8 القائد يشجع الموظفين على بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح المؤسسي.
					9 التوجيه الفعال من القائد يقلل من التوترات داخل الفرق العاملة.
					10 القيادة التحويلية تساهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

Midocean University

College of Management

Department of Human Resource Management



The impact of transformational leadership on job satisfaction - An applied study in the banking sector In the Kingdom of Saudi Arabia, in the city of Riyadh: Riyadh Bank as a model.

By

Student name: Al Anoud Al Juwair.

university ID: 242000878.

Supervised:

DR.AL Faisal Abdel Hameed.

DR. Fayez Jarad.

2025