



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

محمد صالح فرج^{1*}، عبد الواحد محمد بشير²
^{2,1} قسم الإدارة، كلية التجارة، جامعة الزيتونة، ترهونة، ليبيا

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 Basheer²

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

*Corresponding author

mohammadelmzuaghi@gmail.com

*المؤلف المراسل

Received: May 29, 2025

Accepted: July 18, 2025

Published: July 28, 2025

المخلص

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 استبانة صممت 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 الواحة، ومصرف الأمان، تم توزيع (100) استبانة بشكل متساو بين هذه المصارف، واستخدمت (70) استبانة 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 بيئات 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 الأدبيات الإدارية المعاصرة تعدداً وتنوعاً في المفاهيم والتعريفات 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 للقادة، بالإضافة إلى أنماط القيادة المختلفة، وقد برز في هذا السياق الاهتمام المتزايد بدور العلاقات الإنسانية وديناميكيات 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، فيُعرّف القائد بأنه ذلك الشخص الذي يمتلك القدرة على توظيف نفوذه وسلطته لتوجيه سلوكيات واتجاهات الأفراد المحيطين 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).

تمتلك المنظمات ذات القيادات الإدارية المبتكرة والفاعلة ميزة تنافسية مستدامة تنبع أساساً من كفاءة مواردها البشرية المؤهلة وقدرتها على التكيف الإيجابي مع المتغيرات البيئية المتسارعة. وتتجلى 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 مسبقة، 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، ويحظى الالتزام الوظيفي باهتمام متزايد في المؤسسات الحكومية، حيث يُعتبر أداة فاعلة لتعزيز كفاءة القادة والموظفين على حد سواء، ورفع جودة الخدمات المقدمة، ويتمثل جوهر هذا المفهوم في قدرة القادة على بناء أفكار أصيلة 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 الباحثين من تطوير نماذج بحثية تسهم في إثراء النظريات القائمة حول الالتزام الوظيفي.

وتتمحور 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 تروهونة؟
- إلى أي درجة يتجلى الالتزام الوظيفي بمؤشراتته المختلفة لدى العاملين في المصارف التجارية بمدينة تروهونة؟
- 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

تكمن الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة في مساهمتها الفاعلة في تطوير الممارسات القيادية داخل القطاع المصرفي. فمن الناحية العلمية، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكافئاً لتحليل العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية ومستويات الالتزام الوظيفي، مع التركيز على البيئة المصرفية في مدينة تروهونة 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 للقياس 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 تروهونة، فضلاً عن اختبار دلالة العلاقة فيما بينها، ويمكن تحديد الهدف الرئيسي لها في الصياغة التالية:

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

الإطار النظري والادبيات السابقة

- مفهوم وأهميته 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 النموذجية)

يمثل القادة التحويلين نماذج قيادية ملهمة تترك أثراً واضحاً في سلوكيات مرؤوسيهم وقيمهم المهنية. فهم يبنون مكانتهم القيادية من خلال ممارسات عملية تعكس التزاماً غير مشروط بالمبادئ الأخلاقية، وحرصاً صادقاً على مصلحة الفريق قبل المصلحة الشخصية. يتميز أسلوبهم القيادي بالتوازن 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، وتتحول إلى دوافع حقيقية 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 الآتية، بل يرسى أسساً 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 وواقعة 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 تساهم 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 والسعي 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 والتطلعات. يتجلى هذا البعد 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: الاعتبار الفردي (التوجيه 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 ومدرّب 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 يساهم 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

يُعرّف 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). ويتكون هذا المفهوم من ثلاثة أبعاد رئيسية حسب نموذج (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 بيئة عمل محفزة، وعلاقات إيجابية مع الزملاء والإدارة، مما يجعله يبذل جهوداً إضافية طوعية (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 البعد يرتبط بالاستثمارات المتركمة (كالأقدمية أو المكافآت) والخوف من فقدانها (McGee & Ford, 1987). مثال: 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 التدريبية التي قدمتها المؤسسة للموظف. يشعر الموظف هنا بأنه "مدين" للمؤسسة ويجب عليه رد الجميل (Wiener, 1982). مثال: 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 بيئة عمل محفزة وتوفير الدعم النفسي والمعنوي للموظفين (Yang, 2016)، وتكمن أهمية هذا التأثير في ارتباطه المباشر بمخرجات تنظيمية إيجابية كالمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والأداء المتميز (Daniel et al., 2018)، وفي دراسة منهجية أجراها Metwally (2014) على القطاع المصرفي، تم الكشف عن علاقة سببية 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 بيئة تعلم داعمة للابتكار، في سياق متصل، أكدت 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 تنمية هذا البناء من خلال تعزيز الثقة التنظيمية، تحفيز الالتزام الوظيفي، وتوفير بيئة داعمة للابتكار، وتؤكد الدراسات التجريبية مثل تلك التي أجراها سليمان إبراهيم وآخرون (2011 و 2019) (Thilageswary) 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 وتعميمها.

الدراسة الميدانية

• منهجية الدراسة

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كإطار 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 استمارة الاستبيان بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة في مجال القيادة والالتزام الوظيفي، تم قياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس 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

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي المصارف التجارية في مدينة ترهونة ونظراً لمحدودية عدد الموظفين اعتمد الباحثان على أسلوب الحصر الشامل وتم توزيع (100) صحيفة استبيان لكل مصرف على حدى ليصل عدد الاستمارات الموزعة (100) استمارة موزعة على العينة بالتساوي للمصارف التجارية الخمسة، وقد اختيرت هذه المصارف لسهولة الوصول إليها، يوضح الجدول التالي الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل، أظهرت نتائج توزيع استمارات الاستبيان تفاوتاً واضحاً في نسب الاستجابة بين المصارف المدروسة. حيث بلغ إجمالي الاستبانات 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 الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل.

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

سجل مصرف الواحة أعلى معدل استجابة بنسبة 90% (18 استبانة صالحة من أصل 20 موزعة)، بينما جاء مصرف الامان في المرتبة الأخيرة بنسبة استجابة 45% فقط (9 استبانات 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 أفريقيا 65% (13 استبانة)، رغم التفاوت في نسب الاستجابة بين المصارف، فإن العينة النهائية البالغة 70 مفردة تمثل حجماً مناسباً للتحليل الإحصائي، خاصة في ظل توزيعها 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 الموصى 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 المعربة من استبيان القيادة متعددة العوامل (MLQ) الذي طوره Bass و Avolio 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، والحراسي عام 2020، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد:

الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، بواقع 5 فقرات لكل بعد أيضاً، تميزت الأداة البحثية بعدة خصائص منهجية مهمة، حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي لضمان دقة القياس، مع مراعاة التوازن في عدد الفقرات بين الأبعاد المختلفة. كما حرص الباحثان على الجمع بين المصادر العالمية الرصينة والمصادر المحلية المتخصصة لضمان ملائمة 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 فقرة) لضمان استجابة أفضل من المبحوثين دون إثقال عليهم.

الجدول (2): متغيرات الدراسة ومصادر قياسها.

ت	المتغيرات	النوع	عدد العبارات	المصدر
1	القيادة التحويلية	التأثير المثالي	5	Avolio, and Bass (2004) Multifactor Leadership (Questionnaire: [MLQ];
		الحافز الإلهامي	5	
		الاستشارة الفكرية	5	
		الاعتبار الفردي	5	
2	الالتزام الوظيفي	الالتزام العاطفي	5	عبد المطلب، سليمان، والحرصي، 2020
		الالتزام الاستمراري	5	
		الالتزام المعياري	5	
		مجموع الفقرات	35	

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 تمتع 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 تمتع الأداة بثبات داخلي جيد وفق المعايير الإحصائية المقبولة.

جدول (3): معامل الثبات لمتغيرات الدراسة.

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

• فرضية الدراسة

- استناداً على مخطط النموذج النظري للدراسة فيمكن صياغة الفرضية التالية:
- تتوافر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) لدى القيادات الإدارية في المصارف التجارية بمدينة ترهونة.
- يظهر العاملون في المصارف التجارية بمدينة ترهونة مستويات من الالتزام الوظيفي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) من المستوى الأمثل.
- توجد علاقة تأثيرية إيجابية ذات دلالة إحصائية (عند مستوى $\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة التحويلية بمكوناتها الأربعة 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 ترهونة، 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 منهجية، أهمها ضعف القدرة التحفيزية (الحافز الإلهامي 49.16%) ومحدودية تشجيع الابتكار (الاستثارة الفكرية 55.69%)، وهي عناصر حيوية في القطاع المصرفي التنافسي. وتأسيساً على ذلك، يمكن تفسير هذه النتائج من خلال عدة عوامل تنظيمية وثقافية، منها المركزية في اتخاذ القرار، والهيكلية 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 ابعاد القيادة التحويلية.

ر.م	ابعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	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 ابعاد القيادة التحويلية		2.6258		52.52%	

هذه النتائج تبرز ضعفاً مؤسسياً في الجوانب التحفيزية والتنموية 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 تتوافر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) لدى القيادات الإدارية في المصارف التجارية بمدينة ترهونة.

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، ويتضح 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 المثلى التي تضمن أداءً استثنائياً (70% فما فوق)، هذه النتائج تطرح تساؤلات حول فعالية السياسات الإدارية الحالية في تعزيز الولاء التنظيمي الشامل، وتتبع 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 مقاربات فردية في إدارة الموارد البشرية، تأخذ في الاعتبار الفروقات في الدوافع والاحتياجات.

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

ر.م	ابعاد 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 العاملين 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) ونسب التباين المشروح لقيم (β) في إجابات المبحوثين وتحديد ما إذا كانت هناك تأثير إيجابياً أو عكس ذلك لأثر المتغيرات المستقلة (ابعاد القيادة التحويلية) على العامل التابع (الالتزام الوظيفي)، فهذا النوع من الاختبار سيتيح لنا معرفة حجم وقيمة الأثر ونوعه وطبيعة اتجاه والقيم الفائية وتحديد ما تحديداً معلماً، 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، $\beta 1, \beta 2, \beta 3, \beta 4, \alpha$ ثوابت وأن $\beta 1$ معامل انحدار $X1/Y$ وأن $\beta 2$ معامل انحدار $X2/Y \dots \dots$ إلخ، ومن خلال ما تم سرده يمكن لنا التحقق من الفرضية الرئيسية للدراسة والتي نصت على التالي:

- **قاعدة اتخاذ القرار :** ترفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيم F المحسوبة أكبر من قيم F الجدولية وقيم الدلالة المعنوية $\text{sig} \geq 0.05$ ، كما أشرنا سلفاً بأنه نص الفرضية الرئيسية للدراسة بأنه توجد علاقة ذات تأثير ايجابي عند مستوى دلالة (0.05) لابعاد القيادة التحويلية على الالتزام الوظيفي، ومن الجدول التالي (5) تُظهر 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 الحرة 192.785 بمتوسط مربعات 73.246، بينما بلغ مجموع المربعات المتبقية 185.275، هذه النتائج تدعم بقوة 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 الإحصائي.

ويعني ذلك أيضاً أن العوامل المستقلة قيد البحث تؤثر على المتغير التابع مجتمعه أو منفردة، وأنه يمكن جمع تلك العوامل مع بعضها البعض، أي بمعنى أنها لا تتعارض في التأثير على المتغير التابع وأن 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). وبشي أكثر تفصيلاً حول نتائج النموذج المقترح 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 وموجبة 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 ($\text{Adjusted } R$ Square) البالغ 0.595 إلى أن هذه النسبة تظل مرتفعة حتى بعد تعديلها لعدد المتنبئات ودرجات الحرية. أما الخطأ المعياري للتقدير ($\text{Std. Error of the Estimate}$) البالغ 0.74195 فيدل على دقة مقبولة في تنبؤات النموذج.

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد 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:** ($R=0.774$) تُظهر 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.

• دلالات عملية:

- تؤكد النتائج الأهمية الاستراتيجية للقيادة 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 ($\beta=0.294$) predictor، ($p<0.001$)، 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 (مجتمعة).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.059	0.143	—	0.411	0.681
	التاثير المثالي	0.28	0.051	0.276	5.52	0
	الحافز الالهامي	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 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 (Natarajan & Nagar 2006) و (Porter & Mclauchlin 2011)، حيث أكدت تلك الدراسات على دور القادة التحويليين في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال خلق بيئة عمل محفزة ومبينة على الثقة المتبادلة. كما تتفق النتائج مع دراسات أخرى كدراسة (Riaz & Haider 2010) و (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 عاملاً حاسماً في تعزيز الالتزام الوظيفي والإبداع المؤسسي، وقد برز بعدا الحافز الإلهامي والتأثير المثالي كأكثر الأبعاد تأثيراً في هذا الصدد، وتوصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لبرامج تطوير قيادية متخصصة تركز 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 البلدية. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، (51)، 85-100.
- البدوي، ف.، والعاشور، ع. (2018). استراتيجية التفكير الإبداعي ودورها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (2)، 8-32.
- التركي، م. ع. (2017). العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم الابتدائي محافظة البكيرية. مجلة العلوم التربوية، 18(57)، 1-29.
- الجعبري، ع. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.
- الحشوش، ع. إ. (2018). واقع الإبداع الإداري لدى مديري 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، 25(113)، 23-44.
- الصمادي، م. خ. (2015). الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك في الأردن. مجلة البحوث المالية والتجارية، (2)، 178-200.
- عبدالمطلب، س.، والحراصي. (2020). أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(14)، 125-139.
- العبيدي، س. س. (2016). أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية الليبية. المجلة العلمية لدراسات التجارية والبيئية، 7(ملحق)، 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(2)، 71-96.
- فاضل، ف. (2017). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتقانة 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، 7(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.
- Hongnong, 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-bishbishy, 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.