



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

واقع ممارسة القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع

المصرفي الفلسطيني

(دراسة حالة المصارف العاملة في محافظة رام الله والبيرة)

علي عبد الحكيم علي حليبه

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1441هـ / 2020م

واقع ممارسة القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع  
المصرفي الفلسطيني

(دراسة حالة المصارف العاملة في محافظة رام الله والبيرة)

إعداد:

علي عبد الحكيم علي حليبه

بكالوريوس تكنولوجيا المعلومات - جامعة القدس - فلسطين

المشرف: د. عمر صليبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة  
الأعمال - قسم الدراسات العليا - جامعة القدس

1441هـ / 2020م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

إجازة الرسالة

واقع ممارسة القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني  
(دراسة حالة المصارف العاملة في محافظة رام الله والبيرة)

اسم الطالب: علي عبد الحكيم علي حليبي

الرقم الجامعي: 21610025

المشرف: د. عمر صليبي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2020 / 6 / 02 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع .....  
التوقيع .....  
التوقيع .....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عمر صليبي
2. ممتحناً داخلياً: د. سلوى البرغوثي
3. ممتحناً خارجياً: د. شامير عبيد

القدس - فلسطين

2020 / 1441 هـ

## الإهداء

أرسل من قلبي إهداء إلى كل شخصٍ ساعدني في إتمام هذه الدراسة

إلى نبع الحنان والعطاء

أمي الغالية

إلى من زرع في نفسي حبَّ العلم ومكارم الأخلاق

والذي العزيز

إلى من شاركني السهر وسار معي الخطى حتى بلغنا الهدف

زوجتي الحبيبة

إلى ملاكي ومهجة فؤادي

ابنتي الغالية

إلى إخوتي الأحباء ... إلى أصدقائي الأوفياء ... إلى زملائي الأعزاء

أهدي لكم جميعاً هذا الجهد

علي حليبه

إقرار:

أقرّ أنا معد الرسالة بأنها قدّمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّ الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

الاسم: علي عبد الحكيم علي حليبه

التاريخ: 2020/6/02

## الشكر والعرفان

أحمد الله أقصى مبلغ الحمد، وأشكر الله من قبل ومن بعد على توفيقِي وإِعانتِي في إتمام هذه الدراسة، ومن قول رسول الله أنه "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، فإنِّي أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في كتابة هذا البحث، وأخص بالذكر مشرفي الدكتور عمر صليبي الذي لم يبخل عليّ من وقته في التوجيه والإرشاد، كما أشكر الهيئة التدريسية في جامعة القدس، وأخص منهم من قبل بتحكيم استبانة الدراسة، وأخيرا أتقدم بالشكر والعرفان إلى دوائر الموارد البشرية العاملة في القطاع المصرفي لمساعدتهم في توزيع الاستبانة واستردادها.

## مصطلحات الدراسة:

- **القيادة:** هي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق اهداف معينة (سالم وآخرون، 1998).
- **القيادة إجرائياً:** هي عملية متكاملة يقوم بها القائد، تبدأ بالتأثير على التابعين ويتخللها التوجيه والإرشاد وتنتهي بتحقيق الأهداف.
- **القيادة التحويلية:** عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم ودوافع المرؤوسين الحالية، وتحويلها للمصلحة العامة للمنظمة وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلية (الرقب، 2010).
- **القيادة التحويلية إجرائياً:** هي القيادة التي تحفز الآخرين على بذل مجهودات تفوق قدراتهم، وتحقق نتائج غير متوقعة لصالحهم ولصالح المنظمة، وهي قيادة ذات رؤية واضحة وإبداعية، تعمل في الحاضر وعينها على المستقبل، ويخلق القائد فيها بيئة قائمة على الثقة المتبادلة أساسها الأخلاق والمهنية، ويقود القائد فيها نفسه أولاً من ثم يقود الآخرين.
- **التأثير المثالي:** يتصرف القائد في هذا البعد بطريقة تجعله مثلاً عالياً يحتذى به، فهو يثير الإعجاب ويكون محل للثقة والاحترام، يشارك أتباعه في اتخاذ القرارات، ويتحمل معهم المخاطرة، ويثق بهم في إنجاز المهام بالشكل المطلوب (Bass and Avolio,2002).
- **التأثير المثالي إجرائياً:** مجموعة من السمات الشخصية والسلوكيات التي ينتهجها القائد في التأثير على أعضاء الفريق، تدفعهم لاحترامه والانصياع له ويصبح القائد فيها المثل الذي يحتذى به.

- **الدافعية الإلهامية:** هو سلوك القائد الذي يعمل على إلهام التابعين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل، وبناء العلاقات القوية معهم وتغليب روح الجماعة (العمري، 2004).
- **الدافعية الإلهامية إجرائياً:** هي قدرة القائد على بث روح الحماسة في نفوس العاملين من خلال تصوير رؤية واضحة ومتفائلة عن المستقبل، وإظهار الثقة بأن الأهداف الموضوعه سيتم تحقيقها من خلال الرؤية المشتركة والعمل الجماعي.
- **الاستثارة الفكرية:** وتعني مقدرة القائد على قيادة مرؤوسيه بطريقة تجعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية منها باستخدام طرق وأساليب جديدة (الرفاعي، 2013).
- **الاستثارة الفكرية إجرائياً:** هي عملية تحفيز القائد لتفكير العاملين من خلال دفعهم إلى النظر للمشكلات من زوايا مختلفة وحلها بطريقة مبتكرة جديدة، ويحثهم على الإبداع والتطور، والتحرر من التقاليد الروتينية في العمل.
- **الاعتبارات الفردية:** ويقصد به تركيز القائد على فهم ومعرفة الحاجات والرغبات لكل فرد من أفراد الفريق والعمل بشكل مستمر على تطوير قدراتهم الكامنة إلى أبعد الحدود ( Avolio, Bass, &Jung, 1999).
- **الاعتبارات الفردية إجرائياً:** هو اهتمام القائد بالعاملين باعتبارهم أفراداً لهم حاجات ورغبات وطموحات، ويساعدهم للوصول إليها وتحقيقها، يعزز ثقتهم بأنفسهم، يستمع لآرائهم بجدية واهتمام، ويبذل الجهد في تعليمهم وتدريبهم.
- **الرضا الوظيفي:** هو شعور داخلي يحس به الفرد (العامل أو الموظف) اتجاه ما يقوم به من عمل، وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله الذي يشغله، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية (محمد، 2018).

الرضا الوظيفي إجرائياً: هو مجموعة من المشاعر والأحاسيس الإيجابية أو السلبية التي يمتلكها الفرد اتجاه عمله، وتكون مرتبطة بتوقعات وحاجات وطموحات الفرد، كما أنها تتأثر بشكل مباشر بالبيئة المحيطة بالعمل، ويكون لها آثار واضحة على سلوك وتصرفات الفرد في عمله.

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان واقع ممارسة القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني، واتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي مستندا على أداة الاستبانة في جمع المعلومات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع المصرفي في محافظة رام الله والبيرة باستثناء العاملين في الإدارات العليا والوظائف غير المصنفة، وبلغ حجم المجتمع (3117) موظف، أما عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث على عينة قوامها (300) موظف، وتم استرداد (213) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد (71%) من عينة الدراسة، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- إن المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني يمارسون القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي) بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.63).

- إن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني بمحاورة (أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه، فرصة الترقية، الراتب، ونية ترك العمل) جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.56).

- هناك علاقة إيجابية طردية لأبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية لمحاورة الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة معامل ارتباط بيرسون لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية أقل من (0.05) باستثناء بُعد الاستثارة الفكرية على نية ترك العمل.

- وجود دور إيجابي لُبُعد التأثير المثالي والاعتبارات الفردية على (الراتب، فرصة الترقية، العمل نفسه، وأسلوب الاشراف)، بالإضافة إلى الدور الإيجابي لُبُعد الدافعية الإلهامية على (أسلوب الاشراف، العمل نفسه، والعلاقة مع الزملاء)، كما تبين أنه لا يوجد دور إيجابي لُبُعد الاستثارة الفكرية على محاور الرضا الوظيفي، بل كان لها تأثير سلبي على (العمل نفسه، ونية ترك العمل).

وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث عدة توصيات أهمها:

توجه الإدارات العليا في القطاع المصرفي الفلسطيني نحو تطبيق النمط القيادي التحويلي كأسلوب متبع من المديرين على كافة المستويات الإدارية في حال أرادت زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، كما أوصى على قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين بشكل مستمر، وعمل توصيات للإدارة العليا بهدف تحسين الجوانب التي يُظهر فيها الموظفين درجة قليلة من الرضا.

**The general state of transformational leadership practice and its role in job satisfaction of the Palestinian banking sector employees**

**(A case study of the banks' sector in Ramallah and Al-Bireh Governorate).**

**Prepared by: Ali Abdulhakim Ali Halabiya.**

**Supervisor: Dr. Omar Slaiby.**

**Abstract:**

The aim of the study is to identify the general state of the transformational leadership practices and its role in job satisfaction for the Palestinian banking sector employees. A descriptive correlational approach was the most appropriate method to conduct this research, and a questionnaire was built and used to collect the primary data.

The population of the study consist of (3117) employee in the banking sector in Ramallah and Al-Bireh Governorate Excluding individuals who work in upper management and in Uncategorized jobs, as for the sample size (300) employees were drawn from the population, and for that (300) questionnaires were distributed, and (213) questionnaires were retrieved, with a (71 %) participation rate.

The most important results of the study were illustrated in the following list: -

- Managers who are working in the Palestinian banking sector exercise a High degree of transformational leadership in its four dimensions (Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation, Individualized Consideration, and Idealized Influence) with a mean (3.84) and standard deviation (0.63).
- The job satisfaction of workers in the banking sector in Palestine with its axes (supervision, relationship with colleagues, the work itself, the opportunity for promotion, salary, and intention to leave the job) It came with an average score with a mean (3.15) and a standard deviation (0.56).

- there is a positive correlation between the transformational leadership dimensions and the overall degree of job satisfaction for employees in the banking sector in Palestine, where the level of statistical significance for the value of the correlation coefficient Pearson for each dimension of transformational leadership was less than (0.05) except for the dimension of Intellectual Stimulation on the intention to leave the job.
- there is a positive role between Idealized Influence and Individualized Consideration on (salary, the opportunity for promotion, the work itself, and supervision), as well as the Inspirational Motivation on (the work itself, relationship with colleagues, and intention to leave the job) , and it has turned out that there is no positive role of the Intellectual Stimulation on job satisfaction but it has had a negative role on (the work itself and intention to leave the job ).

The study reached several recommendations, the most important of which are:

- The upper management in the Palestinian banking sector must depend on applying the transformational leadership style as a method followed by managers at all administrative levels in case they want to increase job satisfaction.
- measuring the degree of job satisfaction for employees continuously and to make recommendations for upper management to improve the aspects in which employees show a low degree of job satisfaction.

## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع                                       |
|--------|---|
| أ      | إقرار   |
| ب      | الشكر والعرفان                                |
| ت      | مصطلحات الدراسة                               |
| ح      | ملخص الدراسة                                  |
| د      | Abstract                                      |
| ر      | قائمة المحتويات                               |
| ش      | قائمة الجداول                                 |
| ط      | قائمة الاشكال                                 |
| 12-1   | الفصل الأول: خلفية الدراسة                    |
| 1      | 1.1 مقدمة                                     |
| 4      | 2.1 مشكلة الدراسة                             |
| 5      | 3.1 اهداف الدراسة                             |
| 6      | 4.1 أهمية الدراسة                             |
| 7      | 5.1 أسئلة الدراسة                             |
| 9      | 6.1 فرضيات الدراسة                            |
| 10     | 7.1 حدود الدراسة                              |
| 11     | 8.1 متغيرات الدراسة                           |
| 12     | 9.1 نموذج الدراسة                             |
| 88-13  | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 13     | 1.2 الإطار النظري                             |
| 13     | 1.1.2 القيادة                                 |
| 14     | 2.1.2 مفهوم القيادة                           |
| 16     | 3.1.2 أهمية القيادة                           |

|        |  |
|--------|--|
| 17     | 4.1.2 المهارات القيادية الأساسية               |
| 18     | 5.1.2 مصادر قوة القائد                         |
| 19     | 6.1.2 نظريات القيادة                           |
| 29     | 7.1.2 القيادة التحويلية                        |
| 30     | 1.7.1.2 مفهوم القيادة التحويلية                |
| 33     | 2.7.1.2 خصائص القائد التحويلي                  |
| 33     | 3.7.1.2 وظائف القائد التحويلي                  |
| 35     | 4.7.1.2 التحديات التي تواجه القيادات التحويلية |
| 37     | 5.7.1.2 أهمية القيادة التحويلية                |
| 38     | 6.7.1.2 عناصر القيادة التحويلية                |
| 38     | 4.7.1.2 أبعاد القيادة التحويلية                |
| 44     | 8.1.2 الرضا الوظيفي                            |
| 44     | 1.8.1.2 مفهوم الرضا الوظيفي                    |
| 46     | 2.8.1.2 أهمية الرضا الوظيفي                    |
| 47     | 3.8.1.2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي      |
| 54     | 4.8.1.2 نتائج الرضا الوظيفي                    |
| 56     | 5.8.1.2 نظريات الرضا الوظيفي                   |
| 61     | 6.8.1.2 قياس الرضا الوظيفي                     |
| 64     | 9.1.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة              |
| 66     | 10.1.2 القطاع المصرفي                          |
| 70     | 2.2 الدراسات السابقة                           |
| 70     | 1.2.2 الدراسات المحلية                         |
| 75     | 2.2.2 الدراسات العربية                         |
| 81     | 3.2.2 الدراسات الأجنبية                        |
| 86     | 4.2.2 ملخص الدراسات                            |
| 102-89 | الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة           |
| 89     | 1.3 مقدمة                                      |

|         |   |
|---------|---|
| 89      | 2.3 منهج البحث                            |
| 89      | 3.3 مجتمع الدراسة                         |
| 90      | 4.3 عينة الدراسة                          |
| 90      | 5.3 وصف متغيرات الدراسة                   |
| 94      | 6.3 أداة الدراسة                          |
| 95      | 7.3 صدق الأداة                            |
| 101     | 8.3 ثبات أداة الدراسة                     |
| 102     | 9.3 إجراءات الدراسة                       |
| 102     | 10.3 المعالجة الإحصائية                   |
| 155-103 | الفصل الرابع: نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة |
| 103     | 1.4 مقدمة                                 |
| 104     | 2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول        |
| 113     | 3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني       |
| 125     | 4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث       |
| 130     | 5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع       |
| 144     | 6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس       |
| 148     | 7.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس       |
| 180-156 | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات           |
| 156     | 1.5 النتائج                               |
| 158     | 2.5 التوصيات                              |
| 160     | المراجع                                   |
| 174     | الملاحق                                   |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 91         | توزيع أفراد العينة حسب الجنس  | 1.3        |
| 91         | توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية  | 2.3        |
| 92         | توزيع أفراد عينة حسب المؤهل العمري  | 3.3        |
| 93         | توزيع أفراد عينة حسب سنوات الخدمة   | 4.3        |
| 96         | نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة أبعاد القيادة التحويلية   | 5.3        |
| 98         | نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الرضا الوظيفي  | 6.3        |
| 100        | نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني                               | 7.3        |
| 101        | معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية  | 8.3        |
| 104        | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين. | 1.4        |
| 107        | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لُبعد التأثير المثالي   | 2.4        |
| 108        | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لُبعد الدافعية الإلهامية  | 3.4        |
| 110        | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لُبعد الاستثارة الفكرية   | 4.4        |
| 112        | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لُبعد الاعتبارات الفردية  | 5.4        |
| 114        | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني   | 6.4        |

|     |   |      |
|-----|---|------|
| 115 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور أسلوب الإشراف   | 7.4  |
| 117 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العلاقة مع الزملاء  | 8.4  |
| 119 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العمل نفسه  | 9.4  |
| 121 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور فرص الترقية   | 10.4 |
| 122 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لُبعد الراتب  | 11.4 |
| 124 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور نية ترك العمل   | 12.4 |
| 126 | معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها من وجهة نظر الموظفين ودرجة رضاهم الوظيفي  | 13.4 |
| 131 | تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور الراتب                   | 14.4 |
| 133 | تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور فرص الترقية        | 15.4 |
| 135 | تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور أسلوب الإشراف      | 16.4 |
| 137 | تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور العلاقة مع الزملاء | 17.4 |
| 139 | تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور العمل نفسه         | 18.4 |
| 141 | تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور نية ترك العمل      | 19.4 |

|     |  |      |
|-----|--|------|
| 143 | تأثير ابعاد القيادة التحويلية على محاور الرضا الوظيفي  | 20.4 |
| 145 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للدور المباشر للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني                 | 21.4 |
| 148 | نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني حسب متغير الجنس                      | 22.4 |
| 149 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني يعزى لمتغير الفئة العمرية | 23.4 |
| 147 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني يعزى لمتغير الفئة العمرية           | 24.4 |
| 151 | نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية   | 25.4 |
| 152 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي | 26.4 |
| 152 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني يعزى لمتغير المؤهل العلمي           | 27.4 |
| 154 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني يعزى لمتغير سنوات الخدمة  | 28.4 |
| 154 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني يعزى لمتغير سنوات الخدمة            | 29.4 |

### قائمة الاشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                    | رقم الشكل |
|------------|--------------------------------|-----------|
| 12         | نموذج الدراسة                  | 1.1       |
| 22         | الشبكة الادارية                | 1.2       |
| 69         | توزيع البنوك العاملة في فلسطين | 1.3       |

## الفصل الأول

---

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

شهد موضوع القيادة درجة كبيرة من الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين الإداريين، فنتج فيض واسع من النظريات والدراسات التي من شأنها أن تفسر القيادة وأثرها على العملية الإدارية، معتمدين على أن نجاح أو فشل المنظمات مرهونٌ بالكيفية التي يدير بها القائد المنظمة، وزاد هذا الاهتمام مع التطور التكنولوجي والاقتصادي الذي شهده العالم في العقود السابقتين، والذي يوازيه التطور والنمو السريع للمنظمات سواء أكانت إنتاجية أو خدماتية، وبالرغم من إيجابية هذا التطور إلا أنه شكّل تحدياً كبيراً للمنظمات، متمثلاً في تعقد المهام الإدارية والهيكلية التنظيمية، فأصبحت الإدارة التقليدية والأساليب القيادية القديمة غير مجدية في مواجهة التغير المستمر في البيئة الداخلية والخارجية للعمل، مما أوجب عليها تبني أساليب وطرق جديدة في القيادة،

تواكب التطور الإداري، وتتعد عن الطرق التقليدية التي من شأنها أن تؤخر العملية الديناميكية للمنظمة والتي تتمثل بالوصول إلى الأهداف بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف.

تناولت الأدبيات الإدارية مجموعة من الأنماط القيادية التي تختلف عن بعضها البعض في الخصائص والمميزات، ومن أشهرها الأنماط القيادية الكلاسيكية والتي تعتمد على تفسير سلوك القائد نتيجة استعماله للسلطة (النمط الأوتوقراطي والديموقراطي والنمط الحر ) بالإضافة إلى أنماط قيادية أخرى مثل القيادة الخادمة والقيادة الكاريزمية والقيادة الظرفية، إلا أن أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في الوقت الحالي هي القيادة التحويلية، والتي تعد من المداخل الحديثة للقيادة، وهي امتداد طبيعي للدراسات والنظريات التي تم العمل بها على مر السنين، فهي عملية قائمة على التغيير، تحفز الآخرين على بذل مجهودات تفوق قدراتهم، وتحقق نتائج غير متوقعة لصالح المنظمة، وهي قيادة ذات رؤية واضحة، تعمل في الحاضر وعينها على المستقبل، ويخلق القائد فيها بيئة قائمة على الثقة المتبادلة أساسها الأخلاق والمهنية، ويقود القائد فيها نفسه أولاً من ثم يقود الآخرين. ويطبق فيها مبادئه الهامة، ويؤثر عليهم بأخلاقه العالية فيصبح المثل الأعلى الذي يحتذى به، ويشجعهم على التفكير الإبداعي الذي يزيل والعراقيل أمام إنجاز الأهداف المستقبلية، كما أنه يهتم بمرووسيه ويتعرف على حاجاتهم وطموحاتهم الفردية ويساعدهم في تحقيقها.

تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية، والاعتبارات الفردية، ولكل بُعد من هذه الأبعاد الأربعة له تأثيره الخاص على الأفراد العاملين، كما أن هذه الأبعاد هي أبعاد إيجابية تساعد القائد على نقل المنظمة إلى موضع أعلى من خلال تأثيره الفعال على الموظفين والمنظمة ككل، وتساعد القائد في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن هذه الأهداف لا تتحقق بوجود القائد وحده، بل هي وليدة لجهد جماعي ما بين القائد المختار لكي يقود، والتابعين المختارين لإتباعه، باعتبارهم من أهم الركائز التي تمتلكها المنظمات، بل من أهم الموارد التي تحتاجها المجتمعات لكي ترتقي بين الأمم، فبالرغم من أن الموارد المالية، وتوفر المصادر الطبيعية هي التي تلعب دورا أساسيا في تحديد قوة وتطور الدول والمجتمعات، إلا أن العنصر البشري هو الذي يسخر ويستغل تلك الموارد بالشكل الذي يراه مناسباً، ومن هنا زادت الحاجة إلى الاهتمام بالعلاقة ما بين التنظيم والعاملين، بهدف استغلال هذا العنصر المهم بشكل فعال وسليم، تحقق المنظمة من خلاله الميزة التنافسية وتقوده إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم الأمور التي يجب الاهتمام بها وقياسها بشكل مستمر، لما له من آثار واضحة على كافة مناحي العمل، فالأفراد الأكثر رضا عن عملهم يؤثرون بشكل إيجابي على المنظمة، من خلال زيادة الإنتاجية والولاء للتنظيم وخلق الإبداع، أما الأفراد الأقل رضا عن عملهم فلهم تأثير سلبي، منها زيادة التكاليف وقلة الإنتاجية، وزيادة معدل دوران العمل، بالإضافة إلى الكثير من الأمور التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالرضا الوظيفي، ومن هنا تتبلور أهمية هذا الشعور، والسعي لتعظيمه قدر المستطاع في نفوس العاملين، بهدف ضمان استمرارية المنظمة وللوصول إلى أعلى مستويات الفعالية والأداء.

ثمة الكثير من العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ولعل أهمها النمط القيادي المستخدم من القادة الإداريين داخل المنظمة. فالقيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه، ويكون هذا التأثير من الأدوات والأساليب التي ينتهجها القائد في عملية التوجيه والإرشاد للعاملين، يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، وأهداف العاملين بشكل خاص. ويطلق على الأساليب المستخدمة في التأثير بالأنماط القيادية، فتختلف الأنماط القيادية المستخدمة من قائد لقائد ويختلف على أساسها مستوى الرضا

الوظيفي للعاملين، حيث بيّنت الدراسات أن هناك أنماط قيادية تؤثر سالباً على الرضا الوظيفي وبعضها الآخر له تأثير إيجابي.

إنّ شمولية القيادة التحويلية القائمة على الجوانب الإيجابية لنظريات القيادة التي سبقتها، قد جعلتها من الأنماط القيادية التي تسهم بشكل واضح في الرضا الوظيفي، فالاهتمام بحاجات ورغبات العاملين، والتركيز على الجوانب الإنسانية، وإعطاء الحرية للفرد في عمله والسعي لبناء روح التعاون بين أعضاء الفريق، ما هي إلا وصف للقيادة التحويلية، والتي بدورها ترفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين (القويسي، 2016).

وبناء على ما سبق فقد تم البدء بهذه الدراسة بهدف الكشف عن واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في قطاع مهم وفعال في الاقتصاد الفلسطيني هو القطاع المصرفي، وبيان دور ممارستها في الرضا الوظيفي للعاملين.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر القطاع المصرفي من أسرع القطاعات نمواً وأكثرها تأثيراً في الاقتصاد الفلسطيني، حيث شهد هذا القطاع في السنوات القليلة الماضية نمواً متسارعاً في مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة، وأدى هذا النمو إلى زيادة حدة المنافسة بين البنوك لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء والمستثمرين، معتمدين بشكل أساسي على العنصر البشري في إتمام هذه المهمة (عموص، 2017).

كما يعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات الخدماتية التي توفر فرص عمل جديدة كل عام، وبما أن هذا القطاع هو قطاع خدماتي، فإنه يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي في تقديم الخدمات إلى الزبائن، ولذلك فإن من أولويات هذا القطاع استخدام أنماط قيادية فعالة مؤثرة توفر من خلالها بيئة عمل مريحة قائمة

على التحفيز والإبداع المستمر مراعية للشؤون الفردية يرتفع بممارستها شعور الرضا الوظيفي للموظفين، كونهم يعملون في الخط الأمامي للمنظمة ويتفاعلون بشكل مباشر مع الزبائن، فإذا كان هناك رضا وظيفي للموظف فإنه سوف يعكس صورة إيجابية تتكامل بزيادة الإنتاجية والأداء، وتقود إلى رضا زبائن المنظمة، مما يخلق ميزة تنافسية جديدة، ومن الممكن أن تكون الورقة الرابعة في ظل المنافسة الحادة.

وبالرغم من غزارة الدراسات التي عالجت موضوع القيادة وأثرها على التنظيم بشكل عام، إلا أن الدراسات العربية والمحلية التي تناولت هذا الموضوع وخاصة القطاع المصرفي بشكل خاص، ما زالت قليلة، ونظراً لأهمية الرضا الوظيفي للعاملين وأثاره الواضحة على الأفراد والمنظمة معاً، فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول واقع ممارسة القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

### 3.1 اهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على:

1- درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني من وجهة نظر الموظفين.

2- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

3- علاقة القيادة التحويلية بمختلف أبعادها في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

4- تأثير أبعاد القيادة التحويلية للمديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني في الرضا الوظيفي بمحاورة (الراتب، فرصة الترقية، أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه، ونية ترك العمل).

5- الدور المباشر للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

6- تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) على آراء العينة في

القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

#### 4.1 أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة في المواضيع المهمة التي تناقشها، والتي تسلط الضوء على عنصرين مهمين في أي منظمة، وهما الأسلوب القيادي المستخدم من قبل المديرين في القطاع المصرفي، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال بُعدين: البعد النظري العلمي، والبعد التطبيقي العملي.

#### البعد النظري:

1- كونها الدراسة الأولى في حدود علم الباحث التي تسعى جاهدة إلى دراسة واقع القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني، حيث إن الدراسات المحلية السابقة عالجت موضوع القيادة بمختلف أنماطها مع سلوكيات مختلفة كالالتزام التنظيمي، تحفيز العاملين، وتنمية التفكير الإبداعي.

2- من خلال إتباع المنهج العلمي المنظم، قد يضيف البحث رؤية علمية حول موضوع القيادة التحويلية، ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع مهم وفعال في فلسطين وهو القطاع المصرفي، كما أنه قد يدعم الأبحاث السابقة التي تناولت الموضوع نفسه، وأيضاً يفتح مجالاً أوسع للباحثين في التعمق في مثل هذه

المواضيع التي لها علاقة بالقيادة والرضا الوظيفي، بإثراء المكتبات المحلية والعربية بالأدب الإداري ونتائج البحث.

### البعد التطبيقي:

1- تعالج الدراسة الحالية موضوعان مهمان في أي تنظيم وهما: القيادة والرضا الوظيفي، وتحاول كشف دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين، والأمر الذي يساعد في توجيه المديرين في القطاع المصرفي في تبني أنماط قيادية جديدة، من شأنها أن تؤثر على سلوكيات العاملين بشكل إيجابي، وتعزز الرضا الوظيفي لديهم.

2- تحاول الدراسة الحالية التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي، وذلك من خلال إجراء بحث علمي تطبيقي يقيس مستوى هذا الشعور في نفوس العاملين، مما يتيح للمطلعين على نتائج هذا البحث من أصحاب القرار في القطاع المصرفي للتعرف على مستويات الرضا الوظيفي، ومقارنتها مع قطاعات أخرى والعمل على استراتيجيات جديدة من شأنها أن ترفع من مستواه.

### 5.1 أسئلة الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني من خلال إجابة الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) من وجهة نظر الموظفين؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الرضا الوظيفي بمحاوره (الراتب، فرصة الترقية، أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه، ونية ترك العمل) للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

**السؤال الثالث:** ما هي العلاقة بين درجة ممارسة المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) من وجهة نظر الموظفين، ودرجة رضاهم الوظيفي (الراتب، فرصة الترقية، أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه، ونية ترك العمل)؟

**السؤال الرابع:** ما هو دور (أثر) أبعاد القيادة التحويلية للمديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني في الرضا الوظيفي بمحاوره (الراتب، فرصة الترقية، أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه، ونية ترك العمل)؟

**السؤال الخامس:** هل يوجد دور مباشر للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

**السؤال السادس:** هل يختلف دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني حسب متغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

## 6.1 فرضيات الدراسة:

عمل الباحث على تحويل السؤال الثالث، الرابع، والسادس إلى الفرضيات التالية:

### فرضيات السؤال الثالث:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة ممارسة المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) من وجهة نظر الموظفين، ودرجة رضاهم الوظيفي بمحاوره (الراتب، فرصة الترقية، أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه، ونية ترك العمل).

### فرضيات السؤال الرابع:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد دور (أثر) لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، في محور الراتب.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد دور (أثر) لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، في محور فرصة الترقية.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد دور (أثر) لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، في محور أسلوب الإشراف.

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد دور (أثر) لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، في محور العلاقة مع الزملاء.

**الفرضية الخامسة:** لا يوجد دور (أثر) لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، في محور العمل نفسه.

**الفرضية السادسة:** لا يوجد دور (أثر) لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، في محور نية ترك العمل.

### فرضيات السؤال السادس:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### 7.1 حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية

الإلهامية، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) لقياس النمط القيادي للمديرين في القطاع المصرفي

اللسطيني، أما الرضا الوظيفي، فقد اعتمد الباحث على ست محاور رئيسية (الراتب، فرصة الترقية، أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه، ونية ترك العمل).

**الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على البنوك العاملة في فلسطين سواء كانت وافدة أو فلسطينية، متمثلة في الإدارات العامة، الإدارات الإقليمية، والفروع الموجودة في محافظة رام الله والبيرة، وبلغ عددها أربعة عشر بنكاً بواقع سبعة بنوك محلية، وسبعة بنوك وافدة.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الحدود الزمنية لعام 2019\2020.

### 8.1 متغيرات الدراسة:

**المتغيرات المستقلة:** القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الاستتارة الفكرية، الدافعية الإلهامية، والاعتبارات الفردية).

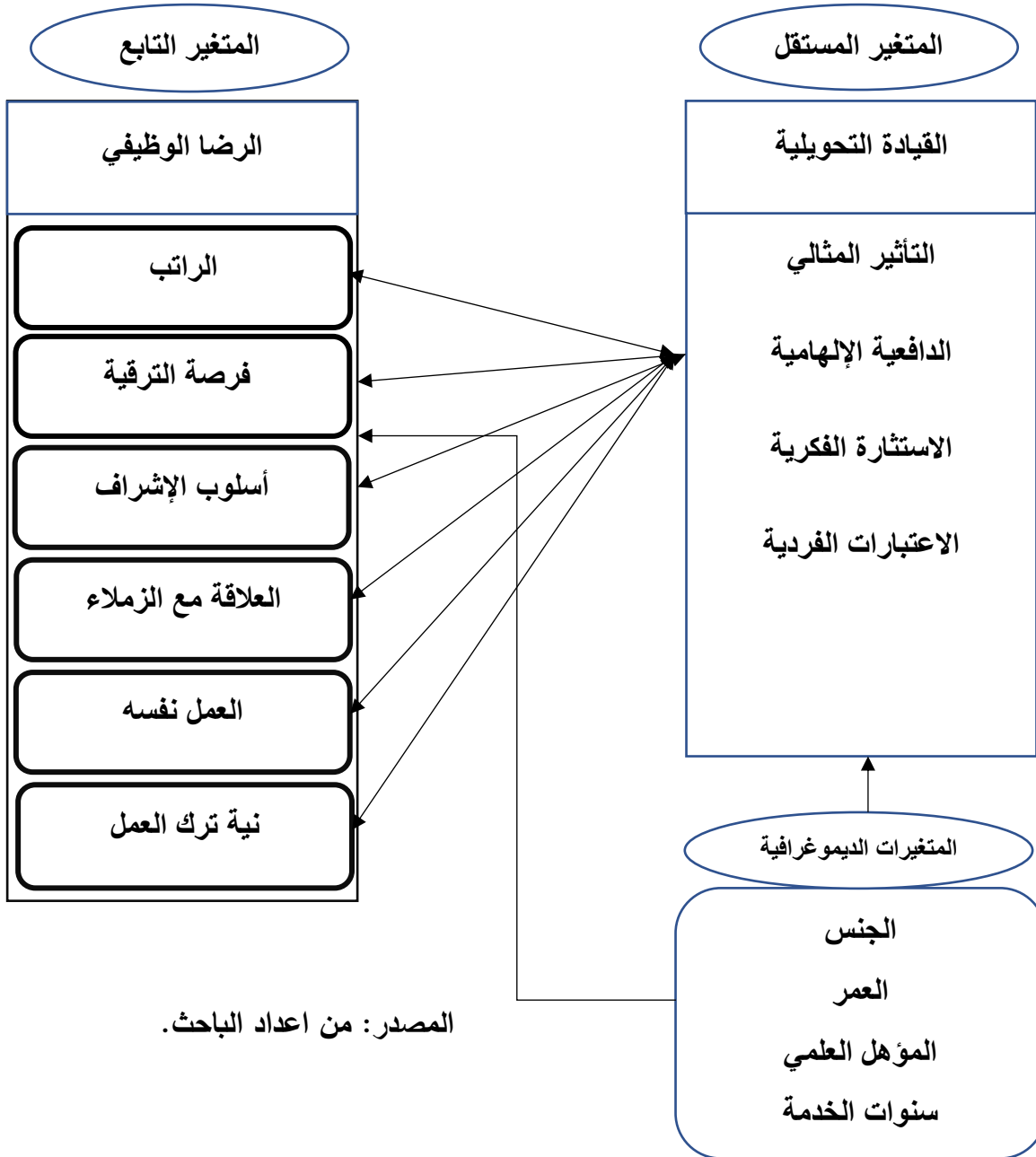
**المتغيرات التابعة:** الرضا الوظيفي من خلال قياس ستة محاور (الراتب، فرص الترقية، أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، والعمل نفسه، ونية ترك العمل).

**المتغيرات الديموغرافية:** المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العملي، سنوات الخدمة) وتعامل كمتغيرات مستقلة قد تؤثر على إجابات عينة هذه الدراسة.

## 9.1 نموذج الدراسة:

يعبر نموذج هذه الدراسة عن شكل العلاقة بين المتغيرات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة كما هو موضح

في شكل رقم (1.1):



المصدر: من اعداد الباحث.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### تمهيد

اشتمل هذا الفصل على عرض للأدب الإداري لموضوع القيادة بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص، بالإضافة إلى موضوع الرضا الوظيفي، كما استعرض نبذة عن القطاع المصرفي الفلسطيني وتاريخه، واشتمل على الدراسات السابقة ذات الصلة بأنواعها المحلية والعربية والاجنبية.

#### 1.1.2 القيادة

أشغل موضوع القيادة الانسان منذ القدم، وتناول الكُتّاب والفلاسفة هذه الظاهرة على مر العصور، فنجد في التاريخ المكتوب أن الحضارات القديمة اهتمت بالقيادة ومارسته عملياً، مثل الحضارة المصرية التي أدركت أهمية القائد، فسارعت لتدريب كبار موظفي الدولة ليكونوا قادة أكفاء، وتمكنت الحضارة الصينية من حل مشكلات الأفراد من خلال اهتمام القائد بشؤونهم، واهتمت الحضارة اليونانية والرومانية بالديمقراطية عن طريق اختيار القائد المناسب لهم، وليس هناك افضل من رسول الله كمثال يحتذى به في القيادة، وكيف وصل نهجه الصحيح إلى مشارق الأرض ومغاربها. ويتفق الكثير من رجال الفكر الإداري على أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأن أهمية مكانها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية

الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق الأهداف، كما أصبحت القيادة من أهم المعايير التي تحدد نجاح أو فشل أي منظمة، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً أساسياً في دراساتهم، وتكاد لا تخلو كتاباتهم منها (كنعان، 1995).

## 2.1.2 مفهوم القيادة:

### القيادة في اللغة:

القيادة في اللغة مشتقة من الفعل قاد، فهو يقود قوداً، وقال ابن منظور أن القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الامام والسوق من الخلف الاسم من ذلك كله القيادة (ابن منظور، 2000م، ص 315).

كلمة القيادة في اللغة الإنجليزية (Leadership) مشتقة من الفعل (Archein)، وهي كلمة يونانية ولاتينية وتعني (يقود)، وهي تتفق مع كلمة (Ager) وتعني يقود، ويرجع الأصل في المعنى إلى (الارخون) وهو الحاكم اللاتيني الأول في أثينا (بن شيوخ، 2016).

### المعنى الاصطلاحي:

تطرق الكثير من الباحثين والمختصين إلى موضوع القيادة، فنجد الكثير من التعريفات المختلفة لهذا المصطلح، وتتعدد هذه التعريفات بتعدد الباحثين الذين كتبوا عنها، حيث إن كل تعريف من تعريفات القيادة تعكس وجهة نظر صاحبها إلى الأمور التي يعتقد بأنها أساسية وهامة، والأمر الذي أدى إلى عدم وجود تعريف موحد لها، ولكن على الرغم من تعددها إلا أنها تتشارك في الجوهر، وعليه سنقوم بعرض مجموعة من التعريفات التي من شأنها توضيح مفهوم القيادة، وتساعد الباحث في اشتقاق التعريف الإجرائي لها.

يعرف الليو (Allio, 2000) القيادة: بأنها عملية التأثير في مجموعة من التابعين من خلال إضافة القيمة لهم، ومساعدتهم للتأقلم مع التغيير.

وعرف تيد (Tead, 1935) القيادة بأنها نشاط يستخدم للتأثير في الناس، من أجل تحقيق اهداف معينة.

يرى كل من كوتنز وويريك (Koontz & Wehrich, 1990)، بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.

ويتفق كل من دي امبروسي وكاردونا (D Ambrosio & Cardona)، على أن القيادة هي علاقة متبادلة للسلطة، والمصلحة المشتركة بين القادة الذين اختاروا أن يقودوا، مع المرؤوسين الذين اختاروا أن يتبعوهم (عياصرة، 2006).

ويرى القريوتي (1997) أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إكراه أو إلزام قانوني.

عرفها عياصرة (2006) بأنها عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماسة وطواعية دون الحاجة إلى استخدام سلطة رسمية.

يرى حريم (2016) أن القيادة عملية اجتماعية تهدف إلى التأثير على أفعال المرؤوسين، وتوجيه سلوكهم واهتمامهم اتجاه العمل بجد ورغبة، وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة ما بين التنظيم والعاملين، كما أن القائد الناجح يتأثر أيضا باتباعه من خلال فهم دوافعهم ورغباتهم، ومنها يستطيع بث روح الحماس والاستعداد في نفوس التابعين، للامتثال لرغبات القائد، لذلك فإن عملية القيادة هي عملية اجتماعية مستمرة.

اتفقت التعريفات السابقة على أن القيادة هي التأثير الذي يقوم به القائد على مجموعة من الأفراد، بهدف شحن الطاقات، وتحفيز الأفراد للوصول إلى أعلى درجات الفعالية والأداء بطوعية دون إكراه، بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية والرؤية المرسومة.

وبناء على التعريفات السابقة اعتمد الباحث التعريف الإجرائي التالي في هذه الدراسة، وقد عرفها على أنها: عملية متكاملة يقوم بها القائد، تبدأ بالتأثير على التابعين ويتخللها التوجيه والارشاد وتنتهي بتحقيق الأهداف.

وتتكون القيادة من عناصر أساسية، تكاد لا تخلو تعريفات القيادة منها وهي (العديلي، 1993):

1- القائد الذي لديه أكثر من قوة يؤثر من خلالها على سلوك التابعين.

2- الجماعة التابعة للقائد، فالفرد لوحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين.

3- الأهداف المراد تحقيقها من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه.

### 3.1.2 أهمية القيادة

إن من أهم تطلعات المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر أن يبرز من بيننا قادة يتميزون بمزايا تجعلهم أقدر على الإسهام الفعّال في تحريك مجتمعاتنا نحو التقدم والنجاح، وتحمل المسؤولية، والعمق الأخلاقي الأصيل، والإخلاص والتفاني في ممارسة متطلبات أدوارهم القيادية، وعليه يعتبر التّخلف الإداري من الظواهر المشتركة للأقطار النامية وهو في الحقيقة من أشدّ عوائق التنمية الاقتصادية (حسن، 2004، ص 17).

ويقول نابليون بونابارت عن أهمية القيادة " جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده

أرناب"، كما أن رسول الله أشار إلى أهمية القائد في إدارة المجموعة حيث يقول: إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرُوا

أحدهم " رواه أبو داوود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف" (العلاق، 2016، ص23).

ولخص مكايي (2013) أهمية القيادة في النقاط التالية:

- حلقة وصل ما بين العاملين والمنظمة.
- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- رعاية وتدريب العاملين باعتبارهم أهم مورد للمنظمة.
- مواكبة للمتغيرات المحيطة وتوظيفها بشكل يخدم مصلحة المنظمة.
- تسهل في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

#### 4.1.2 المهارات القيادية الأساسية:

إن فاعلية القائد تعتمد على ما يمتلكه من قدرات ومهارات تمكنه من تحمل مسؤولية القيادة، وقد قسم

كنعان (1995) هذه المهارات إلى أربع مجموعات: المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية، والذهنية.

1- المهارات الذاتية: وتشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل: السمات الجسمية (القوة البدنية، التحمل، النشاط، الهيئة)، والقدرات العقلية (الذكاء القدرة على التصور التمتع بروح الدعابة)، المبادئ والابتكار (الشجاعة، الحسم، والتوقع)، وأخيراً ضبط النفس (الاتزان العاطفي، الانفعال، والغضب).

2- المهارات الفنية: يقصد بها، المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، واستخدامها في أداء العمل بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف، فعلى القائد توظيف معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز المهام، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة العملية.

3-المهارات الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع اتباعه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومعرفة لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم، وهذا يتطلب وجود فهم متبادل بينهم، كما أن القائد يجب أن يتحلى بسمات من شأنها أن تعكس جانبه الإنساني مثل: الاستقامة، الأمانة، الإخلاص، والخلق الطيب.

4-المهارات الذهنية: وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهم الترابط بين أجزائه ونشاطاته، وتحديد أثر تغير جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.

### 5.1.2 مصادر قوة القائد:

كما ذكرنا سابقا أن القيادة في جوهرها تمثل التأثير الذي يقوم به القائد على المرؤوسين، للقيام بالأعمال والمهام المطلوبة. ولكي يتمكن القائد من القيام بهذه العملية، يجب أن يتمتع بقوة معينة تميزه عن غيره، ويمكن تصنيف مصادر القوة التي يستخدمها إلى (Lunenburg, 2012):

1-السلطة الرسمية: هي قدرة القائد على التأثير في تصرفات الآخرين نتيجة للمنصب الرسمي الذي يمتلكه في المنظمة، ويستمد القائد هذه القوة من الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، ويعطيه الحق في التوجيه والتحكم بالأفراد ضمن صلاحيات موكلة إليه.

2- قوة المكافأة: يؤثر القائد على تصرفات الأفراد من خلال المكافأة المادية والمعنوية التي يحددها لهم في حال إنجازهم للمهام الموكلة إليهم بالشكل المطلوب، وهي طريقة فعالة لتحفيز العاملين، ولكن يجب على القائد تحديد المهام والمكافآت بشكل دقيق ومفصل.

3- القوة القسرية: تكمن قوتها في توقعات الأفراد أن تقصيره في عمله أو عدم طاعته لمديره سوف تؤدي إلى نوع من العقاب المادي أو المعنوي، فيتحكم القائد بتصرفات الآخرين من خلال التهديد بالعقاب.

4- قوة الخبرة: مصدر هذه القوة هي الخبرة الفنية والمعرفة التخصصية للقائد في مجال عمله، والتي تدفع العاملين لتنفيذ أوامر القائد والأخذ بنصائحه نظراً للقوة الفنية التي يمتلكها.

5- قوة الإعجاب: ومصدرها إعجاب المرؤوسين لبعض صفات الشخصية للقائد والتي تدفعهم إلى طاعته وتنفيذ أوامره.

## 6.1.2 نظريات القيادة

تطرق الكثير من الباحثين إلى موضوع القيادة في دراساتهم، فنتج فيض واسع من الأبحاث والدراسات المتنوعة التي اهتمت بوصف أبعادها ومقوماتها، ونتيجة لهذا التنوع لم يستطع الفكر الإداري إلى الاهتمام لموقف موحد لحقيقة نشأتها وظهورها، فتعددت النظريات التي تختلف فيما بينها، ويرجع ذلك إلى الافتراضات التي قامت عليها هذه النظريات أو منهجية البحث أو الأدوات التي استخدمت في القياس، ويمكن حصر هذه النظريات في أربع مداخل رئيسية (كلالدة، 1997):

1- مدخل السمات. 3-مدخل السلوكي.

2- مدخل الموقف. 4- النظريات الحديثة للقيادة.

## أولاً: مدخل السمات (Trait Approach):

يعدّ مدخل السمات من النظريات الأولى التي استقطبت اهتمام العلماء والباحثين في تفسير القيادة ونشأتها، ويركز هذا المدخل على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد، وتميزه عن غيره وتؤهله ليكون قائد على الآخرين، ويفترض الباحثين في هذا المدخل أن السمات الشخصية التي يمتلكها القائد تنتج تصرفات ثابتة مهما تغير الموقف الذي يواجهه، وقام الباحثين الذين تبنا هذه النظرية من إيجاد قوائم مختلفة من السمات والخصائص الشخصية التي يعتقد بأنها مرتبطة بالقائد الناجح مثل: (الذكاء، الطموح، القوة الجسمية، والإبداع) (Fleener, 2006).

وتعدّ نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory) من أهم النظريات التي قامت على مدخل السمات، حيث يعود جذورها إلى العهد الإغريقي والروماني، وكان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأن فيهم من الخصائص والصفات التي تؤهلهم لذلك، ويعدّ فرانسيس (جالتون) من أبرز المؤيدين لتلك النظرية، حيث قام بطرح العديد من الأبحاث التي تؤيد تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وسار على نهجه العديد من الباحثين أمثال (وودز وبنجنيوز) الذين قدموا نماذج جديدة في مدخل السمات مثل: نموذج البطل، ونموذج الأمير، ونموذج الرجل المتميز (كلالدة، 1997).

على الرغم من اتفاق العلماء على ضرورة وجود سمات تميز القائد عن غيره، إلا أن السمات القيادة الفردية لم تعد كافية لوحدها على إمداد القائد بمستلزمات مواجهة العمل القيادي، فهو بحاجة دائماً وابدأ إلى ما يعقل هذه السمات من مفاهيم ونظريات سيكولوجية وفنية وتربوية وإدارية، تساعده في اتخاذ قرارات بمشاركة رؤوسيه، فهي إذن ليست فقط سمات وخصائص مطلقة وإنما هي عملية تختلف من قائد لآخر تخضع للظروف وللمجموعة التي يتولى قيادتها (حسن، 2004).

## ثانياً: المدخل السلوكي (Behavioral Approach):

مهدت دراسة مدخل السمات تحول اهتمام الباحثين إلى دراسة السلوك القيادي بدلاً من التركيز على السمات الشخصية للقائد، وذلك بعد أن أخفقت نظرية السمات في تقديم تفسير مقبول لفعالية القائد ونشأته. وتقوم هذه النظرية على أن القيادة ليست سمات مكتسبة وراثياً، إنما مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الفرد لتشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته، وأن هذه السلوكيات هي التي تحدد فعاليته داخل المنظمة. ويعتبر هذا المدخل تحولاً هاماً في دراسة مقومات ونشأة القيادة، فقد نسفت الفكرة القائمة أن القيادة حكر على مجموعة من الأفراد الذين يمتازون بسمات خاصة، بل هي سلوكيات وتصرفات يمكن تعديلها وتعلمها لتأهيل الأفراد ليصبحوا قادة ناجحين (حريم، 2016).

هناك الكثير من الدراسة التي سلكت المدخل السلوكي في تفسير القيادة، ومن أهمها:

### 1- نظرية هالبن (Halpin):

عُرِفَت هذه النظرية بدراسات جامعة أوهايو، وقد بدأت بعد الحرب العالمية الثانية عام 1945م، حيث قام كل من هالبن ووينر (Haplin & Winer) بتطبيق هذه الدراسة على أشخاص في مواقع قيادية بقطاعات مختلفة مثل الجيش، الحكومة التعليم، وقطاع الأعمال، وبرز بعدان رئيسيان للقيادة: هيكلية المهام والاهتمام بالمشاعر (عياصرة، 2006).

- هيكلية المهام: يركز القائد في هذا الأسلوب على توجيه الأفراد إلى تحقيق الأهداف الموضوعة فقط، ويقوم بذلك من خلال التوجيه الدقيق والرقابة الصارمة للتابعين.
- الاهتمام بالعلاقات: يركز القائد في هذا الأسلوب على مشاعر الأفراد، ويبني علاقة ثقة متبادلة بينهم من خلال الاستماع لمشاكلهم الشخصية، واحترام أفكارهم، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

وقد أثبتت هذه الدراسة أن هذان البعدان غير منفصلين عن بعضهما البعض، حيث إنه بإمكان القائد الجمع بينهما، فيمكن للقائد أن يظهر درجة من الاهتمام بالمهام والعلاقات بدرجات متفاوتة (سالم وآخرون، 1998).

## 2-نظرية الشبكة الإدارية (The Managerial Grid Theory):

قام بتطوير هذه النظرية كل من روبرت بلاك وجيمس موتون (Black & Moton) عام 1964م، واعتمدا على نظرية البعدين في تحديد سلوك القائد، فإما أن يكون مهتم بالمهام أو مهتم بمشاعر الأفراد، وقد قام الباحثان بتطبيق هذين البعدين على صورة شبكة ذات محورين تظهر عليها أساليب القيادة المختلفة (سالم وآخرون، 1998)، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1.2): الشبكة الإدارية

|                        |   |                      |                  |   |   |   |   |   |                     |                            |   |
|------------------------|---|----------------------|------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------------------------|---|
| الاهتمام<br>بالمرووسين | 9 | القيادة<br>الإنسانية |                  |   |   |   |   |   | إدارة الفريق<br>9-9 |                            |   |
|                        | 8 | 9-1                  |                  |   |   |   |   |   |                     |                            |   |
|                        | 7 |                      |                  |   |   |   |   |   |                     |                            |   |
|                        | 6 |                      | القيادة المعتدلة |   |   |   |   |   |                     |                            |   |
|                        | 5 |                      | 5-5              |   |   |   |   |   |                     |                            |   |
|                        | 4 |                      |                  |   |   |   |   |   |                     |                            |   |
|                        | 3 |                      |                  |   |   |   |   |   |                     |                            |   |
|                        | 2 | القيادة<br>المتساهلة |                  |   |   |   |   |   |                     | القيادة<br>المتسلطة<br>1-9 |   |
|                        | 1 | 1-1                  |                  |   |   |   |   |   |                     |                            |   |
|                        |   |                      | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                   | 8                          | 9 |

الاهتمام بالإنتاج

المصدر: السالم، 2015م

كما يظهر في الشكل السابق أن الشبكة الإدارية تتكون من بعدين الافقي: الذي يشير إلى الاهتمام بالأعمال، والبعد العامودي: الذي يشير إلى الاهتمام بالعلاقات الفردية، وكل بُعد مقسم إلى تسع درجات، فنتج (81) نمطا قياديا، وأهتم الباحثان بخمسة أنماط قيادية (حريم، 2016):

- 1- القيادة المتساهلة (1-1): يترك الأمور دون التدخل فيها، ولا يعطي أي اهتمام بالإنتاج والأفراد.
- 2- القيادة المتسلطة (1-9): يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل، ويظهر أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية.
- 3- القيادة الإنسانية (1-9): يعطي كل لاهتمام للأفراد ويراعي مشاعرهم وحاجاتهم ويعمل على بناء علاقات الاجتماعية معهم، ولا يعطي اهتماما يذكر للإنتاج والعمل.
- 4- القيادة المعتدلة (5-5): يوجه اهتماما معتدلا لكل من العمل والأفراد، ولكنه يواجه صعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين.
- 5- القيادة الجماعية (إدارة الفريق) (9-9): يعطي اهتماما عاليا بالأفراد والإنتاج معا، ويركز القائد على العمل بروح الفريق، وضمان تماسك الجماعة، وبناء الثقة والاحترام المتبادلين للحصول على إنتاج جيد.

### ثالثا: مدخل الموقف (Situational Approach):

اهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات الشخصية أو الأسلوب السلوكي الذي يتبعه في عملية القيادة، واعتبر بعض الباحثين أن هذه النظريات غير كافية لتحليل فعالية وكفاءة القائد في المنظمة، ولذلك قام الباحثون بعمل دراسات مختلفة معتمدين على أن القائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة في غضون وقت محدد لمعالجة موقف معين، وبذلك نجد فعالية القائد تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة وخصوصية الموقف (سالم وآخرون، 1998).

كما يشير هذا المدخل على أن القيادة وليدة الموقف، وهذا معناه أنه كلما كان النمط القيادي الذي يتبعه القائد متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يوجهه كلما ازدادت فرصة نجاحه في القيادة، وأيضاً أنه كلما كان النمط القيادي المتبع من القائد لا يلائم الموقف ضعفت فرصة نجاحه، ومن هنا اتجهت أنظار الباحثين المهتمين في القيادة إلى تحليل عناصر الموقف ومتطلباته ومحاولة ملائمة مع النمط القيادي الأمثل ليناسب خصوصية الموقف (كنعان، 2009).

هناك العديد من النظريات التي سلكت مدخل الموقف، ومن أهمها:

### 1- نظرية فيدلير (Fidler Theory):

تعد نظرية القيادة الظرفية التي قام بها فيدلير في جامعة لينوي الأمريكية من أوائل النظريات التي درست أثر الموقف على الأسلوب المستخدم في القيادة، وتفترض النظرية أن الأفراد يصبحون قادة ليس فقط نتيجة سمات شخصية يتحلون بها، بل نتيجة عوامل ظرفية مختلفة، وأيضاً نتيجة لتفاعل القائد مع أعضاء الفريق، وترتكز هذه النظرية على خطوتين رئيسيتين هما (Koontz & Weihrich, 1990):

1- تحديد وقياس النمط القيادي المستخدم من القائد، واعتماد فيدلر على نمطين أساسيين في القيادة: القائد

الموجه نحو المهام، والقائد الموجه نحو العلاقة مع الأفراد.

2- تحديد الموقف الذي يلائم القائد، معتمداً على ثلاثة محاور رئيسية في قياس مدى ملائمة الموقف مع

النمط القيادي:

• مدى القوة الرسمية التي يمتلكها القائد، كما تمثل أدوات العقاب والمكافأة التي يستخدمها القائد

في عملية التأثير.

- مدى هيكلية المهام المطلوبة ووضوحها، وتمثل درجة صعوبة المهام ومقدار المسؤولية المتعلقة بها.

- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

وأشار فيدلير أنه ليس هناك قائد يمكن وصفه بالنجاح أو الفاشل في كل الأوقات، إنما فعالية القائد وإنجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح والسليم بين شخصية القائد وخصائص الموقف، حيث إن القائد الذي يميل إلى الاهتمام بالأعمال وإنجاز المهام، يغلب عليه النزعة التسلطية ويكون فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف، أي المواقف السهلة جداً أو الصعبة جداً، بينما القائد الذي يميل إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يكون فعال في المواقف المعتدلة أي متوسطة الصعوبة (سالم وآخرون، 1998).

## 2-نظرية المسار نحو الهدف (The Path Goal Theory):

تنسب هذه النظرية إلى كل من هاوس وميتشل (House & Mitchell) عام 1974م، وتقتض أن الدور الأساسي للقائد يكون من خلال توضيح الطرق والأساليب التي يجب على المرؤوسين اتباعها وهي تمثل المسار (Path)، من أجل الوصول إلى الاهداف ذات القيمة للمنظمة وللأفراد وتمثل (Goals)، وترجع هذه النظرية في الأصل إلى نظرية التوقع التي تربط الأساليب القيادية بنوعين من عوامل الموقف وهما بيئة العمل مثل (هيكلية المهام، نظام المكافآت، والعلاقة بين الموظفين) وخصائص المرؤوسين الشخصية مثل (الثقة بالنفس، قدرات المرؤوسين، وحاجاتهم الشخصية) (حسن، 2004)، وميزت هذه النظرية أربعة أنواع من القيادة (عبيدات، 2007):

1- القيادة الموجهة: يحدد القائد الأعمال المطلوبة ضمن حدود وتعليمات واضحة، ويوزع الأدوار والمهام، ويضع معايير للإنجاز عن طريق التوجيهات التي يصدرها للمرؤوسين دون إشراكهم في صنع واتخاذ القرار، ويكون القائد هنا أقرب إلى النمط البيروقراطي حيث يركز اهتمامه على العمل والإنتاج فقط.

2- القيادة الداعمة: يتعامل القائد في هذا النمط بود وإنسانية، ويحافظ على جو ممتع ومريح من الناحية النفسية، ويعامل كافة المرؤوسين بمساواة وعدالة.

3- القيادة المشاركة: يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرار ويأخذ بأرائهم ويهتم باقتراحاتهم، ويثق بهم ويشعرهم بأهميتهم في المؤسسة والعمل، ويثق بقدرتهم على تحمل المسؤولية.

4- أسلوب الإنجاز: يضع القائد تحديات تحفز العاملين من خلالها رفع الأداء في العمل وزيادة الثقة لديهم للوصول إلى الأهداف العليا للمنظمة.

#### رابعاً: المداخل الحديثة في القيادة (Modern Theory of Leadership):

شكلت نظرية الموقف ونماذجها للسلوك القيادي بداية تحول في الفكر الإداري، حيث توجه أنظار المفكرين والباحثين الإداريين إلى الأنماط القيادية الفعالة، وذلك لمواكبة التطور المتسارع للعالم بشكل عام وللمنظمات بشكل خاص، ومع ازدياد حدة المنافسة التي تشهدها الدول والمنظمات زادت الحاجة إلى بذل مجهودات مضاعفة من قبل القادة لمواكبة هذا التطور ولتحقيق الأهداف المرجوة التي تكفل بنجاح المنظمات. فبدأ البحث الإداري يأخذ منحى جديد في القيادة ويركز على دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة القائد على التكيف، والتعرف على خصائص القادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية، وعليه خرج الباحثون بنظريتين حديثتين في القيادة (المصري، 2016):

1- القيادة التبادلية (التفاعلية).

2- القيادة التحويلية.

### القيادة التبادلية (Transactional Leadership):

ويشار أيضا إلى هذا النمط بالقيادة بالاستثناء، حيث يقوم القائد بتحديد الأمور التي يجب القيام بها لإتمام المهام المطلوبة، ويأخذ أيضا كل الاعتبارات الشخصية والحوافز المؤثرة على سلوك التابعين، من ثم يحدد المكافأة التي سوف يتلقاها التابعون في حال إتمام المهام بالشكل الصحيح، كما أنه يتخذ الإجراءات التأديبية في حال فشلهم في إنجاز المهام المطلوبة (Bertocci, 2009).

وعرفها العائدي (2015) على أنها القيادة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل المنافع والوعود المشتركة بين القائد والتابعين من جهة وبين المرؤوسين وأنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة. ويرى (Bass, 1985)، أن القيادة التبادلية تجمع كافة الأنماط القيادية التي يكون فيها علاقة التبادل واضحة ما بين القائد والتابعين، حيث يؤثر القائد على اتباعه من خلال قوة المكافأة والعقاب من أجل تحفيزهم لإنجاز الأعمال المطلوبة والانصياع لأوامره (Rothfelder , Ottenbacher, & , 2012).

ويتميز القائد التبادلي بأنه محاور جيد وله القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات، ويكون قادر على اقناع مرؤوسيه ليفعلوا ما يريد، فهو يثق في نفسه جيدا وقادر على توظيف نقاط قوته بالشكل الذي يغطي على نقاط ضعفه، ويعرف كيف يصل إلى ما يريد الآخرون من أجل الحصول على دعمهم وتعاونهم (عياصرة، 2006).

## أبعاد القيادة التبادلية:

هناك بعدان أساسيان للقيادة التبادلية وهم: المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء، وينقسم بُعد الإدارة بالاستثناء إلى شقين، وهم الفعال والساكن (Lan , Chang , Ma , Zhang ,& Chuang,2019).

### 1- المكافأة المشروطة:

وتمثل عملية المبادلة بين القائد والتابعين، من خلالها تبادل مجهوداتهم مقابل مكافأة محددة، وتتم المكافأة المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة التابع أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعفه، فالتابع يقبل وعد المدير سواء أكان عقاباً أو مكافأة مقابل تنفيذ المهام المطلوبة منه (الرفاعي، 2013).

### 2- الإدارة بالاستثناء :

هو أسلوب إداري يقوم على أساس التفاهم المشترك بين القائد والتابعين حول تنفيذ المهام المطلوبة، ويعتمد على أنه طالما أن العمل يسير وفق ما هو مطلوب ومخطط له، فلا داعي للتابعين أن يبلغوا القائد بذلك، ويقتصر عمل القائد في الأمور الاستثنائية التي تتحرف عن المعايير المحددة، فيقوم باتخاذ القرارات اللازمة من أجل تصحيح الانحرافات وإعادة العمل إلى الطريق الصحيح (عبد الهادي والطراونة، 2011).

وتتكون الإدارة بالاستثناء من بعدين الأول الإدارة بالاستثناء الإيجابية (الفعالة)، والتي تنص على أن القائد يراقب أعمال التابعين عن كثب ويتدخل قبل حدوث الانحراف عن المسار الصحيح، والثاني الإدارة بالاستثناء السلبية (الساكنة)، في هذا الجانب لا يتدخل القائد في أعمال التابعين إلا بعد حدوث الانحراف والأخطاء (Ohunakin, Adeniji, & Akintayo, 2016).

## 7.1.2 القيادة التحويلية (Transformational leadership):

تعدّ القيادة التحويلية من المداخل الحديثة للقيادة، حيث ظهر هذا المفهوم الإداري في أواخر سبعينيات القرن الماضي وتحديداً في عام 1978م على يد العالم بيرنز (Burns) في كتابه الشهير (القيادة)، وأكد فيه على ضرورة الاهتمام بعملية التأثير القيادي بدلاً من التركيز على العملية الإنتاجية فقط، كما أشار إلى أهمية تفاعل القائد مع الحالة النفسية التي يمر بها التابعي، وذلك بهدف توحيد الأفراد ذو الدوافع والقيم المتشابهة، ومن ثم حشد الطاقات وتوجيهها إلى تحقيق الأهداف، من منطلق أن الأفراد يتبعون الشخص الذي يؤثر فيهم، فالفرد ذو الرؤية، والعاطفة، والقيم يستطيع أن يفعل أمور عظيمة لها مردود إيجابي على التابعين والمنظمة معا (الشيخ، 2017).

أوجد بيرنز ضمن تعريفه العام فارقاً جوهرياً ما بين نوعين من القيادة وهما القيادة التبادلية والتحويلية، فالقيادة التبادلية من ناحية عامة تعرف على أنها مقايضة شيء بشيء آخر (شيء مقابل شيء)، أما القيادة التحويلية والتي أشار إليها باعتبارها تقوم بعملية التحويل وتكون مركزة بشكل أكبر على التغيير (روبرت، 2009).

وشهد مصطلح القيادة التحويلية تطوراً كبيراً من خلال إسهامات باس (Bass) بعد أن وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية عام (1985م) من خلال نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي فيما يعرف بمقياس (MLQ) والذي تضمن ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة التحويلية ألا وهي التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، إلا أنه أضاف بُعد رابع لهذه القيادة وهو بُعد الدافعية الإلهامية عام (1990م)، وقدم بعد ذلك كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio) من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعرف بالمدى

الكامل لتطوير القيادة نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية التبادلية، وتضمنت سبعة أبعاد ثلاثة منها تحدد القيادة التبادلية والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية (العازمي، 2006).

### 1.7.1.2 مفهوم القيادة التحويلية:

وردت كلمة حول في اللغة بتشديد الواو في معجم لسان العرب لابن منظور، ومعناها بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء أي زال عنه إلى غيره، وتحول من موضع إلى موضع (الشيخ، 2017).

أما اصطلاحاً فلم يتفق الباحثون على تعريف موحد لها، فتختلف التعريفات باختلاف وجهة نظر الكتاب وفلسفاتهم، وتكاد لا تخلو كتب الإدارة من تعريف هذا المصطلح نظراً لأهميته وتأثيره في العصر الحديث، ومن أهم هذه التعريفات:

يرى كل من باس وافوليو (Bass & Avolio, 2002) بأنها القيادة التي تحفز الآخرين لإنجاز أمور أكثر مما هو مطلوب منهم، وتلهمهم للقيام بما كان مستحيلاً في السابق، كما أنها تضع توقعات عالية وحماسية تصل بالفريق إلى درجات عالية في الأداء والكفاءة.

وقد وصف بيرنز Burns القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت، معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (عياصرة، 2006).

وعرفها كونجر (Conger, 2002) بأنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المطلوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإدارياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

وعرفها الرقب (2010) على أنها عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم ودوافع المرؤوسين الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة، وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلية. ويرى الهواري (1996) أنها سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعة والمنظمة ككل. ويعرفها الشيخ (2017، ص 32) "على أنها الأسلوب الذي يستخدمه القائد للتأثير على سلوكيات المرؤوسين في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها، وقدرته على كسب ثقة المرؤوسين وولائهم وتحفيزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها".

ويرى الرفاعي (2013) أن القيادة التحويلية تتمحور حول قدرة القائد الإداري على الارتقاء بمستوى أتباعه من الناحيتين الدافعية والأخلاقية، وإيجاد بيئة ملائمة للتطور والإبداع، والعمل على تنمية القدرات الإبداعية وتطويرها لدى العاملين.

كما أن القيادة التحويلية تلهم القائد لتأثير على التابعين من أجل تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسن من أداء المنظمة، وأيضاً تحفز الأفراد على إنجاز المهام المطلوبة بأسرع وقت ومن أول محاولة، وتخلق بيئة وثقافة خصبة للإبداع المتواصل والتمكين (Koehler & Pankowski, 1996).

ويتمتع القائد في هذا الأسلوب بجاذبية مؤثرة وقوة في الحضور، ويسعى دوماً إلى نقل الأفراد والمنظمة من وضع إلى وضع آخر، كما أنه يعتمد على شخصيته الجذابة وقدرته على إلهام الآخرين واستثارتهم عقلياً وعاطفياً لكسب حب واطاعة الأفراد له وتقبلهم لرؤيته ورسالته المستقبلية، ويدفعهم إلى النظر لأبعد من مجرد

اهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة، أي يدعوهم للتحول من النظر لما تحت أقدامهم إلى النظر لما هو ابعده (مصطفى، 2005).

كما أن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم الظاهرة والكامنة، وتحويلها إلى آمال وتوقعات تولد لهم الدافعية لإشباع تلك الحاجات، واستثمارها بالشكل الذي يحقق تغير مقصود ينقل المنظمة والأفراد من موضع إلى موضع أعلى (العطوي، 2010).

ويرى الرقب (2010) أن مفهوم القيادة التحويلية مبني على عدد من الركائز الأساسية وهي:

1- عملية مستمرة يمارسها القائد قبل المرؤوسين.

2- قيادة أخلاقية تروج إلى مجموعة من القيم العليا مثل العدالة، المساواة، والسلام.

3- قيادة ملهمة تدفع المرؤوسين للعمل لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة والمنظمة.

4- تعمل على تغير أهداف العاملين وتحويلها من أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشبع حاجات الذات العليا وتدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة.

ومن هذه التعريفات يمكن اشتقاق التعريف الاجرائي للقيادة التحويلية على أنها القيادة التي تحفز الآخرين على بذل جهودات تفوق قدراتهم، وتحقق نتائج غير متوقعة لصالحهم ولصالح المنظمة، وهي قيادة ذات رؤية واضحة وإبداعية، تعمل في الحاضر وعينها على المستقبل، يخلق القائد فيها بيئة قائمة على الثقة المتبادلة أساسها الأخلاق والمهنية، ويقود القائد فيها نفسه أولاً من ثم يقود الآخرين.

### 2.7.1.2 خصائص القائد التحويلي:

يتسم القائد التحويلي بمجموعة من السمات والسلوكيات التي تجعل منه قائداً مؤثراً، وموضعا للثقة والاحترام. وتوضح القائمة التالية خصائص القائد التحويلي (مصطفى، 2005):

- 1- الرؤية المستقبلية، فهو يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه المنظمة مستقبلاً.
- 2- القدرة الفعالة في الاتصال، فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم وخلفيتهم الثقافية، كما أنه يستخدم الرموز والتشبيهات المجازية المثيرة التي تحفز الأفراد من خلالها.
- 3- المصداقية، فالأفراد عادة يؤمنون بنزاهة واستقامة القائد التحويلي، لدرجة أن البعض قد يضحى بالكثير في إتباعه لرسالته ورؤيته.
- 4- المساندة، يُشعر القائد أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس، من خلال توزيع المهام بالشكل الذي يناسب قدراتهم ومهاراتهم.
- 5- الطاقة الكبيرة التي يمتلكها ويزودها للتابعين، والدخول معهم في تفاعلات طيبة تتضمن المعاملة العادلة والاستجابة لحاجاتهم واهتماماتهم، وأن يكون قدوة ومثلاً يحتذى به.

### 3.7.1.2 وظائف القائد التحويلي:

تقوم القيادة التحويلية بالأساس على تغيير الوضع القائم في المنظمة من وضع إلى آخر أفضل من خلال انتهاج القائد التحويلي وظائف تمكنه من ذلك (الجهني وآخرون، 2018):

1- إدراك الحاجة للتغيير: يدرك القائد التحويلي الحاجة إلى التغيير، فهو يملك القدرة على إقناع الأفراد والجماعة في المنظمة بالحاجة إلى التغيير من خلال جاذبيته الشخصية وقدرته الإلهامية.

2- صياغة الرؤية والرسالة: القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية مستقبلية واضحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

3- اختيار نموذج التغيير ومسارته: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

4- تكوين الاستراتيجيات الجديدة: الاستراتيجيات هي المسار الرئيسي التي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات، فإن القائد التحويلي الذي تبني التغيير يقوم بتكوين استراتيجيات جديدة تتفق مع الرؤية، والرسالة الجديدة، ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة، نقاط القوة الذاتية، ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: تؤثر ثقافة المنظمة في طريقة تفكير وسلوك العاملين في المنظمة، لذلك من أهم واجبات القائد التحويلي هو إعادة تشكيل هذه الثقافة بالشكل الذي يتوافق مع الرؤية والرسالة الجديدة للمنظمة، والتي توجه العاملين باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها.

6- إدارة المرحلة الانتقالية: بعد وضع الرسالة والرؤية المستقبلية وتعبئتها في الثقافة التنظيمية، يقوم القائد بإدارة المرحلة الانتقالية والتي تبدأ من تحرر الأفراد من القديم وتنتهي بتنفيذ عملية التغيير ونجاحها.

## 4.7.1.2 التحديات التي تواجه القيادات التحويلية.

إن مبدأ القيادة التحويلية قائم على عملية التغيير، فهي تعمل على نقل المنظمة والأفراد من وضع إلى وضع آخر، إلا أنها قد تواجه عدد من التحديات التي قد تؤثر على عملية التغيير، ففي ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي، أوجب على القادة مواجهة هذه التحديات بحكمة وبعُد نظر، وقد لخص عبد الحميد (1995) هذه التحديات فيما يلي:

### 1- المنافسة:

تعد المنافسة من أهم الأمور التي أفرزتها التغييرات العالمية في العصر الحديث، حيث فرض على المنظمات التسابق للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، معتمدين بشكل أساسي على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على هذه التحدي، بالعمل على تنمية السوق والحفاظ على موقع المنظمة، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق، باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

### 2-العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي والتطور في الاتصالات ونقل المعلومات إلى تقريب المسافات بين الأسواق، فأصبح العالم أشبه بقرية محدودة الأبعاد، وبالرغم من إيجابية هذا التطور إلى أن القيادات التحويلية تدرك أنه تحدي، وتتصدى له من خلال إعداد المنظمة والأفراد لاستيعاب مواجهة تحدي العولمة بالإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة.

### 3- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

عندما تسود أجواء المنافسة وعدم الاستقرار، تصبح الحاجة ماسة إلى استخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، حيث إن استغلال الموارد المتاحة يعتبر من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التي تبحث بشكل مستمر عن الحلول المثلى للمشكلات، ومحاولة تطبيقها، كما أنها لا تترك أي فرصة تضيق، ولا تبدد أي شيء من الموارد المتاحة.

### 4- الجودة الشاملة:

تعد الجودة من أهم المقاييس التي تشير إلى تميز المنظمة وازدهارها، حيث أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي في المناقصات، المفاوضات، وعقد الصفقات، كما أنها تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات لكي تتجاوز منتوجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا يسعى القادة التحويليين إلى الحصول على شهادات عالمية تضمن لمنتجاتهم وخدماتهم الوصول إلى الأسواق الخارجية.

### 5- التحديات التكنولوجية:

تدرك القيادة الإدارية في المنظمات أن التغيير والتطور التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، وذلك لتحقيقها عدداً من المميزات الكبيرة، كتخفيض التكاليف، والوقت اللازم للإنتاج، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار جديدة، ولذلك يعد التطور التكنولوجي من أهم التحديات التي تواجه القيادات التحويلية، والتي تواجهها باستخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات الحديثة، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

## 6- اتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية واستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما على مدى ملائمة توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

### 5.7.1.2 أهمية القيادة التحويلية:

يسعى القائد التحويلي إلى فحص وتأمل ثقافة المنظمة، وفي هذا الصدد فهو يؤثر إدراك الأفراد لأهمية وقيمة اتجاهات وسلوكيات بناءة، وحوافز معينة يمكن تقديمها، بل يوضح كيفية الحصول عليها، كما يشير إلى الفخر الذي سيشعر به العاملون إذا أصبحت منظماتهم رائدة أو سباقة في مجالها (مصطفى، 2005).

ويمكن تحديد أهمية القيادة التحويلية في العناصر التالية (الديب، 2012):

- 1- تعمل على إيجاد رؤية جديدة لإستراتيجيات المنظمة.
- 2- تصمم هيكل المنظمة ليلبي حاجات البيئة الخارجية، وتسمح للمنظمة بتحقيق مهمتها بفعالية.
- 3- تصمم نظام موارد بشرية بالتوافق بين أدوار الموظفين بتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- 4- تحدث تغيير دائم في المنظمة تماشياً مع التطورات الحاصلة على كل الأصعدة سواء كانت علمية، سياسية، اقتصادية، إدارية، وثقافية.

5-تتماشى مع التغييرات التي تحدث بشكل فاعل في مناخ عمل المنظمة، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم.

6-تعمل على تمكين العاملين وزيادة ثقتهم بالقيادة والمنظمة وتزيد من انتمائهم لهم.

### 6.7.1.2 عناصر القيادة التحويلية:

يعتمد القائد التحويلي على مجموعة من العناصر التي تمكنه من احداث التغيير في المنظمة والأفراد،

ومن هذه العناصر (العبادي، 2007):

1-الرؤية: يتعين على القائد أن يكون قادراً على الإفصاح عن رؤيته حول المستقبل، بالإضافة إلى تحديد توقعات عالية، ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات.

2-أسلوب الاتصال الفعال: وهي قدرة القائد على توليد الثقة والاحترام، إذ إن أسلوب القادة التحويليين يجب أن يحفز ويثير المرؤوسين ذهنياً.

3-التمكين: ينبغي على القائد التحويلي أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم، والتعبير عن الثقة بهم بأن يشعرهم بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين.

4-تنفيذ الرؤية: وهي قدرة القائد على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.

### 7.7.1.2 أبعاد القيادة التحويلية:

يقوم القائد التحويلي بعمل ما هو أكثر من عملية التبادل البسيط للزملاء والتابعين، فهو يصل بهم إلى أعلى

درجات الكفاءة والأداء لتحقيق نتائج متفوقة وغير متوقعة، ويتم ذلك من خلال تطبيقه لبعدها واحد أو أكثر من

أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، حيث قام Bass & Avolio بعمل نموذج يوضح هذه الأبعاد، ويبدأ كل بُعد بحرف ا وتعرف ب 4Is. (Bass and Avolio, 2002)

### 1- التأثير المثالي (Idealized Influence):

يتصرف القائد في هذا البعد بطريقة تجعله مثالياً عالياً يحتذى به، فهو يثير الإعجاب ويكون محل لثقتهم واحترامهم، يشارك أتباعه في اتخاذ القرارات ويتحمل معهم المخاطرة، ويثق بهم في إنجاز المهام بالشكل المطلوب، ولديه معايير أخلاقية ومهنية عالية، كما أنه يتجنب استعمال القوة إلا في الأوقات الضرورية. (Bass & Avolio, 2002)

ويرى Bass (1990) إنَّ للقائد المثالي تأثير كبير على التابعين، حيث أنهم يتطلعون إليه كونه مصدراً للثقة، ويغرس في نفوسهم الحماس والاحترام، ويؤمن بأنهم قادرون على إنجاز أمور عظيمة إذا بذلوا مجهوداً مضاعفاً في العمل.

ويرتبط مفهوم التأثير المثالي بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فهي مجموعة من الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثالياً عالياً يحتذى به من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونوا محل إعجاب وثقة وتقدير الآخرين (شقورة، 2013).

ويرى Kirland (2011) بحسب ما ورد في الجهيني وآخرون (2018)، إن القائد المثالي يمتاز بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته الهامة، ويتحدد أهمية وجود حس قوي للهدف، ويزرع الاعتزاز في الآخرين نظراً لارتباطهم به، كما أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الشخصية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطريقة تؤدي إلى احترامه، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة

بالنفس، ويكمن تميزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مصقولة تحدث تأثيراً وتترك انطباعاً واضحاً لدى العاملين.

ويعرّف الباحث بُعد التأثير المثالي على أنه مجموعة من السمات الشخصية والسلوكيات التي ينتهجها القائد في التأثير على أعضاء الفريق، تدفعهم لاحترامه والانصياع له، ويصبح القائد فيها المثل الذي يحتذى به. ويرى الباحث أيضاً إن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يرتقي هو وأتباعه إلى درجات عالية من الفعالية والمهنية، فالقائد يكسب احترام وطاعة المرؤوسين من الأسلوب المثالي والشخصية الكاريزمية، وليس بفرض السلطة والقوة، فيصبح القائد ميسراً للأعمال يتدخل عند اللزوم ولا يشغل وقته في الأعمال الروتينية المملة التي تقتل الإبداع وتستهلك الوقت، وينصب اهتمامه في تحفيز العاملين وتفريغ كامل طاقاتهم في العمل.

## 2- الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):

هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (Bass, 1990). ويرى (Udger & Piccolo, 2014) أن القائد الملهم يستثير التابعين بتكليفهم مهام صعبة ذات معايير عالية، فيشعل روح الحماس والتحدي بينهم، ويواصل غرس الثقة لديهم بأن الأهداف الموضوعية سيتم تحقيقها في المستقبل.

والقادة في هذا البعد لديهم القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فهم أكثر قدرة على توصيل الرؤية المستقبلية التي لا بد من قبولها بل سيناضلوا لأجلها، كما أنه يرتقي بقدرات التابعين وتوقعاتهم، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط له (الرقب، 2010).

ويستخدم القائد في هذا البعد عدداً من الأساليب التحفيزية كعملية الاتصال والتواصل المستمر، والتسامح في حالات الفشل والتقصير، بالإضافة إلى الإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار، والإبداع والتنوع، والتطور المستمر، والاعتراف أو الإشادة بأدائهم (مراد، 2018).

ويعرّف الباحث الدافعية الإلهامية على أنها قدرة القائد على بث روح الحماسة في نفوس العاملين من خلال تصوير رؤية واضحة ومتفائلة عن المستقبل، وإظهار الثقة بأن الأهداف الموضوعية سيتم تحقيقها من خلال الرؤية المشتركة والعمل الجماعي. ويرى الباحث إن هذا البعد يشكل أداة يستخدمها القائد في تحفيز العاملين، من خلال وضع مهام وأهداف مستقبلية شأنها أن تحفز الأفراد إلى بذل كامل الجهود في سبيل حلها، كما أنه يعزز الثقة في نفوسهم من خلال المهام المهمة الموكلة لهم وتحمل المسؤولية.

### 3- الاستشارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

وتعني مقدره القائد على قيادة مرؤوسيه بطريقة تجعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية منها باستخدام طرق وأساليب جديدة، كما أن القائد في هذا البعد يصف الصعوبات والعقبات على أنها مشاكل تحتاج إلى حلول، ويحثهم على استعمال المنطق السليم قبل اقدمهم على أي تصرف. ووفقاً لهذا البعد فإن القائد يعمل على تحفيز العاملين ليكونوا مبدعين ومتحدين لمعتقداتهم وقيمهم التقليدية في إنجاز المهام المطلوبة منهم، كما يشجعهم على تبني الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة، ويعيدوا النظر إلى المسلمات القديمة التقليدية التي يؤمنوا بها (الرفاعي، 2013).

ويرى افوليو المذكور في (المصري، 2016، ص 36) أن الاستشارة الفكرية ضرورية في الحالات التي تكون فيها خبرة القائد ومعلوماته محدودة، وأيضاً في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين حاصلين على شهادات عليا في تخصصاتهم، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن مشاركة هذه المجموعة في العملية الإدارية

واتخاذ القرارات تسهم بشكل فعال في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم، كما أنها تزيد من شعور الرضا لديهم، وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة.

ويعرّف الباحث بُعد الاستثارة الفكرية على أنها تحفيز القائد لتفكير العاملين، من خلال دفعهم إلى النظر للمشكلات من زوايا مختلفة وحلها بطريقة مبتكرة جديدة ويحثهم على الإبداع والتطور، والتحرر من التقاليد الروتينية في العمل. ويرى الباحث إن الإثارة الفكرية تعزز الإبداع الجماعي في العمل، حيث إن القائد يؤمن بوجود جانب إبداعي في كل عضو من أعضاء الفريق فيقتصر عمله على تحفيز هذا الجانب أو إخراجها إلى العلن، فينتج كم هائل من الحلول والأساليب الإبداعية التي من شأنها أن تحل المشاكل البسيطة والمعقدة، كما إن هذا البعد يغرز الثقة في نفوس العاملين ويجعلهم أقوى في تحدي الصعاب وتخفي العقبات، ويمهد لهم الطريق للوصول إلى الأهداف المستقبلية.

#### 4-الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration):

ويقصد به تركيز القائد على فهم ومعرفة الحاجات والرغبات لكل فرد من أفراد الفريق، والعمل بشكل مستمر على تطوير قدراتهم الكامنة إلى أبعد الحدود (Avolio, Bass, Jung, 1999). وتعني أيضا اهتمام القائد باتباعه وإدراكه للفروقات الفردية بينهم، والتعامل مع كل فرد منهم بطريقة تتناسب مع احتياجاته وقدراته وطموحاته، ويربطها مع الرسالة العليا للمنظمة، ويعمل على إيجاد المناخ الداعم لإشباعها ويقدم تغذية راجعة مستمرة، كما أن القائد يعمل على إرشاد وتدريب الأفراد لتحقيق مزيد من النمو والتطور ويساعدهم على لتعظيم مقدراتهم الكامنة، ويتفهم مشاكلهم ويساعدهم في حلها، كما يشجعهم على تنمية مقدراتهم لإنجاز المهام المنوطة بأعلى درجات الابتكار (الرفاعي، 2013).

هناك مجموعة من المؤشرات التي تدل على اهتمام القائد بالاعتبارات الفردية للأفراد (Kirkbride, 2006):

- يدرك الفروقات الشخصية للأفراد، ويتعرف على نقاط القوة والضعف لهم.
- يستمع بشكل فعال للمرؤوسين.
- يوكل المهام بناءً على قدرات وحاجات المرؤوسين.
- يروج لتطوير الذات.
- يشجع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.

ويعرّف الباحث بُعد الاعتبارات الفردية على أنه اهتمام القائد بالعاملين باعتبارهم أفراداً لهم حاجات ورغبات وطموحات، ويساعدهم للوصول إليها وتحقيقها، يعزز ثقتهم بأنفسهم، يستمع لأرائهم بجدية واهتمام، ويبدل الجهد في تعليمهم وتدريبهم. ويرى الباحث إن هذا البعد مهم في المنظومة الإدارية كونه يمس الجانب المعنوي للأفراد العاملين، فهم يشعرون بأهمية وجودهم في المنظمة، وإن العمل الذي يقومون به ذا جدوى، فالقائد يقدر المجهودات التي يقوم بها الأفراد ويحاول بشكل مستمر في تدريب وتوجيه العاملين كما أنه يهتم بهم ويساعدهم في تحقيق طموحاتهم ورغباتهم.

## 8.1.2 الرضا الوظيفي:

لقي موضوع الرضا الوظيفي اهتماما واضحا من قبل العلماء والمفكرين في مجال الإدارة وعلم النفس، كونه يمس موضوعا مهما في الجانب الإنساني لدى العنصر البشري، والذي يعتبر من أهم الموارد التي تمتلكها المجتمعات والمنظمات على حد سواء، وأصبح من المقاييس الأساسية التي يتم على أساسها تقييم التطور والإبداع، فبالرغم من التطور الهائل الذي يشهده العالم من الناحية التكنولوجية والصناعية إلا أنه لا يزال يعتمد على هذا العنصر في إدارتها وتحريكها.

وللاستفادة من هذا العنصر المهم بالشكل المطلوب، يجب على المنظمات توفير بيئة تأجج من خلالها شعور السعادة والرضا عند الأفراد، والذي يضمن في المقابل زيادة الولاء والإنتاجية منهم، وتحقق المنظمة من خلالها الأهداف الموضوعية. ومن هنا أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الأمور التي يُهتم بها، بل تقاس بشكل مستمر لضمان تعزيزه في نفوس العاملين.

## 1.8.1.2 مفهوم الرضا الوظيفي:

بالرغم من كونه مصطلحا بسيطا إلا أنه من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا، وذلك كونه يصف حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي، فمن ناحية يعتمد عليه الباحثون كمتغير مستقل، يؤثر على سلوك الجماعة في العمل، كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي وغير الرسمي، ومن ناحية أخرى يعامل كمتغير تابع يتأثر بالحوافز المادية وهيكلية السلطة واتخاذ القرارات وغير ذلك من المتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي في العمل، ويرجع سبب هذا الاهتمام إلى أن سخط الفرد من محيط عمله قد يتمدد إلى سخطه من العمل نفسه، فيترتب عليه جوانب سلبية كثيرة تؤثر على الجماعة والعمل في نفس الوقت (المجموعة العربية، 2014).

في اللغة، وردت كلمة الرضا في معجم لسان العرب لابن منظور " الرضا معناه ضد السخط. وأرضاه: أعطاه ما يرضى به. وترضه طلب رضاه، والرضى الضامن، وارتضاه: رآه له أهلاً، وترضيته أي أرضيته بعد جهد واسترضيته فارضاني، والرضا والسخط من صفات القلب (ابن منظور، 1980).

أما اصطلاحاً، فلم يتفق العلماء على تعريف موحد لهذا المصطلح، فتعددت التعريفات بتعدد الباحثين الذين كتبوا عنه، فمنهم من يراه على أنه مشاعر وأحاسيس، ويراه البعض على أنه شعور إيجابي أو سلبي يمتلكه الفرد اتجاه عمله، ويربطه آخرون بعوامل الوظيفة المتعددة، وبالتالي سيتم ذكر أهم هذه التعريفات.

عرف العديلي (1986، ص 35) الرضا الوظيفي " على أنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة ".

ويرى كل من أبو عساف والمرعي (2019) أنه ذلك الشعور الداخلي الذي يحس به الفرد اتجاه ما يقوم به من عمل، وذلك لإشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

وعرف الدلبجي (2002) الرضا الوظيفي على أنه شعور الموظف الإيجابي أو السلبي نحو عمله الذي ينتمي إليه، نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل.

كما أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، ومقدار الانتماء والتفاعل مع الجماعة ومع بيئة عمله الداخلية والخارجية، فهو يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله (المجموعة العربية، 2014).

ومن هذه التعريفات يمكن اشتقاق التعريفي الاجرائي للرضا الوظيفي على أنه مجموعة من المشاعر والأحاسيس الإيجابية أو السلبية التي يمتلكها الفرد اتجاه عمله، وتكون مرتبطة بتوقعات وحاجات وطموحات الفرد، كما أنها تتأثر بشكل مباشر بالبيئة المحيطة بالعمل، ويكون لها آثار واضحة على سلوك وتصرفات الفرد في عمله.

### 2.8.1.2 أهمية الرضا الوظيفي في العمل:

يرى أحمد (2018)، إن الرضا الوظيفي الإيجابي يؤثر على الفرد والمؤسسة والمجتمع معاً، فيصبح الفرد قادراً على التكيف مع بيئة عمله، كما تزيد لديه القدرة على الإبداع والابتكار، ويرتفع سقف طموحاته، ويكون أكثر رضا عن الحياة التي يعيشها. كما ينعكس ارتفاع شعور الموظف بالرضا على المؤسسة من خلال زيادة الفعالية والفاعلية، ويصبح الفرد أكثر تركيزاً على عمله، فيتحسن الأداء ويرتفع الإنتاج وتتنخفض التكاليف، وتؤثر هذه المتغيرات الإيجابية على المجتمع ككل من خلال ارتفاع معدل النمو والتطور للمجتمع وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

كما يعد الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات الدالة على صحة وعافية المنظمات، لما لها من آثار واضحة على المنظمة والأفراد معاً ومنها (أبو عساف والمرعي، 2019):

- 1- إن ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- 2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين.
- 3- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

4- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

6- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

ويرى الباحث أن سلوك وتصرفات الأفراد داخل منظماتهم، ما هي إلا صورة معكوسة بما في نفوسهم من مشاعر وأحاسيس اتجاه عملهم، فإذا كانت هذه المشاعر إيجابية فإنها سوف تعكس سلوكاً يتصف بفعالية الأداء وزيادة الولاء، فيتوحد الفرد مع عمله ويصبح جزءاً منه، ويبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى أهدافه، أما إذا كانت مشاعره تجاه عمله سلبية فإنه يولد سلوكاً يتصف بالكسل والخمول، وينظر إلى عمله أنه عدو فيبذل الجهد لتحقيق أهدافه الخاصة على حساب الأهداف العامة، مما يؤخر العملية الديناميكية للمنظمة والتي تتمثل بالوصول إلى الأهداف بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف.

### 3.8.1.2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للفرد داخل عمله، ويمكن حصرها في مجموعتين: الأولى تمثل البيئة الداخلية للعمل، والثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد.

#### أولاً: البيئة الداخلية للعمل

ويقصد بها كل ما يحيط بالموظف أثناء قيامه بعمله، ويكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على أداء وسلوك الأفراد داخل المنظمة، وتعد من أهم العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي للعاملين وورغبتهم في العمل وخصوصاً عند الأخذ بعين الاعتبار طول المدة الزمنية التي يقضيها العاملون داخل المنظمة (بوقال، 2012).

تتكون البيئة الداخلية للعمل من عدة عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي ومن أهمها:

## 1- الرواتب والأجور:

يعد الاجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، حيث إنه كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين زاد رضاهم عن عملهم والعكس صحيح. ومن الجدير بالذكر أن هيزبرج (Herzberg) قد خالف هذا الرأي وأشار في نظريته على أن الاجر من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا الوظيفي، بل فقط تمنع عدم الرضا (عباس وعلي، 1999).

هناك العديد من المصطلحات التي تعبر عن المقابل المادي الذي يتلقاه الفرد مقابل العمل الذي يشغله، واستعمل الباحثون العديد من الكلمات التي تعبر عنه عند دراسته كمتغير يؤثر على الرضا الوظيفي، فنجد في دراسة (Alsayah, 2011)، استخدم مصطلح الرواتب والمزايا الإضافية (pay and fringe benefit) ، وعرفها مقتبساً من (Ribson, 2003) على أنها التعويض المالي المدفوع مقابل عمل معين، وتشمل نظام الأجور والمزايا الإضافية مثل : الراتب التقاعدي، التأمين الصحي، تأمين الحياة، التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى الإجازات مدفوعة الأجر. أما (Luddy, 2005) أشار إليها بالرواتب والتعويضات (Remuneration Pay) وعرفها مقتبساً عن (Erasmus, 2001) على أنها المكافآت المادية وغير المادية التي يقدمها المشغل مقابل الوقت والمهارة والجهد المبذول من الموظف لإتمام المهام المطلوبة. واستخدم آخرون كلمة أجر أو راتب أو تعويضات، وفي هذه الدراسة سيعتمد الباحث على مصطلح الراتب معبراً عن كل ما يتقاضاه الفرد من مقابل مادي نظير العمل والجهد الذي يبذله، كما أنها تمثل نظام الرواتب في المنظمة التي يعمل بها مثل عدد الرواتب في السنة.

## 2—فرصة الترقية:

ويقصد بها احتمالية التقدم أو حصول الفرد على موقع جديد داخل المنظمة، ويوفر له هذا الموقع دخلاً أفضل، وتتم عملية الترقية من خلال حركة الفرد في المستويات التنظيمية المختلفة وتؤهله لموقع جديد أكثر تقدماً مما كان عليه سابقاً، وتجدر الإشارة إلى وجود علاقة عكسية بين فرص الترقية المتاحة وبين معدلات الدوران، فالأفراد الذين يشعرون بمحدودية الترقية يكونون أكثر استعداداً لترك العمل مقارنة مع الأفراد الأكثر فرصاً للحصول على الترقية (المغربي، 2016).

ويرى فروم (Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرصة الترقية على الرضا الوظيفي يرجع إلى طموح الفرد في فرصة الترقية، فكلما كان طموحه أقل مما هو متاح فعلاً كلما زاد رضاه عن عمله، وعليه فإن أثر الترقية على رضا الفرد من عمله يعتمد على مدى توقعه، فكلما كان توقعه عالياً كان رضاه أقل والعكس صحيح، فحصوله على ترقية غير متوقعة تشعره بسعادة ورضا أكبر مما لو كان يتوقعها (عاشور، 1989).

ويرى الباحث أن المنظمة تلعب دوراً كبيراً في رفع فرصة الترقية للعاملين، حيث إن استثمار المنظمة بالكادر البشري من خلال التدريب ورفع الكفاءات يعزز من فرصة الترقية للموظفين الحاليين، كما أن سياسة التوظيف لها دور كبير في هذا المحور، حيث إن المنظمات التي تعتمد على عملية الاحلال الوظيفي يكون لدى موظفيها فرصة أكبر للترقية من المنظمات التي تعتمد بشكل أكبر على الاستقطاب الخارجي في التوظيف، ومن هنا يعرف الباحث فرصة الترقية على مدى إمكانية الفرد من الوصول إلى مواقع جديدة داخل المنظمة، بحيث يرفع هذا الموقع من مسؤولياته وواجباته وتكون بالغالb مقرونة بزيادة في الراتب.

### 3-أسلوب الإشراف:

بينت الدراسات على وجود علاقة ما بين أسلوب الإشراف المتبع من المدير والرضا الوظيفي للعاملين، حيث إن القائد الذي يساند ويقدم العون ويعدل ما بين التابعين يؤثر بشكل إيجابي على الجانب النفسي لهم، من حيث تعزيز الارتياح النفسي لهم والتي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، فجعل القائد العاملين محور الاهتمام وسعة صدره عند حدوث الأخطاء وتفهمه لهم كل هذا يؤدي إلى ولاء المرؤوسين ورضاهم عن عملهم، مثلما توصلت إليه دراسة جامعة ميتشجان وجامعة أوهيو (الوناس، 2011).

ويرى الباحث أن أسلوب الإشراف له دور هام في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث إن القيادة الإدارية بمفهومها العام تمثل عملية التأثير الذي يقوم بها القائد على الأفراد من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، ومن الجدير بالذكر أن لكل قائد أسلوباً أو نمطاً مختلفاً يستعمله في التأثير، وعليه قد تختلف درجات الرضا الوظيفي بناء على النمط الذي يستخدمه القائد، وقد أثبتت كثير من الدراسات أن بعض الأنماط القيادية تؤثر سلباً على مستوى الرضا مثل القيادة الأوتوقراطية أو المتسببة وبعضها الآخر لها تأثير إيجابي عليها مثل القيادة الديمقراطية أو التحويلية.

### 4- العمل نفسه:

تعد الوظيفة نفسها مصدراً مهماً للرضا الوظيفي، حيث يزداد هذا الشعور لدى العاملين ذوو الوظائف المهمة، التي يغلب عليها طابع التحدي وتحمل المسؤولية وتحتاج إلى مهارات وأساليب متنوعة، أو أن يكون فيها فرصة لتعلم شيء جديد، ويرى هيرزبرغ بحسب ما ورد في (Kronberg, 2003)، إن المحتوى الوظيفي هو العامل الأقوى الذي يقود إلى الرضا، حيث وضح أن المهام المثيرة تكون محفزة لنمو وتطوير الذات والتي يحقق الفرد من خلالها أهدافه وطموحاته.

ويرى الباحث إن على المنظمات العمل على تجديد تصميم الوظائف بشكل دوري وإعادة توزيع المهام والمسؤوليات بالشكل الذي يتناسب مع مهارات وكفاءة العاملين، والذي يضيف بدوره عنصر الحماس والحيوية من خلال تعلم أشياء جديدة تمكن الأفراد من خلالها اكتساب مهارات وخبرات جديدة تعزز من التطور الوظيفي للعاملين.

## 5- العلاقة مع الزملاء

إن المنظمات التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل والتعاون والتواصل مع الآخرين تحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي، حيث توفر علاقة الفرد الإيجابية مع الآخرين إشباعاً لحاجاته الاجتماعية، وتحقق المنفعة المتبادلة بينهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا لديهم ويدفعهم إلى العمل المثمر والإنجاز (الحريري، 2018).

وتعتمد أثر العلاقة مع الزملاء والرضا الوظيفي على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد العامل، حيث إن زيادة هذه الحاجة يترتب عليها أثر قوي بين التفاعل مع الزملاء على درجة الرضا الوظيفي، كما أن المنافع الناتجة في حال كانت العلاقة إيجابية تكون كبيرة أو تزيد من التوتر في حال كانت العلاقة سلبية، أما عندما تكون الحاجة إلى الانتماء بين أعضاء الفريق ضعيفة فإن أثر التفاعل سواء أكان سلبياً أم إيجابياً يكون ضعيف على الرضا عن العمل (روان، 2013).

ويرى الباحث إن رضا الفرد عن العلاقة مع زملائه في العمل تلعب دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي العام، حيث إن الفرد يقضي جزءاً كبيراً من يومه في التفاعل مع زملائه، فإذا كان هذا التفاعل إيجابياً فإنه سوف يعزز من الرضا الوظيفي والعكس صحيح، ويرى أيضاً أن الرضا من الزملاء مرتبط بعاملين هما: الأفراد والمنظمة، فإذا كان الأفراد على قدر عالٍ من المسؤولية والمهنية ولديهم إحساس جماعي برسالة المنظمة، فإن

الأهداف ستتوحد والعلاقة تصبح أقوى فيما بينهم، أما دور المنظمة فيكون من خلال توضيح المهام والإجراءات التي تساعد في تقليل المشاكل بين الزملاء وترفع الرضا الوظيفي.

6- الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل: ويقصد بها مدى سيطرة الفرد على الأعمال التي يقوم بها، حيث إنه كلما زادت سيطرة وحرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وتحديد متى يبدأ ومتى ينتهي وله الحرية في جدولة عمله، كلما زاد رضاه عن العمل الذي يقوم به (عباس وعلي، 1999).

7- إمكانية الفرد وقدرته ومعرفته عن العمل: كلما توافقت القدرات وإمكانيات ومعارف الأفراد مع متطلبات العمل، كلما أدى إلى إمكانية تقديم الأداء الأفضل، وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد عن عملهم، وتشير الدراسات إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل، وتتحدد درجة الأداء بمقدرة الفرد وقابليته على أداء المهام المطلوبة (عباس وعلي، 1999).

8- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية بشكل إيجابي أو سلبي على الرضا الوظيفي، فإذا كانت ظروف العمل مريحة مثل: الإضاءة المناسبة، جودة الأثاث، درجات الحرارة، النظافة والأمان، فإنه سوف يسهل على العاملين القيام بأعمالهم بسرعة وبالشكل الصحيح ويرتفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، أما إذا كانت الظروف سيئة مثل: عدم وجود أمان، سلامته ونظافته فإنه سيكون من الصعب على الأفراد ممارسة عملهم بسهولة فينخفض الأداء ومستوى الرضا لديهم (Kronberg, 2003).

9- عدالة العائد: في الغالب، يقارن الفرد معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (المهارات، الخبرات، قابليته، مستوى التعليم،... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، فإذا زاد معدل ما يستلمه سيشرع بالذنب وإذا نقص معدل ما يستلمه يشعر بالظلم، مما ينتج عن كلا الحالتين عدم الرضا (عباس وعلي، 1999).

## ثانياً: العوامل المرتبطة بالفرد.

1- **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد وبين الرضا الوظيفي ليست ثابتة، فهي تعتمد على درجة التمييز بين الجنسين من قبل الإدارة وبين الزملاء في العمل، ففي كثير من الأحيان يفضل الرجال على النساء عند مقارنة خبراتهم وأدائهم، ويكون التقييم على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجال أفضل أداءً من المرأة العاملة ولا يكون التقييم على أساس الخبرة والأداء الفعلي، ويترتب على هذا التمييز نتائج سلبية من أهمها عدم الرضا الوظيفي (المغربي، 2016).

2- **العمر:** تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين عمر الفرد والرضا الوظيفي، حيث إن الأفراد الأكبر سناً لديهم رضا وظيفي أعلى من الأفراد الأصغر سناً، ويعود ذلك إلى السنوات الكثيرة التي قضاها الفرد في عمله والذي يترتب عليه في الغالب حصولهم على منافع وأجور عالية نسبياً، كما أنهم أكثر تكيفاً وتقبلاً للعمل من الأفراد الأصغر سناً (Burks, 2015).

3- **فترة الخدمة:** إن العلاقة بين طول سنوات العمل وبين الرضا الوظيفي هي نفسها العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي، فكلما زادت عدد السنوات التي يمضيها الفرد في عمله كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل، مما يؤدي إلى زيادة رضاه عنه (المغربي، 2016).

4- **المستوى التعليمي:** هناك علاقة إيجابية ما بين مستوى التعليم والرضا الوظيفي، حيث إن الشخص الذي يتمتع بمستوى تعليمي عالٍ يمكنه بسهولة إدراك وتقييم سياق العمل غير المناسب من الناحية الجسدية والنفسية، والتي تؤثر سلباً على صحته العقلية والجسدية، عوضاً عن الخبرات والمعرفة التي يمتلكها الفرد والتي تجعله أكثر رضا عن العمل وعن نفسه (Gürbüz, 2007).

## 4.8.1.2 نتائج الرضا الوظيفي

يترتب على حالة الرضا أو عدمه لدى الأفراد مظاهر متعددة، والتي ينتج عنها آثار إيجابية أو سلبية، إلا أن الآثار السلبية تكون بواقع أكبر ومؤثرة على الأفراد والمنظمة معا. وتكون هذه الآثار على شكل تكاليف خفية تتحملها المنظمة وتؤثر عليها بشكل سلبي، الأمر الذي يستدعي المنظمات إلى بذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد من هذه التكلفة من خلال تفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا ومنها (عزيون، 2007):

- تكرار الوصول المتأخر إلى مكان العمل.
- انخفاض الإنتاجية.
- الغياب المتعمد من خلال التمارض.
- اتخاذ القرار بشأن ترك العمل نهائيا.

وحدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عدداً من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي ومنها:

### 1- الرضا الوظيفي والأداء:

أثارت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء الكثير من الجدل والاختلاف في الآراء، حيث يرى البعض إن الرضا الوظيفي يقضي إلى الأداء، بعبارة أخرى إن العامل السعيد في عمله هو عامل منتج، ويرى آخرون إن الأداء يسبب الرضا الوظيفي حيث يحصل العامل ذا الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة، ويعتقد آخرون إن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي يكون أكثر إنتاجية والعامل الأكثر

إنتاجية يصبح أكثر رضا. ومن هنا يمكن القول إنه من الصعب معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء (روان، 2013).

## 2- الرضا الوظيفي والتغيب:

يعرف التغيب على أنه موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه، وتجدر الإشارة إلى أن التغيب يختلف عن الغياب عن العمل، فتغيب هو فعل إرادي مقصود أما الغياب هو فعل غير إرادي يصدر أثر موقف طارئ خارج عن السيطرة. وتشير الدراسات إلى أن شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله تؤدي إلى زيادة ظاهرة التغيب عن العمل، ولذلك يجب على المنظمات العمل على رفع شعور الرضا لدى أفرادها، فهو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب والتي لها آثار سلبية على المنظمة وتتمثل في التكاليف الباهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية، والتي تعكس بالسلب على مردوديتها ثم على نموها واستمراريتها (بلخيري وعشيط، 2012).

## 3- الرضا الوظيفي ونية ترك العمل:

يشير مفهوم نية ترك العمل بأنه نية الموظف أو عامل ما في وضع حد نهائي طوعيا لعلاقة العمل التي تربطه بالمنظمة التي يعمل بها، ويرتبط هذا المفهوم بشكل مباشر بمفهوم دوران العمل، كما أنها تمثل المرحلة التي تسبق مرحلة ترك العمل نهائيا، فالنية في ترك العمل تمثل مرحلة دراسة والتخطيط لترك العمل من المنظمة، والتي تترجم عمليا عندما يقوم العامل بترك العمل فعليا نظراً لوجود رغبة مستمرة وجامحة لدى الموظف لترك الوظيفة التي يشغلها في وقت ما، وقد يكون هذا الوقت مرتبطاً بانتهاء من التزام قانوني أو بتوفر عمل بديل كما أنه قد يرتبط بظرف شخصي آخر مرتبط بالموظف نفسه (الطراونة، 2011).

وأشارت كثير من الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، فنرى في نظرية موبلي (Mobley) أن العاملين الذين يشعرون بعدم الرضا يبدؤون بتقييم البدائل المتاحة، وفي حال توفر بديل يحقق الرضا لديهم فإنهم يتركون عملهم الحالي، وأشار أيضا إن ترك العامل لوظيفته عبارة عن سلسلة من القرارات تبدأ بتقييم العمل الحالي وتنتهي بمعرفة شعور الرضا من عدمه والتي تؤدي إلى شحن شعور ترك العمل أو تركه بالفعل (O'Connor, 2018).

ويرى بن سماعيل (2017) إن هناك عدد من المسببات التي دفع الموظف للتفكير في ترك عمله إلا أنه يلخصها في جملة واحدة مضمونها عدم الرضا عن العمل الذي يقوم به، حيث يتولد هذا الإحساس عن وجود عدم رضا نتيجة سوء توفر عدة عوامل خاصة وتنظيمية مثل: الأجور، المرتبات، الصلاحيات، العلاقات، والاتصالات،... الخ، ونتيجة لذلك يتولد لدى العامل صراع داخلي نفسي قوي يدفعه إلى سلوك سلبي نحو تلك العوامل محصلتها النية في ترك العمل.

### 5.8.1.2 نظريات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي عالجت موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، كونه موضوع حساس ومؤثر على المنظمة والأفراد، ونذكر من هذه النظريات ما يلي:

#### 1- نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs):

طور أبراهام ماسلو (A.H. Maslow) هذه النظرية في عام 1940م، بناء على تعريف الحاجات لدى الأفراد، حيث عرف الحاجات على أنها أي نقص مادي أو نفسي تجعل الشخص يشعر بضرورة إشباعها، وهذا النقص قد يولد توتراً في سلوكيات الشخص واتجاهاته نحو عمله، كما يرى أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر

في السلوكيات، أما الحاجات المشبعة فليس لها أي تأثير، وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين (شبلي، 2017):

1- مبدأ النقص والقصور: إن الحاجات المشبعة لا تستثير السلوك لمدة طويلة، حيث إن الفرد يميل إلى إشباع الحاجات المحروم منها.

2- مبدأ التدرج: إن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولوياتها، وعلى الفرد أن يشبع هذه الحاجات بشكل تدريجي ليصل إلى الهدف الرئيسي له وهو تحقيق الذات، وهذه الحاجات مرتبة على الشكل التالي: (سالم وآخرون، 1998).

1- الحاجات الجسمية (الфизиولوجية): وتمثل الحاجات الأساسية اللازمة لضمان بقاء الإنسان على قيد الحياة مثل: الطعام، الماء، الهواء... الخ.

2- حاجات الأمن والسلامة: وهي الحاجات التي تضمن للإنسان الحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، وأيضاً تشمل الحماية من الأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل.

3- الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجات التي تتبع من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته، وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين، وتعتبر نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

4- حاجات التقدير واحترام الذات: وهي شعور الإنسان بالأهمية من قبل الآخرين، واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليها من خلال الكفاءة، المنافسة، الاستقلالية، المركز، واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا.

5- حاجات تحقيق الذات: وهي حاجة الفرد إلى أن يكون قادر على الوصول إلى مراكز عليا بناء على القدرات والكفاءات التي يمتلكها، ويرى ماسلو إن تحقيق الذات هو أعلى ما يصبو إليه الفرد وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة كلها.

## 2- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ ( Herzberg Two Factor Theory ) :

توصل فريدريك هرزبرغ (Frederik Herzberg) إلى نظرية أطلق عليها نظرية العاملين (العوامل الدافعية والعوامل الوقائية)، وذلك بناء على دراسة استطلاعية أجراها لمتنين من المحاسبين والمهندسين لمحاولة فهم شعورهم اتجاه الأعمال التي يقومون بها، واستطاع أن يفصل بين نوعين من المشاعر، وهما الرضا والاستياء ووضح أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للإستياء، وقسم هرزبرغ هذه العوامل إلى فئتين يقابلهما الفرد في التنظيم (الهاشمي وبومنقار، 2014).

الفئة الأولى: العوامل الدافعية وتشمل (القيوتي، 1997):

1- الشعور بالإنجاز.

2- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة لإتقانه.

3- المسؤولية، ومدى تحكم الشخص في عمله.

4- أهمية العمل نفسه.

5- إمكانية التقدم في الوظيفة.

6- التطور والنمو الشخصي.

يؤدي وجود هذه العوامل إلى تحفيز قوي ورضا تام عن العمل، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توفرها (سالم وآخرون، 1998).

الفئة الثانية: العوامل الوقائية وتشمل (القيوتي، 1997):

1- سياسة الشركة وإدارتها.

2- نمط القيادة المتبع.

3- العلاقة مع الرؤساء.

4- ظروف العمل.

5- الأجور والرواتب.

إن عدم وجود أو توفر هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، ولكن وجودها لا يؤدي إلى تحفيز

العاملين، أي تمنع هذه العوامل من عدم الرضا الوظيفي ولكنها لا ترفعه (سالم وآخرون، 1998).

### 3- نظرية س و ص (X and Y Theory)

تفترض نظرية X أن الأفراد بحاجة إلى التوجيه والتحكم المستمر، فهم يتهربون ولا يستطيعون تحمل المسؤولية، وأن الأمان الوظيفي مقدس بالنسبة لهم، وأن العقاب والتهديد أو المكافأة المادية هي العامل الوحيد للتحفيز، وينتج عن ذلك انعدام الثقة والاستياء من قبل الأفراد في المنظمة التي تمارس هذا النوع من الإدارة. لكن بدأ McGregor بالتشكيك في فعالية هذه النظرية، وخاصة بعد أن تحولت المجتمعات إلى الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، وتوصل إلى أن النظرية غير قابلة للتطبيق عالمياً، وإن أغلب المنظمات التي تستخدم هذا الأسلوب فشلت في تحقيق الأهداف الموضوعية، كما أن الافتراضات المتعلقة بالأفراد لم تكن دقيقة، حيث إن طرق التحفيز المستخدمة في هذه النظرية غير قابلة للتطبيق على الأفراد الذين لديهم اكتفاء مادي ونفسي، وإنهم بحاجة إلى طرق أخرى للتحفيز مثل التركيز على جانب تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي. ومن هنا

توصل الباحث إلى نظرية Y والتي تركز على خلق بيئة عمل مريحة تحاذي أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد. والمنظمات التي تستخدم هذه النظرية يكون الإنتاج فيها مرتفعاً ويحضر العاملون إلى عملهم بكل سرور وارتياح، كما اختلفت النظرة السلبية للفرد على أنه غير فعال وبحاجة إلى المراقبة، بل إنهم مبدعين وليس بحاجة إلى التوجيه بشرط أن يتم تحفيزهم بالشكل الصحيح، ومن هنا تكون مسؤولية المنظمة في معرفة القدرة الإبداعية للأفراد وتحفيزهم بشكل يستطيعون تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة (Alalie, Harada, & Mdnoor, 2018).

#### 4- نظرية الدرر (Alderffr's Theory)

ويطلق عليها أيضاً، نظرية العوامل الثلاث أو (ERG theory)، وهي مبنية على نظرية سلم الحاجات التي قام بها ماسلو، إلا أن الدرر قام بإعادة ترتيبها واختصرها في ثلاث مراحل وهي (شيلي، 2017):

1- حاجات الوجود أو البقاء (Existence needs): وتمثل الحاجات العضوية والمادية للكائن الحي، وتختصر مرحلة الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان في سلم الحاجات.

2- حاجات الارتباط أو العلاقات (Related Needs): وتمثل الصداقة، والعلاقات بين الأشخاص، والأهداف المشتركة، وتختصر مرحلة العلاقات الاجتماعية في سلم الحاجات.

3- حاجات النمو (Growth): وتمثل الحاجات المطلوبة من أجل استمرارية النمو النفسي والتطوير الذاتي، وتختصر المراحل العليا في سلم الحاجات وهي تحقيق الذات.

#### 5- نظرية التوقعات (Expectation theory):

يعتبر فروم (Vroom) أول من جاء بهذه النظرية، والتي تقوم على افتراض أن سلوك الفرد مبني على الإدراك والمفاوضة والتحليل العقلاني بين البدائل المتاحة، حيث يقوم بموازنة الكلفة والفائدة المتوقعة، من ثمة

يحدد السلوك الأمثل الذي يتوقع من خلاله الوصول إلى أعلى درجات الفائدة ويجنبه المصاعب، كما أكد فروم إن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها، وبين ما يعتقد أنه يستحقه (القيوتي، 1997).

## 6.8.1.2 قياس الرضا الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم الرضا والوظيفي والعوامل المؤثرة به، ونظراً لأهميته وتأثيره على سلوكيات الأفراد، فإن المنظمات التي تعتمد على العنصر البشري وتهتم به، تلجأ إلى قياسه بشكل مستمر، بهدف التعرف على مستواه، وأثره على العملية الإدارية والإنتاجية، كما أن قياس الرضا الوظيفي ليس أمراً سهلاً، حيث إنه يقيس أحاسيس ومشاعر يمتلكها الفرد اتجاه عمله، وليس شيء مادي أو ملموس يمكن تقنيه وقياسه بسهولة، إلا أن الباحثين أوجدوا مقاييس تساعد على التعرف على مستواه، وهناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي هما:

### أولاً: المقاييس الموضوعية

يغلب على هذا المقياس الطابع الموضوعي، حيث يستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد سلوك الفرد، وخاصة السلوكيات السلبية مثل معدل التغيب وترك العمل، ويفيد هذا المقياس في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد، إلا أنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج (يوسف، 2017).

### ثانياً: المقاييس الذاتية

هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء أو الاستبانة التي تستخدم مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أسلوب المقابلات

الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة، ويعتمد الباحثون في هذا المقياس على أسلوب التقرير الذاتي من خلال توجيه أسئلة كتابية أو شفوية تدور حول مشاعر الموظفين اتجاه جوانب العمل المختلفة (عبد الباقي، 2001).

### أولاً: أداة الاستبانة:

تعد الاستبانة من أهم الطرق التي استخدمها الباحثون في قياس ودراسة الرضا الوظيفي للأفراد، وقام العلماء والباحثون بتطويرها وتكييفها على مدار السنين الماضية، للتناسب مع تغيرات ومتطلبات الحياة، ومن أهم هذه الاستبانات وأكثرها شيوعاً (Buchanan & Bryman, 2009):

#### 1- استبانة الوصف الوظيفي (Job Descriptive Index):

تعود هذه الاستبانة إلى عام 1969م، على يد سميث (Smith et) وهي مكونة من (72) بند تقيس أثر خمسة عوامل محددة للرضا الوظيفي هي: محتوى العمل، الأجور، فرص الترقية، نمط القيادة، وعلاقة الفرد بالآخرين، وقام روزونوسكي (Rozonowski) بتطوير النموذج الأصلي في عام 1989م حيث أخذ بعين الاعتبار التقدم التكنولوجي والاقتصادي الذي طرأ منذ تقديم النموذج الأصلي، فأصبح هذا النموذج من أكثر النماذج استخداماً نظراً لصدق وثبات الأداة.

#### 2- استبانة مينوستا للرضا الوظيفي (Minnesota Satisfaction Questionnaire):

يوجد نموذجان لهذه الاستبانة هما: النموذج الطويل (long form) والنموذج القصير (short form)، ويتكون النموذج الطويل من مائة سؤال محصورة في عشرين بُعداً، يقاس من خلالها مستوى الرضا الوظيفي للفرد مثل: استعمال القدرات، الإنجاز، التطور الوظيفي، الصلاحيات، بيئة العمل،... الخ، أما النموذج القصير

وهو الأكثر استخداما، يتكون من عشرين سؤالاً، منهن اثنا عشر سؤالاً يقاس من خلالها الرضا الوظيفي الداخلي أو الجوهري، وثمان أسئلة تقيس الرضا الخارجي أو غير الجوهري، وتتميز هذه الاستبانة بسهولةها وصدقها وثباتها، كما أنها صالحة لجميع المنظمات بغض النظر عن حجمها.

### ثانياً: أداة المقابلة:

تعد أداة المقابلة من الأدوات الفعالة التي تستخدم في قياس توجهات الأفراد نحو عملهم مثل: اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز، أساليب القيادة المتبعة، والتجهيزات المستخدمة في العمل،... الخ، وتتطلب المقابلة توفر عنصرين هامين هما: توفر مديرين مدربين على إجراء المقابلات، والتخطيط المسبق للمقابلة قبل إجرائها من حيث الأسلوب والأسئلة، والهدف من ذلك إنجاح المقابلة في القياس الصحيح والموضوعي لاتجاهات العاملين. كما أن هناك نوعين من المقابلات الأول: المقابلات المتعمقة والتي تستخدم في دراسة السلوك الإنساني من خلال جمع البيانات اللازمة حول السلوك ومظاهره المختلفة، ويطلق عليها أيضا الطريقة النوعية في جمع البيانات، أما النوع الثاني فهي المقابلة الجماعية المتعمقة وتعتمد على التفاعل بين أفراد الجماعة والمناقشة الفعالة حول موضوع معين، وقد يصل عددهم من خمسة إلى عشرة أشخاص، وتشجع هذه الطريقة الأفراد على التعبير عن الرأي وتركيز الاهتمام على كل أفراد الجماعة (حويحي، 2008).

## 9.1.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة:

يعتبر السلوك القيادي أو الإشراف الإداري من العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أشارت الكثير من الدراسات على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرين (Kathrin & others, 2013, Long & Thean, 2011, Hamidifar, 2010)، وتجدر الإشارة إلى أن تجاه العلاقة قد يكون إيجابي يرفع من مستواه أو سلبي يقلل منه، وعلى القائد أن يختار السلوك القيادي الأمثل ليتناسب مع الأفراد العاملين وطبيعة المنظمة (Ang, 2015)، كما أن الرضا الوظيفي يلعب دور الوسيط بين النمط القيادي والسلوك التنظيمي مثل: التعب، دوران العمل، الولاء، والتزام التنظيمي (Gashti, 2014)، (الشنطي، 2016)، (Elshout & others, 2013)، (Long & Thean 2011)، بالإضافة إلى إنتاجية العاملين وفعالية أدائهم (Babalola, 2016)، ومن هنا تبرز أهمية القائد في التأثير على ذلك الشعور الذي يعزز من الرضا الوظيفي للعاملين، ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف العامة والخاصة من خلال الأداء الفعال والكفاءة العالية.

أجريت كثير من الدراسات على القيادة التحويلية في مختلف المنظمات والثقافات، وتوصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية للقيادة التحويلية مع عدد من النتائج التنظيمية ذات الصلة بالعمل والسلوك التنظيمي (الشيخ، 2017)، ولقيت دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي اهتمام بالغ من الباحثين، فخلصت بالمجمل على وجود علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد القادة التحويلية والرضا الوظيفي (Dappa, Bhatti, ) (Park & Rainey, 2008)، (Torlak & Kuzey, 2018)، (Aljarah, 2019)، وينتج عنها آثار إيجابية تتمثل في زيادة الفعالية والإنتاج، وانخفاض معدل دوران العمال (Park & Rainey, 2008)، إلا أنه ليس من الضروري أن تؤثر هذه الأبعاد بشكل متساوي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، فنجد في دراسة

(Hanaysha, Khalid, Mat, Sarassina, Rahman, & Zakaria. 2012)، أن بُعد الاستشارة الفكرية له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي، في حين أن بُعد الاعتبارات الفردية له تأثير سلبي عليه، وفي دراسة أخرى (Ghanbari & Eskandari, 2013) أجريت على القطاع التعليم الثانوي في إيران، أن بُعد الاعتبارات الفردية له أثر قوي على رضى المعلمين من الوظيفة ومن ثم تأتي أثر الأبعاد الأخرى بشكل أقل منها.

ويرى الباحث إن أبعاد القيادة التحويلية بالمجمل هي سلوكيات إيجابية ومنطقية ترفع من مستوى الرضا الوظيفي، وإن الاختلاف في نتائج الدراسات ما هو إلا اختلاف في خصوصية المنظمة والأفراد المبحوثين، وعليه يجب على القائد أن يتعرف على حاجات الأفراد ومتطلباتهم، من ثم التركيز على البعد الذي يرفع من أدائهم ويحقق الرضا لديهم.

## 10.1.2 القطاع المصرفي الفلسطيني:

### مقدمة:

يعتبر القطاع المصرفي من أهم المحركات الداعمة لأي نظام اقتصادي، حيث تلعب وحدات هذا القطاع دوراً بالغ الأهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بفضل الخبرات والقدرات التي تعمل على تعبئة الموارد المالية وتوجيهها نحو المسار الصحيح، الذي يحقق التنمية والتطور (زقير، 2009). وتلعب المصارف دور الوسيط المالي بين المستثمرين والمدخرين، بالإضافة إلى العديد من الخدمات المصرفية والمالية التي تساهم في تسهيل العمليات التجارية داخل وخارج البلاد، وتسرع وسائل الدفع والشراء وتسوية عمليات الاستيراد والتصدير، فهيا بشكل عام تسهل النشاط الاقتصادي، وتزيد من كفاءته وتسرع نموه، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين (مفارج، 2008). أما القطاع المصرفي الفلسطيني فيتمتع بأهمية خاصة كونه المكون الأساسي للنظام المالي والشريان الرئيسي للاقتصاد الفلسطيني، فهو الضمان الأساسي لتوفير كافة الخدمات المالية التي تحتاجها الأنشطة الاقتصادية لمختلف الشرائح الاجتماعية، والمعمول عليه في الخطط التنموية كمصدر أساسي للتمويل سواء في القطاع الخاص أو العام. واهتمت سلطة النقد منذ تأسيسها بإعادة تفعيل الدور المصرفي عبر إفتتاح وترخيص المصارف العربية التي كانت عاملة في فلسطين قبل حرب حزيران عام 1967، بالإضافة إلى تأسيس وترخيص مصارف محلية جديدة بهدف الاستعادة من الخدمات المالية المختلفة والتي من شأنها أن ترفع من مستوى المنظومة الاقتصادية وتحقق الاستقرار المالي والنقدي للدولة الفلسطينية المستقبلية (عودة، 2011).

## تاريخ القطاع المصرفي الفلسطيني:

شكّلت التحديات والمتغيرات السياسية التي مرت عليها فلسطين منذ بداية القرن العشرين مجموعة من العقبات التي أدّت إلى تأخر تطور هذا القطاع المهم، حيث تعاقب على الأراضي الفلسطينية العديد من الأنظمة والقوانين التي كان لها أثر على السياسة النقدية بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص. وقد اختلف أداء وحجم هذا القطاع باختلاف المرحلة ووفق للوضع السياسي والأحكام التي تطبق على القطاع المالي، ويمكن تقسيم المراحل التي مر بها القطاع المصرفي الفلسطيني إلى (ماس، 2014):

### المرحلة الأولى: ما قبل عام 1948م

بعد احتلال فلسطين من قبل بريطانيا عام 1917م، أوقف التداول بالعملة العثمانية التي كانت تستعمل في ذلك الوقت، وسمح الاحتلال البريطاني بالعملة المصرية الورقية والمعدنية بالتداول إلى جانب الجنيه الإنجليزي الذهبي، واستمر حتى عام 1927م حين صدر مرسوم من المندوب السامي يمنع التداول بالعملة المصرية واستبدالها بالجنيه الفلسطيني والذي كان مرتبطاً ومساوياً مع الجنيه الإسترليني، واستمر بهذه العملة حتى عام 1948م، حين قامت إسرائيل باحتلال معظم أراضي فلسطين وأقامت دولتها عليها. وقد عمل العديد من المصارف قبل عام 1984 في فلسطين وكان أهمها البنك العربي الذي تأسس في القدس عام 1930م.

### المرحلة الثانية: ما بين عام 1948م وحتى 1967م

بعد احتلال إسرائيل لمعظم أراضي فلسطين، انضمت الضفة الغربية إلى المملكة الأردنية الهاشمية، وأصبح قطاع غزة خاضعاً تحت إدارة الحكومة المصرية، وانحل المجلس الفلسطيني للنقد، وأوقف إصدار الجنيه الفلسطيني، وأصبح الدينار الأردني العملة الرسمية في الضفة، واستبدل الجنيه الفلسطيني بالعملة المصرية،

وعملت خلال هذه الفترة ثمانية مصارف لديها إثنين وثلاثين فرعاً في الضفة، وستة مصارف لديها سبعة أفرع في قطاع غزة، ومن أهم هذه المصارف بنك فلسطين، البنك العربي، البنك العقاري العربي، بنك الإسكندرية، وبنك الأمة.

### المرحلة الثالثة: ما بين عام 1967م وحتى 1994م

في عام 1967م فرضت إسرائيل أمراً عسكرياً يقضي بموجبه إقفال جميع المصارف العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، ونقلت أرصدها والتي قدرت بحوالي 2.3 مليون دولار إلى حسابات باسم تلك المصارف في بنك إسرائيل، وافتتحت الدولة المحتلة ستة أفرع لها في الضفة الغربية وقطاع غزة، كما أنها فرضت عملتها الجديدة (الليرة الإسرائيلية) كعملة قانونية وسمحت بإبقاء التعامل بالدينار الأردني ومنعت تداول العملة المصرية. واستمر هذا الوضع حتى عام 1981م حين كسب بنك فلسطين قضية أمام المحاكم الإسرائيلية لإعادة فتح فرعه في غزة، واستطاع بنك القاهرة عمان من فتح فرعه في نابلس عام 1986م، ولكن فرض عليها قيود صارمة في التعاملات المالية. وفي عام 1987م أجبرت المصارف الإسرائيلية على إغلاق أبوابها نتيجة اندلاع الانتفاضة الأولى، مما أدى إلى تطور القطاع المصرفي الفلسطيني وخاصة بين عامين 1991م و1994م.

### المرحلة الرابعة: توقيع اتفاقية باريس وتأسيس السلطة الفلسطينية

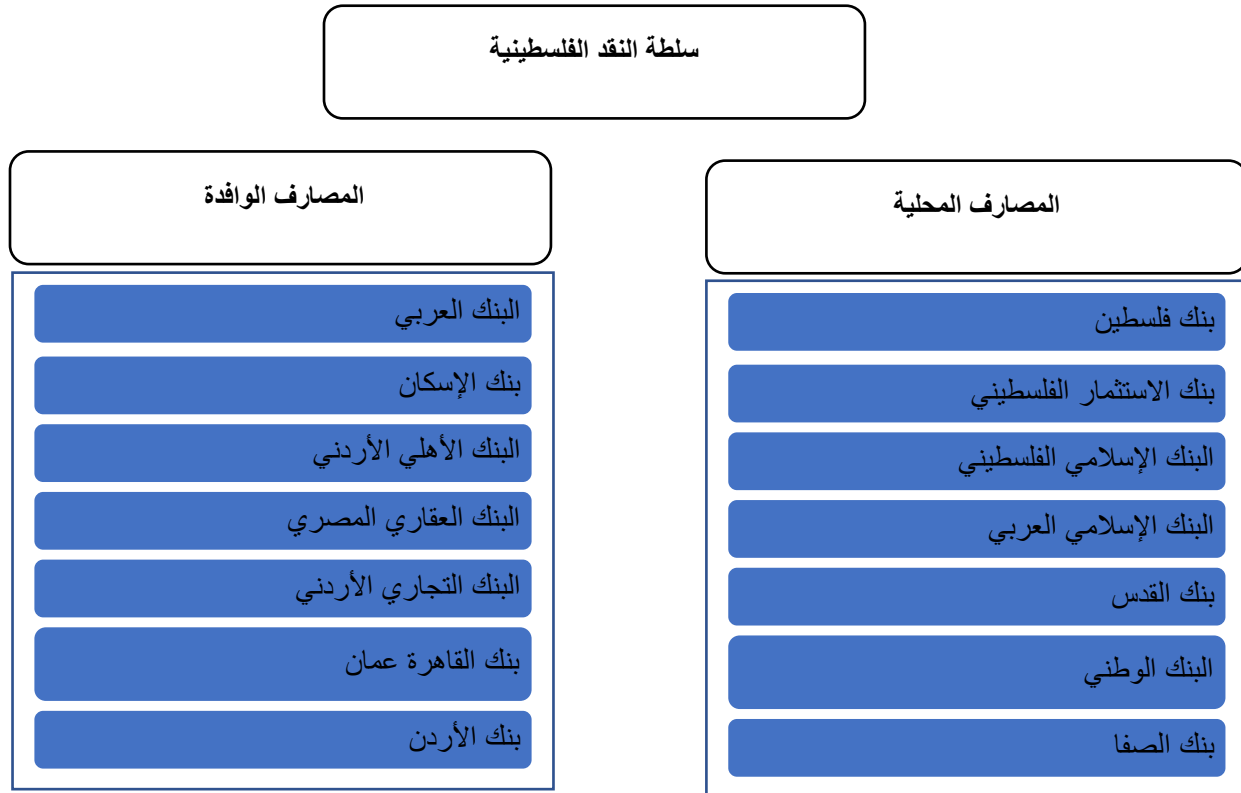
تعد هذه الفترة بمثابة ولادة لقطاع مصرفي يعمل بمقتضى قوانين وتعليمات تصدرها سلطة فلسطينية منظمة، فقد رسمت اتفاقية باريس الإطار العام الذي يحكم الجهاز المصرفي بالترتيبات التي نصت عليها الاتفاقية، وكان أهمها إنشاء سلطة النقد الفلسطينية التي تسن القوانين واللوائح التي من شأنها أن تنظم هذا القطاع، وأدى خروج البنوك الإسرائيلية بشكل كامل من الأراضي الفلسطينية عدا القدس إلى إنشاء مصارف وطنية وأجنبية

وخاصة الأردنية منها والتي باشرت أعمالها في الأعوام 1994م و1995م و1996م، وأدت تلك المتغيرات بالإضافة إلى الاستقرار النسبي للوضع السياسي والاقتصادي إلى تطور القطاع المصرفي الفلسطيني.

أما في الوقت الحاضر فيضم القطاع المصرفي الفلسطيني سبعة عشر مصرفاً وفقاً للتقرير السنوي لسلطة النقد الفلسطيني عام 2018، بواقع سبعة مصارف محلية وسبعة مصارف وافدة (أجنبية)، كما هو موضح في

الشكل رقم (2.2)

شكل رقم (2.2): مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني كما في نهاية عام 2018.



المصدر: سلطة النقد الفلسطيني (2019)

## 2.2 الدراسات السابقة:

### 1.2.2 الدراسات المحلية:

#### 1-دراسة الشنطي، محمود (2016م)

وكانت دراسة بعنوان : "العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي : الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية، وأثرها على الالتزام التنظيمي، من خلال دراسة الرضا الوظيفي للعاملين كمتغير وسيط، واستعان الباحث بأنماط القيادة الحديثة وهي النمط التحويلي والتبادلي في تحديد أسلوب القيادة لدى المديرين في الوزارات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي في دراسة العلاقة بين المتغيرات، وتكون مجتمع الدراسة من (4838) موظفاً، وتم اختيار (356) موظفاً لتكوين عينة الدراسة، واستعان الباحث بأداة الاستبانة في جمع البيانات مستخدماً نموذج (MLQ-5X) لقياس أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية، أما فقرات الرضا الوظيفي فقد استخدم استبانة من دراسات سابقة، وتحقق الباحث من صدق الاستبانة بعرضها على عدد من الأساتذة المختصين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال، والتأكد من ثباتها من خلال استعمال معامل الاتساق الداخلي للفقرات (كرونباخ الفا)، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية هو النمط التحويلي (4.23) ويتلوه النمط التبادلي (4.20)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، وكشفت الدراسة إن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي، واقترح الباحث بعض التوصيات أهمها تبني المديرين للقيادة الحديثة وخاصة النمط التحويلي، وتصميم نظام جديد للتعويضات لرفع الأجور والرواتب.

## 2- دراسة المصري، روز (2016م)

دراسة بعنوان : "القيادة النسائية التبادلية والتحويلية وأثرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة التبادلية والتحويلية من قبل القيادات النسوية، وأثر كل من هذين النمطين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي في استنباط العلاقة بين المتغيرات كونه الأنسب في مثل هذا النوع من الدراسات، وتكون مجتمع الدراسة من (266) مؤسسة بمتوسط (5) موظفين لكل مؤسسة وبإجمالي (1130) موظف، أما العينة فتكونت من (69) مؤسسة استهدف منها (320) موظفاً، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، بعد التأكد من صدقها عن طريق تحكيمها من قبل مجموعة من المتخصصين في هذا المجال، والتأكد من ثباتها من خلال استعمال معامل الاتساق الداخلي للفقرات (كرونباخ الفا)، وبعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، استرد الباحث (294) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بمعدل (91%) . وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التبادلية والتحويلية بأبعادهما المختلفة لهما نفس التأثير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، كما أوصى الباحث القيادة النسائية على ضرورة الدمج بين القيادة التبادلية والتحويلية سعياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتنظيم دورات تدريبية للقيادات النسائية في المنظمات غير الحكومية للتعرف على أهمية هذين النمطين.

## 3- دراسة البواب، وسام (2016م)

وكانت الدراسة بعنوان: "أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادهما المختلفة على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أبعاد القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني في قطاع غزة، وأثر الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين. واعتمد

الباحث المنهج الوصفي لإيجاد العلاقة بين المتغيرات، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني في قطاع غزة، والبالغ عددهم (170) موظفاً، ولقلة مجتمع الدراسة استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في تحديد عينة الدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك بعد التأكد من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية وجامعات أخرى في قطاع غزة، أما ثبات الاستبانة فقد استخدم الباحث طريقة التجزئة المنفصلة ومعامل الارتباط (كرونباخ ألفا)، وقام الباحث بتوزيع (170) استبانة على مجتمع الدراسة واسترد (119) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وتوصل الباحث إلى أن القيادات الإدارية في البنك الإسلامي الفلسطيني تهتم بتوفير الحوافز المادية والمعنوية من أجل رفع مستوى الكفاءة والفعالية لدى الموظفين، كما إنها تدرك أهمية القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وأثرها على حفز العاملين، وأيضا أن القادة الإداريين في البنك لديهم القدرة على التأثير المثالي والاهتمام الفردي، وتهتم بالتحفيز الفعلي والإلهامي، وأوصى الباحث على ضرورة اعتماد نمط القيادة التحويلية لدى مديري البنوك، وتعزيز دور المرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط والأهداف، كما أوصى بتوفير دورات تدريبية من شأنها أن تتقف العاملين حول موضوع القيادة التحويلية.

#### 4- دراسة الحسيني، ميرفت (2016م)

دراسة بعنوان: "واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة". وهدفت الدراسة إلى تحديد واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكشف دور المتغيرات الديموغرافية في إتباع النمط التحويلي، واتبع الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة المستهدف من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعات الفلسطينية لعام 2014-2015 وعددهم (2600) عضواً،

أما مجتمع الدراسة المتوفر فقد بالغ حجمها (400) عضواً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بالغ حجمها (253) عضواً، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك بعد التأكد من صدقها عن طريق تحكيمها من قبل متخصصين في هذا المجال، وبيان ثباتها من خلال معادلة الاتساق الداخلي للفقرات (كرونباخ ألفا)، ولضمان الحصول على أكبر عدد من المستجيبين قام الباحث بتوزيع (300) استبانة استرد منهم (222) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الجامعات الفلسطينية تمارس السلوك القيادي التحويلي بدرجة مرتفعة، إلا أن هناك تفاوت بين ممارسة أبعادها بين الجامعتين، فقد خلصت الدراسة إلى أن بُعد التأثير المثالي مستخدم أكثر في جامعة القدس المفتوحة، وأقل استخداماً في جامعة القدس، كما أنه لا توجد علاقة معنوية بين المتغيرات الديموغرافية وواقع ممارسة القيادة التحويلية، وأوصى البحث بضرورة تعزيز القيادات الجامعية لسمات القائد التحويلي لما له من آثار إيجابية في تحسين بيئة العمل الجامعي، والعمل على عقد دورات وبرامج تدريبية لإعداد القادة الجامعيين، وزيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية وتوفيرها.

#### 5-دراسة سلامة، رأفت (2015م)

وكانت هذه الدراسة بعنوان: "الأنماط القيادية السائدة لدى محافظي محافظات (رام الله والبيرة، بيت لحم، والخليل) وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفيها"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى محافظي المحافظات وعلاقتها بالرضا الوظيفي الداخلي والخارجي من وجهة نظر موظفيها من الدرجة العليا والأولى، واستخدم الباحث التصنيفات الكلاسيكية في القيادة (الأوتوقراطي، الديموقراطي والحر) في تحديد أسلوب القائد في المحافظات، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (71) موظفاً، وشملت العينة كل مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات

في جمع المعلومات، وتأكد من صدقها عن طريق تحكيمها من قبل أربعة محكمين مختصين في موضوع القيادة، وبيان ثباتها باستخدام معادلة الاتساق الداخلي للفقرات (كرونباخ الفا)، وقام الباحث بتوزيع (71) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاعها بالكامل، وكانت من أهم نتائجها أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى محافظي المحافظات، ويليه النمط الحر وأخيرا النمط الأوتوقراطي، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، وأن هناك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، وعلاقة سلبية بين كل من النمط الأوتوقراطي والحر على الرضا الوظيفي، وأوصى الباحث على تطبيق النمط الديمقراطي والتخلي عن النمط الحر والأوتوقراطي في القيادة.

#### 6-دراسة عودة داوود (2016)

دراسة بعنوان : "القيادة التحويلية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر الإدارة التنفيذية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر الإدارة التنفيذية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه الانسب في هذه الدراسة، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في بنك فلسطين في المستويات الإدارية التنفيذية وعددهم (81) شخصا، وقام بمسح شامل لهذا المجتمع، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق القيادة التحويلية من قبل الإدارة التنفيذية في بنك فلسطين كانت مرتفعة، وإن درجة تبني جودة الخدمات المصرفية بأبعادها المختلفة كانت مرتفعة، وكانت أبرز التوصيات ضرورة الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة البنك، وتقديم التدريب النوعي للعاملين من خلال دورات غير نمطية، كما أوصى على ضرورة تحقيق الراحة للعملاء والعمل على استحداث وسائل حديثة تعزز الرضا لديهم.

## 2.2.2 الدراسات العربية:

### 1- دراسة قوسي، حكيمة (2018م)

دراسة بعنوان، "أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة ALGAL+ بالمسيلة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية ودرجة ممارسة أبعادها من قبل القادة في مؤسسة ALGAL+ الصناعية في دولة الجزائر، وأيضاً التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وإيجاد العلاقة ما بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته موضع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (293) موظف، متمثلة بجميع العاملين في المؤسسة المبحوثة باستثناء الإدارات العليا ورؤساء الدوائر، وتكونت عينة الدراسة من (80) عاملاً يمثلون مختلف الفئات الوظيفية في مجتمع الدراسة، ولتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة استعان الباحث باستبانة كأداة لجمع المعلومات، وذلك بعد التأكد من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، بالإضافة إلى استخدام التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من الصدق البنائي للأداة، وثباتها من خلال استخدام معادلة الاتساق الداخلي للفقرات (كرونباخ الفا)، وقام الباحث بتوزيع (90) استبانة استرد منهن (80) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها أن القادة الإداريين في المؤسسة يمارسون النمط القيادي التحويلي بمختلف الأبعاد بدرجة كبيرة، كما أن هناك رضا وظيفي للعاملين وجاء بتقدير جيد جداً بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.52)، كما أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي من خلال بعدي الاعتبار الفردية والتمكين، وأوصى الباحث المؤسسة بعمل دورات تدريبية لجميع الفئات الوظيفية، وضرورة معرفة اتجاهات العاملين بالمؤسسة وقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل مستمر.

## 2-دراسة الشيخ، أماني (2017م)

وكانت الدراسة بعنوان " الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم "، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على الإبداع التنظيمي للعاملين في المصارف التجارية في ولاية الخرطوم، وذلك من خلال قياس الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، كما أن الباحث قام بدراسة الأثر المباشر للقيادة على الرضا الوظيفي، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث، وتم جمع المعلومات من خلال أداة الاستبانة بعد التأكد من صدقها من خلال تحكيمها من قبل محكمين مختصين، وثباتها باستخدام معادلة الاتساق الداخلي للفقرات (كرونباخ الفا)، واعتمد الباحث على نموذج (MQL) الخاص بالباحثين (Bass & Avolio) في قياس القيادة التحويلية بالإضافة إلى استبانة خاصة لقياس الإبداع التنظيمي والرضا الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع المصرفي في ولاية الخرطوم وبلغ عددهم (13400) موظفاً، استخدم الباحث العينة العشوائية لتكوين عينة الدراسة وبلغ حجمها (2880) موظفاً، وبعد استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي، توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة والإبداع التنظيمي، وأيضاً أن بُعداً واحداً من أبعاد القيادة التحويلية وهو الدافعية الإلهامية له تأثير واضح على الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي، أما الأبعاد الأخرى فليس لها أي تأثير ذو دلالة معنوية على المتغيرات، وأوصى الباحث على ضرورة تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية وعقد دورات تدريبية لزيادة وعي المديرين حول موضوع القيادة التحويلية وأيضاً توفير بيئة عمل تساهم في تعزيز الشعور الإيجابي للعاملين تجاه منظماتهم.

### 3- دراسة حمد، سعد (2017م)

دراسة بعنوان: "الأنماط القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في عينة من شركات السفر والسياحة (بغداد)"، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأنماط القيادية المستخدمة من قبل الإداريين في بعض شركات السفر والسياحة في بغداد، وأثر ممارسة هذه الأنماط على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين، واستخدم الباحث الأنماط الكلاسيكية في تحديد الأسلوب القيادي للمديرين، واعتمد المنهج الوصفي في دراسة العلاقة بين المتغيرات، وتكون مجتمع الدراسة من خمس شركات للسفر والسياحة في مدينة بغداد، أما عينة الدراسة فقد استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة في تحديدها، وبلغ عددها (50) موظفاً، وبعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، تم توزيع (50) استبانة واسترجع منها (40) استبانة صحيحة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين، كما أن هناك علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، وعلاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي، وليس هناك علاقة ارتباط بين النمط الحر والرضا الوظيفي، وأوصى الباحث بتبني النمط الديمقراطي والابتعاد عن النمط الاستبدادي في القيادة.

### 4- دراسة حسون، محمد (2016)

دراسة بعنوان: "أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية والخاصة في سوريا"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا، واستخدم الباحث النمط التحويلي والتبادلي في تحديد أنماط القيادة لدى المديرين، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب في هذا النوع من الدراسات، واستعان الباحث بأداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، والمكونة من (348) موظفاً تم اختيارهم

عشوائياً من عاملي المصارف التجارية والخاصة، وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة توصل إلى أن تأثير الأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر ضعيفا بشكل عام، سواء كانت قيادة تحويلية أو قيادة تبادلية، وأوصى الباحث على اخضاع المديرين الحاليين إلى دورات تدريبية عن القيادة، وإجراء تعديلات في سياسة المصارف على مستوى اختيار وتعيين الإداريين.

#### 5-دراسة واعر، وسيلة (2015م)

دراسة بعنوان: "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدان في الجزائر"، هدفت الدراسة إلى قياس أثر الأنماط القيادية على الإبداع الإداري، واختار الباحث اربعة أنماط قيادية (التحويلي، التبادلي، التشاركي والأبوي)، ودراسة أبعاد كل نمط قيادي وعلاقته بالإبداع الإداري، واعتمد الباحث المنهج الوصفي في وصف خصائص هذه الظاهرة واستنباط العلاقة بين المتغيرات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمة المبحوثة، والبالغ عددهم (13000) عامل، واختار الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا وبلغ حجمها (169) عاملا، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وبعد التأكد من صدقها الظاهري عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين، وثباتها بتطبيق معادلة الاتساق الداخلي للفقرات (كرونباخ الفا)، قام بتوزيع (169) استبانة، استرد منها (135) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها: أن القادة الإداريين في المنظمة المبحوثة يمارسون نمط القيادة التحويلي والتبادلي والتشاركي بدرجة متقاربة أكبر من ممارسة نمط القيادي الأبوي، كما أن هناك علاقة طردية ما بين الأنماط المدروسة والإبداع الإداري للعاملين، وأوصى الباحث على ضرورة تعزيز الأنماط القيادية الداعمة للإبداع الإداري، واعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام الإنساني الفردي وعدم استخدام

السلطة المطلقة التي تحد من الإبداع، وأيضاً ضرورة الاهتمام ورعاية المبدعين وتشجيعهم من خلال تهيئة المناخ التنظيمي لهم.

#### 6- دراسة الجعفي، هيا (2014م)

دراسة بعنوان : "أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن"، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة وعلاقة هذه الممارسات بالرضا الوظيفي للمعلمات في هذه المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات العاملات في المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت، وبلغ عددهن (8699) معلمة واختار الباحث عينة عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة وبلغ حجمها (368) معلمة، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات K واستعان بنموذج (MLQ-5x) لقياس مستوى ممارسة المديرات لأنماط القيادة، التحويلي والتبادلي، واستبانة اخرى لقياس الرضا الوظيفي للمعلمات، وذلك بعد التأكد من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وثباتها باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، بالإضافة لتطبيق معادلة الاتساق الداخلي للفقرات، وقام بتوزيع (368) استبانة واسترد منها (360) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أن المديرات يمارسن القيادة التبادلية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.35)، يليه القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (3.24)، وأخيراً القيادة التساهلية بمتوسط حسابي (2.38)، كما أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن جاء متوسطاً (2.81)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادة الثلاث على الرضا الوظيفي للمعلمات، وأوصى الباحث لتنظيم دورات تدريبية لمديرات المدارس الابتدائية لتوضيح

الأنماط القيادية، كما أوصى لضرورة اجراء دراسة مسحية للتعرف على متطلبات المعلمات في المجالات المختلفة للعمل المدرسي.

#### 7-دراسة صالح والمبيضين (2013م)

وكانت الدراسة بعنوان: " القيادة الإدارية بين التحويلية والتبادلية وأثرهما في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة "، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة النمط التبادلي والتحويلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية من خلال تطبيقها على الشركات الكبيرة والتي بلغ عددها (63) شركة، وقام الباحث باختيار (13) شركة لتكوين عينة الدراسة البالغ حجمها (336) موظفاً، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليل في عرض مضامين الفكر الإداري ومناقشتها، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وحللت باستخدام الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية بعد عرضها على مجموعة من المحكمين لبيان صدقها، وتطبيق معادلة الاتساق الداخلي لتأكد من ثباتها، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها، إن النمط القيادة التحويلي له الأثر الأكبر في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في وزارة البيئة، وأوصى الباحث على ضرورة تشجيع المديرين في الشركات على تبني النمط القيادي التحويلي من خلال التحلي بالقيم والخصائص التي تمثل القدوة الحسنة للعاملين، وتشجيع المشاركة، وزيادة تحويل الصلاحيات وتكثيف برامج التدريب البيئي والإداري.

#### 8- دراسة ضجر وعبد الامام، (2008م)

دراسة بعنوان " أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي :دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مصرفي الرافدين والرشد في البصرة "، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المصارف موقع البحث، واستخدم الباحث الاستبانة

كأداة لجمع المعلومات ثم استعان باستبانة خاصة لقياس أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية معا بالإضافة إلى استبانة تقيس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وقام الباحث بتوزيع (50) استبانة على عينة الدراسة، واسترد منهن (38) استبانة قابلة للتحليل، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مديري المصارف يمارسون نمط القيادة التبادلي والتحويلي معا، كما انها أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المدروسة والرضا الوظيفي، وكان أثر القيادة التحويلية أكبر على الرضا الوظيفي من القيادة التبادلية وخاصة بُعد التأثير المثالي، كما وضح الباحثان إن بُعد المكافأة المشروطة ليس له تأثير صريح على الرضا الوظيفي موضحا أنه لا يوجد ضمان لحصول الموظفين على العائد المناسب في حال بذلوا جهدا أكبر في العمل، وأوصت الدراسة لضرورة غرس الثقة في نفوس العاملين والاعتراف بجهودهم، وضرورة تبني النمط القيادي التحويلي في الفترات القادمة، والنظر إلى الجوانب المادية من حيث رفع الأجور وتحسين مستوى المعيشة للعاملين.

### 3.2.2 الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Jenner, 2019)، بعنوان: "Transformational and transactional leadership behaviors influence employee job satisfaction within a federal government organization"

"أثر ممارسة القيادة التحويلية والتبادلية على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية في أمريكا"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين النمط القيادي التحويلي والتبادلي على الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى التعرف على أثر مدة الخدمة للعاملين على الرضا الوظيفي، واستخدم الباحث

المنهج الوصفي في إيجاد العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المنظمات الحكومية في العاصمة الأمريكية (واشنطن)، وتم استبعاد المراكز الرئيسية للمنظمات، وبلغ حجم المجتمع (354) عاملاً، وأخذ الباحث عينة عشوائية لتكوين مجتمع الدراسة وبلغ حجمها (65) عاملاً، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالنمط القيادي المستخدم بالاستبانة بنموذج (MLQ-5X)، وقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين باستخدام نموذج (JSS)، وتأكد الباحث من صدقها عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين، وثباتها من خلال تطبيق معادلة (كرونباخ الفا)، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: إن القادة في المنظمات المدروسة يمارسون النمط القيادي التحويلي بدرجة أكبر من النمط التبادلي، وأيضاً أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية المدروسة والرضا الوظيفي وتوصل أيضاً إلى أن القادة الذين يمارسون النمط التحويلي يعكسوا درجة كبيرة من الرضا الوظيفي للعاملين تحت قيادته تكون بشكل أكبر من العاملين تحت قيادة القائد التبادلي.

2- دراسة (Torlak & Kuzey, 2019)، بعنوان: "Leadership, job satisfaction and performance link in privet education institutions of Pakistan"

"العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي والأداء في المؤسسات التعليمية الخاصة في دولة باكستان، وهدفت الدراسة إلى معرفة الأسلوب القيادي الأمثل في المؤسسات التعليمية الخاصة، وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء من وجهة نظر العاملين فيها، واعتمد الباحث على أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية في دراسة هذه العلاقة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإضافة إلى أساليب إحصائية لاستنباط العلاقة بين المتغيرات، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات، من خلال استعمال نموذج (MQL) لقياس أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية، بالإضافة إلى استبانة خاصة لقياس الرضا الوظيفي، وقام الباحثان بتوزيع (400) استبانة استردّ منهن (189) استبانة

قابلة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها العلاقة ذات الدلالة الإحصائية إيجابية بين أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية باستثناء بُعد المكافأة المشروطة والرضا الوظيفي والأداء، وكان أثر القيادة التحويلية أكبر من أثر القيادة التبادلية، ويرجع الباحثان هذه الأفضلية إلى أن هناك بُعد في القيادة التبادلية لا يرفع من الرضا الوظيفي والأداء وهو بُعد الإدارة بالاستثناء القائم على مبدأ المكافأة والعقاب، وأوصى الباحثان على تبني الإدارات العليا للمؤسسات التعليمية لنمط القيادي الأمثل بناء على الموقف أو الظروف التي تمر بها المؤسسة، كما أكد على ضرورة تكثيف برامج التحفيز وتطوير الأداء.

3-دراسة (Lan et al., 2019)، بعنوان: "Influence of Transformational Leadership, Transactional Leadership and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram school faculty members"

" أثر القيادة التحويلية، التبادلية، والابوية على الرضا الوظيفي في المدارس الإلزامية من وجهة نظر العاملين فيها"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي الداخلي والخارجي للعاملين في المدارس في دولة تايوان، واعتمدت الدراسة على الأنماط القيادية (التحويلي، التبادلي، الابوي)، اتبع الباحثون المنهج الوصفي في استنباط العلاقة بين المتغيرات، وتكون مجتمع الدراسة من (2368) مدرسة يعمل بها قرابة (7100) فردا، اختار الباحث عينة قوامها (400) عامل، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة في جمع البيانات حيث اختار نموذج (MLQ) لدراسة القيادة التحويلية والتبادلية، وعدلت الاستبانة لتشمل عناصر القيادة الابوية، أما استبانة الرضا الوظيفي فقد اعتمدت الدراسة على نموذج (MSQ) لقياس الرضا الداخلي والخارجي للأفراد، ووزع (400) استبانة على العينة المختارة وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها من خلال تطبيق معادلة الاتساق الداخلي، واسترد منهن (390) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج أهمها العلاقة السلبية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي إلا أن هذه العلاقة غير قوية ويرجع السبب في سلوك القائد التحويلي الذي يهتم بالإبداع والابتكار مما يشكل عبء على العاملين ويدفعهم إلى عدم الرضا، وكما أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية والرضا الوظيفي الخارجي من خلال بُعد المكافأة المشروطة، وأيضاً العلاقة الإيجابية للقيادة الأبوية على الرضا الوظيفي الداخلي، وأوصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة قياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل مستمر، كما على إدارة المدار تطبيق القيادة التبادلية كونها لها التأثير الأكبر على العاملين وابتكار نظام حوافز.

4- دراسة (Hall, 2018)، دراسة بعنوان: "A Quantitative Correlation Study between Transformational Leadership Behavior and Job Satisfaction among California Card Room Casino Employees"

دراسة ارتباط كمي بين السلوك القيادي التحويلي والرضا الوظيفي للعاملين في مجال الترفيه الفندقي في ولاية كاليفورنيا، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والرضا الوظيفي للعاملين في قطاع الترفيه الفندقي في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، بالإضافة إلى فحص العلاقة بين القيادة التبادلية والمتساهلة على الرضا الوظيفي، واعتمد الباحث المنهج الوصفي بالإضافة إلى مجموعة الوسائل الإحصائية، وتكون مجتمع الدراسة من (700) موظفاً اختار منهم (200) كعينة انتقائية تنطبق عليهم شروط خاصة، واستخدم الباحث الاستبانة الالكترونية كأداة لجمع البيانات، واستعان بنموذج (MLQ) لدراسة القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة، أما فقرة الرضا الوظيفي فقد استخدم استبانة (JSS) الذي طورها (Spector) عام 1985، وتأكد من صدقها وثباتها من خلال تطبيق معادلة الاتساق الداخلي، وبعد توزيع الاستبانة على العينة المختارة استرد الباحث (127) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

أهمها: إن أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي وخاصة بُعد التأثير المثالي، أما القيادة التبادلية فلها تأثير إيجابي من خلال بُعد المكافاة المشروطة وتأثير سلبي من خلال بُعد الإدارة بالاستثناء الساكنة، وخلصت أيضا إلى العلاقة السلبية بين القيادة المتساهلة والرضا الوظيفي، كما أوصى الباحث على ضرورة رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والعمل على عقد دورات تدريبية من شأنها أن تعزز من مفهوم القيادة التحويلية.

5- دراسة (Javed, Rahim, and Jaffari, 2014)، بعنوان: "leadership style and employee job satisfaction: case from private banking sector of Pakistan"

السلوك القيادي والرضا الوظيفي : دراسة المصارف الخاصة في دولة باكستان، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية والتبادلية على الرضا الوظيفي للعاملين، وأيضا التعرف على السلوك القيادي الأكثر استعمالا من قبل مديري البنوك، واستعان الباحث بأداة الاستبانة لجمع المعلومات واستخدم نموذج ( MLQ ) لقياس أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية كما أنه استخدم نموذج (MSQ) لقياس الرضا الوظيفي، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة قام الباحث بتوزيع (250) استبانة على العاملين مستتيا مديري الفروع، واسترد (230) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج كان أهمها: إن الأسلوب القيادي يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي كما كان تأثير القيادة التبادلية أكبر عليه من القيادة التحويلية بالإضافة إلى أن القيادة التبادلية هي الأكثر استخداما من قبل مديري البنوك وأوصى الباحث الإدارات العليا للبنوك على عمل ورشات تدريبية من أجل تبني السلوك القيادي التبادلي من أجل زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

## 4.2.2 ملخص الدراسات:

اتفقت الدراسات السابقة بالمجمل على وجود علاقة بين القيادة باختلاف أنواعها مع عدد من العوامل التنظيمية، فنلاحظ أثر القيادة على الأهداف الاستراتيجية في دراسة المصري (2016)، وأيضاً أثرها على الإبداع الإداري والتنظيمي في دراسة الشيخ (2017)، ودراسة واعر (2015). وتناولت معظم الدراسات السابقة علاقة القيادة بالرضا الوظيفي كونه موضع البحث، مثل دراسة القويسي (2018)، ودراسة سلامة (2015)، كما أن الدراسات المذكورة طبقت على مختلف القطاعات مثل القطاع الحكومي في دراسة (Jenner, 2019)، والقطاع التعليمي في دراسة الحسيني (2016)، والقطاع الخاص والصناعي في دراسة صالح والمبعضين (2013)، وقام الباحث بالتركيز على القطاع المصرفي كونه موضوع الدراسة، حيث ذكر ست دراسات لها علاقة بالقطاع المصرفي، مثل دراسة البواب (2016) ودراسة الشيخ (2017) ودراسة عودة (2016).

أما بالنسبة إلى الأنماط القيادية، فقد اختلفت الأنماط المختارة باختلاف الباحثين، فمنهم من درس الأنماط الكلاسيكية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديموقراطي، النمط المتسيب) مثل دراسة سلامة (2015)، ودراسة حمد (2017). ومنهم من استخدم الأنماط الحديثة (القيادة التحويلية، والتبادلية) مثل دراسة الجمعي (2014)، ودراسة (Torlak & Kuzey, 2019)، ودرس آخرون أنماط القيادة الحديثة بالإضافة إلى أنماط أخرى مثل النمط المتسيب في دراسة (Hall, 2018)، والتشاركي والأبوي في دراسة واعر (2015) ودراسة (Lan et al., 2019)، وهتم بعض الدراسات بنمط واحد فقط مثل دراسة البواب (2016). أما الدراسة الحالية، فقد اختار الباحث الأنماط القيادية التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) كونها لها الأثر الأكبر على المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي مثل دراسة عودة (2016) والبواب (2016)، القويسي (2018)، ودراسة الحسيني (2016).

أما الرضا الوظيفي، فقد لجأ معظم الباحثين في قياسه على أنه شعور إيجابي أو سلبي يمتلكه العامل في المنظمة دون الخوض في محاور محددة مثل دراسة القويسي(2018)، ودراسة الشنطي (2016)، ودراسة الشيخ (2017)، وفي دراسات أخرى مثل دراسة سلامة (2015)، استخدم الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي في تحديد مصادر الرضا، ونجد في دراسة (Jenner, 2019)، انه اعتمد على مجموعة من العناصر التي تحدد الرضا الوظيفي مثل (العلاقة مع القائد، طبيعة العمل، العلاقة مع أعضاء الفريق، والتوصل)، واعتمد آخرون على محاور مأخوذة من نماذج متخصصة في قياس الرضا الوظيفي مثل نموذج (JSS) في دراسة (Hall, 2018)، ونموذج (MSQ) في دراسة (Lan et al., 2019)، أما في الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث على المحاور التالية في قياس الرضا الوظيفي(الراتب، فرصة الترقية، العلاقة مع الزملاء، أسلوب الإشراف، ونية ترك العمل).

اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة باعتباره أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية، كما اعتمدت أداة الاستبانة في جمع البيانات اللازمة، معتمدون على نماذج من دراسات سابقة، أو الاعتماد على نماذج متخصصة مثل استبانة (MLQ) المطبقة في دراسة (Lan et al, 2019) ودراسة الجمعي (2014) التي أعدها كل من (Bass & Avolio) وتقيس مدى تطبيق القائد لأبعاد القيادة التبادلية والتحويلية، بالإضافة إلى استبانات تقيس مستوى الرضا الوظيفي مثل (JSS) المستخدمة في دراسة (Hall, 2018)، واستبانة (MSQ) المطبقة في دراسة (Lan et al., 2019)، أما الدراسة الحالية فإن الباحث اعتمد على الدراسات السابقة في إعداد استبانة القيادة التحويلية واستبانة الرضا الوظيفي، كما اضاف الباحث قسم يتكون من تسع فقرات تقيس الدور المباشر للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي من خلال دمج عبارات تعبر عن دور القيادة في الرضا الوظيفي في نفس الفقرة.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات المحلية، في الموضوع والقطاع التي تدرسه، حيث إنها الدراسة الأولى في حدود علم الباحث تدرس القيادة التحويلية مع الرضا الوظيفي للعاملين في فلسطين، كما تتميز بالقطاع الذي تعالجه، لمعالجتها موضوع القيادة مع الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي بشكل عام وليس مصرف واحد فقط. أما الذي يميزها عن غيرها من الدراسات العربية والأجنبية، بأنها ستطبق على حدود مكانية جديدة وهي الأراضي الفلسطينية.

### 3 طريقة وإجراءات الدراسة

#### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج.

#### 2.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. ويعرف المنهج الوصفي أنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى. كما أن البحث الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة وإنما يذهب أبعد من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن ويقيم، بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى للتبصر بتلك الظاهرة (العزاوي، 2008).

#### 3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع المصرفي في محافظة رام الله والبيرة، باستثناء الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا، والوظائف غير المصنفة مثل المراسلون وموظفو الأمن، وبلغ حجم

المجتمع (3117) موظف بحسب آخر الإحصائيات لجمعية البنوك في فلسطين، موزعون على (14) بنكا، ويشكل مجتمع الدراسة ما نسبته (50%) من جميع العاملين (باستثناء الافراد العاملين في الإدارة العليا وغير المصنفين) في القطاع المصرفي الفلسطيني في كل محافظات الوطن، والبالغ عددهم (6322) موظف. (مسؤول وحدة الدراسات والأبحاث في جمعية البنوك في فلسطين، كانون الثاني، 2020، اتصال شخصي)

### 4.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (300) موظف، بما يقارب 10% من مجتمع الدراسة، وتم اختيارها بشكل قصدي على البنوك التي قبلت توزيع الاستبانة. وبعد توزيع الاستبانة على أفراد العينة، استرد الباحث (213) استبانة جميعها قابلة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد (71%)، ويعزى عدم قدرة الباحث على استرداد عدد أكبر من الاستبانات، إلى صعوبة التوزيع في القطاع المصرفي، بالإضافة إلى التوقيت التي أجريت فيها عملية التوزيع، حيث تم التوزيع في بداية شهر كانون الثاني وهي فترة غير مناسبة نظراً لانشغال الجهات المسؤولة عن توزيع الاستبانة.

### 5.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

#### 1-توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول رقم (1.3) أن ما نسبته 54.9% من عينة الدراسة من العاملين في القطاع المصرفي في محافظة رام الله والبيرة من جنس الذكور، بينما ما نسبته 45.1% من الاناث.

جدول رقم (1.3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية % | التكرار | الجنس   |
|------------------|---------|---------|
| 54.9%            | 117     | ذكور    |
| 45.1%            | 96      | اناث    |
| 100%             | 213     | المجموع |

ويرى الباحث إن النسبة ما بين الذكور والاناث متقاربة نوعا ما، مما يدل على أن القطاع المصرفي الفلسطيني لا يميز بين الجنسين في عملية التوظيف.

## 2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

يبين جدول رقم (2.3) أن ما نسبته 52.1% من عينة الدراسة هم من الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة)، وأن ما نسبته 37.1% من العينة هم من (30 وأقل من 40 سنة)، في حين أن ما نسبته 10.8% هم (من 40 سنة فأكثر).

جدول رقم (2.3) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة العمرية        |
|------------------|---------|----------------------|
| 52.1%            | 111     | أقل من 30 سنة        |
| 37.1%            | 79      | من 30 وأقل من 40 سنة |
| 10.8%            | 23      | أكثر من 40 سنة       |
| 100%             | 213     | المجموع              |

ويرى الباحث سبب التفاوت في أعمار عينة الدراسة والتي كانت لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، إلى اعتماد القطاع المصرفي على عنصر الشباب في النمو والتوسع، والذي فيه فائدة في توظيف الشباب والانخراط في سوق العمل، كما أن الفئة العمرية (من 30 وقل من 40 سنة) والتي حصلت على المرتبة الثانية، تدل على أهمية هذه الفئة والتي تتمثل في الخبرة العملية التي يمتلكها الأفراد في هذه الفئة العمرية.

### 3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين جدول رقم (3.3) أن ما نسبته 7.5% من عينة الدراسة يملكون مؤهل علمي (دبلوم فأقل)، في حين أن 84% من الموظفين هم حملة لشهادة (البكالوريوس)، و8.5% من الموظفين حاصلين على درجة (ماجستير فأعلى).

جدول رقم (3.3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|---------|------------------|
| دبلوم فأقل    | 16      | 7.5%             |
| بكالوريوس     | 179     | 84%              |
| ماجستير فأعلى | 18      | 8.5%             |
| المجموع       | 213     | 100%             |

يلاحظ من جدول رقم (3.3)، أن أغلبية العاملين في القطاع المصرفي هم من حملة الشهادات الجامعية، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى طبيعة العمل في القطاع المصرفي، والتي تحتاج إلى شهادة جامعية لتمكن

الأفراد من القيام بالأعمال المنوطة لهم، كما يرى الباحث إن ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس يدل على أن سوق العمل الفلسطيني لديه مؤهلات علمية جامعية.

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

يبين جدول رقم (4.3) أن 40.4% من عينة الدراسة لهم سنوات خدمة (أقل من 5 سنوات)، و32.4% لهم سنوات خدمة (من 5 أقل من 10 سنوات)، وأن ما نسبته 18.3% لهم سنوات خدمة (من 10 وأقل من 15 سنة)، وما نسبته 8.9% لهم (من 15 سنة فأكثر) سنوات الخدمة.

جدول رقم (4.3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة          | التكرار | النسبة المئوية % |
|-----------------------|---------|------------------|
| أقل من 5 سنوات        | 86      | 40.4%            |
| من 5 وأقل من 10 سنوات | 69      | 32.4%            |
| من 10 وأقل من 15 سنة  | 39      | 18.3%            |
| من 15 سنة فأكثر       | 19      | 8.9%             |
| المجموع               | 213     | 100%             |

ويلاحظ من جدول رقم (4.3) أن النسبة العظمى كانت لصالح سنوات الخدمة في فئة (الأقل من 5 سنوات)، ويعلل الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية (الأقل من 30 سنة)، أما فئات سنوات الخدمة الأخرى جاءت بنسب متفاوتة، ويدل ذلك على الاستقرار الوظيفي الذي يقدمه القطاع المصرفي لموظفيه.

### 6.3 أداة الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، اعتمد الباحث أداة الاستبانة في جمع البيانات، باعتبارها الأداة الأكثر استخداماً في مثل هذا النوع من الدراسات، بالإضافة إلى أنها أداة سهلة التطبيق والتحليل. وقام الباحث بتصميم استبانة تغطي كامل مجالات الدراسة، وقد استرشد الباحث بمقياس (MLQ) المصمم من قبل (Bass & Avolio) لقياس القيادة التحويلية الموجودة بدراسة الشيخ (2017)، ودراسة العجمي (2014)، وأيضاً دراسة (Logantham, 2013)، واستعان الباحث أيضاً بدراسة كل من (حسون، 2016)، (البواب، 2014)، (عودة، 2016) في صياغة استبانة القيادة التحويلية، أما استبانة الرضا الوظيفي فقد استعان الباحث بدراسة كل من (سلامة، 2015)، (القويسي، 2018)، (Jano, 2005)، (إبراهيم وعلي، 2018)، في صياغة جمل الاستبانة بالشكل الذي يتناسب مع موضوع الدراسة، واستخدم الباحث أسلوب الأسئلة المغلقة معتمداً على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة الاستجابة لكل فقرة من أسئلة الاستبانة، وتم إعطاء أوزان من (1-5)، حيث أعطي الرقم (1) إلى غير موافق بشدة، والرقم (2) إلى غير موافق، والرقم (3) إلى محايد، والرقم (4) إلى موافق، والرقم (5) إلى موافق بشدة.

**وتكونت الاستبانة من خمسة أقسام هي:**

**القسم الأول:** المعلومات الشخصية أو الديموغرافية لأفراد العينة، ويتكون من (4) فقرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

**القسم الثاني:** أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) ويتكون من (16) فقرة بواقع (4) فقرات لكل بُعد.

**القسم الثالث:** محاور الرضا الوظيفي المعتمدة في هذه الدراسة (الراتب، فرصة الترقية، أسلوب الإشراف، العمل نفسه، العلاقة مع الزملاء، نية ترك العمل) ويتكون من (19) فقرة بواقع (3) فقرات لكل محور باستثناء محور الراتب الذي يتكون من (4) فقرات.

**القسم الرابع:** ويتضمن (9) فقرات تقيس من خلالها الدور المباشر للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، حيث قام الباحث بصياغة هذه الفقرات من خلال دمج جمل تعبر عن دور القائد في الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك للاستئناس في نتائجها للتأكد من دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي.

### 7.3 صدق الأداة

تحقق الباحث من صدق الاستبانة من خلال:

1- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم التحقق من صدقها الظاهري بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الاستبانة على (7) من المحكمين كما هو مبين في مرفق رقم (2). وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح، لغة الفقرات، سلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفقاً لهذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

2- **صدق الاتساق الداخلي للفقرات:** من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالية تبين ذلك:

1- أبعاد القيادة التحويلية: بين جدول رقم (5.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثاني في الاستبانة: أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية للأداة، وتبين أن هناك دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وأن قيمة الدلالة الإحصائية لكل فقرة أقل من (0.05).

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة أبعاد القيادة التحويلية

| #                  | الفقرة   | معامل الارتباط | الدلالة الإحصائية |
|--------------------|--|----------------|-------------------|
| التأثير المثالي    |  |                |                   |
| 1                  | يعمل مديري بطريقة تدفني لاحترامه.                | 0.719**        | 0.000             |
| 2                  | يتحدث مديري عن معتقداته وقيمه الهامة.            | 0.584**        | 0.000             |
| 3                  | يعزز مديري الفخر في نفسي نظرا لارتباطي به.       | 0.759**        | 0.000             |
| 4                  | يتجاوز مصلحته الشخصية في سبيل المصلحة العامة.    | 0.564**        | 0.000             |
| الدافعية الإلهامية |  |                |                   |
| 5                  | يتحدث مديري بتفاؤل عن المستقبل.                  | 0.693**        | 0.000             |
| 6                  | يتحدث مديري بحماس على ما يجب إنجازه.             | 0.711**        | 0.000             |
| 7                  | يدفني مديري للقيام بما هو أكثر من أدائي المعتاد. | 0.716**        | 0.000             |
| 8                  | يركز على بناء روح التعاون بين أعضاء الفريق.      | 0.787**        | 0.000             |
| الاستثارة الفكرية  |  |                |                   |
| 9                  | يدفني مديري للنظر إلى المشاكل من زوايا مختلفة.   | 0.778**        | 0.000             |

|                    |         |  |    |
|--------------------|---------|--|----|
| 0.000              | 0.758** | يحتني على التفكير بالمشكلات القديمة وحلها بأفضل الطرق.   | 10 |
| 0.000              | 0.713** | يحتني المدير على استعمال المنطق قبل التصرف بأي عمل.      | 11 |
| 0.000              | 0.666** | يعيد مديري النظر في الأمور الحساسة للتأكد من ملاءمتها.   | 12 |
| الاعتبارات الفردية |         |  |    |
| 0.000              | 0.756** | يساعدني مديري في تطوير نقاط قوتي.                        | 13 |
| 0.000              | 0.680** | يعتبرني مديري فرد له احتياجات وطموحات مختلفة عن الآخرين. | 14 |
| 0.000              | 0.664** | يستمع مديري لأرائي الشخصية في العمل.                     | 15 |
| 0.000              | 0.735** | يبذل مديري جهدا في توجيهي وتدريبتي.                      | 16 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2- الرضا الوظيفي: يبين جدول رقم (6.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثالث في

الاستبانة: الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للأداة، وتبين أن هناك دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)،

حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية لكل فقرة أقل من (0.05).

جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الرضا الوظيفي

| #                  | الفقرة  | معامل الارتباط | الدلالة الإحصائية |
|--------------------|---|----------------|-------------------|
| الراتب             |   |                |                   |
| 1                  | أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه.                       | 0.684**        | 0.000             |
| 2                  | الراتب الذي أتقاضاه يتناسب بشكل عادل مع الجهد الذي أبذله. | 0.675**        | 0.000             |
| 3                  | نظام الرواتب في البنك جيدة مقارنة بالقطاعات الأخرى.       | 0.553**        | 0.000             |
| 4                  | أشعر أن فرص زيادة مرتبي في البنك قليلة.                   | 0.368**        | 0.000             |
| فرصة الترقية       |   |                |                   |
| 5                  | أنا راضا عن فرصة الترقية في وظيفتي.                       | 0.608**        | 0.000             |
| 6                  | أرى أن هناك عدالة في نظام الترقية المطبق في البنك.        | 0.694**        | 0.000             |
| 7                  | أشعر أن فرصة الترقية في البنك قليلة.                      | 0.349**        | 0.000             |
| أسلوب الإشراف      |   |                |                   |
| 8                  | مديري مؤهل للقيام بالأعمال المنوطة به.                    | 0.568**        | 0.000             |
| 9                  | أرى أن مديري منصف في التعامل مع الموظفين.                 | 0.731**        | 0.000             |
| 10                 | يوزع مديري المهام والواجبات بعدالة بين الموظفين           | 0.722**        | 0.000             |
| العلاقة مع الزملاء |   |                |                   |

|               |         |   |    |
|---------------|---------|---|----|
| 0.000         | 0.469** | أشعر بالانسجام مع زملائي في العمل.                      | 11 |
| 0.000         | 0.417** | يوجد علاقة ودية وغير رسمية بيني وبين زملائي في العمل.   | 12 |
| 0.013         | 0.171*  | يحدث الكثير من المشاكل بين الزملاء في العمل.            | 13 |
| العمل نفسه    |         |   |    |
| 0.000         | 0.704** | أشعر بالرضا عن الوظيفة التي اشغلها حاليا.               | 14 |
| 0.000         | 0.641** | تحقق الوظيفة التي اشغلها تطورا مهنيا لي.                | 15 |
| 0.000         | 0.689** | أجد أن بيئة العمل مريحة بالنسبة لي.                     | 16 |
| نية ترك العمل |         |   |    |
| 0.000         | 0.416** | أبحث بشكل مستمر عن فرص عمل جديدة                        | 17 |
| 0.000         | 0.555** | في حال توفر فرص عمل جديدة سوف أترك عملي الحالي دون تردد | 18 |
| 0.000         | 0.412** | لن أخسر الكثير في حال تركي لعملي الحالي                 | 19 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 3- دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين: يبين جدول رقم (7.3) معاملات الارتباط بين كل

فقرة من فقرات القسم الرابع في الاستبانة: دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للأداة،

وتبين أن هناك دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وأن قيمة الدالة الإحصائية لكل فقرة أقل من

(0.05).

جدول (7.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني

| #   | الفقرة   | معامل الارتباط | الدالة الإحصائية |
|---|--|----------------|------------------|
| دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين |  |                |                  |
| 1   | عملي مريح نتيجة مهنية مديري في العمل.  | 0.778**        | 0.000            |
| 2   | اثارة مديري لروح التحدي بين أعضاء الفريق<br>تشعروني بالمتعة عند القيام بالأعمال المنوطة<br>بي. | 0.781**        | 0.000            |
| 3   | ييدي مديري اهتماما بمتطلبات الموظفين من<br>خلال التعرف على حاجاتهم ورغباتهم.                   | 0.827**        | 0.000            |
| 4   | أكن الاحترام والتقدير لمديري نظرا لأخذه<br>الاعتبارات الأخلاقية لقراراته                       | 0.714**        | 0.000            |
| 5   | ثقة مديري تشعروني بجدوى ما أقوم به من عمل.   | 0.785**        | 0.000            |
| 6   | محاولة مديري لتحسين وضعي المالي دليل على<br>تقدير مجهوداتي.                                    | 0.774**        | 0.000            |
| 7   | يعمل مديري على تنمية روح التعاون وذلك<br>بسماع وجهات نظر أعضاء الفريق.                         | 0.862**        | 0.000            |
| 8   | الخبرات والمهارات التي اكتسبها من مديري تزيد<br>من فرصة ترقيتي في المستقبل.                    | 0.867**        | 0.000            |
| 9   | إن أسلوب القيادة التي ينتهجها مديري تدفعني<br>للاستمرار في العمل.                              | 0.851**        | 0.000            |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 8.3 ثبات أداة الدراسة

وللتحقق من ثبات الاستبانة قام الباحث بحساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbach's–Alpha)، وأشارت النتيجة إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفوي بأغراض الدراسة. ويبين الجدول رقم (8.3) نتائج اختبار كرونباخ الفا للمجالات والدرجة الكلية:

جدول (8.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

| المجالات  | البعد              | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---|--------------------|-------------|--------------|
| القيادة التحويلية   | التأثير المثالي    | 4           | 0.782        |
|   | الدافعية الإلهامية | 4           | 0.833        |
|   | الاستشارة الفكرية  | 4           | 0.873        |
|   | الاعتبارات الفردية | 4           | 0.824        |
| الدرجة الكلية   |                    | 16          | 0.931        |
| الرضا الوظيفي   | الراتب             | 4           | 0.750        |
|   | فرص الترقية        | 3           | 0.701        |
|   | أسلوب الإشراف      | 3           | 0.861        |
|   | العلاقة مع الزملاء | 3           | 0.708        |
|   | العمل نفسه         | 3           | 0.823        |
|   | نية ترك العمل      | 3           | 0.796        |
|   | الدرجة الكلية      |             | 19           |
| الدرجة الكلية لدور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين |                    | 9           | 0.932        |

### 9.3 إجراءات الدراسة

قام الباحث بتطبيق الإجراءات التالية في تنفيذ الدراسة:

- 1- إخراج الاستبانة بصورتها النهائية بعد عرضها على (7) محكمين من ذوي الاختصاص.
- 2- توجه الباحث إلى إدارات البنوك العاملة في القطاع المصرفي الفلسطيني المجتمعة في منطقة رام الله والبيرة، وذلك لطلب إذن توزيع الاستبانة.
- 3- بعد قبول توزيع الاستبانة من قبل (11) بنك من أصل (14) بنك، تم توزيع الاستبانة من خلال دائرة الموارد البشرية، كونها المسؤولة عن توزيع الاستبانات ومساعدة الباحثين.
- 4- تم توزيع (300) استبانة واسترد منهم (213) استبانة.
- 5- تم إعطاء أوزان لقياس فقرات أداة الدراسة وتم عكس الفقرات السلبية.

### 10.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار ت، وتحليل التباين الأحادي، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

4 نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة

1.4 مقدمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " واقع ممارسة القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني، دراسة حالة البنوك العاملة في محافظة رام الله والبيرة، وبيان أثر كل من متغيرات الدراسة من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدمة في الدراسة، وحساب المدى (5 - 1 = 4)، من ثم تقسيم المدى على عدد الدرجات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، وهي ثلاث درجات (4 / 3 = 1.33) كما في دراسة (الشنطي، 2016)، (الحسيني، 2016)، (العجمي، 2014)، وكانت الدرجات على الشكل التالي:

| الدرجة | مدى المتوسط الحسابي |
|--------|---------------------|
| منخفضة | 2.33 فأقل           |
| متوسطة | 3.67-2.34           |
| عالية  | 3.68 فأعلى          |

## 2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير

المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع ممارسة المديرين العاملين في القطاع المصرفي

الفلسطيني لأبعاد القيادة التحويلية كما هو موضح في جدول رقم (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين العاملين في

القطاع المصرفي الفلسطيني لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين

| الرقم | أبعاد القيادة التحويلية                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 3     | الاستثارة الفكرية                      | 3.89            | 0.737             | عالية  | 77.8           |
| 2     | الدافعية الإلهامية                     | 3.85            | 0.778             | عالية  | 77.0           |
| 4     | الاعتبارات الفردية                     | 3.82            | 0.707             | عالية  | 76.4           |
| 1     | التأثير المثالي                        | 3.80            | 0.708             | عالية  | 76.0           |
|       | الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية | 3.84            | 0.633             | عالية  | 76.8           |

يلاحظ من جدول رقم (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على واقع ممارسة المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني لأبعاد القيادة التحويلية، أن

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84) وانحراف معياري (0.633) وهذا يدل على أن المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني يمارسون القيادة التحويلية بدرجة عالية.

وحصل بُعد الاستثارة الفكرية على أعلى متوسط حسابي (3.89)، يليه بُعد الدافعية الإلهامية بمتوسط حسابي (3.85)، ومن ثم بُعد الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي (3.82)، يليها بُعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي (3.80). وهذا يدل على أن القادة يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجات متقاربة، إلا أنهم يركزون على الأبعاد التي لها علاقة مباشرة بالعمل والأهداف (الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية) بشكل أكبر من الأبعاد التي تعبر عن الاعتبارات الفردية وسمات القائد (الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي).

ويفسر الباحث هذا الارتفاع في تطبيق القيادة التحويلية إلى خصوصية القطاع المصرفي الذي يتسم بالمهنية العالية والنمو السريع، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إتباع إدارات المصارف العاملة في هذا القطاع إلى أساليب قيادية فعالة ترفع من خلالها مكانة المنظمة وتعزز من ميزتها التنافسية، في ظل المنافسة القوية التي يشهدها هذا القطاع سواء أكان في استقطاب الزبائن أو الحفاظ على الكوادر البشرية الفعالة، ويرى الباحث أيضا إن المديرين العاملين في هذا القطاع كانوا في السابق موظفين تحت قيادة مدير سابق، ولذلك هم أعلم بالأساليب والطرق التي يجب إتباعها في تحقيق التوازن ما بين أهداف المنظمة وأهداف التابعين، من خلال إتباع نمط القيادة التحويلية، والتي هي بالأساس قيادة فعالة مؤثرة يصبح فيها القائد المثل الأعلى الذي يحتذى به، والأداة المستخدمة في تحقيق الأهداف، والمحفز للأفكار الإبداعية، والمدرّب الذي يهتم بأفراد الفريق، متيقنا بأن النجاح يكون مرهونا بالفريق ككل وليس به وحده، ويرى الباحث أيضا إن منصب المدير في هذا القطاع لا يعطى إلا لأصحاب الكفاءات والمهنية القادرين على تحمل المسؤولية وإنجاح العملية الإدارية وليس بالمحسوبية أو التوريث.

وتوافق هذه النتيجة دراسة الشنطي (2016) التي أشارت إلى أن المديرين العاملين في الوزارات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، واتفقت أيضا مع دراسة البواب (2016) التي درست موضوع القيادة التحويلية في البنك الإسلامي الفلسطيني وأظهرت أن المديرين يمارسون نمط القيادة التحويلية، واتفقت مع دراسة عودة (2016) والتي أشارت إلى أن المديرين العاملين في بنك فلسطين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، إلا أنها اختلفت بإضافة بُعد خامس للقيادة التحويلية وهو بُعد التمكين، واتفقت أيضا مع دراسة (Torlak & Kuzey, 2019) والتي أظهرت نتائج ممارسة القيادة التحويلية كانت أكبر من القيادة التبادلية للمديرين في قطاع التعليم الخاص في دولة باكستان، إلا أنها اختلفت مع دراسة الجمعي (2014) وأن النمط القيادي التبادلي كان الأكثر استخداما من النمط التحويلي من قبل المديرين العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، واختلفت أيضا من دراسة حسون (2016)، الذي أوضح بأن ممارسة المديرين العاملين في المصارف التجارية في سوريا لنمط القيادة التحويلية لا يرتقي للمستوى المطلوب، واختلفت أيضا مع دراسة (Javed, 2014)، حيث بينت أن النمط القيادي التبادلي هو الأكثر استخداما في البنوك العاملة في دولة باكستان، وأيضاً مع دراسة صالح والمببضين (2013) التي اظهرت أن النمط القيادي التبادلي يطبق بشكل أكبر من القيادة التحويلية لدى مديرين وزارة البيئة الأردنية.

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت على النحو التالي:

### 1- بُعد التأثير المثالي

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

الاستبانة التي تعبر عن بُعد التأثير المثالي.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التأثير المثالي

| الرقم | الفقرات                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 1     | يعمل مديري بطريقة تدفعني لاحترامه.            | 4.15            | 0.726             | عالية  | 83.0           |
| 2     | يتحدث مديري عن معتقداته وقيمه الهامة.         | 3.80            | 0.814             | عالية  | 76.0           |
| 3     | يعزز مديري الفخر في نفسي نظرا لارتباطي به.    | 3.72            | 0.953             | عالية  | 74.4           |
| 4     | يتجاوز مصلحته الشخصية في سبيل المصلحة العامة. | 3.53            | 1.101             | متوسطة | 70.6           |
|       | الدرجة الكلية لبعء التأثير المثالي            | <b>3.80</b>     | <b>0.708</b>      | عالية  | <b>76.0</b>    |

يلاحظ من جدول رقم (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعء التأثير المثالي، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.80) وانحراف معياري (0.708)، وهذا يدل على أن بُعء التأثير المثالي جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يعمل مديري بطريقة تدفعني لاحترامه " على أعلى متوسط حسابي (4.15) بدرجة عالية، ويليها " يتحدث مديري عن معتقداته وقيمه الهامة " بمتوسط حسابي (3.80) بدرجة عالية، يليها الفقرة " يعزز مديري الفخر في نفسي نظرا لارتباطي به " بمتوسط حسابي (3.72) بدرجة عالية، وحصلت الفقرة " يتجاوز مصلحته الشخصية في سبيل المصلحة العامة " على أقل متوسط حسابي (3.53) بدرجة متوسطة.

بشكل واضح يمكن القول أن المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني يمارسون بُعء التأثير المثالي بشكل كبير، ويرى الباحث إن الموظفين يتأثرون بسمات وسلوكيات القائد في المنظمة، فمهنية المدير تدفعهم

لاحترامه، كما أن القيم والمبادئ التي يتحلى بها تجعله مصدراً للفخر ومثالاً يحتذى به، ويفسر الباحث حصول فقرة "يتجاوز مصلحته الشخصية في سبيل المصلحة العامة" على أقل متوسط حسابي إلى أن المدير قد يتجاوز من مصلحة الموظفين في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، وهي انعكاس لمصلحته الشخصية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المصري (2016) والتي بينت أن القيادة النسوية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتسم بالتأثير المثالي بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة القويسي (2018)، الذي أشار أن المديرين العاملين في المنظمة المبحوثة يمارسون بُعد التأثير المثالي بدرجة مرتفعة، واتفقت أيضاً مع دراسة عبد الإمام وضجر (2008)، والتي توصلت إلى أن المديرين العاملين في مصرفي الرشيد والرافدين في البصرة يمارسون التأثير المثالي بشكل جيد.

## 2- بُعد الدافعية الإلهامية.

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بُعد الدافعية الإلهامية.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الدافعية الإلهامية

| الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 4     | يركز على بناء روح التعاون بين أعضاء الفريق.       | 3.95            | 0.982             | عالية  | 79.0           |
| 2     | يتحدث مديري بحماس على ما يجب إنجازه.              | 3.92            | 0.923             | عالية  | 78.4           |
| 1     | يتحدث مديري بتفاؤل عن المستقبل.                   | 3.78            | 0.948             | عالية  | 75.6           |
| 3     | يدفعني مديري للقيام بما هو أكثر من أدائي المعتاد. | 3.77            | 0.957             | عالية  | 75.4           |
|       | الدرجة الكلية لبعد الدافعية الإلهامية             | 3.85            | 0.778             | عالية  | 77.0           |

يلاحظ من جدول رقم (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الدافعية الإلهامية، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85)، وانحراف معياري (0.778)، وهذا يدل على أن بُعد الدافعية الإلهامية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يركز على بناء روح التعاون بين أعضاء الفريق " على أعلى متوسط حسابي (3.95)، يليها فقرة " يتحدث مديري بحماس على ما يجب إنجازه " بمتوسط حسابي (3.82)، يليها " يتحدث مديري بتفاؤل عن المستقبل " بمتوسط حسابي (3.78). وحصلت فقرة " يدفعني مديري للقيام بما هو أكثر من أدائي المعتاد " على أقل متوسط حسابي (3.77).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك المديرين في القطاع المصرفي إلى أهمية هذا البعد، كونه أداة لتحفيز العاملين بالطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية، والتي يعبر عنها القائد بحماس وتفاؤل، كما يدرك القائد أهمية العمل الجماعي الذي ينمي روح الفريق، وثقته بإمكانيات الموظفين التي يمكن تسخيرها لتحقيق الأهداف، ويرى الباحث أيضا إن تطبيق المديرين لهذا البعد هو اعتمادهم على التحفيز المعنوي بشكل أكبر من التحفيز المادي كونه أقل تكلفة وأسهل في التطبيق.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة البواب (2016) الذي أشار إلى أن الإدارة العليا في البنك الإسلامي الفلسطيني لديهم سمة التحفيز الإلهامي، وأيضا مع دراسة الحسيني (2016) التي أظهرت بأن القيادة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تمارس بُعد التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة.

### 3- بُعد الاستشارة الفكرية.

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بُعد الاستشارة الفكرية.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لُبعد الاستشارة الفكرية

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 3     | يحتثي المدير على استعمال المنطق قبل التصرف بأي عمل.    | 3.96            | 0.881             | عالية  | 79.2           |
| 4     | يعيد مديري النظر في الأمور الحساسة للتأكد من ملاءمتها. | 3.96            | 0.803             | عالية  | 79.2           |
| 1     | يدفعني مديري للنظر إلى المشاكل من زوايا مختلفة.        | 3.87            | 0.891             | عالية  | 77.4           |
| 2     | يحتثي على التفكير بالمشكلات القديمة وحلها بأفضل الطرق. | 3.78            | 0.887             | عالية  | 75.6           |
|       | الدرجة الكلية لُبعد الاستشارة الفكرية                  | <b>3.89</b>     | <b>0.737</b>      | عالية  | <b>77.8</b>    |

يلاحظ من اجدول رقم (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الاستشارة الفكرية، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.89)، وانحراف معياري (0.737)، وهذا يدل على أن بُعد الاستشارة الفكرية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يحتثي المدير على استعمال المنطق قبل التصرف بأي عمل "، والفقرة " يعيد مديري النظر في الأمور الحساسة للتأكد

من ملاءمتها " على أعلى متوسط حسابي (3.96)، ويليهما فقرة " يدفعني مديري للنظر إلى المشاكل من زوايا مختلفة " بمتوسط حسابي (3.87). وحصلت الفقرة " تتدخل بحثي على التفكير بالمشكلات القديمة وحلها بأفضل الطرق " على أقل متوسط حسابي (3.78).

ومن هذه النتائج يمكن القول أن المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني يمارسون بُعد الاستشارة الفكرية بدرجة مرتفعة، فهم يحثون العاملين على استعمال المنطق والتروي في العمل، والنظر إلى جوانب المشكلة من زوايا مختلفة قبل اتخاذ القرارات، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى درجة حساسية العمل الذي يقوم به العاملون في القطاع المصرفي، لأن أي تسرع قد يؤدي إلى خسارة مالية أو خسارة الزبون، ويفسر الباحث حصول فقرة " بحثي على التفكير بالمشكلات القديمة وحلها بأفضل الطرق " على أقل متوسط حسابي، إلا أن المشاكل في القطاع المصرفي تعالج حسب إجراءات واضحة وتسلسل معين. وأخيراً يرى الباحث أن هذا البعد مهم جداً لأنه يلعب دوراً بارزاً في رفع الميزة التنافسية، سواء كانت خارجية بين البنوك أو داخلية بين الفروع من خلال رفع أداء وفعالية الكوادر البشرية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة البواب (2015) التي توصلت إلى أن القيادة الإدارية في البنك الإسلامي الفلسطيني تهتم بالتحفيز العقلي (الفكري) لمروسيها، واتفقت أيضاً مع دراسة عودة (2016) التي بينت أن المديرين في بنك فلسطين يمارسون بُعد الاستشارة الفكرية بدرجة مرتفعة جداً، إلا أنها اختلفت مع دراسة عبد الإمام وضجر (2008)، والتي بينت أن المديرين العاملين في مصرفي الرشيد والرافدين يمارسون بُعد الاستمالة الذهنية (الاستشارة الفكرية) بدرجة قليلة.

#### 4- بُعد الاعتبارات الفردية.

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

الاستبانة التي تعبر عن بُعد الاعتبارات الفردية.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لُبعد الاعتبارات الفردية.

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 3     | يستمتع مديري لأرائي الشخصية في العمل.                    | 3.99            | 0.858             | عالية  | 79.8           |
| 1     | يساعدني مديري في تطوير نقاط قوتي.                        | 3.85            | 0.858             | عالية  | 77.0           |
| 2     | يعتبرني مديري فرد له احتياجات وطموحات مختلفة عن الآخرين. | 3.77            | 0.859             | عالية  | 75.4           |
| 4     | يبذل مديري جهدا في توجيهي وتدريبني.                      | 3.68            | 0.922             | عالية  | 73.6           |
|       | الدرجة الكلية  | <b>3.82</b>     | <b>0.707</b>      | عالية  | <b>76.4</b>    |

يلاحظ من جدول رقم (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على بُعد الاعتبارات الفردية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.82) وانحراف معياري (0.707)

وهذا يدل على أن بُعد الاعتبارات الفردية جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يستمتع مديري

لأرائي الشخصية في العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.99)، يليها " يساعدني مديري في تطوير نقاط

قوتي " بمتوسط حسابي (3.85)، يليها " يعتبرني مديري فرد له احتياجات وطموحات مختلفة عن الآخرين "

بمتوسط حسابي (3.77)، وحصلت الفقرة " يبذل مديري جهدا في توجيهي وتدريبني " على أقل متوسط حسابي (3.68).

ويمكن القول أن المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني يمارسون بُعد الاعتبارات الفردية بدرجة كبيرة، فهم يعززون ثقة الموظف بنفسه بالاستماع إلى آرائه الشخصية وتطوير نقاط قوته، كما أنهم يراعون الفروق في الحاجات والطموحات بين الموظفين لاستغلالها بالشكل الذي يتناسب مع أهداف المنظمة، إلا أنهم يبذلون جهد غير كبير في توجيه وتدريب الموظفين نظراً للمسؤوليات والمهام الكبيرة التي يقوم بها المدير، مما لا يتيح له الكثير من الوقت لتوجيه وتدريب العاملين، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارات العليا في القطاع المصرفي تقدّر وتعترف بالدور المهم الذي يقوم به الموظفون، كما أنها تسعى للحفاظ على الكوادر البشرية وخاصة الفعالة منها من خلال زيادة الاهتمام بهم.

وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة الحسني (2016)، وتوصلت بأن القيادة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تمارس بُعد الاعتبارات الفردية بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة واعر (2016) حيث أظهرت أن العاملين في مجمع صيدان بدولة الجزائر يرون أن قادتهم يهتمون بالجانب الإنساني الفردي بدرجة متوسطة.

#### 3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الرضا الوظيفي بمحاورة (الراتب، فرصة الترقية، أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه، ونية ترك العمل) للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

ولإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني

| الرقم | المحور                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 3     | أسلوب الإشراف               | 3.78            | 0.832             | عالية  | 75.6           |
| 4     | العلاقة مع الزملاء          | 3.69            | 0.676             | عالية  | 73.8           |
| 5     | العمل نفسه                  | 3.61            | 0.822             | متوسطة | 72.2           |
| 2     | فرص الترقية                 | 2.80            | 0.814             | متوسطة | 56.0           |
| 1     | الراتب                      | 2.71            | 0.850             | متوسطة | 54.2           |
| 6     | نية ترك العمل               | 2.46            | 0.878             | متوسطة | 49.2           |
|       | الدرجة الكلية للرضا الوظيفي | 3.15            | 0.561             | متوسطة | 63             |

يلاحظ من جدول رقم (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.15)، وانحراف معياري (0.561)، وهذا يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة.

وحصل محور أسلوب الإشراف على أعلى متوسط حسابي (3.78) بدرجة عالية، يليه محور العلاقة مع الزملاء بمتوسط حسابي (3.69) بدرجة عالية، ومن ثم محور العمل نفسه بمتوسط حسابي (3.61) بدرجة

متوسطة، ويليه محور فرص الترقية بمتوسط حسابي (2.80) بدرجة متوسطة، ويليه محور الراتب بمتوسط حسابي (2.71) بدرجة متوسطة، ومن ثم محور نية ترك العمل بمتوسط حسابي (2.46) بدرجة متوسطة.

ومن هذه النتيجة يمكن القول إن الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة، إلا أن هناك فروقا بين محاور الرضا الوظيفي المعتمدة في هذه الدراسة، حيث تشير النتائج إلى أن هناك ثلاثة محاور هي: (أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، والعمل نفسه) جاءت بدرجة عالية بالمجمل بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.61-3.78)، والمحاور الأخرى (فرصة الترقية، الراتب، ونية ترك العمل) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح بين (2.46-2.80)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المحاور ذات المتوسطات الحسابية المرتفعة لها علاقة مباشرة بالإدارة والموظفين أنفسهم، لا تحتاج إلى صلاحيات وإجراءات كبيرة للرفع من مستواها، بعكس المحاور الأخرى والتي تستند على عدد من الأمور لتحقيقها. وسيتم مناقشتها بالتفصيل تنازليا كما يلي.

## 1- أسلوب الإشراف

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور أسلوب الإشراف كما هو موضح في جدول رقم (7.4).

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور أسلوب الإشراف

| الرقم | الفقرات                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 1     | مديري مؤهل للقيام بالأعمال المنوطة به.    | 4.07            | 0.804             | عالية  | 81.4           |
| 2     | أرى أن مديري منصف في التعامل مع الموظفين. | 3.66            | 0.981             | متوسطة | 73.2           |

|      |        |              |             |   |   |
|------|--------|--------------|-------------|---|---|
| 72.4 | متوسطة | 1.023        | 3.62        | يوزع مديري المهام والواجبات بعدالة بين الموظفين | 3 |
| 75.6 | عالية  | <b>0.832</b> | <b>3.78</b> | الدرجة الكلية لمحور أسلوب الاشراف               |   |

يلاحظ من جدول رقم (7.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور أسلوب الإشراف أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.78) وانحراف معياري (0.832)، وهذا يدل على أن بُعد أسلوب الإشراف جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.7) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية وفقرتين ظهرت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " مديري مؤهل للقيام بالأعمال المنوطة به " على أعلى متوسط حسابي (4.07) بدرجة عالية، ويليهما " أرى أن مديري منصف في التعامل مع الموظفين " بمتوسط حسابي (3.66) بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة " يوزع مديري المهام والواجبات بعدالة بين الموظفين " على أقل متوسط حسابي (3.62) بدرجة متوسطة. ويرى الباحث إن هذه النتيجة ما هي إلا تأكيد على نتائج السؤال الأول، فإذا كان المديرين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة وهي قيادة إيجابية بالأساس، فإن الموظفين سيكون لديهم رضا مرتفع من أسلوب الإشراف، ويرى الباحث أيضا إن مهنية المدير وقدرته على القيام بأعماله تزيد من شعور الثقة والأمان لدى الموظفين، أما الفقرات التي تدل على إنصاف المدير في التعامل مع الموظفين وتوزيعه للمهام والواجبات بعدالة والتي جاءت بدرجة متوسطة، يرى الباحث إن المدير قد يفضل بعض الموظفين على باقي زملائهم بناء على المهنية والكفاءة، وإنه قد يوزع المهام الصعبة على الأفراد الأكثر كفاءة وفعالية.

وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة سلامة (2015) والتي أشارت إلى أن العلاقة مع المسؤول المباشر حصلت على درجة استجابة مرتفعة جدا من وجهة نظر موظفي البلديات في محافظة رام الله والبيرة، واتفقت أيضا مع دراسة القويسي (2016) في الفقرات التي تشير إلى رضا الموظفين من المدير، حيث حصل على متوسطات حسابية مرتفعة، واتفقت أيضا مع دراسة (Hall, 2018) وأشارت إلى أن موظفي الفنادق الترفيهية في ولاية كاليفورنيا لديهم رضا مرتفع من المديرين.

## 2- العلاقة مع الزملاء

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور العلاقة مع الزملاء كما هو موضح في جدول رقم (8.4).

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العلاقة مع الزملاء

| الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 1     | أشعر بالانسجام مع زملائي في العمل.                    | 4.06            | 0.769             | عالية  | 81.2           |
| 2     | يوجد علاقة ودية وغير رسمية بيني وبين زملائي في العمل. | 3.95            | 0.894             | عالية  | 79.0           |
| 3     | يحدث الكثير من المشاكل بين الزملاء في العمل.          | 3.05            | 1.152             | متوسطة | 61.0           |
|       | الدرجة الكلية لمحور العلاقة مع الزملاء                | <b>3.69</b>     | <b>0.676</b>      | عالية  | 73.8           |

يلاحظ من جدول رقم (8.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العلاقة مع الزملاء، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.69) وانحراف معياري (0.676) وهذا يدل على أن محور العلاقة مع الزملاء جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (8.4) أن فقرتين ظهرتتا بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " أشعر بالانسجام مع زملائي في العمل " على أعلى متوسط حسابي (4.06) بدرجة عالية، ويليهما " يوجد علاقة ودية وغير رسمية بيني وبين زملائي في العمل " بمتوسط حسابي (3.95) بدرجة عالية، وحصلت الفقرة " يحدث الكثير من المشاكل بين الزملاء في العمل " على أقل متوسط حسابي (3.05) بدرجة متوسطة.

حصل هذا المحور على الترتيب الثاني على محاور الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.69) بدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وضوح الإجراءات والمهام في القطاع المصرفي، فكل موظف يكون على علم بالأمور والواجبات التي يجب عليه القيام بها لإتمام عمله، مما يقلل من فرصة التصادم في العمل بين الزملاء، ويعزز من العلاقة المهنية ويؤسس لقاعدة قوية لبناء الصداقات بينهم، ويرى الباحث أيضا أن طبيعة العمل المصرفي الذي يعتمد على التفاعل والعمل الجماعي من خلال المشاركة في الأفكار والآراء تقوي العلاقة بين أعضاء الفريق، وتوحد الأهداف المراد تحقيقها، مما يجعلهم أكثر انسجاما فيما بينهم، كما يرى الباحث أن تقارب الفئة العمرية لأفراد العينة وكانت معظمها أقل من 30 سنة بنسبة 52.1%، تلعب دور مهم في هذه النتيجة، حيث كلما كانت الفئة العمرية بين أعضاء الفريق متقاربة زادت نقاط الالتقاء بينهم مثل الأهداف والطموحات وطريقة التفكير، ويزيد أيضا من فرصة تكوين علاقة ودية وغير رسمية بين الزملاء. أما حصول فقرة " يحصل الكثير من المشاكل بين الزملاء في العمل " على أقل متوسط حسابي، يفسرها أنه من الممكن أن

يحدث مشاكل بين الزملاء ولكنها تكون متعلقة في العمل وليست شخصية، ومن الممكن أيضا أن صيغة العبارة وهي عكسية قد أثرت على إجابات عينة الدراسة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القويسي (2016) التي أشارت إلى وجود علاقة ودية بين الزملاء بدرجة (موافق)، واتفقت أيضا مع دراسة حمد (2015) حيث حصل محور العلاقة مع الزملاء على المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، واتفقت أيضا مع دراسة (Hall, 2018) التي أشارت إلى وجود رضا مرتفع للعلاقة بين الزملاء.

### 3- العمل نفسه

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور العمل نفسه كما هو موضح في جدول رقم (9.4).

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العمل نفسه

| الرقم | الفقرات                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 1     | أشعر بالرضا عن الوظيفة التي اشغلها حاليا. | 3.66            | 0.937             | متوسطة | 73.2           |
| 3     | أجد أن بيئة العمل مريحة بالنسبة لي.       | 3.65            | 0.947             | متوسطة | 73.0           |
| 2     | تحقق الوظيفة التي اشغلها تطورا مهنيا لي.  | 3.52            | 0.984             | متوسطة | 70.4           |
|       | الدرجة الكلية لمحور العمل نفسه            | <b>3.61</b>     | <b>0.822</b>      | متوسطة | 72.2           |

يلاحظ من اخلال جدول رقم (9.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العمل نفسه، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61)، وانحراف معياري (0.822)، وهذا يدل على أن محور العمل نفسه جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " أشعر بالرضا عن الوظيفة التي اشغلها حاليا " على أعلى متوسط حسابي (3.66)، يليها " أجد أن بيئة العمل مريحة بالنسبة لي " بمتوسط حسابي (3.65). وحصلت الفقرة " تحقق الوظيفة التي اشغلها تطورا مهنيا لي " على أقل متوسط حسابي (3.52).

حصل هذا المحور على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.61) بدرجة متوسطة إلا أنه قريب من الدرجة العالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى بيئة العمل المستقرة والمريحة التي يتمتع بها هذا القطاع، فهو من أكثر القطاعات استقراراً من الناحية المالية والادارية، مما يزيد من الأمان الوظيفي والثقة بالمنظمة، كما أن المهام والواجبات المطلوبة من الأفراد لا تحتاج إلى جهد بدني كبير، بالإضافة إلى أنها غير خطيرة، كما أن وضوح اللوائح والإجراءات تجعل العمل مريحاً، ويرى الباحث أيضاً إن التطور المهني والاجتماعي الذي يحصل عليه العاملين يجعلهم أكثر ثقة ورضاً عن انفسهم مما يعزز من الرضا عن عمله، وأخيراً يرى الباحث إن هذه النتيجة مرتبطة بنتائج المحور الأول والثاني، حيث إذا كانت العلاقة مع المدير والزملاء جيدة فأنها ستعكس بشكل إيجابي على الرضا عن العمل نفسه.

وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة حمد (2015) حيث حصل محور العمل نفسه على الترتيب الثاني من محاور الرضا الوظيفي، ودراسة (janner, 2019) التي بينت حصول محور العمل نفسه على الترتيب الثالث.

#### 4-فرصة الترقية.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور فرص الترقية.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور فرص الترقية

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 1     | انا راضا عن فرصة الترقية في وظيفتي.                | 3.16            | 1.155             | متوسطة | 63.2           |
| 2     | أرى أن هناك عدالة في نظام الترقية المطبق في البنك. | 2.85            | 1.106             | متوسطة | 57.0           |
| 3     | أشعر أن فرصة الترقية في البنك قليلة.               | 2.39            | 1.011             | متوسطة | 47.8           |
|       | الدرجة الكلية لمحور فرصة الترقية                   | <b>2.80</b>     | <b>0.814</b>      | متوسطة | 56.0           |

يلاحظ من رقم (10.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور فرص الترقية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.80)، وانحراف معياري (0.814)، وهذا يدل على أن محور فرص الترقية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (10.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " انا راضا عن فرصة الترقية في وظيفتي " على أعلى متوسط حسابي (3.16)، ويليهما فقرة " أرى أن هناك عدالة في نظام الترقية المطبق في البنك " بمتوسط حسابي (2.85)، وحصلت الفقرة " أشعر أن فرصة الترقية في البنك قليلة " على أقل متوسط حسابي (2.39).

حصل هذا المحور على الترتيب الرابع بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن البنوك لا تعتمد على الاحلال الوظيفي فقط عند وجود شاغر إداري جديد، إنما تستخدم أيضا الاستقطاب الخارجي في التوظيف، مما يقلل من فرصة الترقية الداخلية للموظفين الحاليين، ويرى الباحث أيضا أن القطاع المصرفي يميل إلى تجديد الدماء وتوظيف الكوادر الخارجية الفعالة وخصوصا في الوظائف الإدارية الحساسة والتي

تحتاج إلى قدر كبير من المهنية والخبرة، ويرى الباحث أيضا أن سنوات الخدمة لأفراد العينة والتي تركزت في مدة أقل من 5 سنوات بنسبة 40.4% أدت إلى هذه النتيجة الوسطية، كونهم بحاجة إلى الوقت والاجتهاد لزيادة فرصة الترقية، وبالرغم من أن الموظفين يشعرون بأن فرصة الترقية قليلة إلا أنهم راضون عن هذه الفرصة كما شارة الفقرة " انا راضا عن فرصة الترقية في وظيفتي " والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (Hall, 2018) حيث كان الرضا عن فرصة الترقية بدرجة متوسطة، واتفق أيضا مع دراسة سلامة (2015) التي أظهرت مستوى متوسط من الرضا عن فرصة الترقية.

## 5-الراتب

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور الراتب.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الراتب

| الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 3     | نظام الرواتب في البنك جيدة مقارنة مع القطاعات الأخرى.     | 3.09            | 1.133             | متوسطة | 61.8           |
| 1     | أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه.                       | 2.83            | 1.222             | متوسطة | 56.6           |
| 2     | الراتب الذي أتقاضاه يتناسب بشكل عادل مع الجهد الذي أبذله. | 2.65            | 1.175             | متوسطة | 53.0           |
| 4     | اشعر ان فرص زيادة مرتبي في البنك قليلة.                   | 2.26            | 0.949             | منخفضة | 45.2           |
|       | الدرجة الكلية لمحور الراتب                                | 2.71            | 0.850             | متوسطة | 54.2           |

يلاحظ من جدول رقم (11.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الراتب أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.71) وانحراف معياري (0.850)، وهذا يدل على أن محور الراتب جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (11.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " نظام الرواتب في البنك جيدة مقارنة مع القطاعات الأخرى " على أعلى متوسط حسابي (3.09) بدرجة متوسطة، يليها فقرة " أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه " بمتوسط حسابي (2.83) بدرجة متوسطة، يليها الفقرة " الراتب الذي أتقاضاه يتناسب بشكل عادل مع الجهد الذي أبذله " بمتوسط حسابي (2.65) بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة " اشعر ان فرص زيادة مرتبي في البنك قليلة " على أقل متوسط حسابي (2.26) بدرجة منخفضة.

حصل هذا المحور على الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.71) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شعور الموظفين بأن الجهد المبذول لا يتناسب مع الراتب الذي يتقاضوه، وبالرغم من أن العمل في القطاع المصرفي لا يحتاج إلى مجهود بدني كبير إلا أنه يحتاج إلى قدر كبير من المسؤولية نظراً لحساسية الخدمة المقدمة من طرفهم، ويعزو الباحث أيضاً هذه النتيجة المتوسطة إلى أن الرضا عن الراتب امر نسبي فقد يختلف من شخص لآخر معتمداً على عدة أمور مثل: الحالة الاجتماعية، أسلوب الحياة، ومكان الإقامة، وفي المقابل يرى الموظفون أن نظام الرواتب المطبق في القطاع المصرفي جيد مقارنة مع قطاعات أخرى، حيث يتقاضوا ستة عشر راتباً في السنة، أما شعور الموظفين بأن فرصة زيادة الرواتب قليلة فيفسرها الباحث إن زيادة المرتب تكون مقرونة بالتقدم الوظيفي والتي تحتاج إلى وقت وجهد كبير من الفرد.

وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة القويسي (2016) حيث أظهرت النتائج إن رضا الموظف من الراتب كان بدرجة (محايد)، واتفقت أيضا مع دراسة (Hall, 2018) حيث كان الرضا عن الأجور والرواتب بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة سلامة (2015) التي أظهرت أن هناك رضا مرتفعاً عن محور الراتب.

## 6- نية ترك العمل

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور نية ترك العمل كما هو موضح في جدول رقم (12.4).

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور نية ترك العمل

| الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 3     | لن أخسر الكثير في حال تركي لعملي الحالي                 | 2.53            | 1.044             | متوسطة | 50.6           |
| 1     | أبحث بشكل مستمر عن فرص عمل جديدة                        | 2.44            | 1.047             | متوسطة | 48.8           |
| 2     | في حال توفر فرص عمل جديدة سوف أترك عملي الحالي دون تردد | 2.40            | 1.035             | متوسطة | 48.0           |
|       | الدرجة الكلية لمحور نية ترك العمل                       | <b>2.46</b>     | <b>0.878</b>      | متوسطة | 49.2           |

يلاحظ من الجدول رقم (12.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور نية ترك العمل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.46) وانحراف معياري (0.878)، وهذا يدل على أن محور نية ترك العمل جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (12.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " لن أخسر الكثير في حال تركي لعملي الحالي " على أعلى متوسط حسابي (2.53)، ويليهما فقرة " أبحث بشكل

مستمر عن فرص عمل جديدة " بمتوسط حسابي (2.44). وحصلت الفقرة " في حال توفر فرص عمل جديدة سوف أترك عملي الحالي دون تردد " على أقل متوسط حسابي (2.40).

حصل هذا المحور على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.46) بدرجة متوسطة، وحصلت عبارة "لن أخسر الكثير في حال تركي لعملي" وهي عبارة عكسية على أعلى متوسط حسابي، أي أن هناك أمور قد يفقدها الموظف في حال تركه لعمله، وهذه النتيجة تتوافق مع النتائج السابقة على اعتبار أن الموظف قد يخسر أسلوب القيادة الذي يمارسه مديره الحالي والتي حصلت على أعلى درجات الرضا، وأيضا امكانية ابتعاده عن زملائه الحاليين في العمل، أما العبارات التي تدل على البحث المستمر عن وظيفة جديدة وتركه للعمل في حال توفرها التي جاءت بمتوسطات حسابية تتراوح بين (2.40-2.44) بدرجة متوسطة قريبة للمنخفضة، إلى أن فرصة الحصول على موقع أعلى وراتب أفضل يكون من خلال الانتقال من بنك إلى آخر وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج محور فرصة الترقية والراتب.

#### 4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما هي العلاقة بين درجة ممارسة المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) من وجهة نظر الموظفين، ودرجة رضاهم الوظيفي (الراتب، فرصة الترقية، أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه، ونية ترك العمل)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة ممارسة المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) من وجهة نظر الموظفين،

ودرجة رضاهم الوظيفي بمحاورة (الرواتب، فرصة الترقية، أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه، ونية ترك العمل).

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين ممارسة المديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني للقيادة التحويلية بأبعادها من وجهة نظر الموظفين، ودرجة رضاهم الوظيفي.

جدول (13.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها من وجهة نظر الموظفين ودرجة رضاهم الوظيفي

| الدرجة الكلية للقيادة التحويلية | الاعتبارات الفردية | الاستثارة الفكرية | الدافعية الإلهامية | التأثير المثالي | المتغيرات     |                             |
|---------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-----------------|---------------|-----------------------------|
| 0.517**                         | 0.503**            | 0.354**           | 0.426**            | 0.508**         | معامل بيرسون  | الراتب                      |
| 0.000                           | 0.000              | 0.000             | 0.000              | 0.000           | مستوى الدلالة |                             |
| 0.464**                         | 0.472**            | 0.299**           | 0.401**            | 0.435**         | معامل بيرسون  | فرص الترقية                 |
| 0.000                           | 0.000              | 0.000             | 0.000              | 0.000           | مستوى الدلالة |                             |
| 0.757**                         | 0.662**            | 0.593**           | 0.656**            | 0.705**         | معامل بيرسون  | أسلوب الإشراف               |
| 0.000                           | 0.000              | 0.000             | 0.000              | 0.000           | مستوى الدلالة |                             |
| 0.381**                         | 0.294**            | 0.342**           | 0.403**            | 0.268**         | معامل بيرسون  | العلاقة مع الزملاء          |
| 0.000                           | 0.000              | 0.000             | 0.000              | 0.000           | مستوى الدلالة |                             |
| 0.576**                         | 0.596**            | 0.380**           | 0.511**            | 0.507**         | معامل بيرسون  | العمل نفسه                  |
| 0.000                           | 0.000              | 0.000             | 0.000              | 0.000           | مستوى الدلالة |                             |
| 0.188**                         | 0.217**            | 0.031             | 0.190**            | 0.216**         | معامل بيرسون  | نية ترك العمل               |
| 0.006                           | 0.001              | 0.656             | 0.005              | 0.002           | مستوى الدلالة |                             |
| 0.701**                         | 0.672**            | 0.481**           | 0.624**            | 0.649**         | معامل بيرسون  | الدرجة الكلية للرضا الوظيفي |
| 0.000                           | 0.000              | 0.000             | 0.000              | 0.000           | مستوى الدلالة |                             |

يتبين من خلال جدول رقم (13.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.701)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه يوجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة ممارسة المديرين العاملين في القطاع المصرفي للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) من وجهة نظر الموظفين، ودرجة رضاهم الوظيفي بمحاوره (الراتب، فرصة الترقية، أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه، ونية ترك العمل)، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة التحويلية زاد ذلك من الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني، وكذلك لجميع الأبعاد ما عدا بُعد الاستشارة الفكرية على محور نية ترك العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.031) عند مستوى الدلالة (0.656) مما يدل على عدم وجود علاقة بينهما.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي، فهي تحتوي على عناصر ملهمة ومحفزة ومراعية للأفراد، يرفع المدير من خلالها درجة الرضا الوظيفي للعاملين، وفي التالي شرح مفصل للعلاقة بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين.

### 1- بُعد التأثير المثالي

يلاحظ من خلال جدول رقم (13.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية لبُعد التأثير المثالي (0.649)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه يوجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لبُعد التأثير المثالي على محاور الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى تأثر الموظفين بسمات وسلوكيات القائد في المنظمة، فمهنية القائد ومشاركته لقيمه ومعتقداته الهامة تقرب المسافات بينهم، وتجعل العلاقة بين القائد والتابع قائمة على الاحترام

المتبادل، ويرى أيضا أن شعور الفخر الذي يمتلكه العاملين تجاه مديرهم ما هو إلا شكل من أشكال الرضا عن القيادة بشكل خاص والعمل بشكل عام.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Hall, 2018) والتي اشارت إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين بُعد التأثير المثالي (السمات) على الرضا الوظيفي، واختلفت مع دراسة القيسي (2016) والتي كشفت أنه لا يوجد أثر لبُعد التأثير المثالي على الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة، واختلفت أيضا مع دراسة الشيخ (2017) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين بُعد التأثير المثالي والرضا الوظيفي.

## 2-الدافعية الإلهامية:

يتبين من خلال جدول رقم (13.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية لبُعد الدافعية الإلهامية (0.624)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه يوجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لبُعد الدافعية الإلهامية في محاور الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى دور المدير في بث روح التفاؤل والحماس بين أعضاء الفريق، وإعطاء صورة واضحة عن المستقبل، مما يعزز ثقة الأفراد بالمدير وبأنفسهم، ويجعلهم يشعرون بأن العمل الذي يقومون به ذا جدوى، وأن تحقيق أهداف المنظمة ما هي إلا وسيلة لتحقيق أهدافهم، وهذه الأمور مجتمعة قد ترفع من مستوى الرضا الوظيفي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجعبي (2016) التي أظهرت وجود علاقة بين القيادة التحويلية ومنها بُعد الدافعية الإلهامية والرضا الوظيفي، واتفقت أيضا مع دراسة الشيخ (2017) والتي أشارت إلى وجود علاقة

إيجابية بين بُعد الدافعية الإلهامية والرضا الوظيفي، واختلفت مع دراسة القويسي (2016) التي لم تكشف عن وجود أثر لبُعد الدافعية الإلهامية على الرضا الوظيفي.

### 3- الاستشارة الفكرية

يتبين من خلال جدول رقم (13.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية لبُعد الاستشارة الفكرية (0.481)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه يوجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لبُعد الاستشارة الفكرية على محاور الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني باستثناء محور نية ترك العمل، حيث كانت قيمة المعنوية أكبر من (0.05)، أي أنه كلما زاد تطبيق المدير لهذا البعد زاد من الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي باستثناء محور نية ترك العمل.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى دور الاستشارة الفكرية في رفع ثقة الأفراد بأنفسهم من خلال تشجيع المدير لهم بالتفكير بطرق إبداعية والنظر إلى المشكلات القديمة من زوايا مختلفة وحلها بطرق جديدة أي التفكير خارج الصندوق، ويرى الباحث أيضا إن إتباع المدير لهذا البعد يرفع من مهنية وقدرات العاملين التي تمكنهم من تقديم أداء فعال مما يجعل العمل مريحا وممتعا، وهذا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي عن العمل. أما عن عدم وجود علاقة بين التأثير المثالي ونية ترك العمل، يرى الباحث أن هناك متغيرات أخرى قد تدفع العاملين لترك عملهم الحالي، حيث إن انتقال الفرد من بنك إلى آخر يعد وسيلة للحصول على موقع وراتب أفضل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Hall, 2018) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين بُعد الاستشارة الفكرية ومحاور الرضا الوظيفي، وأيضا مع دراسة (Janer, 2019) التي بينت أن بُعد الاستشارة الفكرية تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي، واختلفت مع دراسة القويسي (2016) التي أشارت إلى عدم وجود أثر لبُعد الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي رغم تطبيقه بشكل كبير في المنظمة المبحوثة.

#### 4-الاعتبارات الفردية

يتبين من خلال جدول رقم (13.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية لُبعد الاعتبارات الفردية (0.672)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه يوجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لُبعد الاعتبارات الفردية على محاور الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأفراد ينظرون إلى اهتمام الإدارة بهم على أنها تقدير للمجهودات التي يقومون بها، كما أنها تدل على أهميتهم في المنظمة فيزيد ذلك من شعور الثقة والمواطنة التنظيمية، وتنعكس بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القويسي (2016) الذي أظهر أن بُعد الاعتبارات الفردية له علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي، وأيضاً مع دراسة (Torlak & Kuzey, 2019)، التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين بُعد الاعتبارات الفردية والرضا الوظيفي، واختلفت مع دراسة الشيخ (2017) التي كشفت على عدم وجود أثر إيجابي لُبعد الاهتمام الفردي (الاعتبارات الفردية) على الرضا الوظيفي.

#### 4.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما هو دور (أثر) أبعاد القيادة التحويلية للمديرين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني في الرضا الوظيفي بمحاورة (الراتب، فرصة الترقية، أسلوب الاشراف، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه، ونية ترك العمل)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى لفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد دور (أثر) لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، في محور الراتب.

تم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور الراتب.

جدول (14.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور الراتب

| مصدر التباين       | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات    | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|--------------|-------------------|-------------------|---------------|
| بين المجموعات      | 47.434         | 4            | 11.859            | 23.302            | 0.000         |
| داخل المجموعات     | 105.851        | 208          | 0.509             |                   |               |
| المجموع            | 153.286        | 212          |                   |                   |               |
| المتغير            | B قيمة         | قيمة t       | الدلالة الإحصائية |                   |               |
| (Constant)         | -0.037         | -0.120       | 0.905             |                   |               |
| التأثير المثالي    | 0.363          | 3.682        | 0.000             |                   |               |
| الدافعية الإلهامية | 0.084          | 0.811        | 0.418             |                   |               |
| الاستثارة الفكرية  | -0.079         | -0.774       | 0.440             |                   |               |
| الاعتبارات الفردية | 0.352          | 3.193        | 0.002             |                   |               |
| قيمة R2            | 30.9           |              |                   |                   |               |

يتبين من خلال جدول رقم (14.4) أن قيمة ( $R^2$ ) بلغت (30.9%)، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغيرات

المستقلة للمتغير التابع (محور الراتب) بلغت (30.9%)، أي أنه يوجد متغيرات أخرى لها تأثير غير مشمولة

بالمغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية). وتبين من خلال قيمة (ف) (23.302) ومستوى الدلالة (0.000)، أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) مجتمعة يوجد لها تأثير على المتغير التابع (محور الراتب). وبعد فحص قيم (ت)، تبين أنه يوجد تأثير إيجابي لبُعد التأثر المثالي، حيث إن قيمة (ت) (3.682) ومستوى الدلالة (0.000)، وأيضاً بُعد الاعتبارات الفردية حيث إن قيمة (ت) (3.193) ومستوى الدلالة (0.002)، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y = 0.352(x2) + 0.363(x1) = \text{الراتب}$$

يرى الباحث ان نسبة تفسير أثر القيادة التحويلية بأبعادها والتي كانت قريبة من (40%) على محور الراتب كانت منطقية، فهناك العديد من المتغيرات التي من شأنها أن تفسر رضا الفرد من الراتب الذي يتقاضاه، أما حصول بُعد التأثير المثالي وبُعد الاعتبارات الفردية على قيمة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05، يرى الباحث أن صفات القائد المثالي من أخلاق ومهنية وكفاءة، قد تدفع الأفراد إلى تقبل الراتب في سبيل البقاء تحت قيادة المدير، ويرى أيضاً أن اهتمام المدير بالأفراد ومراعاته لحاجاتهم ورغباتهم قد ترفع من رضاهم عن الراتب، حيث إن القائد الذي يمارس بُعد الاعتبارات الفردية يحاول بشكل مستمر من تحسين وضع الأفراد والذي قد ينعكس بتحسين الوضع المالي لهم.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (Hall, 2018)، التي اشارت إلى وجود أثر إيجابي لبعد الاعتبارات الفردية على محور الراتب، وأيضاً وجود أثر ضعيف لبعد الاستثارة الفكرية والدافعية الإلهامية على محور الراتب، واختلفت مع دراسة (Janer, 2019)، التي اشارت إلى عدم وجود أثر لبعد التأثير المثالي والاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد دور (أثر) لدرجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور فرص الترقية.

تم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور فرص الترقية.

جدول (15.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور فرص الترقية

| مصدر التباين       | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات    | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|--------------|-------------------|-------------------|---------------|
| بين المجموعات      | 36.482         | 4            | 9.121             | 18.227            | 0.000         |
| داخل المجموعات     | 104.082        | 208          | 0.500             |                   |               |
| المجموع            | 140.564        | 212          |                   |                   |               |
| المتغير            | B قيمة         | قيمة t       | الدلالة الإحصائية |                   |               |
| (Constant)         | 0.485          | 1.598        | 0.112             |                   |               |
| التأثر المثالي     | 0.233          | 2.379        | 0.018             |                   |               |
| الدافعية الإلهامية | 0.144          | 1.406        | 0.161             |                   |               |
| الاستشارة الفكرية  | -0.152         | -1.503       | 0.134             |                   |               |
| الاعتبارات الفردية | 0.384          | 3.506        | 0.001             |                   |               |
| قيمة R2            | 26             |              |                   |                   |               |

يتبين من خلال جدول رقم (15.4) أن قيمة ( $R^2$ ) بلغت (26%)، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع (محور فرص الترقية) بلغت (26%)، أي أنه يوجد متغيرات أخرى لها تأثير غير

مشمولة بالمتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية). وتبين من خلال قيمة (ف) (18.227) ومستوى الدلالة (0.000)، أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) مجتمعة يوجد لها تأثير على المتغير التابع (محور فرص الترقية). وبعد فحص قيم (ت) تبين أنه يوجد تأثير إيجابي لبعدها التأثير المثالي حيث إن قيمة (ت) هي (2.379) ومستوى الدلالة (0.018)، وأيضا بعد الاعتبارات الفردية حيث تبين أن قيمة (ت) (3.506) ومستوى الدلالة (0.001)، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y = 0.384(x2) + 0.233(x1) = \text{فرص الترقية}$$

يرى الباحث إنه ما ينطبق على محور الراتب قد ينطبق أيضا على محور فرصة الترقية، فهما مرتبطان ببعضهما البعض، حيث إن فرصة الفرد للوصول إلى منصب جديد في عمله قد يوفر له مستوى معيشي ومالي أفضل، وذلك لاقتران الترقية بزيادة في الراتب. ويفسر الباحث نسبة التفسير لأثر ابعاد القيادة التحويلية على محور فرصة الترقية والتي بلغت (26%)، أن هناك متغيرات أخرى قد تؤثر على رضا الفرد من فرصة الترقية مثل: العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، ... الخ، أما حصول بعد التأثير المثالي وبعدها الاعتبارات الفردية على قيمة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05، يرى الباحث أن المدير الذي يمارس هذين البعدين قد يوصي بالاستفادة من الموظفين الحاليين في حال توفر منصب جديد، من منطلق الاهتمام بالأفراد والحفاظ عليهم.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Hall, 2018) والتي اشارت إلى أثر إيجابي قوي لبعدها التأثير المثالي والاعتبارات الفردية على محور فرصة الترقية، واختلفت معها في الأثر الإيجابي للأبعاد الأخرى (الاستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية) على فرصة الترقية.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد دور (أثر) لدرجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور أسلوب الإشراف.

تم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور أسلوب الإشراف.

جدول (16.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور أسلوب الإشراف

| مصدر التباين       | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات    | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|--------------|-------------------|-------------------|---------------|
| بين المجموعات      | 87.272         | 4            | 21.818            | 76.080            | 0.000         |
| داخل المجموعات     | 59.649         | 208          | 0.287             |                   |               |
| المجموع            | 146.921        | 212          |                   |                   |               |
| المتغير            | B قيمة         | قيمة t       | الدلالة الإحصائية |                   |               |
| (Constant)         | -0.100         | -0.436       | 0.664             |                   |               |
| التأثر المثالي     | 0.461          | 6.224        | 0.000             |                   |               |
| الدافعية الإلهامية | 0.209          | 2.692        | 0.008             |                   |               |
| الاستثارة الفكرية  | 0.112          | 1.458        | 0.146             |                   |               |
| الاعتبارات الفردية | 0.233          | 2.814        | 0.005             |                   |               |
| قيمة R2            | 59.4           |              |                   |                   |               |

يتبين من خلال جدول رقم (16.4) أن قيمة ( $R^2$ ) بلغت (59.4%)، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع (محور أسلوب الإشراف) بلغت (59.4%)، أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة (ف) (76.080) ومستوى الدلالة (0.000)، أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) مجتمعة

يوجد لها تأثير على المتغير التابع (محور أسلوب الإشراف). وبعد فحص قيم (ت) تبين أنه يوجد تأثير إيجابي لبعد التأثير المثالي، حيث تبين أن قيمة (ت) (6.224) ومستوى الدلالة (0.000)، وبُعد الدافعية الإلهامية حيث تبين أن قيمة (ت) (2.692) ومستوى الدلالة (0.008)، وأيضاً وبُعد الاعتبارات الفردية حيث تبين أن قيمة (ت) (2.814) ومستوى الدلالة (0.005)، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$\text{الدافعية الإلهامية (x3) } + 0.209 + \text{الاعتبارات الفردية (x2) } + 0.233 + \text{التأثير المثالي (x1) } = 0.461 \text{ أسلوب الإشراف Y}$$

يرى الباحث إن نسبة تفسير القيادة التحويلية بأبعادها على محور أسلوب الإشراف والتي كانت الأعلى مقارنة بالمحاور الأخرى والتي جاءت بنسبة (59.4%)، أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي وكبير على رضا الأفراد من أسلوب الإشراف، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العناصر الإيجابية للقيادة التحويلية والتي من شأنها أن ترفع من درجة الرضا عن نمط الإشراف الذي يمارسه المدير في المنظمة، إلا أن هناك متغيرات أخرى تؤثر قد تؤثر على هذا المحور. ويعزو الباحث حصول بُعد التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، والدافعية الإلهامية على قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، إلى أن هذه الأبعاد تعزز من العلاقة بين المدير والعاملين، فتواضع المدير وأخلاقه والمهنية التي يتحلى بها قد تكسر الحواجز الرسمية بينهم، كما أن تشجيع وتحفيز الأفراد والاهتمام بهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم تدفع الأفراد إلى الإعجاب بأسلوب إشراف المدير والرضا عنه.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشيخ (2017)، التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي لبعد الدافعية الإلهامية على الرضا الوظيفي، وأيضاً مع دراسة (Hall, 2018)، التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي قوي لبعد الدافعية الإلهامية والاعتبارات الفردية والتأثير المثالي على محور أسلوب الإشراف، إلا أنها اختلفت مع دراسة القويسي (2018) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لهذه الأبعاد على الرضا الوظيفي.

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد دور (أثر) لدرجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور العلاقة مع الزملاء.

تم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور العلاقة مع الزملاء.

جدول (17.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور العلاقة مع الزملاء

| مصدر التباين       | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات    | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|--------------|-------------------|-------------------|---------------|
| بين المجموعات      | 16.280         | 4            | 4.070             | 10.512            | 0.000         |
| داخل المجموعات     | 80.534         | 208          | 0.387             |                   |               |
| المجموع            | 96.814         | 212          |                   |                   |               |
| المتغير            | B قيمة         | قيمة t       | الدلالة الإحصائية |                   |               |
| (Constant)         | 2.221          | 8.326        | 0.000             |                   |               |
| التأثر المثالي     | 0.001          | 0.015        | 0.988             |                   |               |
| الدافعية الإلهامية | 0.287          | 3.182        | 0.002             |                   |               |
| الاستشارة الفكرية  | 0.103          | 1.154        | 0.250             |                   |               |
| الاعتبارات الفردية | -0.013         | -0.130       | 0.897             |                   |               |
| قيمة R2            | 16.8           |              |                   |                   |               |

يتبين من خلال جدول رقم (17.4) أن قيمة ( $R^2$ ) بلغت (16.8%)، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع (محور العلاقة مع الزملاء) بلغت (16.8%)، أي أنه يوجد العديد من المتغيرات التي

لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة (ف) (10.512) ومستوى الدلالة (0.000)، أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) مجتمعة يوجد لها تأثير على المتغير التابع (محور العلاقة مع الزملاء). وبعد فحص قيم (ت) تبين أنه يوجد تأثير إيجابي لبعد الدافعية الإلهامية فقط، حيث تبين أن قيمة (ت) هي (3.182) ومستوى الدلالة (0.002)، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$\text{الدافعية الإلهامية}(x1) = 2.221 + 0.287(x1) \text{ العلاقة مع الزملاء } Y$$

يعزو الباحث نسبة تفسير أثر أبعاد القيادة التحويلية في محور العلاقة مع الزملاء والتي جاءت بنسبة منخفضة (16.8%) إلى وجود متغيرات أخرى تؤثر أيضا على رضا الفرد من علاقته بزملائه في العمل، أما حصول بُعد الدافعية الإلهامية على قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.005)، يرى الباحث أن ممارسة المدير لهذا البعد يعزز من العلاقة بين الزملاء، حيث إن المدير يبني رؤية مشتركة بين أعضاء الفريق ويشجعهم على الاتساق والتوحد، في سبيل تحقيق اهداف المنظمة واهدافهم الخاصة، كما أن القائد في هذا البعد يشجع على العمل الجماعي والتحلي بروح الفريق، والامر الذي يعزز العلاقة بين الزملاء ويجعلهم أكثر انسجاما. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشيخ (2017)، التي أشارت إلى أن بُعد الدافعية الإلهامية فقط له تأثير على الرضا الوظيفي، واختلفت مع دراسة (Hall, 2018)، التي اشارت إلى العلاقة الضعيفة لبعد الدافعية الإلهامية على محور العلاقة مع الزملاء.

**الفرضية الخامسة:** لا يوجد دور (أثر) لدرجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور العمل نفسه.

وتم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور العمل نفسه.

جدول (18.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور العمل نفسه

| مصدر التباين       | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات    | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|--------------|-------------------|-------------------|---------------|
| بين المجموعات      | 56.805         | 4            | 14.201            | 34.200            | 0.000         |
| داخل المجموعات     | 86.370         | 208          | 0.415             |                   |               |
| المجموع            | 143.175        | 212          |                   |                   |               |
| المتغير            | B قيمة         | قيمة t       | الدلالة الإحصائية |                   |               |
| (Constant)         | 0.745          | 2.698        | 0.008             |                   |               |
| التأثر المثالي     | 0.194          | 2.181        | 0.030             |                   |               |
| الدافعية الإلهامية | 0.222          | 2.368        | 0.019             |                   |               |
| الاستثارة الفكرية  | -0.187         | -2.034       | 0.043             |                   |               |
| الاعتبارات الفردية | 0.524          | 5.251        | 0.000             |                   |               |
| <b>قيمة R2</b>     | <b>39.7</b>    |              |                   |                   |               |

يتبين من خلال جدول رقم (18.4) أن قيمة ( $R^2$ ) بلغت (39.7%)، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع (محور العمل نفسه) بلغت (39.7%). أي أنه يوجد العديد من المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة (ف) (34.200) ومستوى الدلالة (0.000)، أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) مجتمعة يوجد لها تأثير على المتغير التابع (محور العمل نفسه). وبعد فحص قيم (ت)، تبين أنه يوجد تأثير إيجابي

لبعد التأثير المثالي، حيث تبين أن قيمة (ت) (2.181) ومستوى الدلالة (0.030)، وبُعد الدافعية الإلهامية، حيث تبين أن قيمة (ت) (2.368) ومستوى الدلالة (0.019)، وبُعد الاعتبارات الفردية حيث تبين أن قيمة (ت) (5.251) ومستوى الدلالة (0.000)، وتبين أنه يوجد تأثير سلبي لبعد الاستثارة الفكرية حيث إن قيمة ت (-2.034) ومستوى الدلالة (0.043)، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$\text{الاستثارة الفكرية (x4) } - 0.187 - \text{الاعتبارات الفردية (x3) } + 0.524 + \text{الدافعية الإلهامية (x2) } + 0.222 + \text{التأثير المثالي (x1) } = 0.194 = \text{العمل نفسه } Y$$

كما في السابق، يعزو الباحث نسبة تفسير أثر أبعاد القيادة التحويلية في محور العمل نفسه والتي جاءت بنسبة (39.7%)، إلى وجود متغيرات أخرى قد تؤثر في رضا الفرد من هذا المحور، أما حصول بُعد الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية على قيمة معنوية إيجابية عند مستوى الدلالة (0,005)، إلى أن السلوكيات المهنية التي يتحلى بها المدير في عمله تجعل العمل مريحاً من خلال بُعد التأثير المثالي، ويرى أيضاً أن ممارسة المدير لبعد الدافعية الإلهامية والتي يقوم من خلالها بإعطاء رؤية واضحة عن المستقبل والعمل الجماعي وإزالة المعوقات من أمامهم يزيد من رضاهم من العمل نفسه، كما أن مراعات المدير للفروقات الفردية من خلال توزيع المهام بشكل عدل وواضح يقلل من المشاكل بين الأفراد ويرتفع من خلالها رضاهم عن العمل نفسه، أما حصول بُعد الاستثارة الفكرية على قيمة معنوية سلبية عند مستوى الدلالة (0.005)، إلى أن استثارة المدير لتفكير العاملين من خلال إعطائهم مسؤوليات وواجبات جديدة قد تزيد من عبء العمل والجهد المبذول، مما يقلل من رضى الفرد من العمل نفسه.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Hall, 2018)، التي توصلت إلى وجود أثر لبُعد التأثير المثالي على محور العلاقة مع الزملاء، إلا أنها اختلفت معها في العلاقة الضعيفة بين بُعد الدافعية الإلهامية والاعتبارات الفردية

على محور العلاقة مع الزملاء، واتفقت أيضا مع دراسة (Lan et al., 2019)، التي اشارت إلى الأثر السلبي لبعد الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي، واختلفت مع دراسة (Janner, 2019) التي أشارت إلى الأثر الإيجابي لبُعد الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي.

**الفرضية السادسة:** لا يوجد دور (أثر) لدرجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور نية ترك العمل.

وتم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور نية ترك العمل.

جدول (19.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية بأبعادها (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في محور نية ترك العمل

| مصدر التباين       | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات    | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|--------------|-------------------|-------------------|---------------|
| بين المجموعات      | 16.560         | 4            | 4.140             | 5.859             | 0.000         |
| داخل المجموعات     | 146.962        | 208          | 0.707             |                   |               |
| المجموع            | 163.522        | 212          |                   |                   |               |
| المتغير            | Bقيمة          | قيمة t       | الدلالة الإحصائية |                   |               |
| (Constant)         | 1.491          | 4.137        | 0.000             |                   |               |
| التأثر المثالي     | 0.170          | 1.467        | 0.144             |                   |               |
| الدافعية الإلهامية | 0.212          | 1.740        | 0.083             |                   |               |
| الاستشارة الفكرية  | -0.386         | -3.211       | 0.002             |                   |               |
| الاعتبارات الفردية | 0.262          | 2.014        | 0.045             |                   |               |
| قيمة R2            | 10.1           |              |                   |                   |               |

يتبين من خلال جدول رقم (19.4) أن قيمة ( $R^2$ ) بلغت (10.1 %) ، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع (محور نية ترك العمل) بلغت (10.1 %) ، أي أنه يوجد العديد من المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة (ف) (5.859) ومستوى الدلالة (0.000) أي أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثر المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) مجتمعة يوجد لها تأثير على المتغير التابع (محور نية ترك العمل). وبعد فحص قيم (ت) تبين أنه يوجد تأثير إيجابي لبعده الاعتبارات الفردية، حيث تبين أن قيمة (ت) (2.014) ومستوى الدلالة (0.045)، كما تبين أنه يوجد تأثير سلبي لبعده الاستثارة الفكرية حيث إن قيمة (ت) (-3.211) ومستوى الدلالة (0.002)، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y = 1.491 + 0.262(x2) + 0.386(x1) - \text{نية ترك العمل}$$

يرى الباحث أن نسبة التفسير أثر أبعاد القيادة التحويلية في محور نية ترك العمل والتي جاءت بنسبة قليلة، إلى وجود متغيرات أخرى قد تزيد من شعور نية ترك العمل، أما حصول بُعد الاعتبارات الفردية على قيمة معنوية إيجابية عند مستوى الدلالة (0.005)، إلى أن الفرد يقدر اهتمام المدير به، ويعزز من شعور أن العمل الذي يقوم به له جدوى حالية ومستقبلية، وايضا أنه قد يكون هناك فرصة للتطور في الوظيفية الحالية، أما حصول بُعد الاستثارة الفكرية على قيمة معنوية سالبة عند مستوى الدلالة (0.005)، يرى الباحث أن تحميل المدير مسؤوليات ومهام جديدة قد تزيد من الجهد المبذول والإرهاق الوظيفي، أيضا ممارسة القائد لهذا البعد قد تزيد من خبرات ومهارات الفرد والتي قد يستغلها في وظيفة جديدة توفر له مستوى معيشي أفضل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القويسي (2018)، التي أشارت إلى الأثر الإيجابي لبعدها الاعتبارات الفردية في الرضا الوظيفي، وأيضا مع دراسة (Lan et al., 2019)، التي توصلت إلى الأثر السلبي لبعدها الاستشارة الفكرة على الرضا الوظيفي.

#### ملخص السؤال الرابع:

بعد تحويل السؤال الرابع الى فرضيات، وتحليلها باستخدام معامل الانحدار، تبين أن أبعاد القيادة التحويلية بالمجمل تؤثر على محاور الرضا الوظيفي، وذلك من خلال قيمة (ف) التي كانت عند مستوى دلالة أقل من (0.005)، وبعد حساب قيمة (ت) لأبعاد القيادة التحويلية وأثرها على كل محور من محاور الرضا الوظيفي، تبين أن هناك اختلاف في تأثير أبعاد القيادة التحويلية على كل محور من محاور الرضا الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (20.4): تأثير أبعاد القيادة التحويلية على محاور الرضا الوظيفي.

| محاور الرضا الوظيفي | أبعاد القيادة التحويلية | اتجاه الأثر |
|---------------------|-------------------------|-------------|
| الراتب              | التأثير المثالي         | إيجابي      |
|                     | الاعتبارات الفردية      | إيجابي      |
| فرصة الترقية        | التأثير المثالي         | إيجابي      |
|                     | الاعتبارات الفردية      | إيجابي      |
| أسلوب الإشراف       | التأثير المثالي         | إيجابي      |
|                     | الاعتبارات الفردية      | إيجابي      |
|                     | الدافعية اللإلهامية     | إيجابي      |
| العلاقة مع الزملاء  | الدافعية الإلهامية      | إيجابي      |

|        |                    |               |
|--------|--------------------|---------------|
| إيجابي | التأثير المثالي    | العمل نفسه    |
| إيجابي | الاعتبارات الفردية |               |
| إيجابي | الدافعية الإلهامية |               |
| سالي   | الاستثارة الفكرية  |               |
| إيجابي | الاعتبارات الفردية | نية ترك العمل |
| سالي   | الاستثارة الفكرية  |               |

يتبين من خلال جدول رقم (4.20) أن هناك أثر إيجابي لُبعد التأثير المثالي والاعتبارات الفردية على محور (الراتب وفرصة الترقية والعمل نفسه وأسلوب الإشراف)، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي لُبعد الدافعية الإلهامية على محور (أسلوب الإشراف والعمل نفسه والعلاقة مع الزملاء)، كما تبين أنه لا يوجد أثر إيجابي لُبعد الاستثارة الفكرية على محاور الرضا الوظيفي، بل كان لها تأثير سلبي على محور (العمل نفسه ونحور نية ترك العمل).

#### 6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل يوجد دور مباشر للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بتحليل القسم الرابع من أداة الاستبانة، والذي يعبر عن الدور المباشر للمدير في الرضا الوظيفي للعاملين، حيث قام بتصميم فقرات مركبة تضم دور القائد في رفع الرضا الوظيفي للعاملين.

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على القسم الرابع من الاستبانة كما هو موضح في جدول رقم (21.4).

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور المباشر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | قيمة t | P-value الدلالة | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|--------|-----------------|--------|----------------|
| 4     | أكن الاحترام والتقدير لمديري نظرا لأخذه الاعتبار الأخلاقية لقراراته                    | 3.93            | 0.847             | 21.6           | 16.025 | 0.000           | عالية  | 78.6           |
| 5     | ثقة مديري تشعري بجدوى ما أقوم به من عمل.   | 3.83            | 0.943             | 24.6           | 12.786 | 0.000           | عالية  | 76.6           |
| 7     | يعمل مديري على تنمية روح التعاون وذلك بسماع وجهات نظر أعضاء الفريق.                    | 3.72            | 0.939             | 25.2           | 11.159 | 0.000           | عالية  | 74.4           |
| 1     | عملي مريح نتيجة مهنية مديري في العمل.  | 3.62            | 0.943             | 26.0           | 9.521  | 0.000           | متوسطة | 72.4           |
| 9     | ان أسلوب القيادة التي ينتهجها مديري تدفني للاستمرار في العمل.                          | 3.60            | 0.984             | 27.3           | 8.917  | 0.000           | متوسطة | 72.0           |
| 8     | الخبرات والمهارات التي اكتسبها من مديري تزيد من فرصة ترقيتي في المستقبل.               | 3.58            | 1.005             | 28.1           | 8.389  | 0.000           | متوسطة | 71.6           |
| 3     | ييدي مديري اهتماما بمتطلبات الموظفين من خلال التعرف على حاجاتهم ورغباتهم.              | 3.55            | 0.944             | 26.6           | 8.497  | 0.000           | متوسطة | 71.0           |
| 2     | اثارة مديري لروح التحدي بين أعضاء الفريق تشعري بالمتعة عند القيام بالأعمال المنوطة بي. | 3.50            | 0.899             | 25.7           | 8.157  | 0.000           | متوسطة | 70.0           |
| 6     | محاولة مديري لتحسين وضعي المالي دليل على تقدير مجهوداتي.                               | 3.49            | 1.127             | 32.3           | 6.384  | 0.000           | متوسطة | 69.8           |
| 73    | الدرجة الكلية  | 3.65            | 0.772             | 21.2           | 12.203 | 0.000           | متوسطة | 73             |

يلاحظ من جدول رقم (21.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.65) وانحراف معياري (0.772)، وهذا يدل على أن دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (21.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية و(6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " أكن الاحترام والتقدير لمديري نظرا لأخذه الاعتبارات الأخلاقية لقراراته " على أعلى متوسط حسابي (3.93) بدرجة عالية، يليها فقرة " ثقة مديري تشعري بجدوى ما أقوم به من عمل " بمتوسط حسابي (3.83) بدرجة عالية، يليها فقرة "يعمل مديري على تنمية روح التعاون وذلك بسماع وجهات نظر أعضاء الفريق" بمتوسط حسابي (3.72) بدرجة عالية، يليها فقرة" عملي مريح نتيجة مهنية مديري في العمل" بمتوسط حسابي (3.62) بدرجة متوسطة، من ثم يليها فقرة " إن أسلوب القيادة التي ينتهجها مديري تدفني للاستمرار في العمل." بمتوسط حسابي (3.6) بدرجة متوسطة، يليها فقرة" الخبرات والمهارات التي اكتسبها من مديري تزيد من فرصة ترقيتي في المستقبل." بمتوسط حسابي (3.58) بدرجة متوسطة، يليها فقرة "بيدي مديري اهتماما بمتطلبات الموظفين من خلال التعرف على حاجاتهم ورغباتهم" بمتوسط حسابي (3.55) بدرجة متوسطة، يليها فقرة" اثاره مديري لروح التحدي بين أعضاء الفريق تشعري بالمتعة عند القيام بالأعمال المنوطة بي" بمتوسط حسابي (3.5) بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة " محاولة مديري لتحسين وضعي المالي دليل على تقدير مجهوداتي " على أقل متوسط حسابي (3.49) بدرجة متوسطة.

يشير المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.65) بدرجة متوسطة قريبة للعالية إلى العلاقة الجلية بين القيادة والعوامل التي ترفع الرضا الوظيفي، وتتطابق هذه النتيجة مع نتائج السؤال الثالث والذي أشار إلى وجود علاقة

إيجابية للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي، ويرى الباحث أيضا إن أخلاق القائد وقيمه العالية تدفع الأفراد إلى احترامه وتزيد من رضاهم لأسلوب قيادته، كما أن تشجيع القائد للعمل الجامعي يقوي العلاقة بين الزملاء ويرفع الرضا بينهم، ويرى أيضا أن مهنية المدير في عمله وقدرته على توزيع المهام بعدالة تجعل بيئة العمل مريحة ويزداد بذلك رضاهم عن العمل نفسه، وتتطابق هذه النتيجة مع نتائج السؤال الثاني حيث أظهرت النتائج أن رضا الموظفين عن أسلوب الإشراف والعلاقة مع الزملاء والعمل نفسه جاءت بالمجمل بدرجة عالية والتي يقابلها نتائج الفقرات 4-5-7-1 والتي جاءت بدرجة عالية بالمجمل، أما الفقرة رقم (9) وهي "ان أسلوب القيادة التي ينتهجها مديري تدفعني للاستمرار بالعمل " توافق بشكل جزئي مع نتائج محور ترك العمل الذي حصل على الترتيب الأخير بدرجة متوسطة " ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من وجود نية لترك العمل إلا أنه يوجد أمور قد يخسرها الفرد في حال حدوث ذلك وهو أسلوب القيادة الذي ينتهجه المدير، أما فرصة الترقية فيرى الباحث أن هناك دوراً ملموساً يقوم به القائد وهو نقل الخبرات والمهارات التي يتمتع بها إلى الأفراد، مما يجعلهم مؤهلين للحصول على مواقع إدارية جديدة، أما فقرة "محاولة مديري لتحسين وضعي المالي دليل على تقدير مجهوداتي " والتي حصلت على الترتيب الأخير والتي تطابقت مع نتائج السؤال الثاني الخاص بمحور الرضا عن الراتب بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث حصوله على أقل متوسط حسابي أن هناك دور محدود لمدير في القطاع المصرفي في تحسين راتب الموظف، نتيجة إلى اعتمادها على أمور أخرى لتحقيقها مثل الخبرة وسنوات الخدمة، وأيضا أن صلاحيات المدير في تحسين راتب الموظف محدودة.

#### 7.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل يختلف دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني حسب متغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس".

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

جدول (22.4): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني حسب متغير الجنس

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| ذكر   | 117   | 3.6999          | 0.83215           | 1.129    | 0.260         |
| أنثى  | 96    | 3.5799          | 0.69121           |          |               |

يتبين من خلال جدول رقم (22.4) أن قيمة (ت) للدرجة الكلية (1.129)، ومستوى الدلالة (0.260)، أي أنه لا توجد فروق في دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة في القطاع المصرفي لا تميّز بين العاملين على أساس الجنس، فكلاهما يخضعون لنفس الظروف والإجراءات ويعاملون بنفس الأسلوب من قبل المدير.

وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة البواب (2015) الذي أشار من خلالها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الأفراد العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني حول ممارسة مديري الفروع للقيادة التحويلية و متغير الجنس، واتفقت أيضا مع دراسة الحسيني (2016) التي اشارت إلى عدم وجود فروق إحصائية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس لإجابات هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، إلا أنها اختلفت مع دراسة عوده (2016) الذي أشار إلى وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور كون أن عدد الاناث في الإدارة التنفيذية أقل من عدد الذكور.

**الفرضية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية".

تم فحص الفرضية الثانية من خلال حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية.

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني يعزى لمتغير الفئة العمرية

| الفئة العمرية       | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------|-------|-----------------|-------------------|
| أقل من 30 سنة       | 111   | 3.6436          | 0.75673           |
| من 30-أقل من 40 سنة | 79    | 3.7511          | 0.70883           |
| من 40 سنة فما فوق   | 23    | 3.2947          | 0.96726           |

يلاحظ من الجدول رقم (23.4) وجود فروق ظاهرية في دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (24.4):

جدول (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني يعزى لمتغير الفئة العمرية

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| بين المجموعات  | 3.711          | 2            | 1.856          | 3.174             | 0.044         |
| داخل المجموعات | 122.764        | 210          | 0.585          |                   |               |
| المجموع        | 126.475        | 212          |                |                   |               |

يلاحظ أن قيمة (ف) للدرجة الكلية (3.174) ومستوى الدلالة (0.044) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $0.05 \geq$ ) أي أنه يوجد فروق إحصائية في دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية.

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (25.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

| المتغيرات           | الفروق في المتوسطات | مستوى الدلالة |
|---------------------|---------------------|---------------|
| أقل من 30 سنة       | من 30-أقل من 40 سنة | 0.341         |
|                     | من 40 سنة فما فوق   | 0.048         |
| من 30-أقل من 40 سنة | أقل من 30 سنة       | 0.341         |
|                     | من 40 سنة فما فوق   | 0.013         |
| من 40 سنة فما فوق   | أقل من 30 سنة       | 0.048         |
|                     | من 30-أقل من 40 سنة | 0.013         |

وكانت الفروق بين (أقل من 30 سنة) و (من 40 سنة فما فوق) لصالح (أقل من 30 سنة)، وبين (من 30-أقل من 40 سنة) وأقل من 40 سنة) و (من 40 سنة فما فوق) لصالح (من 30-أقل من 40 سنة).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الفئة العمرية الأصغر سناً تكون في بداية الحياة المهنية، فهم أكثر تأثر بأسلوب القيادة والعوامل التنظيمية من الفئة العمرية الأكبر التي يغلب عليها طابع التكيف والاستقرار.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة البواب (2015)، حيث أوضحت بأنه لا يوجد فروق بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر، واتفقت مع دراسة عوادة (2016)، التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير العمر ولكنها كانت لصالح الفئة العمرية الأكبر سناً، ويعود السبب في ذلك إلى أنه استهدف المديرين فقط لتكوين مجتمع الدراسة.

الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دور القيادة التحويلية

في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

تم فحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور القيادة

التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

| المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------|-------|-----------------|-------------------|
| دبلوم فأقل    | 16    | 3.7569          | 0.76252           |
| بكالوريوس     | 179   | 3.6636          | 0.75593           |
| ماجستير فأعلى | 18    | 3.3704          | 0.92099           |

يلاحظ من الجدول رقم (26.4) وجود فروق ظاهرية في دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين

في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (27.4):

جدول (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين

في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| بين المجموعات  | 1.620          | 2            | 0.810          | 1.362             | 0.258         |
| داخل المجموعات | 124.856        | 210          | 0.595          |                   |               |
| المجموع        | 126.475        | 212          |                |                   |               |

يلاحظ أن قيمة (ف) للدرجة الكلية (1.362) ومستوى الدلالة (0.258)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي لا توجد فروق دالة إحصائية في دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن القيادة التحويلية تتناسب مع الأفراد باختلاف المؤهل العملي، فالقائد يتعامل مع العاملين بنفس الأسلوب دون تمييز، أما الرضا الوظيفي فكل الموظفين يخضعون لنفس البيئة والظروف. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة البواب (2015)، الذي أشار إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العملي وبين استجابة الأفراد العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني حول ممارسة مديري الفروع للقيادة التحويلية، واتفقت أيضاً مع دراسة الحسيني (2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق إحصائية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لإجابات هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، إلا أنها اختلفت مع دراسة عوده (2016) الذي أشار بأن هناك فروقاً إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد ذوي المؤهل العلمي ماجستير فأكثر.

**الفرضية الخامسة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة".

تم فحص الفرضية الرابعة وحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (28.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة          | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------|-------|-----------------|-------------------|
| أقل من 5 سنوات        | 86    | 3.6951          | 0.73746           |
| من 5- أقل من 10 سنوات | 69    | 3.6989          | 0.70816           |
| من 10- أقل من 15 سنة  | 39    | 3.6439          | 0.81855           |
| 15 سنة فأكثر          | 19    | 3.2339          | 0.97351           |

يلاحظ من الجدول رقم (28.4) وجود فروق ظاهرية في دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين

في القطاع المصرفي الفلسطيني يعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (29.4):

جدول (29.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين

في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| بين المجموعات  | 3.627          | 3            | 1.209          | 2.057             | 0.107         |
| داخل المجموعات | 122.848        | 209          | 0.588          |                   |               |
| المجموع        | 126.475        | 212          |                |                   |               |

يلاحظ أن قيمة (ف) للدرجة الكلية (2.057) ومستوى الدلالة (0.107) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي لا توجد فروق دالة إحصائية في دور القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ما هي إلا تأكيد على أن الإجراءات والأساليب القيادية ثابتة على كافة الموظفين بدن تمييز. كما أن اغلب سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة كانت متقاربة ولذلك لم يكن هناك فروق بين الإجابات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة البواب (2015) الذي أشار لعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

## 5 النتائج والتوصيات

### 1.5 النتائج

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يمارس المديرون العاملون في القطاع المصرفي الفلسطيني نمط القيادة التحويلية بدرجة عالية، حيث إن الموظفين يعتبرون المدير مثلاً يحتذى به في العمل، ومصدراً للإلهام والتحفيز، ومشجعاً للإبداع والتفكير الخلاق، كما أنه يهتم بالأفراد ويتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم، وكل هذه الأمور ما هي إلا وصف للقيادة التحويلية.

2- يمارس المديرون في القطاع المصرفي أبعاد القيادة التحويلية بشكل متقارب وبدرجة عالية، وحصل بُعد الاستثارة الفكرية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89)، وبعُد الدافعية الإلهامية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.85)، من ثم بُعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي (3.82)، وأخيراً بُعد الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي (3.80)، وهذا يدل على أن المديرين يركزون على الأبعاد التي لها علاقة برفع مستوى المهنية للأفراد، وتحقيق الأهداف المستقبلية.

3- إن الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة، إلا أن هناك فروقا بين محاور الرضا الوظيفي المعتمدة في هذه الدراسة، حيث تشير النتائج إلى أن هناك ثلاثة محاور هي: (أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، والعمل نفسه) جاءت بدرجة عالية بالمجمل بمتوسط حسابي يتراوح بين

(3.61-3.78)، والمحاور الأخرى (فرصة الترقية، الراتب، ونية ترك العمل) جاءت بدرجة متوسط بمتوسط حسابي يتراوح بين (2.46-2.80)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المحاور ذات المتوسطات الحسابية المرتفعة لها علاقة مباشرة بالإدارة والموظفين أنفسهم، لا تحتاج إلى صلاحيات وإجراءات كبيرة للرفع من مستواها، بعكس المحاور الأخرى والتي تستند على عدد من الأمور لتحقيقها.

4- وجود علاقة طردية إيجابية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستئارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الرضا الوظيفي بمحاوره (الراتب، فرصة الترقية، أسلوب الإشراف، العلاقة مع الزملاء، ونية ترك العمل)، حيث إن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.701)، ومستوى الدلالة (0.000)، باستثناء بُعد الاستئارة الفكرية على نية ترك العمل، حيث إن قيمة معامل الارتباط (0.031) عند مستوى الدلالة (0.656)، أي أنه لا يوجد علاقة بينهما.

5- وجود دور (أثر) إيجابي لبُعد التأثير المثالي والاعتبارات الفردية على محور (الراتب، فرصة الترقية، العمل نفسه، وأسلوب الإشراف)، بالإضافة إلى الدور (الأثر) الإيجابي لبُعد الدافعية الإلهامية على محور (أسلوب الإشراف، العمل نفسه، والعلاقة مع الزملاء)، كما تبين أنه لا يوجد دور (أثر) إيجابي لبُعد الاستئارة الفكرية على محاور الرضا الوظيفي، بل كان لها تأثير سلبي على (محور العمل نفسه ومحور نية ترك العمل).

6- هناك دور عملي مباشر للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي، حيث أظهرت نتائج السؤال الخامس إن دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.772)، وهو ما أكد نتيجة السؤال الثالث والرابع.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) حول دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي باستثناء متغير العمر وكان لصالح الفئة العمرية الأصغر سناً.

## 2.5 التوصيات:

في ضوء المناقشة السابقة للنتائج، تم الخروج بالتوصيات التالية:

1- توجه الإدارات العليا في القطاع المصرفي الفلسطيني نحو تطبيق النمط القيادي التحويلي كأسلوب متبع من المديرين على كافة المستويات الإدارية في حال أرادت زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

2- تعريف المديرين في كافة المستويات الإدارية على النمط القيادة التحويلي من خلال عقد دورات قيادية تهدف إلى توضيح مفهومها وطرق تطبيقها وأثارها الإيجابية.

3- قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين بشكل مستمر من خلال توزيع استبانات متخصصة في قياس الرضا الوظيفي، وعمل توصيات للإدارة العليا بهدف تحسين الجوانب التي يُظهر فيها الموظفون درجة قليلة من الرضا.

4- العمل على تحسين نظام الرواتب وربطه بغلاء المعيشة، بالإضافة إلى استحداث نظام مكافآت للأفراد المتميزين للحفاظ عليهم.

5- تعزيز فرصة الترقية للموظفين الحاليين، من خلال صياغة خطط إحلال وظيفي واضحة، يتم من خلالها التعرف على الموظفين ذو الكفاءات المهارات العالية، والعمل على تدريبهم وإعدادهم لشغل المناصب الإدارية في حل توفر الشواغر، وذلك لزيادة فرصة الترقية للموظفين الحاليين.

6- زيادة اهتمام المديرين في كافة المستويات الإدارية على الجانب الفردي للموظفين والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم كونها لها أثر كبير في الرضا الوظيفي.

7- على المديرين توزيع المهام والمسؤوليات بعدالة وموضوعية مع مراعات الفروق الفردية للعاملين.

8- إعطاء صلاحيات للمديرين تمكنهم من ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وخاصة في الجانب المادي.

9- زيادة اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية كونهم العنصر التنفيذي لهذه الأهداف.

10- التعرف على اتجاهات الموظفين ومعرفة درجة الولاء التنظيمي، وتحسين الجوانب التي من شأنها أن تقلل من شعور نية ترك العمل.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- إبراهيم، ح، علي، أ. (2018): العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس بولاية الخرطوم، مجلة العلوم التربوية، عدد 3، ص ص 47-62.
- ابن منظور، محمد بن أكرم المصري، لسان العرب، مجلد رقم (12)، دار الصدر بيروت، (2000).
- أبو عساف، م، المرعي، ه. (2019): التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
- أحمد، س. (2017): دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من الخليج إلى المحيط للنشر والتوزيع، عمان.
- بلخيري، س، عشيظ، ح. (2012): أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، جامعة البويرة، رسالة ماجستير، الجزائر.
- بن سماعيل، ز. (2017): العدالة التنظيمية المُدركة وعلاقتها بالنية في ترك العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية بثانوية مالك بن نبي بيواسماعيل ولاية تيبازة، جامعة لونيبي علي، رسالة ماجستير، الجزائر.

- بن شيوخ، خ. (2016): دور الأنماط القيادية في تنمية الاداء الوظيفي للموظفين في المنظمات الرياضية: دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. جامعة محمد بوضيوف بالمسيلة، رسالة ماجستير، الجزائر.
- البواب، و. (2016): أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، جامعة غزة الإسلامية، رسالة ماجستير، فلسطين.
- بوقال، ن. (2012): أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، جامعة منتوري، رسالة ماجستير، الجزائر.
- حريم، ح. (2016): مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، طبعة الرابعة، دار الحامد للنشر، عمان.
- الجعفي، ه. (2014): أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، الأردن.
- الجهني، ن، وآخرون (2018): نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر، الرياض.
- الحريري، ر. (2017): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازور العلمية، عمان.
- حسن، م. (2004): القيادة: اساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد.
- الحسيني، م. (2016): واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة، جامعة القدس، رسالة ماجستير، فلسطين.

- حسون، م. (2016): أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية والخاصة في سوريا، جامعة دمشق، رسالة ماجستير، سوريا.
- حمد، س. (2017): الأنماط القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في عينة من شركات السفر والسياحة (بغداد)، مجلة الدنانير، مجلد 1، عدد 11. ص ص 324-352.
- حويحي، م. (2008): أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، حلة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، فلسطين.
- الديب، س. (2012): مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تمهيتها، جامعة الأزهر، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- الدلجعي، س. (2002): أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الرفاعي، ز. (2013): علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين العاملين من وجهة نظرهم، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، الأردن.
- الرقب، أ. (2010): علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر، رسالة ماجستير، غزة.
- روان، م. (2013): دور الأسلوب القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح- لوطاية، جامعة محمد خضير، رسالة ماجستير، الجزائر.

- روبرت، ج، وآخرون القيادة المدرسية الناجحة: من البحوث إلى النتائج، ترجمة هلا الخطيب، العبيكان للنشر، الرياض، 2009.
- زقير، ع. (2009): تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة: دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، جامعة بسكرة، رسالة ماجستير، الجزائر.
- سالم، ف، وآخرون (1998): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردني، عمان.
- السالم، م. (2015): تحليل القيم الادارية والسلوك القيادي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- سلامة، ر. (2015): الأنماط القيادية السائدة لدى محافظي محافظات (رام الله والبيرة، بيت لحم، الخليل) وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفيها، جامعة القدس، رسالة ماجستير، فلسطين.
- سلطة النقد الفلسطينية (2019): التقرير السنوي لعام 2018، دائرة الأبحاث والسياسة النقدية، فلسطين.
- شبلي، م. (2017): الاتجاهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان.
- شقورة، س. (2013): دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن دراسة تحليلية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. (رسالة دكتوراة غير منشورة).
- الشنطي، محمود. (2016): العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلد 2، عدد 7. ص ص 85-104.
- الشيخ، أ. (2017): الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، السودان.

- صالح، أ، المبيضين، م. (2013): القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 40، عدد 1. ص ص 58-74.
- ضجر، ي، عبد الامام، ه. (2008): أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مصرفي الرافدين والرشد في البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، مجلد 25، عدد 15. ص ص 130-150.
- الطراونة، أ، الطراونة، م. (2011): الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل للأكاديميين في جامعتي الحسين بن طلال والطفيلة التقنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 31، عدد 1.
- العازمي، م. (2006): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العايدى، ع. (2015): أثر القيادة التبادلية في تحقيق اهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، غزة.
- عاشور، أ. (1989): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت.
- عبيدات، س. (2007): القيادة اساسيات نظريات مفاهيم، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر، اردن.
- عبد الهادي، ت، الطراونة، ح. (2011): الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

- عباس، س، علي، ح. (1999): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- العبادي، ه. (2007): علاقة مكونات القيادة التحويلية في غدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد السابع والستون.
- عبد الباقي، ص. (2001): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- عبد الحميد، ع. (1995): آلية القيادات الإدارية مع التحولات الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين، "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- العديلي، ن. (1986): دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العديلي، ن. (1993): إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، الرياض.
- العزاوي، ر. (2007): مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان.
- عزيون، ز. (2007): التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، جامعة سكيكدة، رسالة ماجستير، الجزائر.
- العطوي، م. (2010): دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعة الانشائية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- العلق، ب. (2016): القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية، عمان.
- العمري، م. (2004): العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عموص، ع. (2017): تأثير التطور المالي الفلسطيني على النمو الاقتصادي في فلسطين (2008-2015)، سلطة النقد، دائرة الأبحاث والسياسة النقدية، فلسطين.
- عودة، س. (2011): دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني، سلطة النقد الفلسطينية، ورقة عمل، فلسطين.
- عودة، د. (2016): القيادة التحويلية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر الإدارة التنفيذية، جامعة القادس، رسالة ماجستير، فلسطين.
- عياصرة، ع. (2006): القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، طبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- القريوتي، م. (1997): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، طبعة الثانية، عمان.
- قويسى، ح. (2018): أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة ALGAL+ بالمسيلة، جامعة محمد بوضيوف، رسالة ماجستير، الجزائر.
- كلادة، ظ. (1997): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

- كنعان، ن. (1995): القيادة الإدارية، الطبعة الخامسة. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- كنعان، ن. (2009): القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ماس (2014): تطور القطاع المصرفي الفلسطيني وتنافسية خدماته في الأراضي الفلسطينية المحتلة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
- مراد، ف. (2018): القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- المجموعة العربية (2014): الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهنية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- محمد، م. (2018): الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان.
- مصطفى، أ. (2005): إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، بدون دار نشر، القاهرة.
- مكاوي، ع. (2013): القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- مفارجه، م. (2008): اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم، جامعة القدس، رسالة ماجستير، فلسطين.
- المصري، ر. (2016): القيادة النسائية التبادلية والتحويلية وأثرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، جامعة غزة الإسلامية، رسالة ماجستير، غزة.
- المغربي، م. (2016): السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.

- الهاشمي، ل، بومنقار، م. (2014): المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.

- الهواري، س. (1996): ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى التحويلية، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة.

- واعر، و. (2015): دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدان في الجزائر، جامعة محمد خضير، رسالة دكتوراه، الجزائر.

- الوناس، م. (2011): محددات الرضا الوظيفي واثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2. ص ص 209-229

- يوسف، م. (2017): أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة سلطة الطيران المدني، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، السودان.

- Alalie, H. Harada, Y. & Mdnoor, I. (2018). Role of Theory X and Y in Empowerment Strategies to Improve Performance Iraqi Banks. 2456-4559
- Allio, R. J., & Allio, R. (2000). Leadership: Myths and Realities. Tata McGraw-Hill Education.
- ALSAYAH, F. (2011). Exploring the relationship between the perceived leadership behaviours and job satisfaction at the Libyan petrochemical companies (Doctoral dissertation, Durham University).
- Ang, T. P.(2015): THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND EMPLOYEES' JOB SATISFACTION IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs), UNIVERSITI TUNKU ABDUL RAHMAN , Master thesis of Business Administration.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Eds.): (2002). Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72: 441-462. doi:10.1348/096317999166789
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. Journal of Applied Business Research (JABR), 32(3), 935-946.
- Bass BM (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations. New York, NY: Free Press.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31..
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
- Buchanan, D., & Bryman, A. (Eds.). (2009). *The Sage handbook of organizational research methods*. Sage Publications Ltd.
- Burks, Frances. (2015). What Is the Relationship Between Job Satisfaction & Age? Small Business - Chron.com. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/relationship-between-job-satisfaction-age-12618.html>
- Conger, M. (2002). Leadership learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 19(3), 45-52.
- Dappa, K., Bhatti, F., & Aljarah, A. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. *Management Science Letters*, 9(6), 823-834.
- Elshout, R., Scherp, E., & van der Feltz-Cornelis, C. M. (2013). Understanding the link between leadership style, employee satisfaction, and absenteeism: a mixed methods design study in a mental health care institution. *Neuropsychiatric disease and treatment*, 9, 823.
- Fleenor, J. W. (2006). Trait approach to leadership. *Psychology*, 37(1), 651-665.
- Gashti, M. A., Torbehbar, S. V., & Farhoudnia, B. (2014). The Relationship Between Leadership Styles, Employee Satisfaction and Loyalty. *International Journal of Human Resource & Industrial Research*, 1(2), 36-45.

- Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2014). Transformational leadership, job satisfaction, and organizational innovation. *International Journal of Management Perspective*.
- GÜRBÜZ, A. (2007). An assesment on the effect of education level on the job satisfaction from the toursim sector point of view. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), pp. 36-46.
- Hall, L. H. (2018). A Quantitative Correlational Study between Transformational Leadership Behavior and Job Satisfaction among California Card Room Casino Employees.
- Hamidifar, F. (2010). A study of the relationship between leadership styles and employee job satisfaction at IAU in Tehran, Iran. *Au-GSB e-Journal*, 3(1).
- Hanaysha, J. R., Khalid, K., Mat, N. K., Sarassina, F., Rahman, M. Y., & Zakaria, A. S. (2012). Transformational leadership and job satisfaction. *American Journal of Economics*, 2(4), 145-148.
- Javed, H. A., Jaffari, A. A., & Rahim, M. (2014). Leadership styles and employees' job satisfaction: A case from the private banking sector of Pakistan. *Journal of Asian business strategy*, 4(3), 41.
- Jenner, M. V. (2019). Transformational and Transactional Leadership Behaviors Influence Employee Job Satisfaction Within a Federal Government Organization (Doctoral dissertation, Saint Leo University).
- 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.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and commercial training*.

- Kronberg, I. (2003). Employee satisfaction on cruise ships. Norderstedt: Books on demand GmbH.
- Koehler, Jerry W. & Pankowski, Joseph M. (1996). Transformational leadership in government. Delray Beach, Fla : St. Lucie Press
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). Essentials of Management McGraw Hill. Inc., New York, NY.
- Lan, T. S., Chang, I., Ma, T. C., Zhang, L. P., & Chuang, K. C. (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. Sustainability, 11(12), 3465.
- Loganathan, R. (2013). The influence of leadership styles on job satisfaction at a cellulose pulp mill KwaZulu-Natal: A case study (Master degree thesis). Faculty of Management Sciences, Durban University of Technology, KawaZulu-Natal, South Africa.
- Long, C. S., & Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. Research journal of business management, 5(3), 91-100.
- Luddy, N. (2005). Job satisfaction amongst employees at a public health institution in the Western Cape (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. International journal of management, business, and administration, 15(1), 1-9.
- McCann, D. R. (2002). A study of job satisfaction among directors of classified personnel in merit (civil service) systems in California Public School Districts, county offices of education, and community college districts. Universal-Publishers.

- O'Connor, J. (2018). The impact of job satisfaction on the turnover intent of executive level central office administrators in Texas public school districts: A quantitative study of work-related constructs. *Education Sciences*, 8(2), 69
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., & Akintayo, I. D. (2016). Transactional leadership style and employee job satisfaction among universities' guest houses in South-West Nigeria.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International public management journal*, 11(1), 109-142.
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2012). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 12(4), 201-214.
- Tead, O., (1935): *The art of leadership*, McGraw-Hill Book Company.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

اتصالات شخصية:

-مسؤول دائرة الأبحاث والدراسات في جمعية البنوك في فلسطين (كانون الثاني 2020): ارقام مصرفية.

أتصال شخصي.

الملاحق:

ملحق رقم (1): استبانة الدراسة



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الاخ الفاضل / الاخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان  
"واقع ممارسة القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع  
المصرفي الفلسطيني"

دراسة حالة المصارف العاملة في محافظة رام الله والبيرة

وذلك استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة القدس،  
وعليه أرجو من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة، عن طريق الإجابة عن  
الأسئلة التي تتضمنها الاستبانة المرفقة، راجين منكم الدقة والموضوعية، مؤكداً لكم أن  
البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم سوى  
لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: علي حليبه

بإشراف الدكتور: عمر الصليبي

**الجزء الأول : المعلومات الشخصية.**

الرجاء وضع علامة ( $\sqrt{\quad}$ ) في المكان الذي توافق اجابتك

**الجنس**

ذكر  أنثى

**الفئة العمرية**

أقل من 30 سنة  30 سنة وأقل من 40 سنة

40 سنة وأقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

**المؤهل العلمي**

دبلوم فأقل  بكالوريوس

ماجستير فأكثر

**سنوات الخدمة**

أقل من 5 سنوات  5 سنوات وأقل من 10 سنوات

10 سنوات و أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: أبعاد القيادة التحويلية.

ضع إشارة (√) امام العبارات وفي الموقع الذي يتفق مع وجهة نظرك في مديرك.

| البعد الأول: التأثير المثالي: هي سمات شخصية وسلوكيات ينتهجها القائد، يؤثر من خلالها على الموظفين ويدفعهم لاحترامه والافتداء به.                         |  |            |       |       |           |                |
|---|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| ترقيم العبارات  | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 1   | يعمل مديري بطريقة تدفني لاحترامه.                      |            |       |       |           |                |
| 2   | يتحدث مديري عن معتقداته وقيمه الهامة.                  |            |       |       |           |                |
| 3   | يعزز مديري الفخر في نفسي نظرا لارتباطي به.             |            |       |       |           |                |
| 4   | يتجاوز مصلحته الشخصية في سبيل المصلحة العامة.          |            |       |       |           |                |
| البعد الثاني: الدافعية الإلهامية: هي قدرة القائد على تحفيز الموظفين من خلال تأجيج روح الحماس والتحدي في نفوسهم، وإيصال رؤية واضحة ومتفائلة عن المستقبل. |  |            |       |       |           |                |
| ترقيم العبارات  | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 5   | يتحدث مديري بتفاؤل عن المستقبل.                        |            |       |       |           |                |
| 6   | يتحدث مديري بحماس على ما يجب إنجازه.                   |            |       |       |           |                |
| 7   | يدفعني مديري للقيام بما هو أكثر من أدائي المعتاد.      |            |       |       |           |                |
| 8   | يركز على بناء روح التعاون بين أعضاء الفريق.            |            |       |       |           |                |
| البعد الثالث: الاستثارة الفكرية: هي استثارة القائد لتفكير الموظفين من خلال دفعهم لحل المشاكل القديمة والجديدة بطرق إبداعية مبتكرة.                      |  |            |       |       |           |                |
| ترقيم العبارات  | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 9   | يدفعني مديري للنظر الى المشاكل من زوايا مختلفة.        |            |       |       |           |                |
| 10  | يحثني على التفكير بالمشكلات القديمة وحلها بأفضل الطرق. |            |       |       |           |                |

|   |           |       |       |            |          |  |
|---|-----------|-------|-------|------------|----------|--|
|   |           |       |       |            | 11       | يحتني المدير على استعمال المنطق قبل التصرف بأي عمل.      |
|   |           |       |       |            | 12       | يعيد مديري النظر في الأمور الحساسة للتأكد من ملاءمتها.   |
| البعد الرابع: الاعتبارات الفردية: وتمثل اهتمام المدير بالأفراد العاملين من خلال التعرف على الحاجات والرغبات التي يسعون إليها ويساعدهم في تحقيقها. |           |       |       |            |          |  |
| غير موافق بشدة  | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات | ترقيم العبارات   |
|   |           |       |       |            | 13       | يساعدني مديري في تطوير نقاط قوتي.                        |
|   |           |       |       |            | 14       | يعتبرني مديري فرد له احتياجات وطموحات مختلفة عن الآخرين. |
|   |           |       |       |            | 15       | يستمتع مديري لأرائي الشخصية في العمل.                    |
|   |           |       |       |            | 16       | يبذل مديري جهدا في توجيهي وتدريبتي.                      |

### الجزء الثالث: الرضا الوظيفي

يرجى وضع إشارة (√) امام العبارات وفي الموقع الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك في العمل الذي تشغله.

|   |           |       |       |            |          |   |
|---|-----------|-------|-------|------------|----------|---|
| أولاً: الراتب: ويمثل كل ما يتقاضاه الفرد من مقابل مادي نظير العمل والجهد الذي يبذله، كما تمثل نظام الرواتب في المؤسسة مثل عدد الرواتب في السنة.                       |           |       |       |            |          |   |
| غير موافق بشدة  | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات | ترقيم العبارات  |
|   |           |       |       |            | 17       | أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه.                       |
|   |           |       |       |            | 18       | الراتب الذي أتقاضاه يتناسب بشكل عادل مع الجهد الذي أبذله. |
|   |           |       |       |            | 19       | نظام الرواتب في البنك جيدة مقارنة مع القطاعات الأخرى.     |
|   |           |       |       |            | 20       | أشعر أن فرص زيادة مرتبي في البنك قليلة.                   |
| ثانياً: فرص الترقية: وهي مدى إمكانية الفرد من الوصول الى مواقع جديدة داخل المنظمة، بحيث يرفع هذا الموقع من مسؤولياته وواجباته، وتكون بالغالب مقرونة بزيادة في الراتب. |           |       |       |            |          |   |
| غير موافق بشدة  | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات | ترقيم العبارات  |
|   |           |       |       |            | 21       | انا راضا عن فرصة الترقية في وظيفتي.                       |

|   |           |       |       |            |   |                |
|---|-----------|-------|-------|------------|---|----------------|
|   |           |       |       |            | أرى ان هناك عدالة في نظام الترقية المطبق في البنك.      | 22             |
|   |           |       |       |            | اشعر ان فرصة الترقية في البنك قليلة.                    | 23             |
| ثالثا: أسلوب الإشراف: وتمثل العلاقة بين المدير والأفراد العاملين في المنظمة، وأثر السلوكيات التي ينتهجها في إدارة المؤسسة على الموظفين. |           |       |       |            |   |                |
| غير موافق بشدة  | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات  | ترقيم العبارات |
|   |           |       |       |            | مديري مؤهل للقيام بالأعمال المنوطة به.                  | 24             |
|   |           |       |       |            | أرى ان مديري منصف في التعامل مع الموظفين.               | 25             |
|   |           |       |       |            | يوزع مديري المهام والواجبات بعدالة بين الموظفين         | 26             |
| رابعا: العلاقة مع الزملاء: وتمثل رضا الفرد عن العلاقة بينه وبين زملائه في العمل   |           |       |       |            |   |                |
| غير موافق بشدة  | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات  | ترقيم العبارات |
|   |           |       |       |            | اشعر بالانسجام مع زملائي في العمل.                      | 27             |
|   |           |       |       |            | يوجد علاقة ودية وغير رسمية بيني وبين زملائي في العمل.   | 28             |
|   |           |       |       |            | يحدث الكثير من المشاكل بين الزملاء في العمل.            | 29             |
| خامسا: العمل نفسه: تمثل طبيعة المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الفرد في عمله ومدى رضاه عن العمل الذي يقوم به.                           |           |       |       |            |   |                |
| غير موافق بشدة  | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات  | ترقيم العبارات |
|   |           |       |       |            | اشعر بالرضا عن الوظيفة التي اشغلها حاليا.               | 30             |
|   |           |       |       |            | تحقق الوظيفة التي اشغلها تطورا مهنيا لي.                | 31             |
|   |           |       |       |            | اجد ان بيئة العمل مريحة بالنسبة لي.                     | 32             |
| سادسا: نية ترك العمل: وهي فرصة ترك الموظف للعمل الذي يشغله طوعا.  |           |       |       |            |   |                |
| غير موافق بشدة  | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات  | ترقيم العبارات |
|   |           |       |       |            | أبحث بشكل مستمر عن فرص عمل جديدة                        | 33             |
|   |           |       |       |            | في حال توفر فرص عمل جديدة سوف أترك عملي الحالي دون تردد | 34             |

|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 35 | لن أخسر الكثير في حال تركي لعملي الحالي |
|--|--|--|--|--|----|---|

### الجزء الرابع: دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي

| ترقيم العبارات | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 36             | عملي مريح نتيجة مهنية مديري في العمل.  |            |       |       |           |                |
| 37             | اثارة مديري لروح التحدي بين أعضاء الفريق تشعرنني بالمتعة عند القيام بالأعمال المنوطة بي. |            |       |       |           |                |
| 38             | يبدي مديري اهتماما بمتطلبات الموظفين من خلال التعرف على حاجاتهم ورغباتهم.                |            |       |       |           |                |
| 39             | أكن الاحترام والتقدير لمديري نظرا لأخذه الاعتبار الأخلاقية لقراراته                      |            |       |       |           |                |
| 40             | ثقة مديري تشعرنني بجدوى ما أقوم به من عمل.   |            |       |       |           |                |
| 41             | محاولة مديري لتحسين وضعي المالي دليل على تقدير مجهوداتي.                                 |            |       |       |           |                |
| 42             | يعمل مديري على تنمية روح التعاون وذلك بسماع وجهات نظر أعضاء الفريق.                      |            |       |       |           |                |
| 43             | الخبرات والمهارات التي اكتسبها من مديري تزيد من فرصة ترقيتي في المستقبل.                 |            |       |       |           |                |
| 44             | ان أسلوب القيادة التي ينتهجها مديري تدفعني للاستمرار في العمل.                           |            |       |       |           |                |

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة:

| الرقم | الاسم                | الوظيفة     | المؤسسة     |
|-------|----------------------|-------------|-------------|
| 1.    | د. سلوى البرغوثي     | أستاذ مساعد | جامعة القدس |
| 2.    | د. محمد شعيبات       | أستاذ مساعد | جامعة القدس |
| 3.    | أ. د. محمود أبو سمرة | بروفيسور    | جامعة القدس |
| 4.    | د. إبراهيم عتيق      | أستاذ مساعد | جامعة القدس |
| 5.    | د. بشرى البرغوثي     | أستاذ مساعد | جامعة القدس |
| 6.    | أ. محمد بيوض         | محاضر       | جامعة القدس |
| 7.    | أ. قاسم عوض          | محاضر       | جامعة القدس |