



القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على المصارف التجارية بمدينة ترهونة

محمد صالح فرج ^{1*}, عبد الواحد محمد بشير ²
قسم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الزيتونة، ترهونة، ليبيا ^{2.1}

Transformational Leadership and its Impact on Job Commitment A Field Study on Commercial Banks in the City of Tarhuna

Muhammad Salih Faraj ^{1*}, Abdulwahid Mohammed Basheer ²

^{1,2} Department of Management, Faculty of Commerce, Azzytuna University,
Tarhuna, Libya

*Corresponding author
Received: May 29, 2025

mohammadelmzuaghi@gmail.com
Accepted: July 18, 2025

*المؤلف المراسل
Published: July 28, 2025

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي المصارف التجارية في مدينة ترهونة، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان صممته لهذا الغرض، مع استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، ولاسيما تحليل الانحدار المتعدد، تكون مجتمع الدراسة من موظفي خمسة مصارف تجارية في مدينة ترهونة، وهي: مصرف الجمهورية، مصرف شمال أفريقيا، مصرف التجاري الوطني، مصرف الواحدة، ومصرف الأمان، تم توزيع (100) استبيان بشكل متساوٍ بين هذه المصارف، واستُخدمت (70) استبيانات صالحة للتحليل الإحصائي، كشفت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى انتشار أبعاد القيادة التحويلية في المصارف المبحوثة، مما كان له تأثير سلبي على مستويات الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام الوظيفي، مما يشير إلى أهمية تطبيق ممارسات القيادة التحويلية لتحسين الالتزام الوظيفي، تقدم هذه الدراسة إسهاماً مهماً في فهم دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام الوظيفي، مع توفير توصيات للممارسين في القطاع المصرفي لتعزيز بيئة العمل التحفيزية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الالتزام الوظيفي، المصارف التجارية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of transformational leadership dimensions on job commitment from the perspective of employees in commercial banks in the city of Tarhuna. The research adopted a descriptive-analytical approach, where primary data was collected through a specially designed questionnaire, using appropriate statistical methods to test hypotheses, particularly multiple regression analysis. The study population consisted of employees from five commercial banks in Tarhuna: Al-Jumhuriya Bank, North Africa Bank, National Commercial Bank, Al-Waha Bank, and Al-Aman Bank. A total of (100) questionnaires were distributed equally among these banks, with (70) valid questionnaires used for statistical analysis. The study's results revealed a low prevalence of transformational

leadership dimensions in the surveyed banks, which negatively affected employees' job commitment levels. The findings also showed a positive effect of transformational leadership dimensions in enhancing job commitment, indicating the importance of applying transformational leadership practices to improve job commitment. This study makes a significant contribution to understanding the role of transformational leadership in promoting job commitment, while providing recommendations for practitioners in the banking sector to enhance motivational work environments.

Keywords: transformational leadership, job commitment, commercial banks.

المقدمة

لقد شهدت الأدباء الإدارية المعاصرة تعددًا وتنوعًا في المفاهيم والتعرifات المتعلقة بالقيادة، وذلك نتيجة للتراكم المعرفي الناتج عن الدراسات والأبحاث المكثفة التي تناولت مختلف جوانب العملية القيادية، حيث ركزت هذه الدراسات على تحليل التنظيمات الإدارية، وفحص العمليات القيادية الأساسية، واستكشاف السمات السلوكية والوظيفية للقيادة، بالإضافة إلى أنماط القيادة المختلفة، وقد بُرِزَ في هذا السياق الاهتمام المتزايد بدور العلاقات الإنسانية وдинاميكيات التفاعل بين أعضاء الجماعة في تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هذا المنطلق، يمكن تعريف القيادة بأنها تلك العملية الديناميكية التي تهدف إلى التأثير الفعال في سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم الجماعية نحو تحقيق أهداف محددة ومشتركة، أما من الناحية الإدارية، فيُعرَف القائد بأنه ذلك الشخص الذي يمتلك القدرة على توظيف نفوذه وسلطته لتوجيه سلوكيات واتجاهات الأفراد المحظيين به لضمان إنجاز الأهداف المنشودة، وقد أظهرت الدراسات الحديثة وجود علاقة وثيقة بين أساليب القيادة المختلفة - سواء التحويلية أو التبادلية - وبين العديد من المخرجات التنظيمية الإيجابية، كما أكدت هذه الدراسات على الدور المحوري للقيادة في تعزيز الترابط بين الإبداع الوظيفي ومستويات أداء العاملين (Fonseca, Porto, & Barroso, 2012; Toda et al., 2014; Batista, Kilimnik, & Neto, 2016; Silva 2016).

تمتلك المنظمات ذات القيادات الإدارية المبتكرة والفاعلة ميزة تنافسية مستدامة تتبع أساساً من كفاءة مواردها البشرية المؤهلة وقدرتها على التكيف الإيجابي مع المتغيرات البيئية المتتسارعة. وتجلى هذه الميزة التنافسية في قدرة هذه المنظمات على صياغة السياسات الاستراتيجية الفعالة، ووضع الخطط التنفيذية الملائمة، وإرساء الآليات الكفيلة بتحقيق التكامل بين متطلبات الوظيفة ورفع مستويات الأداء والإنتاجية، وتبرز أهمية القيادة الإدارية في هذا السياق باعتبارها العامل الحاسم في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تؤدي دوراً محورياً في قيادة عمليات التغيير، ودفع عجلة التطوير، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تعد القيادة الفاعلة المحرك الأساسي للتقدم المؤسسي والوصول إلى مستويات تنافسية عالمية، مما يجعلها الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات وضمان استدامتها في بيئات الأعمال المتغيرة (عفانة، 2018)، ويستند هذا الطرح إلى حقيقة أن القيادات الإدارية المتميزة تمتلك القدرة على تحفيز الطاقات الإبداعية، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بشكل أمثل، وخلق بيئة عمل محفزة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل الظروف التنافسية المتغيرة.

- مشكلة الدراسة

لضمان تحقيق الموظفين في المصارف التجارية لمستويات مقبولة من الالتزام الوظيفي، يتطلب الأمر وجود قيادات تمتلك أنماطاً قيادية استثنائية قادرة على توليد أفكار إبداعية غير مسبوقة، هذه القدرة الابتكارية تشكل بوابة للتجديد المؤسسي وضمان مواكبة المستجدات والاحتياجات المتغيرة، ومن أبرز الآليات لتحقيق ذلك تطبيق استراتيجيات مثل العصف الذهني التي تهدف إلى استنباط الأفكار عبر تحليل دقيق لاحتياجات المؤسسة والعاملين، والتشخيص الشامل للمشكلات لوضع حلول إبداعية ملائمة، ويعظمي الالتزام الوظيفي باهتمام متزايد في المؤسسات الحكومية، حيث يُعتبر أداة فاعلة لتعزيز كفاءة القيادة والموظفين على حد سواء، ورفع جودة الخدمات المقدمة، ويتمثل جوهر هذا المفهوم في قدرة القيادة على بناء أفكار أصلية تتميز بالمتانة الفكرية والقدرة على التجديد، وفي هذا الإطار، تسعى الدراسة الحالية إلى تعزيز الالتزام الوظيفي

لدى موظفي المصارف التجارية محل الدراسة، مع تقديم إسهام نظري يمكن للباحثين من تطوير نماذج بحثية تسهم في إثراء النظريات القائمة حول الالتزام الوظيفي.

وتحول إشكالية الدراسة حول الإجابة عن التساؤلات البحثية التالية:

- ما مدى توافر الممارسات القيادية التحويلية بمكوناتها المختلفة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) بين قيادات المصارف التجارية في مدينة ترهونة؟
- إلى أي درجة يتجلّى الالتزام الوظيفي بمؤشراته المختلفة لدى العاملين في المصارف التجارية بمدينة ترهونة؟
- ما طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) ومستويات الالتزام الوظيفي لدى العاملين في هذه المصارف؟

- أهمية الدراسة

تكمّن الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة في مساهمتها الفاعلة في تطوير الممارسات القيادية داخل القطاع المصرفي. فمن الناحية العلمية، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً لتحليل العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية ومستويات الالتزام الوظيفي، مع التركيز على البيئة المصرفية في مدينة ترهونة كحالة دراسية. أما من الناحية العملية، فإنها تهدف إلى تزويد القادة والمسؤولين في المصارف بأدوات عملية لتعزيز المشاركة الفعالة للعاملين، حيث تشير النتائج المتوقعة إلى إمكانية تحسين المناخ التنظيمي من خلال تبني استراتيجيات إدارية تشاركية تعطي صوتاً أكبر للموظفين في صنع القرار، كما تتمثل القيمة المضافة للدراسة في تقديمها حلولاً عملية قابلة لقياس والتطبيق، يمكن من خلالها معالجة العديد من التحديات الإدارية التي تواجه المصارف، مثل تدني مستويات الولاء الوظيفي وانتشار السلوكيات السلبية في بيئة العمل، كما تفتح الباب أمام بحوث مستقبلية لاستكشاف آليات أكثر فاعلية لتعزيز المشاركة الوظيفية ورفع مستويات الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات الاقتصادية.

- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى الكشف عن مستويات انتشار أبعاد القيادة التحويلية والالتزام الوظيفي، في المصارف التجارية بمدينة ترهونة، فضلاً عن اختبار دلالة العلاقة فيما بينها، ويمكن تحديد الهدف الرئيسي لها في الصياغة التالية:

- قياس درجة توافر الممارسات القيادية التحويلية بمكوناتها الأربع (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) بين قيادات المصارف التجارية في مدينة ترهونة.
- تحديد درجة تجلّى الالتزام الوظيفي بمؤشراته المختلفة لدى العاملين في المصارف التجارية بمدينة ترهونة.
- الكشف عن طبيعة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (المتمثلة في التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) ومستويات الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

الإطار النظري والأدبيات السابقة

- مفهوم وأهمية القيادة التحويلية

يُعرّف (Burns 1978) القيادة التحويلية على أنها "القدرة الاستثنائية للقائد على تحويل انتباه التابعين من الاهتمامات الفردية الضيقة إلى التركيز على الأهداف الكبرى للمنظمة، وتمكينهم من تحقيق إنجازات استثنائية تتجاوز التوقعات التقليدية"، وهذا التعريف يركز على عملية إعادة تشكيل المواقف والقناعات التنظيمية وبناء الالتزام الجمعي تجاه الرؤية المشتركة (Ciulla & Burns, 2014)، وأما (Bass 2006) فيؤكد أن القيادة التحويلية تمثل "نموذجاً قيادياً استراتيجياً لإدارة التغيير المنظم، يعتمد على التوظيف الأمثل للموارد التنظيمية (البشرية والمادية والتقنية) لتحقيق التحول الاستراتيجي"، وتتضمن هذه العملية أربعة أبعاد أساسية:

أولاً: التأثير المثالي (المبادرة بالقيم المودجية)

يمثل القادة التحويليين نماذج قيادية ملهمة تترك أثراً واضحاً في سلوكيات مرؤوسيهم وقيمهم المهنية. فهم يبنون مكانهم القيادي من خلال ممارسات عملية تعكس التزاماً غير مشروط بالمبادئ الأخلاقية، وحرضاً صادقاً على مصلحة الفريق قبل المصلحة الشخصية. يتميز أسلوبهم القيادي بالتوزن الدقيق بين الحزم والمرونة، مما يمكنهم من قيادة فرق العمل دون تسلط أو إقصاء، تؤثر هذه النماذج القيادية المثالية تدريجياً في البيئة التنظيمية، حيث يبدأ المرؤوسون بمحاكاة سلوكيات قادتهم تلقائياً. وينتج عن ذلك تحول نوعي في ثقافة العمل، حيث تكتسب الأهداف التنظيمية معانٍ أعمق، وتحوّل إلى دوافع حقيقة تدفع الأفراد لبذل أقصى طاقاتهم الإبداعية. كما تنشأ علاقة ثقة متبادلة تخلق حلقة إيجابية من التحفيز الذاتي والالتزام الطوعي (فاضل، 2017)، وتتجلى قيمة هذا النمط القيادي في كونه لا يقتصر على تحقيق الأهداف الآلية، بل يرسى أساساً متينة للتميز التنظيمي المستدام من خلال تطوير قادة مستقبليين يحملون نفس القيم والمبادئ.

ثانياً: الحافز الإلهامي (تحفيز الرؤية المشتركة)

يتمثل التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية في قدرة القائد على إثارة الحماس والدافعية لدى مرؤوسيه من خلال رؤية واضحة وأسلوب تواصل مؤثر. يعمل القائد التحويلي على صياغة رؤية ملهمة للمنظمة ثم يحولها إلى أهداف عملية قابلة للتحقيق، مع إشراك فريق العمل في هذه العملية. يتميز هذا النمط القيادي بتأثير الكاريزما واضح، حيث يمتلك القائد شخصية جذابة وواثقة تمكنه من تحفيز التفكير الإبداعي وتعزيز الشعور بالفخر والانتماء لدى الموظفين.

ومن خلال التواصل الفعال وإيصال الرسائل بشكل ملهم، يستطيع القائد التحويلي بناء ثقة متبادلة مع مرؤوسيه، مما يحول العلاقة التقليدية بين الرئيس والمرؤوس إلى شراكة استراتيجية قائمة على الالتزام المشترك. تؤدي هذه الممارسات القيادية إلى نتائج إيجابية ملموسة على مستوى المنظمة، حيث تعزز الولاء التنظيمي وترفع من أداء الفريق بشكل جماعي، كما تسهم في خلق بيئة عمل محفزة للإبداع والتميز (Bass & Riggio, 2006).

ثالثاً: الاستثارة الفكرية (تشجيع الابتكار)

تتمثل الاستثارة الفكرية في قدرة القائد على تحفيز التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين من خلال طرح أفكار مبتكرة تدفعهم لإعادة النظر في المشكلات بمنظور جديد. حيث يشجع القائد فريق العمل على تحليل التحديات من زوايا مختلفة والسعى لإيجاد حلول غير تقليدية، مما يعزز القدرات الابتكارية للمنظمة، أما الاهتمام الفردي فيعكس حرص القائد على فهم الاحتياجات الشخصية والمهنية لكل مرؤوس، مع مراعاة الفروقات الفردية في المهارات والتطورات. يتجلّى هذا البعض من خلال إظهار الاهتمام الشخصي بكل فرد، مما يعزز شعوره بالتقدير والأهمية داخل المؤسسة، يجمع القائد التحويلي الناجح بين هذين البعدين بشكل متكامل، حيث يحفز التفكير الإبداعي مع الحفاظ على العلاقات الإنسانية الإيجابية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي والإنجازات الاستثنائية (ماضي، 2015).

رابعاً: الاعتيار الفردي (التجيّه الشخصي)

يتميز القائد التحويلي الفعال بقدرته على تبني منهج متكامل في التعامل مع مرؤوسيه، حيث يجمع بين الاهتمام الفردي والتنمية الشاملة. فهو لا يكتفي بمتابعة الأداء الوظيفي الروتيني، بل يعمل كمرشد ومدرب محترف يسعى لاكتشاف الطاقات الكامنة لكل فرد وتنميتها. من خلال إظهار الاحترام والتقدير الحقيقي، وإتاحة فرص التمكين والتطوير المهني، يخلق القائد بيئة عمل محفزة تتيح للموظفين استثمار كامل إمكاناتهم. هذا النهج القيادي المتوازن الذي يجمع بين المتابعة الفردية الدقيقة والتوجيه الاستراتيجي، لا يؤدي فقط إلى تحسين الأداء الوظيفي، وإنما يسهم أيضاً في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة المتبادلة والالتزام المشترك، حيث يشعر كل فرد بأنه شريك أساسي في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية (المالكي، 2018).

- مفهوم الالتزام الوظيفي

يُعرف الالتزام الوظيفي بأنه "قوة ارتباط الفرد بالمؤسسة وانتمائه لها، واستعداده لبذل جهود استثنائية في عمله، مع رغبة قوية في البقاء كعضو فعال في المنظمة" (Mowday et al., 1979). ويكون هذا المفهوم من ثلاثة أبعاد رئيسية حسب نموذج 1991 (Meyer & Allen 1991):

أولاً: الالتزام العاطفي

يمثل الارتباط النفسي والعاطفي للموظف تجاه مؤسسته، حيث يشعر بالانتماء والولاء نتيجة تقبله لقيم المؤسسة وتكامله مع أهدافها. ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يجد الموظف بيئه عمل محفزة، وعلاقات إيجابية مع الزملاء والإدارة، مما يجعله يبذل جهوداً إضافية طواعية (Meyer & Allen, 1991). على سبيل المثال، موظف يُبدي حماساً للمشاركة في مبادرات المؤسسة حتى خارج ساعات العمل الرسمية.

ثانياً: الالتزام الاستمراري

يعكس الحسابات العقلانية للموظف حول تكاليف مغادرة المؤسسة مقابل فوائد البقاء، مثل المزايا المالية أو الأمان الوظيفي أو نقص البدائل. هذا بعد يرتبط بالاستثمارات المترادفة (كالأقدمية أو المكافآت) والخوف من فقدانها (McGee & Ford, 1987). مثلاً: موظف يبقى في وظيفته بسبب صعوبة إيجاد فرصة مماثلة في سوق العمل.

ثالثاً: الالتزام المعياري

ينبع من الشعور بالمسؤولية الأخلاقية أو الدينية تجاه المؤسسة، غالباً بسبب تأثير الثقافة التنظيمية أو الاستثمارات التربوية التي قدمتها المؤسسة للموظف. يشعر الموظف هنا بأنه "مدين" للمؤسسة ويجب عليه رد الجميل (Wiener, 1982). مثلاً: موظف يشعر بالواجب تجاه مؤسسة دربته أو ساعدته في أزمات شخصية.

- العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام الوظيفي من منظور الادب السابق

تشكل القيادة التحويلية عاملاً محورياً في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي، كما يتضح من خلال التحليل الشامل للأدبيات المعاصرة، يتبين أن القادة التحويليين يمتلكون القدرة على تحفيز الابتكار من خلال آليات متعددة، تشمل خلق بيئه عمل محفزة وتوفير الدعم النفسي والمعنوي للموظفين (Yang, 2016)، وتكون أهمية هذا التأثير في ارتباطه المباشر بمخرجات تنظيمية إيجابية كالمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والأداء المتميز (Daniel et al., 2018)، وفي دراسة منهجية أجرتها Metwally (2014) على القطاع المصري، تم الكشف عن علاقة سلبية إيجابية بين ممارسات القيادة التحويلية (خاصة الاعتبار الفردي والتحفيز الفكري) ومستويات أداء الموظفين، وقد اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة جمعت بين التحليل الكمي عبر استبيانات موحدة (n=325) والتحليل النوعي من خلال مقابلات معمقة (n=12). أظهرت النتائج أن تأثير القيادة التحويلية يتوسط بشكل رئيسي عامل تمكين الموظفين وتوفير بيئه تعلم داعمة للابتكار، في سياق متصل، أكّدت دراسة (Silva et al. 2017) على الدور المحوري للقيادة التحويلية في تحسين أداء منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة K حيث تسهم هذه النمط القيادي في تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين وإعادة تشكيل قيمهم وأهدافهم المهنية (Hongnou & Sri-Ampai, 2014). هذا التحول النفسي والإدراكي يؤدي بدوره إلى تعزيز القدرات الإبداعية ورفع مستويات الأداء، والجدير بالذكر أن الالتزام الوظيفي يعد بناءً متعدد الأبعاد يتأثر بعوامل تنظيمية وفردية متشابكة (Spector, 2002). حيث يلعب القادة التحويليين دوراً محورياً في تتميمه هذا البناء من خلال تعزيز الثقة التنظيمية، تحفيز الالتزام الوظيفي، وتوفير بيئه داعمة للابتكار، وتأكد الدراسات التجريبية مثل تلك التي أجرتها سليمان إبراهيم وآخرون (2011) و (2019) على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي. حيث يعمل الإبداع كعامل وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.... في الختام، تقدم الأدبيات دليلاً قوياً على أن القيادة التحويلية تشكل آلية فعالة لتعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي، ومع ذلك، تبقى هناك حاجة لمزيد من الدراسات الطولية والمقارنة بين القطاعات المختلفة لتأكيد هذه النتائج وتعديدها.

الدراسة الميدانية • منهجية الدراسة

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إطار منهجي مناسب لتحقيق أهداف البحث المتمثلة في تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام الوظيفي، وقد اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم استمار الاستبيان بناءً على مراجعة شاملة للأدب والدراسات السابقة في مجال القيادة والالتزام الوظيفي، تم قياس متغيرات الدراسة باستخدام مقاييس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتدرج من (1) موافق بشدة إلى (5) غير موافق بشدة، مما أتاح قياس اتجاهات المبحوثين بدقة تجاه فقرات الاستبيان، وقد حرص الباحثان على ضمان صدق وثبات الأداة البحثية من خلال الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسات العلمية.

• مجتمع الدراسة وتقنية تحديد العينة

يتتألف مجتمع الدراسة من موظفي المصارف التجارية في مدينة ترهونة ونظرًا للمحدودية عدد الموظفين اعتمد الباحثان على اسلوب الحصر الشامل وتم توزيع (100) صحيفة استبيان لكل مصرف على حد ليصل عدد الاستمار الموزعة (100) استمار موزعة على العينة بالتساوي للمصارف التجارية الخمسة، وقد اختيرت هذه المصارف لسهولة الوصول إليها، يوضح الجدول التالي الاستبيانات الموزعة والمسترددة والصالحة للتحليل، أظهرت نتائج توزيع استمار الاستبيان تفاوتاً واضحًا في نسب الاستجابة بين المصارف المدروسة. حيث بلغ إجمالي الاستبيانات الموزعة 100 استبانة، تم استبعاد 30 استبانة لعدم اكتمالها أو عدم صلاحيتها للتحليل، ليتبقى 70 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة إجمالية بلغت 70%.

جدول (1): عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للتحليل.

الصالحة	المفقودة	الموزعة	البيان
14	6	20	مصرف الجمهورية
13	7	20	مصرف شمال إفريقيا
16	4	20	مصرف التجاري الوطني
18	2	20	مصرف الواحة
09	11	20	مصرف الامان
70	30	100	اجمالي حجم العينة

سجل مصرف الواحة أعلى معدل استجابة بنسبة 90% (18 استبانة صالحة من أصل 20 موزعة)، بينما جاء مصرف الأمان في المرتبة الأخيرة بنسبة استجابة بنسبة 45% فقط (9 استبيانات صالحة)، كما أظهرت البيانات أن مصرف التجاري الوطني حصل على 16 استبانة صالحة (80%)، بينما كانت نسب الاستجابة في مصرف الجمهورية 70% (14 استبانة) وفي مصرف شمال إفريقيا 65% (13 استبانة)، رغم التفاوت في نسب الاستجابة بين المصارف، فإن العينة النهائية البالغة 70 مفردة تمثل حجمًا مناسباً للتحليل الإحصائي، خاصة في ظل توزعها المتوازن نسبياً بين المصارف الخمسة. وتجدر الإشارة إلى أن نسبة الاستجابة الإجمالية (70%) تعتبر مقبولة في البحوث الميدانية من هذا النوع، حيث تتجاوز الحد الأدنى الموصي به في العديد من الدراسات المماثلة.

• متغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين لقياس المتغيرات البحثية، حيث تم تصميم استبانة متكاملة تضمنت 35 فقرة موزعة على متغيرين أساسيين. لقياس متغير القيادة التحويلية (المتغير المستقل)، استخدم الباحثان النسخة المعرفية من استبيان القيادة متعددة العوامل (MLQ) الذي طوره Avolio و Bass عام 2004، والذي يقيس أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، بواقع 5 فقرات لكل بعد، أما لقياس متغير الالتزام الوظيفي (المتغير التابع)، فقد اعتمد الباحثان على المقياس الذي طوره عبد المطلب، سليمان، والحراصي عام 2020، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد:

الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، بواقع 5 فرات لكل بعد أيضاً، تميزت الأداة البحثية بعدة خصائص منهاجية مهمة، حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي لضمان دقة القياس، مع مراعاة التوازن في عدد الفرات بين الأبعاد المختلفة. كما حرص الباحثان على الجمع بين المصادر العالمية الرصينة والمصادر المحلية المتخصصة لضمان ملاءمة الأداة للبيئة الثقافية والتنظيمية التي أجريت فيها الدراسة، هذا التكامل بين المصادر المختلفة ساهم في تعزيز صدق الأداة وثباتها، مع الحفاظ على طول معقول للاستبانة (35 فرقاً) لضمان استجابة أفضل من المبحوثين دون إتقال عليهم.

الجدول (2): متغيرات الدراسة ومصادر قياسها.

المصدر	عدد العبارات	النوع	المتغيرات	ت
Avolio, and Bass (2004) Multifactor Leadership (Questionnaire: [MLQ]; عبد المطلب، سليمان، والحراسي، 2020	5	ابعاد المتغير المستقل	التأثير المثالي	القيادة التحويلية 1
	5		الحافظ الإلهامي	
	5		الاستثارة الفكرية	
	5		الاعتبار الفردي	
	5	ابعاد المتغير التابع	الالتزام العاطفي	الالتزام الوظيفي 2
	5		الالتزام الاستمراري	
	5		الالتزام المعياري	
	35		مجموع الفرات	

من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

• **الصدق والثبات**

أظهرت نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ مستويات مقبولة من الموثوقية لأداة الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات العام للقيادة التحويلية 0.739، وللالتزام الوظيفي 0.784، بينما سجلت الموثوقية الكلية للأداة 0.715، هذه النتائج تشير إلى تمنع الأداة بثبات داخلي جيد وفق المعايير الإحصائية المقبولة، كما أظهرت نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ مستويات مقبولة من الموثوقية لأداة الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات العام للقيادة التحويلية 0.739، وللالتزام الوظيفي 0.784، بينما سجلت الموثوقية الكلية للأداة 0.715، هذه النتائج تشير إلى تمنع الأداة بثبات داخلي جيد وفق المعايير الإحصائية المقبولة.

جدول (3): معامل الثبات لمتغيرات الدراسة.

الثبات العام	المصارف التجارية						العبارات
	للبلديات	الامان	الواحة	التجاري الوطني	شمال افريقيا	الجمهورية	
0.739	0.743	0.754	0.743	0.744	0.754		القيادة التحويلية
0.784	0.751	0.723	0.801	0.674	0.770		الالتزام الوظيفي
0.715	0.703	0.821	0.712	0.704	0.710		درجة الموثوقية للأداة الدراسة

- فرضية الدراسة
- استناداً على مخطط النموذج النظري للدراسة يمكن صياغة الفرضية التالية:
- توافر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) لدى القيادات الإدارية في المصارف التجارية بمدينة تر هونة.
- يظهر العاملون في المصارف التجارية بمدينة تر هونة مستويات من الالتزام الوظيفي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) من المستوى الأمثل.
- توجد علاقة تأثيرية إيجابية ذات دلالة إحصائية (عند مستوى $0.05 \leq \alpha$) بين ممارسات القيادة التحويلية بمكوناتها الأربع ودرجات الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المصارف المبحوثة.

مناقشة النتائج

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الأولى

تشير نتائج الدراسة إلى وجود فجوة واضحة في تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في المصارف التجارية بمدينة تر هونة، حيث بلغ المتوسط العام لمعدل الانتشار 52.52% فقط. ويظهر التحليل تبايناً ملحوظاً بين الأبعاد المختلفة، إذ سجل "التأثير المثالي" أعلى نسبة (59.71%) مما يعكس تركيزاً مقبولاً على الجوانب القيمية، بينما جاء "الاعتبار الفردي" في أدنى المستويات (46.5%) مما يكشف عن إهمال خطير للجوانب الشخصية وتنمية الموارد البشرية. وتبرز هذه النتائج عدة إشكاليات منهاجية، أهمها ضعف القدرة التحفيزية (الحافز الإلهامي 49.16%) ومحدوية تشجيع الابتكار (الاستثارة الفكرية 55.69%)، وهي عناصر حيوية في القطاع المصرفي التناصفي. وتأسساً على ذلك، يمكن تفسير هذه النتائج من خلال عدة عوامل تنظيمية وثقافية، منها المركزية في اتخاذ القرار، والهيكليات الإدارية التقليدية، وعدم كفاية برامج تطوير القيادات، كما تشير معايير الانحراف المعياري المرتفعة (خاصة في الاعتبار الفردي 1.32541) إلى تفاوت كبير في الممارسات القيادية بين المصارف المختلفة، مما يستدعي تدخلاً عاجلاً لمعالجة هذه الاختلالات من خلال إعادة هندسة شاملة للنموذج القيادي السائد، مع التركيز على تبني استراتيجيات متكاملة تعزز جميع أبعاد القيادة التحويلية بشكل متوازن، وخاصة الجوانب المتعلقة بالتحفيز والتنمية الفردية التي ظهرت كأبرز نقاط الضعف في النظام القيادي الحالي.

جدول (4): الإحصاء الوصفي لمعدل انتشار أبعاد القيادة التحويلية.

ر.م	ابعد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون المعياري	معدل الانتشار
1	التأثير المثالي	2.9854	1.0244	59.71%	مقبول
2	الحافز الإلهامي	2.4580	1.1548	49.16%	ضعيف
3	الاستثارة الفكرية	2.7844	1.0256	55.69%	متدني
4	الاعتبار الفردي	2.3250	1.3254	46.5%	ضعيف
المتوسط العام لمعدل انتشار أبعاد القيادة التحويلية		2.6258			%52.52

هذه النتائج تبرز ضعفاً مؤسسيأً في الجانب التحفيزية والتنمية التي تعتبر جوهرية في القطاع المصرفي، مما يستدعي إعادة هيكلة شاملة للنموذج القيادي الحالي، مع التركيز على تطوير برامج تدريبية متخصصة تعزز مهارات التحفيز والرعاية الفردية، وتبني معايير تقييم أداء تضمن تجانساً أفضل في الممارسات القيادية عبر مختلف الوحدات المصرفية.

وعليه يمكن القول..... لا توافر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) لدى القيادات الإدارية في المصارف التجارية بمدينة تر هونة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الثانية

تشير نتائج تحليل أبعاد الالتزام الوظيفي في المصارف التجارية بترهونة إلى وجود تفاوت واضح في مستويات الالتزام بين الموظفين. حيث يظهر الالتزام العاطفي أعلى معدل انتشار (62.44%)، مما يعكس وجود درجة معقولة من الولاء والانتماء للمؤسسة لدى العاملين. بينما يحتل الالتزام الاستمراري المرتبة الثانية (59.76%)، مما يشير إلى هيمنة الدوافع العقلانية المرتبطة بالمكاسب المادية وغياب البدائل. أما الالتزام المعياري فيسجل أدنى مستوى (55.76%)، وهو ما يكشف عن ضعف في الجانب القيمي والأخلاقي للعلاقة بين الموظف والمؤسسة، ويتبين من خلال الانحرافات المعيارية المرتفعة (1.1458) للالتزام المعياري) وجود تباين كبير في مستويات الالتزام بين الموظفين، مما يشير إلى عدم تجانس في الثقافة التنظيمية السائدة. كما أن المتوسط العام للالتزام الوظيفي (60.28%) يبقى دون المستويات المثلثة التي تضمن أداءً استثنائياً (70% فما فوق)، هذه النتائج تطرح تساؤلات حول فعالية السياسات الإدارية الحالية في تعزيز الولاء التنظيمي الشامل، وتتبّع أهمية هذه النتائج من ارتباطها المباشر بمعدلات استقرار الموظفين وجودة الأداء. حيث يكشف ضعف الالتزام المعياري عن حاجة ماسة لتعزيز القيم التنظيمية، بينما يشير تدني الالتزام الاستمراري إلى ضرورة مراجعة سياسات الحوافز والمكافآت. كما أن التباين الكبير في المستويات بين الموظفين يستدعي تبني مقاربٍ فردية في إدارة الموارد البشرية، تأخذ في الاعتبار الفروقات في الدوافع والاحتياجات.

جدول رقم (5): الإحصاء الوصفي لمعدل توافر أبعاد الالتزام الوظيفي.

ر.م	ابعد الالتزام الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	معدل توفر
1	الالتزام العاطفي	3.1221	0.9854	%62.44	مقبول
2	الالتزام الاستمراري	2.9885	1.0145	%59.76	متدني
3	الالتزام المعياري	2.7881	1.1458	%55.76	متدني
المتوسط العام لمعدل انتشار أبعاد الالتزام الوظيفي			3.0145	%%60.28	

ونخلص مما سبق... بأن نتائج الدراسة خلصت أن مستوى الالتزام الوظيفي في المصارف التجارية بترهونة يقف عند حدود متوسطة (60.28%)، مع وجود تفاوت ملحوظ بين أبعاده المختلفة، فبينما يظهر الموظفون مستوى مقبولاً من الولاء العاطفي (62.44%)، يبرز ضعف في الجانب القيمي والأخلاقي للالتزام (55.76%)، كما أن الدوافع العقلانية المرتبطة بالبقاء في العمل تظل دون المستوى الأمثل (59.76%). وعليه يمكن القول... بأن العاملون في المصارف التجارية بمدينة ترهونة يظهرون مستويات متدنية من الالتزام الوظيفي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) مقارنة بالمستوى الأمثل.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

لاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتحليل قيم المسارات الانحدارية لقيمة (R) ونسبة التباين المنشورة لقيم (β) في إجابات المبحوثين وتحديد ما إذا كانت هناك تأثير ايجابياً أو عكسي ذلك لأنّ التغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) على العامل التابع (الالتزام الوظيفي)، فهذا النوع من الاختبار سيتيح لنا معرفة حجم وقيمة الأثر ونوعه وطبيعة اتجاه والقيم الفائية وتحديدها تحديداً ملحاً، وعليه يتم اتخاذ القرار في قبول أو رفض فرضيات الدراسة... كما تم صياغة معادلة الانحدار والتي تظهر المتغير التابع Y المعتمد على المتغير المستقل X بقصد التنبؤ بالمتغير التابع والذي يأخذ معادلة انحداره $X1, X2, X3, X4 / Y$ (الصورة الآتية):

$$\mu Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

حيث أن: $X1, X2, X3, X4$ متغيرات مستقلة، Y المتغير التابع، $\alpha, \beta1, \beta2, \beta3, \beta4$ ثوابت وأن $\beta1$ معامل انحدار Y / $X1$ وأن $\beta2$ معامل انحدار Y / $X2$ إلخ، ومن خلال ما تم سرده يمكن لنا التتحقق من الفرضية الرئيسية للدراسة والتي نصت على التالي:

قاعدة اتخاذ القرار : ترفض الفرضية الصفرية $H0$ وتقبل الفرضية البديلة $H1$ إذا كانت قيم F المحسوبة أكبر من قيم F الجدولية وقيم الدلالة المعنوية $sig \geq 0.05$ ، كما أشرنا سلفاً بأنه نص الفرضية الرئيسية للدراسة بأنه توجد علاقة ذات تأثير ايجابي عند مستوى دلالة (0.05) لابعد القيادة التحويلية على الالتزام الوظيفي ، ومن الجدول التالي (5) ظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA) دلالة إحصائية واضحة للنموذج الكلي، حيث سجلت قيمة (F 132.014) عند مستوى دلالة (0.003)، مما يؤكد قدرة أبعاد القيادة التحويلية على تفسير التباين في الالتزام الوظيفي بشكل معنوي، وتبين النتائج أن النموذج يفسر ما يقارب 51% من التباين الكلي في الالتزام الوظيفي (378.06/192.785)، حيث بلغ مجموع المربعات الحرجة 192.785 بمتوسط مربعات 73.246، بينما بلغ مجموع المربعات المتبقية 185.275، هذه النتائج تدعم بقية الفرضية الرئيسية للدراسة حول تأثير القيادة التحويلية، مع الإشارة إلى أن 49% المتبقية من التباين تعزى لعوامل أخرى لم يشملها النموذج، مما يفتح المجال لبحوث مستقبلية لاستكشاف هذه المتغيرات الإضافية وتعزيز القوة التفسيرية للنموذج.

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	192.785	69	73.246	132.014	0.003 ^b
	Residual	185.275	69	0.550	-	-
	Total	378.06	69	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي.

ويعني ذلك أيضاً أن العوامل المستقلة قيد البحث تؤثر على المتغير التابع مجتمعاً أو منفردة، وانه يمكن جمع تلك العوامل مع بعضها البعض، أي بمعنى انها لا تتعارض في التأثير على المتغير التابع وان هذه العوامل المؤثرة تكون نموذجاً قياسياً ملائماً لقياس أثر كل منها، وبالتالي فإن توافر المتغيرات قيد البحث (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، ستؤثر بشكل مباشر على المتغير التابع (الالتزام الوظيفي). وبشيء أكثر تفصيلاً حول نتائج النموذج المقترن لهذه البحث والذي جاءت نتائجه في الجدول رقم (6) والذي يكشف لنا تحليل الانحدار نتائج دالة إحصائية حول قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) قيمة 0.774، مما يشير إلى وجود علاقة قوية ومحضة بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام الوظيفي. كما يوضح معامل التحديد (R Square) أن النموذج يفسر ما يقارب 59.9% من التباين في متغير الالتزام الوظيفي، بينما يشير معامل التحديد المعدل ($Adjusted R$ Square) البالغ 0.595 إلى أن هذه النسبة تظل مرتفعة حتى بعد تعديلها لعدد المتغيرات ودرجات الحرية. أما الخطأ المعياري للتقدير ($Std. Error of the Estimate$) البالغ 0.74195 فيدل على دقة مقبولة في تنبؤات النموذج.

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام الوظيفي.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.774 ^a	0.599	0.595	0.74195

- **تفسير النتائج:**
 - قوة العلاقة: ($R=0.774$) ثُبّه ارتباطاً قوياً بين الممارسات القيادية والالتزام الوظيفي
 - القوة التفسيرية: ($R^2=0.599$) تشير إلى أن النموذج يفسر نحو 60% من التباين في الالتزام.
 - الدقة التنبؤية: ($SE=0.74195$) تعكس مستوى مقبولاً من الخطأ في تقديرات النموذج.
- **دللات عملية:**
 - تؤكد النتائج الأهمية الاستراتيجية لقيادة التحويلية في تعزيز الالتزام الوظيفي
 - تبرز الحاجة لدراسة العوامل الأخرى التي قد تفسر الـ 40% المتبقية من التباين
 - تقدم أساساً كمياً لدعم قرارات تطوير الممارسات القيادية في المنظمات

كما تكشف نتائج تحليل الانحدار عن وجود تأثير دال إحصائياً لجميع أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام الوظيفي، مع تفاوت في قوة هذا التأثير، حيث يبرز "الحافز الإلهامي" كأقوى من predictor ($\beta=0.294$), $p<0.001$ ، يليه "التأثير المثالي" ($\beta=0.276$), $p<0.001$ ، ثم "الاعتبار الفردي" ($\beta=0.208$), $p<0.001$ ، وأخيراً "الاستثارة الفكرية" ($\beta=0.154$), $p=0.001$. وتجدر الإشارة إلى أن جميع المعاملات كانت موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 أو أقل، مما يؤكد الطبيعة التكاملية لهذه الأبعاد في التأثير على الالتزام الوظيفي.

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر العوامل المستقلة (مجتمع).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.059	0.143	-	0.411	0.681
	التأثير المثالي	0.28	0.051	0.276	5.52	0
	الحافز الإلهامي	0.307	0.052	0.294	5.915	0
	الاستثارة الفكرية	0.048	0.015	0.154	3.232	0.001
	الاعتبار الفردي	0.064	0.012	0.208	5.151	0

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي.

وبناءً على ما جاءت به نتائج الانحدار الخطي المتعدد ونتائج الانحدار المتعدد المتدرج يمكننا القول بأن نتائج الاختبار جاءت داعمة لصياغة الفرضية البديلة وعليه تقبل الفرضية البديلة $H1$ التي نصت على: توجد علاقة ذات تأثير ايجابي عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الالتزام الوظيفي.

• الخاتمة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية دلالة إحصائية واضحة لتأثير القيادة التحويلية على الالتزام الوظيفي، حيث أكدت التحليلات الإحصائية صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. وقد تميزت النتائج بارتفاع قيمة F المحسوبة عن القيمة الجدولية، مع وجود معاملات انحدار موجبة ودالة إحصائياً لجميع أبعاد القيادة التحويلية، مما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرات المدروسة. وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Porter & McLaughlin 2006) (Natarajan & Nagar 2011) و (Riaz & Haider 2010) (Thilageswary 2019) التي أبرزت تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام الوظيفي والمواطنة التنظيمية.

• الاستنتاجات والتوصيات:

تشير نتائج الدراسة إلى عدة استنتاجات رئيسية، أهمها أن القيادة التحويلية تمثل عاملًا حاسماً في تعزيز الالتزام الوظيفي والإبداع المؤسسي، وقد بُرِزَ بعدها الحافز الإلهامي والتأثير المثالى كأكثر الأبعاد تأثيراً في هذا الصدد، وتوصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لبرامج تطوير قيادية متخصصة ترتكز على تعزيز هذه الأبعاد، مع الأخذ في الاعتبار أهمية خلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والتمكين، كما تشير النتائج إلى الحاجة لمزيد من الدراسات المستقبلية لاستكشاف العوامل الوسيطة الأخرى التي قد تعزز هذه العلاقة، مع التركيز على قياس الأثر طويل المدى لممارسات القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي.

• المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ابن عوده، ن. (2019). العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البدوي. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، (51)، 85-100.
- البدوي، ف.، والعشور، ع. (2018). استراتيجية التفكير الإبداعي ودورها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (8)، 2-32.
- التركي، م. ع. (2017). العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم الابتدائي محافظة البكيرية. مجلة العلوم التربوية، (57)، 1-29.
- الجعبري، ع. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.
- الحسحوش، ع. إ. (2018). واقع الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء. مجلة البحوث التربوية والنفسية، (57)، 107-131.
- الزبيدي، غ. د. (2019). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في استدامة رأس المال المعرفي: بحث ميداني في جامعة بابل. المجلة الاقتصادية وعلوم الإدارة، (113)، 23-44.
- الصمامي، م. خ. (2015). الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك في الأردن. مجلة البحث المالية والتجارية، (2)، 178-200.
- عبدالمطلب، س.، والحراسي. (2020). أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (14)، 1-125.
- العيبي، س. س. (2016). أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية الليبية. المجلة العلمية لدراسات التجارية والبيئية، (7)، 632-655.
- عفانة، ج. ع. (2018). مستوى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، (27)، 71-96.
- فاضل، ف. (2017). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الخرف بقانة مغنية. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، (73)، 217-244.
- المالكي، ش. ع. (2018). الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، (19)، 115-144.

ثانياً: المراجع الانجليزية:

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Batista, N. P. O., Kilimnik, Z. M., & Neto, M. T. R. (2016). *Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos*. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(3), 24-39.
- Ciulla, J. B., & Burns, J. M. (2014). *Ethics, the heart of leadership* (3rd ed.). Praeger.
- Daniel, M. A., Paulo, C. C. C., & Flávia, S. C. N. C. (2018). *Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532.
- Fonseca, A. M., Porto, J., & Barroso, A. C. (2012). *O efeito de valores pessoais nas atitudes perante a liderança transformacional*. *Revista de Administração*, 47(3), 359-372.
- Givens, R. J. (2008). *Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes*. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Hongnou, O., Tesaputa, K., & Sri-Ampai, A. (2014). *Principals' leadership and teachers' job satisfaction in Lao P.D.R public completed secondary schools*. *Proceedings of the 7th International Conference on Educational Reform* (pp. 690-700).
- Metwally, A. H., & El-bishbisy, N. (2014). *The impact of transformational leadership style on employee satisfaction*. *The Business & Management Review*, 5(1), 32-33.
- Mulki, J. P., & Wilkinson, J. W. (2017). *Customer-directed extra-role performance and emotional understanding: Effects on customer conflict, felt stress, job performance and turnover intentions*. *Australasian Marketing Journal*, 25(3), 206-214.
- Natarajan, C., & Nagar, D. (2011). *Effects of service tenure and nature of occupation on organizational commitment and job satisfaction*. *Journal of Management Research*, 11(2), 59-72.
- Porter, L. W., & McLauchlin, G. B. (2006). *Leadership and the organizational context: Like the weather?* *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Silva, M. B., Nascimento, E. M., & Cunha, V. (2017). *Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação?* **Revista Capital Científico - Eletrônica*, 15*(4), 1-15.
- Spector, P. E. (2002). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. Wiley.
- Thilageswary, A., Rahman, A., Maideen, M., & Arumugam, S. (2019). *Examining the effect of transactional and transformational leadership styles on employee satisfaction in conglomerate companies*. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(5S), 227-234.
- Toda, F. A., Toda, R. A., Teixeira, A. F., & Junior, J. L. (2014). *Um estudo sobre a relação entre o estilo de liderança do professor e a satisfação do estudante*. *REUNA*, 19(3), 147-160.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). *A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board?* *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- Yang, Y. F. (2016). *Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction*. *Psychological Reports*, 119(3), 621-640.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.