

تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الخاص في المملكة العربية السعودية

تكليف 1-مشروع 2

أسم الطالب/ عبيد المهمل

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. الاء احمد

د. ساره فريد

د. رقيه صالح

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- 14 فبراير 2026م

الفصل الدراسي الاول

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية في بيئة الأعمال، مما فرض على المنظمات بمختلف قطاعاتها إعادة النظر في أساليب إدارتها وقيادتها لضمان البقاء والمنافسة. ولم يعد النجاح المؤسسي يعتمد فقط على الموارد المالية أو التقنية، بل أصبح العنصر البشري هو المحرك الأساسي والركيزة الأهم لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الفعالة في تشكيل سلوكيات الموظفين وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وتعد "القيادة التحويلية" واحدة من أبرز النمطيات القيادية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظراً لقدرتها على إلهام التابعين، ورفع مستويات أدائهم، وتعزيز ولائهم للمؤسسة. (Bass & Riggio, 2006)

وفي المملكة العربية السعودية، يأتي القطاع المصرفي الخاص في طليعة القطاعات الحيوية التي تساهم بشكل فاعل في الناتج المحلي الإجمالي، وتدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. ومع التوجه نحو الرقمنة والمنافسة الشديدة بين البنوك المحلية والأجنبية، أصبح الاحتفاظ بالكفاءات الوطنية وتأهيلها وتحفيزها تحدياً استراتيجياً يواجهه مديري هذه البنوك. إن رضا الموظفين لا يمثل مجرد مؤشر رفاهية، بل هو مقياس حاسم لاستقرار القوى العاملة، وجودة الخدمة المقدمة للعملاء، وبالتالي الربحية المؤسسية (Locke, 1976).

وتنطلق هذه الدراسة من الإدراك بأهمية الربط بين نمط القيادة المتبع في البنوك الخاصة السعودية ومستوى رضا موظفيها. فالقائد التحويلي هو من يستطيع أن يرفع وعي الموظفين بأهمية المهام، ويحفزهم

لتجاوز المصالح الشخصية لصالح المصلحة العامة للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على شعورهم بالرضا الوظيفي. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين في القطاع المصرفي الخاص بالمملكة، مقدمةً إطاراً نظرياً وتطبيقياً يساهم في إثراء المعرفة الإدارية في هذا السياق الحيوي. (Alharbi, 2019)

2-1 مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى فاعلية أساليب القيادة المتبعة في البنوك الخاصة السعودية في تحقيق رضا الموظفين، وما إذا كانت القيادة التحويلية تحديداً تلعب دوراً محورياً في هذا الشأن. رغم الاستثمارات الضخمة التي تضخها البنوك في تطوير البنية التحتية والتقنية، إلا أن التحدي البشري لا يزال قائماً، حيث تشير بعض المؤشرات إلى وجود تحديات تتعلق بارتفاع معدلات دوران العمالة في بعض الأقسام، أو انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي لدى شريحة من الموظفين، مما قد يؤثر سلباً على جودة الخدمات المصرفية.

وقد تعود هذه الإشكالية إلى عدة عوامل، لعل أبرزها نمط القيادة السائد. فبينما تركز بعض البنوك على القيادة التبادلية القائمة على المكافأة والعقاب، قد تغفل عن الجوانب التحفيزية المعنوية والروحية التي توفرها القيادة التحويلية. إن عدم وضوح العلاقة بين ممارسات القادة ومشاعر الرضا لدى الموظفين في البيئة السعودية، التي تتميز بخصوصية ثقافية واجتماعية، يشكل فجوة معرفية وتطبيقية تستدعي البحث والدراسة. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: **ما هو تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في القطاع المصرفي الخاص في المملكة العربية السعودية؟**

1-2-1 فجوات على المستوى النظري

على الرغم من غزارة الأدبيات الإدارية التي تناولت القيادة التحويلية ورضا الموظفين بشكل منفصل أو مشترك، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بين المتغيرين في سياق محدد كالقطاع المصرفي السعودي. معظم الدراسات السابقة ركزت على بيئات غربية أو بيئات عربية مختلفة (مثل الأردن ومصر)، وقد لا تنطبق نتائجها تماماً على البيئة السعودية التي تشهد تحولات سريعة في ظل رؤية 2030 وبرامج توطيد الوظائف كما أن هناك حاجة لتحديث النظريات القيادية لتناسب مع الجيل الجديد من الموظفين (الجيل Z) الذين دخلوا سوق العمل المصرفي مؤخراً، والذين قد تكون دوافعهم وتوقعاتهم مختلفة عن الأجيال السابقة.

2-2-1 فجوات على المستوى التطبيقي

عملياً، تقتصر العديد من إدارات الموارد البشرية في البنوك الخاصة السعودية إلى أدوات قياس دقيقة تربط بين أساليب القيادة المتبعة ومستويات الرضا الوظيفي. غالباً ما يتم تقييم القادة بناءً على المؤشرات المالية فقط، متجاهلين المؤشرات السلوكية والنفسية لفريق العمل. هذا الفجوة التطبيقية تؤدي إلى استمرار ممارسات قيادية قد لا تكون ملائمة لتحفيز الكوادر الوطنية، مما يستدعي تقديم نموذج تطبيقي يربط بين الممارسات القيادية ومخرجات الرضا الوظيفي لتحسين سياسات إدارة الموارد البشرية

3-1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال المساهمة التي تقدمها على المستويين النظري والتطبيقي، خاصة في ظل الاهتمام المتزايد برأس المال البشري في المملكة.

1-3-1 على المستوى النظري:

1. إثراء المكتبة الإدارية :تساهم الدراسة في إضافة معرفة جديدة للأدبيات الإدارية العربية والسعودية تحديداً، حول العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، مما يغطي جزءاً من الفجوة البحثية المذكورة سابقاً

2. تطوير النماذج النظرية :تعمل الدراسة على اختبار نموذج "القيادة كاملة المدى" في بيئة القطاع المصرفي السعودي، مما قد يؤكد أو يعدل من فرضيات هذا النموذج في سياق ثقافي مختلف

3. الربط بين المتغيرات :تقدم الدراسة تحليلاً عميقاً للأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وعلاقتها بأبعاد الرضا الوظيفي، مما يوفر تفصيلاً دقيقاً للباحثين المستقبليين

2-3-1 على المستوى التطبيقي:

1. دعم صانعي القرار: تزود الدراسة مديري البنوك وصناع القرار في القطاع المصرفي بنتائج عملية تساعد في تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية لرفع معنويات الموظفين.

2. تحسين سياسات الموارد البشرية: تساعد نتائج الدراسة إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تدريبية وتطويرية للقادة تركز على الجوانب التحويلية، مما ينعكس على استقرار الموظفين وتقليل تكاليف الدور الوظيفي .

3. دعم رؤية 2030: بما أن القطاع المصرفي ركيزة أساسية للاقتصاد، فإن تحسين بيئة العمل ورضا الموظفين يساهم في رفع الإنتاجية الوطنية، وهو ما يتماشى مع مستهدفات برنامج تطوير القطاع المالي ورؤية المملكة 2030.

4. تعزيز الولاء التنظيمي: يساهم تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية في تعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين السعوديين، مما يدعم جهود التوطين واستدامة الكفاءات الوطنية.

4-1 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل مدراء الفروع والإدارات في البنوك الخاصة السعودية؟

2. ما هو مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم في القطاع المصرفي الخاص؟

3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ككل على رضا الموظفين؟

4. هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على رضا الموظفين؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغيرات ديموغرافية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

5-1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأغراض التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك الخاصة السعودية.
2. قياس مستوى رضا الموظفين في هذه البنوك.
3. تحديد طبيعة العلاقة واتجاهها بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.
4. تحديد أي من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر على رضا الموظفين.
5. تقديم مجموعة من التوصيات للإدارة العليا في البنوك لتعزيز ممارسات القيادة التحويلية لتحسين

الرضا الوظيفي

6-1 فرضيات الدراسة

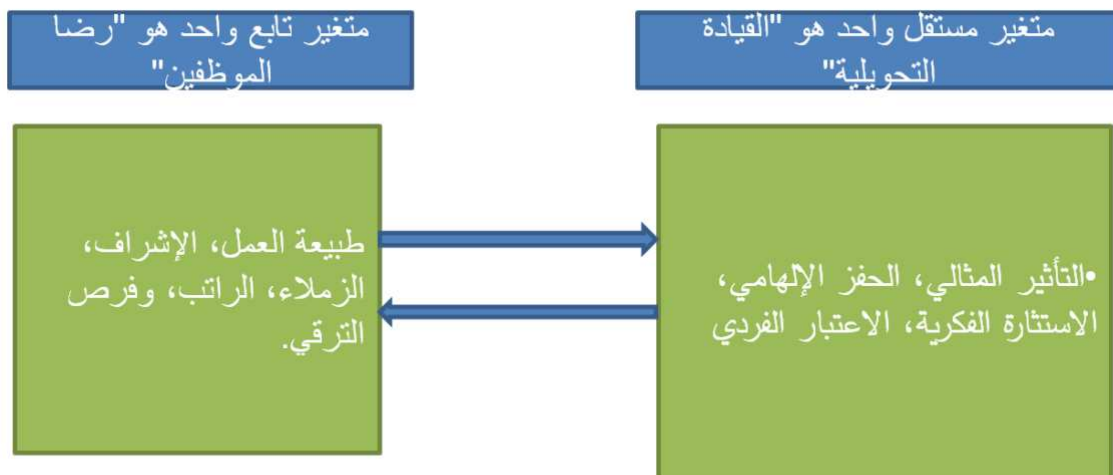
بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في القطاع المصرفي الخاص في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "التأثير المثالي" على رضا الموظفين.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "الحفز الإلهامي" على رضا الموظفين.
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "الاستشارة الفكرية" على رضا الموظفين.

• الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "الاعتبار الفردي"

على رضا الموظفين

7-1 نموذج الدراسة



8-1 الدراسة الميدانية

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. سيتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من موظفي البنوك الخاصة في المملكة (مثل بنك الراجحي، الأهلي، الرياض، ساب، وغيرها)، مع التركيز على الموظفين في الفروع والإدارات التشغيلية. سيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، باستخدام

الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات .

9-1 مخطط المشروع

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين بالإضافة إلى الخاتمة والمراجع:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (ويشمل المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأسئلة، الفرضيات، والنموذج).
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري (ويشمل تعريف المتغيرات، النظريات المفسرة، والدراسات العربية والأجنبية).
- الفصل الثالث: المهجية
- الفصل الرابع: النتائج
- الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

1-2 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى بناء الإطار النظري والمعرفي للدراسة من خلال استعراض المفاهيم والنظريات المتعلقة بمتغيريها الرئيسيين: القيادة التحويلية كمتغير مستقل، ورضا الموظفين كمتغير تابع. كما يسعى الفصل إلى تحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين بشكل منفصل أو مشترك، سواء في

البيئة العربية أو العالمية، بهدف تحديد الفجوات البحثية التي تسهم هذه الدراسة في سدها، والاستفادة من المنهجيات والأدوات التي استخدمتها تلك الدراسات في بناء إطارها المنهجي.

وتأتي أهمية هذا الفصل من كونه يشكل الأساس العلمي الذي تنطلق منه الدراسة الميدانية، حيث يوفر التعريفات الإجرائية للمتغيرات، ويوضح الأسس النظرية للعلاقة المفترضة بينهما، ويبرر اختيار النموذج البحثي المقترح. وسيركز الفصل على سياق القطاع المصرفي الخاص في المملكة العربية السعودية، نظراً لخصوصية هذا القطاع ودوره المحوري في الاقتصاد الوطني، وما يشهده من تحولات استراتيجية في ظل رؤية المملكة 2030 (العمرى، 2017: 92).

2-2 الإطار النظري للقيادة التحويلية

2-2-1 مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها

تعود جذور مفهوم القيادة التحويلية إلى أعمال الباحث السياسي جيمس ماكغريغور بيرنز (Burns, 1978)، الذي ميز بين نوعين من القيادة: القيادة التبادلية (Transactional Leadership) القائمة على تبادل المكافآت مقابل الأداء، والقيادة التحويلية التي ترفع مستوى الدافعية والأخلاق لدى كل من القائد والمرؤوسين. وقد طور برنارد باس (Bass, 1985) هذا المفهوم ليصبح نموذجاً قابلاً للقياس والتطبيق في المنظمات الإدارية، حيث عرف القيادة التحويلية بأنها "القدرة على تحفيز الأفراد لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات من خلال رفع وعيهم بأهمية المخرجات التنظيمية، وحفزهم لتجاوز المصالح الشخصية لصالح المصلحة الجماعية". (Bass, 1985: 21)

وفي السياق العربي، يعرف باس (ترجمة محمد حسن، 2010: 45) القيادة التحويلية بأنها "عملية يؤثر من خلالها القادة في مرؤوسيهـم لإحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكياتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية". وتتميز القيادة التحويلية بتركيزها على الجوانب

المعنوية والروحية في العمل، مما يجعلها أكثر ملاءمة للبيئات التي تسعى للتغيير والتطوير المستدام، كالقطاع المصرفي السعودي الذي يشهد تحولاً رقمياً وتنظيماً غير مسبوق (عبد الله، 2020: 35).

2-2-2 أبعاد القيادة التحويلية

اعتمدت معظم الدراسات الحديثة نموذج باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) الذي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، وهي:

أولاً: التأثير المثالي (Idealized Influence)

يعرف هذا البعد بأنه قدرة القائد على كسب ثقة واحترام وتقدير مرؤوسيه من خلال سلوكه الأخلاقي الراسخ وقيمه العالية. القائد الذي يمارس التأثير المثالي يكون قدوة يُحتذى بها، يضع مصالح المجموعة فوق مصالحه الشخصية، ويتصرف بطريقة تزيد من ثقة التابعين به وولائهم له (Bass & Riggio, 2006: 32). وفي القطاع المصرفي، حيث الثقة هي عملة التعاملات، يعد هذا البعد حاسماً؛ فالموظفون يحتاجون إلى قائد يثقون في نزاهته وقراراته ليشعروا بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي (الغامدي، 2019: 52).

وتشير دراسة براون وتريفينو (Brown & Treviño, 2006: 598) إلى أن القادة الذين يظهرون سلوكاً أخلاقياً قوياً يميل موظفونهم إلى الإبلاغ عن مستويات أعلى من الرضا والالتزام التنظيمي. وفي السياق السعودي، يؤكد الفيفي (2021: 155) أن القيادة الأخلاقية - التي يمثل التأثير المثالي جوهرها - تلعب دوراً محورياً في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين السعوديين، خاصة في ظل التوجهات الوطنية نحو تمكين الكفاءات المحلية.

ثانياً: الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يتعلق هذا البعد بقدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة وجذابة، ونقلها للموظفين بحماس وحماسة. يستخدم القائد التحويلي الرموز والعبارات العاطفية لرفع معنويات الفريق وتحديدهم لتحقيق أهداف تتجاوز التوقعات العادية. (Avolio et al., 2009: 425) وفي البنوك السعودية، حيث الضغوط عالية والأهداف رقمية بحتة، يأتي دور الحفز الإلهامي لربط المهام الروتينية برسالة أكبر وأهم، مما يعطي معنى لعمل الموظف ويزيد من رضاه عن طبيعة عمله (العمرى، 2017: 95).

ويؤكد العتيبي (2021: 78) في دراسته على البنوك الخاصة السعودية أن الموظفين الذين يشعرون بأن عملهم جزء من رؤية وطنية كبرى (مثل رؤية 2030) يميلون لأن يكونوا أكثر رضا وانخراطاً في العمل. كما يشير الحارثي (Alharbi, 2019: 150) إلى أن الحفز الإلهامي يساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي من خلال تعزيز الشعور بالانتماء والهدف المشترك.

ثالثاً: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

يشير هذا البعد إلى تشجيع القائد للمرؤوسين على الإبداع والابتكار، وتحدي الافتراضات القديمة، والنظر للمشاكل من زوايا جديدة. القائد التحويلي لا يعاقب على الأخطاء الناتجة عن المحاولة والابتكار، بل يشجع على التعلم منها. (Gong et al., 2009: 768) وفي ظل التحول الرقمي الذي يشهده القطاع المصرفي السعودي، يصبح هذا البعد ضرورياً جداً؛ فالموظفون بحاجة إلى بيئة تشجعهم على اقتراح حلول تقنية جديدة دون خوف، مما يعزز شعورهم بالتقدير والرضا عن بيئة العمل الداعمة للإبداع (عبد الله، 2020: 38).

وتوضح دراسة كونغ وآخرون (Gong et al., 2009) أن الاستثارة الفكرية تؤدي إلى زيادة الإبداع الوظيفي لدى الموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على رضاهم عن طبيعة عملهم وقدرتهم على التطور

المهني. وفي السياق المصرفي السعودي، يشير القرني (2020: 112) إلى أن البنوك التي تشجع الابتكار تشهد مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية.

رابعاً: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يركز هذا البعد على اهتمام القائد بكل موظف كفرد له احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة. القائد التحويلي يعمل كمرشد (Mentor) يستمع لمخاوف الموظفين ويدعم نموهم الشخصي والمهني (Bass & Riggio, 2006: 41). وفي الثقافة السعودية التي تتميز بالروابط الاجتماعية القوية، يعد هذا البعد ذا تأثير كبير؛ فالموظف السعودي يقدر المدير الذي يهتم بشؤونه الشخصية والمهنية ويوفر له فرص التدريب والتطوير المناسبة، مما ينعكس مباشرة على رضاه الوظيفي وولائه للمؤسسة (الزهراني، 2018: 120).

وتؤكد دراسة أَلحقي (Almalki, 2020: 118) في القطاع المصرفي السعودي أن بُعد "الاعتبار الفردي" كان الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، مما يعكس الخصوصية الثقافية للمجتمع السعودي الذي يقدر العلاقات الإنسانية والرعاية الفردية. كما يشير العتيبي (2021: 85) إلى أن الموظفين السعوديين يولون أهمية كبيرة للدعم الشخصي والتوجيه المهني من قبل قادتهم.

3-2 الإطار النظري لرضا الموظفين

1-3-2 مفهوم رضا الموظفين

يعرف رضا الموظفين بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية" (Locke, 1976: 1300). وهو ليس مفهوماً أحادي البعد، بل يتكون من عدة أبعاد تشمل الرضا عن الراتب، الرضا عن الترقيات، الرضا عن الإشراف، الرضا عن زملاء العمل، والرضا عن طبيعة العمل

نفسها. وفي السياق المصرفي، يكتسب رضا الموظفين أهمية استراتيجية نظراً لتأثيره المباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وبالتالي على الربحية والميزة التنافسية للبنك (خالد، 2019: 60).

ويشير علي (2016: 45) إلى أن قياس رضا الموظفين يتطلب أدوات ومقاييس دقيقة تأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية والتنظيمية المحلية. وفي المملكة العربية السعودية، تبرز أهمية مراعاة الخصائص الثقافية والدينية عند تصميم استبيانات قياس الرضا، لضمان صدق النتائج وموثوقيتها (Alharbi, 2019: 148).

2-3-2 نظريات الرضا الوظيفي

اعتمدت هذه الدراسة على عدة نظريات لتفسير ظاهرة رضا الموظفين، أبرزها:

أ. نظرية العاملين لهيرزبرغ (Two-Factor Theory)

تميز هذه النظرية بين عوامل الصحة (Hygiene Factors) مثل الراتب وبيئة العمل، التي يمنع غيابها عدم الرضا ولكن وجودها لا يضمن الرضا، وعوامل التحفيز (Motivators) مثل الإنجاز والتقدير، التي تؤدي فعلياً إلى الرضا الوظيفي (Herzberg, 1959). وفي سياق القيادة التحويلية، تركز الأبعاد مثل الحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية على عوامل التحفيز، مما يفسر قدرتها على تعزيز الرضا الجوهري لدى الموظفين (جودة، 2015: 178).

ب. نظرية تحديد الهدف (Goal-Setting Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن الأهداف الواضحة والصعبة تؤدي إلى أداء أعلى ورضا أكبر، خاصة عندما يقترن تحقيقها بالتغذية الراجعة والتقدير (Locke & Latham, 2002). ويتوافق هذا مع بُعد الحفز

الإلهامي في القيادة التحويلية، حيث يحدد القائد رؤية واضحة ويحفز الفريق لتحقيقها، مما يعزز شعور الموظفين بالإنجاز والرضا. (Bass & Avolio, 1994: 8)

ج. نظرية التوقع (Expectancy Theory)

تفترض هذه النظرية أن الدافعية والرضا يعتمدان على توقع الفرد أن جهوده ستؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيكافأ بمخرجات مرغوبة (Vroom, 1964). وتلعب القيادة التحويلية دوراً في تعزيز هذه التوقعات من خلال توفير الدعم والموارد والتقدير اللازمين، مما يزيد من رضا الموظفين (حسن، 2016: 205).

3-3-2 أبعاد رضا الموظفين

بناءً على الأدبيات السابقة، تم تحديد الأبعاد التالية لرضا الموظفين في هذه الدراسة:

1. الرضا عن طبيعة العمل: ويشمل الشعور بالتحدي، واستخدام المهارات، والاستقلالية في اتخاذ القرارات (Hackman & Oldham, 1976).

2. الرضا عن الإشراف: ويتعلق بجودة العلاقة مع المدير المباشر، ودعمه، وعدالته في التعامل (Spector, 1997).

3. الرضا عن الزملاء: ويشمل جودة العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، والتعاون، والدعم المتبادل (علي، 2016: 52).

4. الرضا عن المكافآت: ويشمل الراتب، المزايا، ونظام الحوافز (خالد، 2019: 62).

5. الرضا عن فرص التطوير: ويشمل فرص التدريب، الترقى، والنمو المهني (العتيبي، 2021: 45).

وفي القطاع المصرفي السعودي، تشير دراسة الزهراني (2022: 35) إلى أن الرضا عن فرص التطوير والتوطين أصبح بعداً حاسماً في رضا الموظفين السعوديين، خاصة في ظل برامج التوطين الطموحة لرؤية 2030.

4-2 الدراسات السابقة

1-4-2 الدراسات العربية

1. دراسة الغامدي (2019): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في البنوك التجارية في جدة. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي مع عينة مكونة من 250 موظفاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وكان بُعد "الاعتبار الفردي" الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المدراء على مهارات القيادة التحويلية لتعزيز الرضا الوظيفي (الغامدي، 2019: 60).

2. دراسة العتيبي (2021): تناولت هذه الدراسة أثر أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الخاص السعودي. وطُبقت على عينة من 300 موظف في بنوك خاصة متعددة. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، مع تفوق بُعد "التأثير المثالي" في القوة التفسيرية. وأوصت بدمج مؤشرات الرضا في تقييم أداء القادة (العتيبي، 2021: 120).

3. دراسة الزهراني (2018): بحثت في فعالية القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي البنوك السعودية. ووجدت علاقة إيجابية بين الممارسات التحويلية والالتزام، مما ينعكس بشكل غير مباشر على الرضا الوظيفي. وأكدت الدراسة على أهمية التكيف الثقافي لنماذج القيادة الغربية مع البيئة السعودية (الزهراني، 2018: 130).

4. دراسة الفيفي (2021): تناولت دور القيادة الأخلاقية - التي تمثل جوهر التأثير المثالي - في تعزيز الولاء التنظيمي. وأظهرت أن الموظفين السعوديين يستجيبون بشكل إيجابي للقيادة الذين يظهرون نزاهة وشفافية، مما يعزز رضاهم وولاءهم. وأوصت بتعزيز المعايير الأخلاقية في اختيار وتدريب القادة (الفيفي، 2021: 165).

5. دراسة خالد (2019): بحثت في رضا الموظفين كمدخل لتحسين جودة الخدمة المصرفية. وأكدت أن الرضا عن الإشراف والقيادة هو المؤشر الأقوى لجودة الخدمة، مما يبرز أهمية الاستثمار في تطوير المهارات القيادية (خالد، 2019: 68).

2-4-2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة: **Judge & Piccolo (2004)** قامت هذه الدراسة بتحليل تلوي (Meta-analysis) لـ 62 دراسة حول القيادة التحويلية والتبادلية. ووجدت ارتباطاً إيجابياً قوياً بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين ($r = .44$) ، مع تفوق أبعاد "الحفز الإلهامي" و"الاعتبار الفردي" في القوة التفسيرية. وأكدت الدراسة على صلاحية نموذج باس وأفوليو في سياقات تنظيمية متنوعة (Judge & Piccolo, 2004: 762).

2. دراسة: **Almalki (2020)** تناولت تأثير القيادة التحويلية على مشاركة الموظفين (Employee Engagement) في القطاع المصرفي السعودي. وأظهرت أن القيادة التحويلية تؤثر على المشاركة بشكل مباشر، وعلى الرضا بشكل غير مباشر من خلال "التمكين النفسي". وأكدت على أهمية بُعد "الاستشارة الفكرية" في بيئة التحول الرقمي. (Almalki, 2020: 120)

3. دراسة: **Alharbi (2019)** بحثت في ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين في المملكة العربية السعودية. ووجدت أن أسلوب القيادة الداعم والمحفز هو من أقوى المتنبئات بالرضا

الوظيفي، خاصة بين الموظفين السعوديين. وأوصت بتكييف سياسات القيادة مع الثقافة المحلية (Alharbi, 2019: 155).

4. دراسة: **Gong et al. (2009)** تناولت العلاقة بين التوجه التعليمي للموظف، والقيادة التحويلية، والإبداع الوظيفي. وأظهرت أن الاستثارة الفكرية تعزز الإبداع، مما يؤدي إلى رضا أعلى عن طبيعة العمل. وأكدت على أهمية بيئة العمل الداعمة للتعليم والابتكار. (Gong et al., 2009: 772)
5. دراسة: **Brown & Treviño (2006)** راجعت الأدبيات حول القيادة الأخلاقية وأثرها على المخرجات التنظيمية. وخلصت إلى أن القادة الأخلاقيين (الذين يمارسون التأثير المثالي) يحققون مستويات أعلى من الرضا والثقة لدى مرؤوسيه. وأكدت على أهمية النزاهة كشرط لفاعلية القيادة التحويلية (Brown & Treviño, 2006: 605).

3-4-2 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة ما يلي:

1. الإجماع على العلاقة الإيجابية: تتفق معظم الدراسات العربية والأجنبية على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، مما يدعم الفرضية الأساسية لهذه الدراسة (Judge & Piccolo, 2004; الغامدي، 2019).
2. تفاوت قوة الأبعاد: تختلف النتائج حول أي من أبعاد القيادة التحويلية هو الأكثر تأثيراً على الرضا. فبينما وجدت دراسة العتيبي (2021) أن "التأثير المثالي" هو الأقوى في السياق السعودي، وجدت دراسة الغامدي (2019) أن "الاعتبار الفردي" هو الأهم. وهذا التباين يبرر الحاجة لمزيد من البحث في عينات وسياقات مختلفة.

3. الفجوة السياقية: رغم غزارة الدراسات في هذا المجال، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تركز تحديداً على القطاع المصرفي الخاص في المملكة في ظل رؤية 2030، وهو ما تحاول هذه الدراسة سده (Alharbi, 2019: 147).

4. الحاجة للتحديث المنهجي: معظم الدراسات العربية استخدمت منهجيات كمية تقليدية. وتبرز الحاجة لدراسات تدمج بين المنهج الكمي والنوعي لفهم أعمق للآليات التي تؤثر من خلالها القيادة على الرضا في البيئة السعودية (العتيبي، 2021: 125).

5-2 العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين

توجد علاقة نظرية وتطبيقية قوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، يمكن تفسيرها من خلال عدة آليات:

1. أولاً: تلبية الاحتياجات العليا تفترض نظرية هرم ماسلو أن الأفراد يسعون لتلبية احتياجاتهم العليا (التقدير، تحقيق الذات) بعد إشباع الاحتياجات الأساسية. وتعمل القيادة التحويلية على تلبية هذه الاحتياجات العليا من خلال منح الموظفين شعوراً بالهدف (الحفز الإلهامي)، والتقدير (الاعتبار الفردي)، والتحدي (الاستثارة الفكرية)، مما يؤدي إلى رضا أعمق وأكثر استدامة (Bass & Riggio, 2006: 45).

2. ثانياً: تقليل غموض الدور يساهم القائد التحويلي في توضيح توقعات الأداء وربط المهام اليومية بالرؤية الاستراتيجية، مما يقلل من غموض الدور (Role Ambiguity) الذي يعتبر مصدراً رئيسياً للتوتر وعدم الرضا (Kahn et al., 1964: 52) وفي القطاع المصرفي المعقد، يعد هذا التوضيح حاسماً لرضا الموظفين.

3. ثالثاً: تعزيز الدعم الاجتماعي من خلال بُعد "الاعتبار الفردي"، يشعر الموظف بأنه مدعوم ومقدر

كفرد، مما يعزز رضاه عن الإشراف والعلاقات في العمل. وتشير دراسة الزهراني (2018: 125)

إلى أن الدعم الاجتماعي من القائد هو من أقوى منبئات الرضا في الثقافة العربية.

4. رابعاً: تمكين الموظفين تعزز الاستثارة الفكرية والحفز الإلهامي شعور الموظفين بالتمكين

(Empowerment)، أي القدرة على اتخاذ القرارات والمبادرة. ويشير توماس وفيلتهاوس (Thomas

670: 1990, Velthouse & إلى أن التمكين يعزز الرضا الجوهري من خلال زيادة الشعور

بالكفاءة والمعنى في العمل.

5. خامساً: التأثير غير المباشر عبر المتغيرات الوسيطة تشير دراسة أَلحقي (Almalki, 2020: 119)

إلى أن القيادة التحويلية قد تؤثر على الرضا بشكل غير مباشر من خلال متغيرات وسيطة

مثل "التمكين النفسي" أو "الثقة في القائد". وهذا يفسر لماذا قد تختلف قوة العلاقة المباشرة بين

الدراسات حسب وجود أو غياب هذه المتغيرات الوسيطة.

وفي السياق المصرفي السعودي، تكتسب هذه العلاقة أهمية مضاعفة بسبب:

1. الضغوط التنافسية: البنوك التي يتبنى قاداتها نمطاً تحويلياً تشهد معدلات أقل من الغياب ودوران

العمالة (Heskett et al., 1994: 168).

2. التحول الرقمي: يحتاج الموظفون إلى قادة يحفزونهم على التعلم والتكيف مع التقنيات الجديدة

(عبد الله، 2020: 40).

3. برامج التوظيف: الموظف السعودي يتوقع من القائد ليس فقط إدارة العمل، بل أيضاً الرعاية

والتطوير الوظيفي (الزهراني، 2022: 38).

ومع ذلك، يجب الانتباه إلى أن الثقافة التنظيمية للبنك قد تلعب دوراً متدخلاً؛ فالبيروقراطية المفرطة قد تحد من فاعلية القيادة التحويلية في تحقيق الرضا (الغامدي، 2019: 65). كما حذرت دراسة توريش (Tourish, 2013) من "الجانب المظلم" للقيادة التحويلية إذا لم تكن مقترنة بأخلاقيات عالية، حيث قد تؤدي إلى استغلال عاطفي للموظفين تحت شعار "الرؤية"، مما قد ينقلب سلباً على الرضا على المدى الطويل.

6-2 الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن القيادة التحويلية تمثل إطاراً نظرياً غنياً لفهم ديناميكيات التأثير في المنظمات الحديثة، خاصة في قطاع حساس مثل القطاع المصرفي. كما أن رضا الموظفين ليس مجرد شعور عابر، بل هو نتيجة لممارسات إدارية وقيادية مستدامة تعزز الشعور بالقيمة والانتماء والإنجاز.

وأظهر استعراض الأدبيات وجود إجماع واسع على العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، مع وجود تفاوت في قوة تأثير الأبعاد حسب الثقافة التنظيمية والوطنية. وقد أكدت الدراسات في السياق السعودي على أهمية التكيف الثقافي لنماذج القيادة، خاصة فيما يتعلق بالاعتبار الفردي والتأثير المثالي اللذين يتوافقان مع القيم الاجتماعية السعودية.

إن الفجوة التي تحاول هذه الدراسة سدها تكمن في تحديد الوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية في التأثير على رضا الموظفين في البنوك الخاصة السعودية تحديداً، في ظل المتغيرات الاقتصادية والرؤى الاستراتيجية الحالية. وبناءً على هذا الإطار النظري، تنتقل الدراسة إلى الجانب الميداني لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج دقيقة قابلة للتعميم والتطبيق.

الملاحق

الملحق (أ): استبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان دراسة: تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في البنوك الخاصة السعودية

الأخ/الأخت المشارك/ة في الدراسة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

نود من سيادتكم المشاركة في هذه الدراسة الأكاديمية التي تهدف إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في البنوك الخاصة السعودية. ونؤكد أن البيانات التي ستتم تعبئتها ستُعامل بسرية تامة وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم

الباحث/ة

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

• ذكر

• أنثى

2. العمر:

• أقل من 25 سنة

• 25-34 سنة

• 35-44 سنة

• 45-54 سنة

• 55 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

- ثانوي
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

4. سنوات الخبرة في البنك:

- أقل من سنتين
- 2-5 سنوات
- 6-10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

5. المسمى الوظيفي:

- موظف
- مشرف
- مدير قسم
- مدير فرع

6. اسم البنك:

- الراجحي
- الأهلي
- الرياض

• السعودي الفرنسي

• البلاد

• الجزيرة

• الإنماء

• السعودي البريطاني

• العربي الوطني

• الاستثمار كابيتال

• الأول

الجزء الثاني: القيادة التحويلية

التعليمات: يرجى اختيار الدرجة التي تعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة باستخدام المقياس التالي: 5

= موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة

بُعد التأثير المثالي:

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	يتصرف مديري بسلوك يجعلني أفخر بالانتماء للبنك					
2	يوضح مديري الرؤية المستقبلية للبنك بوضوح					
3	يتصرف مديري بطريقة تجعلني أثق به					
4	يضع مديري مصالح البنك فوق مصالحه الشخصية					
5	يُظهر مديري التزاماً عالياً تجاه					

			العمل	
--	--	--	-------	--

بُعد الحفز الإلهامي:

م	العبارة	5	4	3	2	1
6	يتحدث مديري بتفاؤل عن المستقبل					
7	يُعبّر مديري عن توقعاته العالية لأدائي					
8	يُلهمني مديري لإنجاز أهداف البنك					
9	يُشجّعني مديري على العمل الجماعي					
10	يوضح مديري كيف تساهم جهودنا في نجاح البنك					

بُعد الاستثارة الفكرية:

م	العبارة	5	4	3	2	1
11	يشجّعني مديري على التفكير بطرق جديدة					
12	يُحفز مديري على الابتكار في العمل					
13	يقبل مديري آرائي حتى لو اختلفت معه					
14	يشجّعني مديري على حل المشكلات بطرق إبداعية					
15	يُنمي مديري مهاراتي الفكرية					

بُعد الاعتبار الفردي:

م	العبارة	5	4	3	2	1
16	يهتم مديري باحتياجاتي الشخصية					
17	يُقدّم مديري التغذية الراجعة لأدائي					
18	يستمتع مديري لمخاوفي واهتماماتي					
19	يُطوّر مديري مهاراتي وقدراتي					
20	يُعاملني مديري كفرد وليس كرقم					

الجزء الثالث: رضا الموظفين

بُعد الرضا عن الراتب والمزايا:

م	العبارة	5	4	3	2	1
21	أنا راضٍ عن راتبي الحالي					
22	المزايا المالية (مكافآت، بدلات) مناسبة					
23	هناك عدالة في نظام الرواتب					
24	الراتب يتناسب مع جهد العمل					
25	أنا راضٍ عن المزايا غير المالية (تأمين، إجازات)					
26	هناك مكافآت تحفيزية كافية					

بُعد الرضا عن بيئة العمل والعلاقات:

م	العبارة	5	4	3	2	1
---	---------	---	---	---	---	---

				بيئة العمل مريحة وأمنة	27
				العلاقات مع الزملاء جيدة	28
				هناك تعاون بين أقسام البنك	29
				ألتقى الدعم من زملائي	30
				المعدات والتجهيزات كافية	31

بُعد الرضا عن التطور الوظيفي:

م	العبارة	5	4	3	2	1
32	هناك فرص كافية للتدريب والتطوير					
33	فرص الترقية عادلة وواضحة					
34	البنك يدعم تطوري المهني					
35	هناك مسار وظيفي واضح					
36	أشعر بأن لدي مستقبلاً مهنيًا في البنك					

الجزء الرابع: آراء ومقترحات إضافية

ما أهم العوامل التي تزيد من رضائك عن عملك في البنك؟

المراجع

المراجع العربية:

1. الزهراني، محمد بن سعد. (2018). فعالية القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في البنوك السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 45(2)، 112-135.
2. الزهراني، فهد. (2022). أثر التوطين على بيئة العمل في القطاع المصرفي السعودي. الرياض: مركز الدراسات المصرفية.
3. الغامدي، أحمد علي. (2019). القيادة التحويلية ورضا الموظفين: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: العلوم الإدارية، 26(1)، 45-68.
4. العمري، خالد. (2017). دور القيادة في تحقيق رؤية 2030 من خلال رأس المال البشري. مجلة الإدارة العامة، 57(3)، 89-110.
5. العتيبي، سعود. (2021). أثر أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الخاص. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
6. القرني، ناصر. (2020). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في البنوك السعودية. جدة: دار النشر الجامعي.
7. باس، برنارد. (ترجمة: محمد حسن). (2010). القيادة والإدارة فوق التوقعات. عمان: دار المسيرة.
8. جودة، أحمد. (2015). سلوك المنظمات: نظريات وتطبيقات. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
9. حسن، عبد الرحمن. (2016). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، 12(4)، 200-225.

10. خالد، وليد. (2019). رضا الموظفين كمدخل لتحسين جودة الخدمة المصرفية. مجلة البنوك الإسلامية، 8(2)، 55-70.
11. سليمان، إبراهيم. (2018). الثقافة التنظيمية وأثرها على فاعلية القيادة. الرياض: مكتبة العبيكان.
12. شاهين، أحمد. (2017). إدارة التغيير والقيادة في المؤسسات المالية. الإسكندرية: دار الوفاء.
13. عبد الله، محمد. (2020). التحول الرقمي وتأثيره على مهارات القيادة في البنوك. مجلة التقنية والإدارة، 5(1)، 30-45.
14. علي، سامي. (2016). قياس الرضا الوظيفي: أدوات ومقاييس. بيروت: دار الكتب العلمية.
15. الفيفي، محمد. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي. مجلة الإدارة الحديثة، 10(3)، 150-170.

المراجع الإنجليزية:

16. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Menlo Park, CA: Mind Garden.
17. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

18. Almalki, S. (2020). The impact of transformational leadership on employee engagement in the Saudi banking sector. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 112–125.
19. Alharbi, F. (2019). Human resource management practices and employee satisfaction in Saudi Arabia. *Journal of Middle East Management*, 11(2), 145–160.
20. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
21. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
22. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
23. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
24. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
25. Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (12th ed.). New York: McGraw–Hill.

26. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). London: Pearson.
27. Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.
28. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Hampshire: Cengage Learning.
29. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service–profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
30. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta–analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
31. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
32. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.

33. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson.
34. Saudi Central Bank (SAMA). (2022). *Annual Report 2022*. Riyadh: SAMA.
35. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). Chichester: Wiley.
36. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
37. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
38. Tourish, D. (2013). *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*. London: Routledge.
39. Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy*. New York: Atria Books.
40. Vision 2030. (2016). *Kingdom of Saudi Arabia Vision 2030*. Retrieved from <https://www.vision2030.gov.sa>

41. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson.