



## القيادة التحويلية وأثرها على أداء الموارد البشرية

### دراسة ميدانية في مصرف شمال افريقيا - فرع صبراتة

عامر المختار عبدالله الحمودي

Amer .M . Abdulla Al-Hamody

أستاذ مشارك بقسم الإدارة- كلية الاقتصاد/العجيلات- جامعة الزاوية

Email: [a.abdulla@zu.edu.ly](mailto:a.abdulla@zu.edu.ly)

تاريخ الاستلام: 2025/12/9 - تاريخ المراجعة: 2025/12/13 - تاريخ القبول: 2025/12/20 - تاريخ النشر: 2025 /12/23

### مستخلص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء الموارد البشرية في مصرف شمال أفريقيا - فرع صبراتة. وتكمن أهمية الدراسة في الحاجة الملحة لتعزيز الأداء الوظيفي للموارد البشرية في بيئة مصرفية تواجه تحديات متزايدة، بما يشمل رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

اعتمدت الدراسة على منهجين أساسيين: المنهج الوصفي لدراسة المفاهيم النظرية والواقع العملي للقيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية، والمنهج التحليلي لمعالجة البيانات الميدانية. وقد جُمعت البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع موظفي المصرف (38 موظفًا) باستخدام استبيان صُمم خصيصًا لهذا الغرض، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS .

أظهرت النتائج أن مستوى تحقق متطلبات القيادة التحويلية جاء دون المستوى المتوسط من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، مع تفاوت بين الأبعاد، حيث سجلت الجوانب المتعلقة ببث الحماس، وتشجيع الإبداع، وتحفيز المبادرات الفردية، وتعزيز الفخر بالانتماء المؤسسي أدنى مستويات التطبيق. كما تبين أن أداء الموارد البشرية أقل من المستوى المطلوب، مع ضعف الحماس الوظيفي والمبادرة والرضا الوظيفي، وقلة الدعم الإداري. وأظهر تحليل الانحدار الخطي وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية، مما يدعم فرضية الدراسة الرئيسية.

استنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات التحفيزية والإلهامية للقيادات الإدارية، وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال رفع الحماس الوظيفي والمبادرة، وتقديم الدعم الإداري الكافي، وتصميم برامج تدريبية متخصصة للقادة لتطبيق أساليب القيادة التحويلية، بالإضافة إلى مراقبة وتقييم الأداء بشكل دوري، وتعزيز ثقافة المبادرة والإبداع بين الموظفين لضمان رفع مستوى الأداء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة التحويلية ، أداء الموارد البشرية .

**Abstract:**

This study aimed to determine the impact of transformational leadership, with its various dimensions, on human resource performance at the North Africa Bank – Sabratha Branch. The significance of the study lies in the urgent need to enhance the functional performance of human resources within a banking environment facing increasing challenges, including improving operational efficiency and the quality of banking services.

The study relied on two primary methodologies: the descriptive approach to examine the theoretical concepts and practical realities of transformational leadership and human resource performance, and the analytical approach to process the field data. Data were collected from the study population, consisting of all bank employees (38 employees), using a questionnaire specifically designed for this purpose, and analyzed using SPSS software.

The results indicated that the extent to which the requirements of transformational leadership were met was below the medium level from the perspective of the study population, with variations across its dimensions. The aspects related to inspiring enthusiasm, encouraging creativity, motivating individual initiatives, and fostering pride in organizational affiliation recorded the lowest levels of application. Furthermore, human resource performance was found to be below the required level, with low work enthusiasm, initiative, job satisfaction, and limited administrative support. Linear regression analysis showed a statistically significant positive effect of transformational leadership on human resource performance, supporting the main hypothesis of the study.

Based on these findings, the study recommended the necessity of enhancing the motivational and inspirational practices of managerial leadership, improving human resource performance by increasing work enthusiasm and initiative, providing sufficient administrative support, designing specialized training programs for leaders to implement transformational leadership practices, regularly monitoring and evaluating performance, and promoting a culture of initiative and creativity among employees to ensure improved organizational performance.

**Keywords:** Transformational Leadership, Human Resource Performance.

**1.1 مقدمة الدراسة:**

تواجه المنظمات في العصر الحديث تحولات متسارعة في بيئات العمل بفعل التطور التكنولوجي، وتزايد التنافسية، وتغير احتياجات العملاء، الأمر الذي يفرض على الإدارات ضرورة التكيف والتجديد المستمر في أساليب الإدارة والقيادة. وفي خضم هذه التحديات، أصبح التركيز على العنصر

البشري، ليس باعتباره مجرد أداة إنتاج، بل كركيزة استراتيجية قادرة على إحداث الفارق وتحقيق التفوق للمنظمات، ضرورة لا رفاهية.

ومن بين النماذج القيادية التي برزت في أدبيات الإدارة الحديثة ولفتت انتباه الباحثين والممارسين على حد سواء، يبرز نموذج القيادة التحويلية كأحد الأساليب الأكثر تأثيراً وفعالية في تحفيز الموارد البشرية وتوجيههم نحو الأداء الفاعل والمتميز، فهي قيادة تُعنى ببناء الرؤية، وإلهام المرؤوسين، وتحفيزهم لتجاوز المصالح الذاتية نحو تحقيق أهداف أعلى، إضافةً إلى تمكينهم من الابتكار والتفكير الخلاق.

وفي المنظمات الخدمية مثل المصارف، التي تعتمد بدرجة كبيرة على جودة أداء موظفيها في تقديم الخدمات للعملاء، يظهر أداء الموارد البشرية كعامل حاسم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. ويشمل هذا الأداء جوانب متعددة مثل: الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي، وجودة التفاعل مع العملاء.

وتتزايد أهمية الربط بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية في المنظمات المصرفية بالنظر إلى الطبيعة الديناميكية لهذه المنظمات، والتي تتطلب أنماط قيادة قادرة على بث روح الالتزام، وتحفيز الطاقات الكامنة، وتوجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ومن هنا، اهتمت هذه الدراسة بتحديد أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية بمصرف شمال افريقيا - فرع صبراتة، باعتباره نموذجاً لمنظمة مالية ليبية ذات طابع خدمي يتطلب أداءً بشرياً عالياً في بيئة عمل تتسم بالتحدي والتغير السريع.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تشهدها بيئة العمل المصرفية، يواجه مصرف شمال افريقيا - فرع صبراتة، كغيره من المنظمات المالية في ليبيا، ضغوطاً كبيرة لتحسين جودة خدماته المصرفية، رفع مستوى رضا العملاء، وتحقيق الكفاءة التشغيلية. وهي أهداف يتطلب تحقيقها تعزيز الأداء الفعّال للموارد البشرية داخل بيئة العمل.

وتعتبر القيادة أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر في مستوى أداء الموظفين داخل أي منظمة. وفي مصرف شمال افريقيا - فرع صبراتة، كما تشير الدراسة الاستكشافية التي أجراها الباحث، يشعر عدد من الموظفين بنقص في التحفيز والتقدير من قبل القادة، ويعبر البعض عن ضعف وضوح الرؤية القيادية والافتقار لوجود توجيه فعال، كما أظهرت المقابلات والملاحظات الميدانية أن هناك تفاوتاً في مستويات الأداء بين مختلف الأقسام والإدارات داخل الفرع، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف أساليب القيادة المتبعة.

و من خلال الأدبيات العلمية، نجد أن الدراسات الحديثة قد أكدت على الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث أظهرت دراسة (Oroh et al. 2024) في القطاع المصرفي الإندونيسي أن القيادة التحويلية تعزز الدافعية الداخلية وأداء الموظفين في البنوك. كما أكدت

دراسة (Chacha Magasi 2022) في البنوك التنزانية على العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، وأوصت بتعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل إدارات البنوك لتحقيق أداء أفضل.

وفي البيئة المحلية، تشير دراسة مختار الغافود وعبد المجيد التير (2023) إلى أن تحسين أداء العاملين في المصارف التجارية الليبية يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة المصرفية. كما تطرقت دراسة محمد عبدالسلام الطاهر (2023) إلى أن التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي تتطلب قيادة تحويلية قادرة على إلهام الموظفين وتحفيزهم لمواكبة هذه التغيرات.

بناءً على ما سبق، تكمن مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو أثر القيادة التحويلية بجميع أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز العقلي، الرعاية الفردية) على أداء الموارد البشرية في مصرف شمال افريقيا فرع صبراتة ؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

استناداً إلى ما تم طرحه من مشكلة الدراسة ، يمكن تحديد الأهداف التالية للدراسة:

1. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لآثار القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في البيئة المصرفية الليبية، وتحديدًا في مصرف شمال افريقيا - فرع صبراتة ، وذلك من خلال:
2. تحليل واقع القيادة التحويلية داخل المصرف محل الدراسة .
3. تحديد مستوى أداء الموارد البشرية في المصرف، وتحديد العوامل المؤثرة فيه من خلال تقييم إنتاجية العاملين، رضاهم الوظيفي، وانضباطهم المهني.
4. استكشاف اثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز العقلي، الرعاية الفردية) على أداء الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة.
5. تقديم توصيات عملية حول سبل تطوير الممارسات القيادية في المصرف بما يحقق رفع كفاءة الأداء المؤسسي وزيادة رضا العاملين.

### 4.1 أهمية الدراسة:

#### 1.4.1 الأهمية العلمية:

1. تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة التحويلية وتطبيقاتها في القطاع المصرفي الليبي، حيث لا تزال هذه الأدبيات محدودة.
2. تقدم نموذجًا تحليليًا يمكن استخدامه لاحقًا في دراسات مماثلة تربط بين القيادة وأداء الموارد البشرية في مؤسسات خدمية.

3. تساعد في سد فجوة بحثية تتعلق بعدم دراسة القيادة التحويلية في المصارف الليبية بصورة كافية مقارنة بالدراسات الدولية.

#### 2.4.1 الأهمية العملية:

1. تتيح للإدارة العليا في المصرف محل الدراسة فرصة إعادة النظر في أساليبها القيادية من خلال نتائج الدراسة.
2. يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في رفع أداء العاملين وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي تعزيز رضا العملاء.
3. تمكّن الإدارة من تصميم برامج تدريبية لتأهيل القادة باستخدام مفاهيم وممارسات القيادة التحويلية.

#### 5.1 فرضية الدراسة:

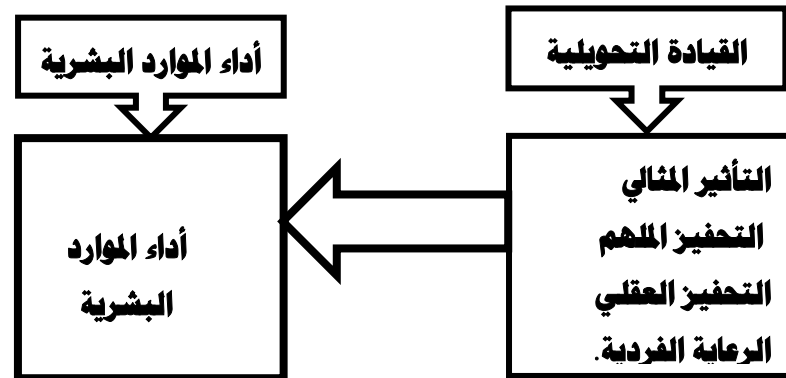
بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، تنطلق الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بجميع أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز العقلي، الرعاية الفردية) على أداء الموارد البشرية في مصرف شمال افريقيا فرع صبراتة.

#### 6.1 متغيرات وأنموذج الدراسة :

2- المتغير التابع

1- المتغير المستقل



الشكل (1) إنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة

#### 7.1 منهجية الدراسة:

##### 1.7.1 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على منهجين رئيسيين هما: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وذلك لتحقيق فهم متكامل لاثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في مصرف شمال افريقيا - فرع صبراتة.

**1- المنهج الوصفي:** استُخدم لوصف المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية، ورصد واقع هذه المتغيرات داخل المصرف محل الدراسة. كما ساهم في بناء إطار نظري يستند إلى مراجعة الأدبيات، الكتب، الدراسات السابقة، والتقارير الرسمية ذات العلاقة.

**2- المنهج التحليلي:** تم توظيفه لتحليل البيانات الميدانية التي جُمعت من الموظفين بالمصرف محل الدراسة، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى أداء الموارد البشرية، وتفسير هذه العلاقة إحصائيًا باستخدام أدوات وبرامج التحليل المناسبة.

#### 2.7.1 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مصرف شمال افريقيا فرع صبراتة ، والبالغ عددهم ( 38 موظفًا، يمثلون مختلف الأقسام والمستويات الإدارية.

**3.7.1 عينة الدراسة:** نظرًا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة، تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، وذلك لضمان شمولية البيانات، وزيادة دقة النتائج، وتقادي احتمالية التحيز .

#### 4.7.1 أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

**1- الجانب النظري (التوثيقي):** تم من خلاله مراجعة المصادر الثانوية مثل الكتب الأكاديمية، البحوث المنشورة، الدراسات السابقة، والتقارير الإدارية الصادرة عن المصرف، بهدف دعم الجانب النظري والإطار المفاهيمي للدراسة.

**2- الجانب الميداني:** تم جمع البيانات من خلال استبيان تم تصميمه خصيصًا لقياس أبعاد القيادة التحويلية ومستوى أداء الموارد البشرية، إضافة إلى مقابلات شخصية مع عدد من موظفي وإداري المصرف . وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للتحقق من صحة الفرضية واستخلاص النتائج.

#### 8.1 حدود الدراسة:

**1.8.1 الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة موضوع القيادة التحويلية وأثرها على أداء الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تحليل علاقة الاثر بين أساليب القيادة التحويلية ومستوى أداء الموظفين في القطاع المصرفي، مع التركيز على الأبعاد السلوكية والإدارية لهذا النمط من القيادة.

#### 2.8.1. الحدود المكانية:

تطبقت الدراسة ميدانيًا في مصرف شمال افريقيا - فرع صبراتة ، الواقع ضمن نطاق بلدية صبراتة، باعتبارها مجالاً مناسباً لرصد الظاهرة قيد الدراسة

### 3.8.1. الحدود الزمنية:

تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2025م ، وشملت فترة جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى إعداد الإطارين النظري والعملي للدراسة.

### 9.1 مصطلحات الدراسة:

**1- القيادة التحويلية:** "هي قدرة القائد على تحفيز وتحقيق التغيير في الموظفين من خلال استخدام الإلهام والتوجيه المستمر، مما يساهم في بناء بيئة عمل موجهة نحو الأداء العالي والابتكار." (السعدي: 116، 2019)

يعرف الباحث القيادة التحويلية بأنها: نمط قيادي يهدف إلى تطوير أداء الموارد البشرية من خلال التأثير فيهم عبر القدوة الشخصية، وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة عبر التحفيز الملهم، وتشجيعهم على التفكير النقدي والابتكار من خلال التحفيز العقلي، إلى جانب تقديم رعاية فردية تلبي احتياجاتهم وتدعم نموهم المهني، بما يعزز بيئة عمل إيجابية وفعالة.

### 2- أداء الموارد البشرية:

"هو تحسين العمليات التنظيمية من خلال إدارة فعالة للموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق الأهداف المؤسسية." (الزهراني : 56، 2022) .

ويعرف الباحث أداء الموارد البشرية بأنه : مدى قدرة الموارد البشرية على تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية، ويُقاس من خلال مجموعة من الأبعاد تشمل: الإنتاجية، وجودة الأداء، والالتزام الوظيفي، والانضباط المهني، بما يساهم في تحقيق أهداف المصرف ورفع مستوى الأداء العام.

### 10-1 الدراسات السابقة :

#### 1.10.1 الدراسات الأجنبية:

**1- دراسة (Oroh وآخرون: 2024) ، بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وأدائهم في قطاع البنوك:**

أُجريت الدراسة في القطاع المصرفي في إندونيسيا. شملت العينة 200 موظف من بنوك مختارة، وتم استخدام منهج كمي باستخدام استبانة وتحليل إحصائي (الانحدار الخطي). أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على كل من الدافعية الداخلية والأداء الوظيفي، حيث وُجد أن الأبعاد الأربعة

(التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز العقلي، والاهتمام الفردي) ترفع مستوى الفاعلية في بيئة العمل المصرفي.

2- دراسة (Chacha Magasi : 2022) ، بعنوان : أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين: من منظور تأثير القادة:

تتناول الدراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي والتحفيز) وأداء الموظفين في البنوك التنزانية. أجريت الدراسة في القطاع المصرفي في تنزانيا، وشملت عينة من 132 موظفاً تم اختيارهم بعينة عشوائية بسيطة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستبانة والمقابلات، وتحليل الانحدار. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والأداء، مع توصية بتعزيز أبعاد القيادة في إدارات البنوك لرفع الكفاءة المهنية.

#### 2.10.1 الدراسات المحلية :

1- دراسة ( الشركسي ، العجيلي : 2023) ، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: الثقة في القائد كوسيط في العلاقة:

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير القيادة التحويلية على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، مع دراسة دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

شمل مجتمع الدراسة المعلمين والمعلمات العاملين في هذه المدارس، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 220 مشاركاً، وتم جمع 203 استمارات صالحة للتحليل. استخدمت الدراسة استبياناً لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة برنامج AMOS، لاختبار عشر فرضيات رئيسية تتعلق بالعلاقات بين المتغيرات.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على متغيري الروح الرياضية وضمير المعلمين، كما لها تأثير إيجابي على الثقة في القائد. ومع ذلك، لم تجد الدراسة أثراً مباشراً للقيادة التحويلية على بُعدي الإيثار والكميعة ضمن سلوك المواطنة التنظيمية. من جهة أخرى، ثبت أن الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من الروح الرياضية وضمير المعلمين، بينما لم تدعم الوساطة بين القيادة التحويلية وكل من الإيثار والكميعة.

2- دراسة (الغافود، التير: 2023) ، بعنوان الأداء الوظيفي للعاملين وتأثيره على جودة خدمات المصارف التجارية الليبية - دراسة ميدانية بمدينة زليتن.

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير أداء العاملين على جودة الخدمة المصرفية، حيث أجريت في مصارف تجارية بمدينة زليتن (مصرف الوحدة، شمال أفريقيا، اليقين). شملت العينة 110 موظفاً من



المصارف المختلفة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع أداة الاستبانة وتحليل إحصائي باستخدام SPSS. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر وواضح للأداء الوظيفي على جودة الخدمات، كما أن بيئة العمل والعلاقات التنظيمية تساهم في رفع الأداء المهني.

### 3- دراسة (الظاهر: 2023)، بعنوان : أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية بمدينة سرت:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات المصرفية. أجريت الدراسة في مصارف تجارية في مدينة سرت، وشملت عينة من 110 موظفًا (تم تحليل 101 استبانة صالحة). اعتمدت الدراسة على منهج وصفي كمي باستخدام الاستبانة، وتحليل العلاقات بين متغيرات التحول الرقمي والأداء. أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التحول الرقمي (البنية التكنولوجية، كفاءة الأفراد، الدعم الإداري) لها تأثير معنوي على تحسين الأداء، مما يشير إلى أهمية التغيير التنظيمي الشامل في المصارف.

#### 3.10.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

تبرز هذه الدراسة فجوة بحثية واضحة في الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية، حيث تركز معظم الدراسات السابقة على بيئات مصرفية خارج ليبيا، مثل إندونيسيا وتنانيا، التي تختلف بشكل كبير في ظروفها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية عن البيئة الليبية. على العكس، استهدفت هذه الدراسة البيئة المصرفية الليبية المحلية، وتحديدًا مصرف شمال افريقيا - فرع صبراتة، وهو مجال لم يُستكشف بشكل كافٍ في البحث العلمي حتى الآن.

بالإضافة إلى ذلك، تأتي الدراسة في عام 2025، مما يجعلها معاصرة وتعكس الواقع الاقتصادي والسياسي الراهن في ليبيا، حيث تواجه المصارف تحديات غير مستقرة تؤثر على ممارسات القيادة وأداء الموظفين، وهو ما لم تغطه الدراسات السابقة بشكل كافٍ.

و موضوعيًا، تركز الدراسة على التطبيق العملي والمباشر لأبعاد القيادة التحويلية داخل هذا الفرع المصرفي، مع تقديم تحليل عميق للظروف المحلية وتأثيرها على أداء الموظفين. هذا يملأ فراغًا بحثيًا مهمًا، حيث أن معظم الدراسات السابقة اقتصرَت على الجوانب النظرية أو البيئات الأكثر استقرارًا، دون تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ في البيئات المعقدة مثل ليبيا.

بذلك، تسهم الدراسة في تطوير فهم أعمق وأدق لدور القيادة التحويلية في بيئة مصرفية تواجه تحديات محلية خاصة، مما يجعلها إضافة قيمة للأدبيات الأكاديمية وتقديم رؤية تطبيقية تدعم تحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الليبي.

## المبحث الثاني: القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

### 1.2 مفهوم القيادة التحويلية:

تُعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي تركز على تحفيز الأفراد وتوجيههم لتحقيق مستويات عالية من الأداء وتطوير قدراتهم الشخصية والجماعية، كما تساهم في تحقيق أهداف استراتيجية للمنظمات ، حيث يعمل القائد التحويلي على تعزيز الأهداف الاستراتيجية، ويسعى إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال مجموعة من الأساليب التحفيزية التي ترفع من مستوى الالتزام والاداء .

**تعرف القيادة التحويلية بأنها :** " أسلوب قيادي يتجاوز التركيز على الإنجازات الفردية إلى تحفيز الأفراد على أداء مهام أكبر وأكثر تحدياً من خلال تفعيل الإبداع والفكر النقدي لدى الموظفين. القائد التحويلي يعمل على تعزيز المواقف الإيجابية والابتكار داخل الفرق. " (Bass : 1985،23).

**كما تعرف بأنها :** " قدرة القائد على تحفيز وتحقيق التغيير في الموظفين من خلال استخدام الإلهام والتوجيه المستمر، مما يساهم في بناء بيئة عمل موجهة نحو الأداء العالي والابتكار. " (السعدي: 2019،116)

يتضح مما سبق أن القيادة التحويلية تركز بشكل رئيسي على إحداث تغيير إيجابي في الأفراد والمنظمة من خلال الإلهام والتحفيز والتوجيه الفكري ، حيث تتفق التعريفات على أن القائد التحويلي لا يكتفي بتحقيق الأهداف الروتينية، بل يسعى إلى تحقيق نمو وتطور مستدام في أداء الأفراد، عبر تعزيز الإبداع، وبناء الرؤية المشتركة، وغرس الحافز الداخلي.

**وبالتالي يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها :** نمط قيادي يهدف إلى تطوير أداء الموظفين من خلال التأثير فيهم عبر القدوة الشخصية، وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة عبر التحفيز الملهم، وتشجيعهم على التفكير النقدي والابتكار من خلال التحفيز العقلي، إلى جانب تقديم رعاية فردية تلبي احتياجاتهم وتدعم نموهم المهني، بما يعزز بيئة عمل إيجابية وفعالة.

### 2.2 خصائص القيادة التحويلية :

تتميز القيادة التحويلية بقدرتها الفريدة على إحداث تأثير عميق ومستدام داخل المؤسسات، من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطور المستمر، حيث يركز هذا النمط القيادي على بناء أسس متينة تعزز التفاعل الإيجابي بين القائد والموظفين، وتمكين الأفراد من مواجهة تحديات البيئة المتغيرة بكفاءة وفعالية.

وتتمثل الخصائص في الاتي: ( قليون:2028، 192)

1. بناء رؤية ورسالة مشتركة داخل المؤسسة.
2. التأثير الإيجابي في سلوكيات الموظفين ومشاعرهم.

3. تعزيز الثقة المتبادلة وتحفيز الأفراد نحو التغيير.

4. الوعي التنظيمي المتجدد ومواكبة المتغيرات الحديثة في بيئة العمل.

### 3.2 أبعاد القيادة التحويلية:

تُعد القيادة التحويلية من النماذج القيادية المعاصرة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والنفسية، نظرًا لما تقدّمه من مقاربة متكاملة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في بيئة العمل، ليس فقط على مستوى الأداء المؤسسي، بل أيضًا في تطوير الأفراد وتمكينهم. ويتميز القائد التحويلي بقدرته على إلهام الآخرين، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف تفوق التوقعات، من خلال تبني قيم سامية، والتواصل الفعّال، وتشجيع الابتكار، والاهتمام بالفرد.

وقد قام الباحثون بتحديد أربعة أبعاد رئيسية تُمثّل جوهر هذا النمط القيادي، وهي: التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز العقلي، والرعاية الفردية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

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

يُظهر القائد التحويلي قدوة يُحتذى بها من خلال سلوكياته وأخلاقياته، مما يعزز الثقة والاحترام بين الموظفين، حيث يتصرف القائد بناءً على قيم ومبادئ راسخة، مما يجعله مصدر إلهام يُعزز الالتزام تجاه الأهداف المشتركة.

يعرف التأثير المثالي بأنه: " قدرة القائد التحويلي على أن يكون قدوة يُحتذى بها من خلال ممارساته الأخلاقية وسلوكياته التي تثير احترام وثقة الموظفين، مما يدفعهم إلى الالتزام بالقيم والأهداف المشتركة. (Bass & Avolio, 1994، 4).

#### 2. التحفيز الملهم (Inspirational Motivation)

القائد التحويلي يقدم رؤية مستقبلية ملهمة تحفز الموظفين على تحقيق أهداف بعيدة المدى، ويرفع من معنوياتهم ويعزز التزامهم.

يعرف التحفيز الملهم بأنه: " قدرة القائد على تحفيز الفريق من خلال تطوير رؤية واضحة ومشتركة تحفز الأفراد على العمل بشغف لتحقيقها" ( Northouse, 2019، 185-187 ).

#### 3. التحفيز العقلي (Intellectual Stimulation):

يشجع القائد التحويلي الموظفين على التفكير النقدي والإبداعي، والبحث عن حلول جديدة غير تقليدية للمشكلات التنظيمية، مما يدعم النمو والتطور.

يعرف التحفيز العقلي بأنه " تشجيع القائد للأفراد على التفكير بطرق مبتكرة، وتحليل القضايا من وجهات نظر مختلفة، وتحفيزهم لتحدي الافتراضات التقليدية" (Bass: 1985،8).

#### 4. الرعاية الفردية (Individualized Consideration):

يولي القائد التحويلي اهتمامًا شخصيًا بكل موظف، من خلال فهم احتياجاتهم وتقديم الدعم المناسب، مما يعزز تطورهم المهني والشخصي.

تعرف الرعاية الفردية بأنها: "تعني أن القائد يعامل كل موظف كفرد مميز، يقدم له الدعم والتوجيه الذي يتناسب مع احتياجاته الفردية" (Avolio & Bass : 1985،11).

ويمكن القول من خلال تحليل الأبعاد أن القيادة التحويلية تُعد أسلوبًا فعالاً يساهم في تحسين أداء المنظمة وتطوير العاملين. فهذه الأبعاد تتكامل لبناء بيئة عمل قائمة على الثقة، والتحفيز، والابتكار، والاهتمام بالفرد.

لذا فإن هذا النمط من القيادة أصبح ضروريًا في ظل التحديات الحديثة، لما له من دور في تمكين الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واستدامة.

#### المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية (Human Resource Performance):

##### 1.3 مفهوم أداء الموارد البشرية:

الرضا الوظيفي يُشير إلى درجة الرضا العام التي يشعر بها العاملين تجاه بيئة العمل والظروف المهنية في المنظمة.

يعرف أداء الموارد البشرية بأنه : " القدرة على تحسين كفاءة الموظفين وفعاليتهم في العمل من خلال استراتيجيات مثل التدريب، التقييم والتحفيز ". (Aguinis، 19، 2019).

كما يعرف بأنه : أداء الموارد البشرية يشمل تحسين العمليات التنظيمية من خلال إدارة فعالة للموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق الأهداف المؤسسية ". (الزهراني:2022، 56).

ويمكن القول بأن أداء الموارد البشرية: هو شعور الأفراد بالارتياح تجاه بيئة العمل وظروفهم المهنية، ويعكس التوافق بين احتياجاتهم وتوقعاتهم وواقع العمل، مما يؤثر على أدائهم، والتزامهم، ورغبتهم في الاستمرار في المنظمة.

##### 2.3 العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية:

يُعد أداء الموارد البشرية من أهم عناصر النجاح لأي منظمة، حيث يرتبط بشكل مباشر بمستوى الإنتاجية، وجودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومع تزايد التحديات في بيئات العمل المعاصرة، أصبح من الضروري فهم وتحليل العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد داخل

المنظمات. فالأداء لا يعتمد فقط على القدرات الفنية أو المؤهلات العلمية، بل يتأثر بمجموعة من المتغيرات النفسية، والبيئية، والتنظيمية، والتقنية.

ويشير الشامي إلى أن هذه العوامل متعددة ومتشابكة، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي: (الشامي: 2021. 95-110):

1. **التحفيز والإرادة الشخصية:** تعتبر دافعية الموظفين من أهم العوامل التي تؤثر في أدائهم. التحفيز الفعال يساعد على تعزيز رغبتهم في التفوق والابتكار.

2. **بيئة العمل:** بيئة العمل المريحة والمحفزة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء، حيث تؤدي بيئة العمل الصحية إلى تحسين كفاءة الموظفين وتفاعلهم مع الفريق.

3. **التدريب والتطوير المهني:** تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر يعزز من قدراتهم على أداء المهام بكفاءة أعلى ويزيد من إنتاجيتهم.

4. **أسلوب القيادة:** القيادة لها تأثير مباشر على الأداء. القيادة التحويلية، على سبيل المثال، تعزز من مشاركة الموظفين وتطويرهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

5. **الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا عن العمل من العوامل المهمة التي تؤثر في الأداء. الموظف الراضي عن عمله يظل ملتزماً ويقدم أداءً متميزاً.

6. **التكنولوجيا ووسائل العمل:** استخدام التكنولوجيا الحديثة وأدوات العمل المتطورة يساهم في زيادة الإنتاجية والكفاءة، حيث يمكن للموظفين إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر دقة.

من خلال تحليل هذه العوامل، يتضح أن أداء الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العناصر المتداخلة التي يجب على الإدارة مراعاتها بشكل متكامل. ويرى الباحث أن التركيز على بيئة العمل، والتحفيز، والتطوير المستمر، إلى جانب القيادة الفعالة، يشكل أساساً لرفع كفاءة الأفراد وتعزيز قدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية. كما يؤكد أن إغفال أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى تراجع الأداء وظهور مشكلات تنظيمية تؤثر على استدامة المنظمة ونجاحها في المدى الطويل.

### 3.3 طرق قياس أداء الموارد البشرية:

قياس أداء الموارد البشرية يعد من أهم العمليات التي تساعد المؤسسات على تحديد مدى كفاءة وفعالية موظفيها في أداء المهام. تعتمد طرق قياس أداء الموارد البشرية على العديد من المعايير والأساليب التي تقيم الأداء الفردي والجماعي. من أبرز طرق القياس: (الشامي: 2021، 20).

1. **التقييمات السنوية:** تُستخدم التقييمات السنوية لتحديد مدى إنجاز الموظفين لأهدافهم السنوية. يتم فيها قياس المهارات والكفاءات المرتبطة بالمهام والأهداف المحددة.

2. **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):** تستخدم المؤسسات هذه المؤشرات لقياس النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالأهداف المحددة. يمكن أن تشمل هذه المؤشرات الإنتاجية، التحسين المستمر، الجودة، والرضا الوظيفي.

3. **التقييم 360 درجة:** يتم تقييم الموظف من قبل مجموعة متنوعة من الأشخاص تشمل المديرين، الزملاء، والمرؤوسين، بالإضافة إلى التقييم الذاتي. هذه الطريقة توفر صورة شاملة عن أداء الموظف في بيئة العمل.

4. **التقييم الذاتي:** يشمل تقييم الموظف لنفسه بناءً على مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، مما يعزز من وعي الموظف بأدائه ويساهم في تطويره الشخصي.

5. **اختبارات الكفاءة والمهارات:** يمكن قياس مستوى الكفاءة في المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة من خلال اختبارات ومقاييس معتمدة تركز على الجوانب العملية.

ومما سبق تبين أن عملية قياس أداء الموارد البشرية خطوة أساسية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز فاعلية الموظفين. ومن خلال تعدد وتنوع أساليب القياس، مثل التقييمات السنوية، ومؤشرات الأداء، والتقييم 360 درجة، يمكن للمؤسسات الحصول على صورة دقيقة وشاملة عن أداء الموظفين من مختلف الزوايا.

وبالتالي يمكن القول أن اختيار طريقة القياس المناسبة يجب أن يتماشى مع طبيعة العمل وأهداف المؤسسة، مع ضرورة الجمع بين التقييم الكمي والنوعي للحصول على نتائج متوازنة. كما يؤكد أن إشراك الموظف في عملية التقييم - من خلال التقييم الذاتي أو التقييم متعدد المصادر - يُعزز من وعيه الذاتي ويحفزه على تحسين أدائه بشكل مستمر، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والتطوير المستمر.

### 4.3 أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية:

تُعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة تأثيراً في تطوير أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية. فهي تعتمد على تحفيز العاملين، وبناء الثقة، وتشجيع الابتكار، مما ينعكس بشكل مباشر على فعالية الموارد البشرية داخل المنظمة. ويتمثل أثر هذا النمط القيادي في عدة جوانب أساسية:

1. **تحفيز الابتكار:** يشجع القائد التحويلي الموظفين على التفكير النقدي والبحث عن حلول جديدة، مما يساهم في تطوير أدائهم ورفع مستوى الإبداع داخل المؤسسة.

2. **زيادة الإنتاجية:** من خلال التحفيز والرؤية الواضحة، يُساهم القائد التحويلي في رفع دافعية الموظفين، ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة.

3. **تحقيق الرضا الوظيفي:** عبر الاهتمام بالفرد وتقديم الدعم المستمر، يعزز القائد التحويلي شعور الموظفين بالرضا والانتماء، مما يحسن من بيئة العمل بشكل عام.

#### 4. تنمية المهارات وبناء القدرات: يحرص القائد التحويلي على دعم التطوير المهني من خلال

الإرشاد والتدريب، مما يساهم في رفع كفاءة الموظفين وتأهيلهم لتحمل أدوار أكبر مستقبلاً.

من خلال ما سبق، يتضح أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي مباشر على أداء الموارد البشرية، إذ تكون بيئة عمل محفزة ومبدعة تُركّز على التقدير الشخصي والتطوير المستمر. وبالتالي يعد هذا النمط من القيادة أحد العوامل الأساسية في بناء فرق عمل منتجة ومرنة، قادرة على مواكبة التغيرات وتحقيق النجاح للمنظمات.

تعتبر العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين علاقة حيوية ومترابطة تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات لا سيما الصناعية. فيما يلي توضيح لدور التسويق الداخلي في تعزيز رضا العاملين:

**1- تعزيز التواصل الفعال:** يساهم التسويق الداخلي في إنشاء قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والعاملين. عندما يشعر العاملون بأن لديهم القدرة على التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالانتماء والرضا تجاه بيئة العمل.

**2- زيادة الانتماء والولاء:** من خلال استراتيجيات التسويق الداخلي، مثل تقدير الإنجازات وتقديم المكافآت، يتم تعزيز ولاء العاملين. عندما يُعترف بجهودهم، يشعرون بأنهم جزء مهم من المنظمة، مما يزيد من رضاهم وارتباطهم بها.

**3- تحسين بيئة العمل:** يركز التسويق الداخلي على تطوير بيئة العمل من خلال تحسين الظروف المهنية وتوفير فرص التدريب والتطوير. هذه المبادرات تؤدي إلى تعزيز رضا العاملين عن بيئة عملهم، حيث يشعرون بأنهم مدعومون في مسيرتهم المهنية.

**4- رفع مستوى الأداء والإنتاجية:** رضا العاملين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية. عندما يتم تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي بفاعلية، فإن ذلك يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة دافعية العاملين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

**5- الاستجابة لاحتياجات العاملين:** التسويق الداخلي يتضمن فهم احتياجات العاملين وتلبية توقعاتهم. عندما يشعر العاملون بأن منظماتهم تهتم برفاهيتهم وتستجيب لاحتياجاتهم، فإن ذلك يعزز من رضاهم ويقوي علاقتهم بالمنظمة.

وبالتالي فإن العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين تتبين من خلال تعزيز التواصل، وزيادة الولاء، وتحسين بيئة العمل، مما يساهم في رفع مستوى رضا العاملين في القطاع الصناعي. من خلال تنفيذ استراتيجيات فعّالة في التسويق الداخلي، تستطيع المؤسسات الصناعية تحقيق تحسينات ملموسة في أداء العاملين وتكوين ثقافة عمل إيجابية.

## المبحث الرابع : الدراسة العملية:

## 4-1 نبذة عن مصرف شمال إفريقيا - فرع صبراتة:

يشكل فرع مصرف شمال إفريقيا - فرع صبراتة جزءاً حيوياً من استراتيجية الإدارة العامة للمصرف للتوسع في تقديم الخدمات المالية والمصرفية للسكان المحليين، حيث تم افتتاح الفرع كخطوة هامة لتلبية احتياجات المواطنين في مدينة صبراتة.

يقع الفرع في وسط مدينة صبراتة، مما يسهل على العملاء الوصول إليه، حيث يمثل الموقع الاستراتيجي أبعداً مهمة لزيادة التفاعل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أسرع، و تتوفر الخدمات المقدمة، حيث تشمل فتح الحسابات الجارية والتوفير، تقديم القروض الشخصية والتجارية، وخدمات تحويل الأموال والدفع الإلكتروني، مما يتيح للعملاء إدارة أموالهم بكل سهولة.

يتبنى الفرع هيكلًا تنظيميًا يتضمن مديرًا للفرع يشرف على جميع العمليات اليومية. بالإضافة إلى ذلك، يضم الفرع مكاتب رئيسية مثل مكتب المبيعات وخدمة العملاء، فضلاً عن أقسام متنوعة تشمل الشؤون الإدارية والمالية وغيرها. يضمن هذا التنظيم تنسيقاً فعالاً بين جميع الوحدات، مما يسمح بتحقيق الأهداف المصرفية بكفاءة.

## 4-2 تصميم أداة الدراسة :

اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لاختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها. وقد تم تصميم الاستبيان بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. وللتحقق من صدق الأداة، استخدم الباحث أسلوب صدق المحتوى من خلال تحكيم مجموعة من الأساتذة المتخصصين، حيث أدخلت التعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان في ضوء ملاحظاتهم، حتى أصبحت في صورتها النهائية.

وتكونت استمارة الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو الآتي:

**الجزء الأول:** يضم (4) أسئلة تتعلق بالخصائص العامة لأفراد مجتمع الدراسة، ورُمز لها بـ (A1-A4).

**الجزء الثاني:** يهدف إلى قياس مستوى القيادة التحويلية في مصرف شمال إفريقيا - صبراتة، ويتكون من (16) فقرة، ورُمز لها بـ (B1-B16).

**الجزء الثالث:** يهدف إلى قياس مستوى أداء الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة، ويتكون من (9) فقرات، ورُمز لها بـ (C1-C9).

واعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تراوحت الدرجات من (1) غير موافق تمامًا إلى (5) موافق تمامًا، وبمتوسط فرضي مقداره (3)، يُستخدم للحكم على اتجاه مستوى الموافقة.



## 3-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لقد تناول الباحث تحليل البيانات بعدة أساليب إحصائية، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك لتأكيد نتائج الدراسة وهذه الأساليب هي:

1- اختبار كرو نباخ الفا (Cronbach's Alpha) للصدق والثبات.

2- اختبار ولكوكسن (Wilcoxon).

3- تحليل الانحدار الخطي البسيط .

## 4-4 مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية :

## 4-4-1 مجتمع الدراسة:-

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مصرف شمال أفريقيا - فرع صبراتة، حيث بلغ العدد الإجمالي للعاملين بالمصرف محل الدراسة (38) موظفًا. وعليه، فإن حجم مجتمع الدراسة الذي خضع للتحليل الفعلي هو (38) مفردة.

وبناءً على ذلك، تم توزيع (38) استبانة على أفراد المجتمع، استرجع منها (34) استبانة، في حين لم يتم استرجاع (4) استبانات. وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تم استبعاد (3) استبانات لعدم صلاحيتها نتيجة تحيز إجابات أصحابها. وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (31) استبانة، بنسبة استجابة قدرها (81.6%)، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة إحصائيًا، مما يجعلها كافية وموثوقة لتمثيل مجتمع الدراسة.

## 4-4-2 الخصائص الديموغرافية لمفردات مجتمع الدراسة : يمكن توضيحه وفقا للاتية :

جدول رقم (1) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات مجتمع الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

النسبة	التكرار	الجنس	ر.م
74.2%	23	ذكور	A1
25.8%	8	إناث	
النسبة	التكرار	الفئة العمرية	
19.4%	6	أقل من 30 سنة	A2
25.8%	8	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
35.5%	11	من 40 إلى أقل من 50 سنة	

19.4%	6	من 50 سنة فما فوق	
النسبة	التكرار	المؤهل العلمي	
54.8%	17	دبلوم متوسط أو ما يعادله	A3
45.2%	14	مؤهل جامعي	
0.0%	0	ماجستير أو دكتوراه	
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة	
16.1%	5	أقل من 5 سنوات	A4
32.3%	10	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
51.6%	16	من 10 سنوات فما فوق	
100%	31	المجموع	

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحث.

من خلال الجدول (1) السابق نلاحظ الآتي:

1. تُظهر نتائج مجتمع الدراسة أن غالبية المشاركين من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (74.2%) مقابل (25.8%) من الإناث، مما يعكس انخفاض نسبة مشاركة المرأة في مجتمع الدراسة. ومع ذلك، فإن وجود كلا الجنسين يتيح إمكانية الاعتماد على آراء أفراد المجتمع لفهم وجهات نظر الجنسين حول موضوع الدراسة.

2. تنقسم الفئات العمرية لأفراد مجتمع الدراسة بتنوع ملحوظ، إذ لا تتركز في فئة عمرية واحدة؛ حيث جاءت الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (35.5%)، تلتها الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (25.8%)، في حين توزعت باقي النسب على الفئتين (أقل من 30 سنة) و(50 سنة فما فوق) بنسبة متساوية بلغت (19.4%) لكل منهما. ويُساهم هذا التنوع العمري في إثراء الدراسة بآراء وخبرات متعددة.

3. تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يحملون مؤهل دبلوم متوسط أو ما يعادله بنسبة (54.8%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي (45.2%)، ولم تُسجل أي حالات لحملة الماجستير أو الدكتوراه. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن المستوى التعليمي لأفراد مجتمع الدراسة مقبول، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من إجاباتهم.

4. أظهرت النتائج أن معظم أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بخبرة عملية مرتفعة، حيث بلغت نسبة من لديهم خبرة (10 سنوات فأكثر) (51.6%)، تلتها فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (32.3%)، بينما جاءت فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (16.1%). ويشير ذلك إلى أن أفراد

مجتمع الدراسة يمتلكون خبرات عملية جيدة، مما يعزز من الاعتماد على آرائهم في تحقيق أهداف الدراسة ودعم نتائجها.

#### 4-5 اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للصدق والثبات:

جدول رقم (2) يبين درجة نتائج اختبار ألفا كرونباخ حول العناصر المكونة لمتغيرات الدراسة.

ر . م	متغيرات الدراسة	عدد العناصر	الفا كرونباخ
1	القيادة التحويلية	16	0.890
2	أداء الموارد البشرية	9	0.910

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحث.

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للعناصر المكونة لمتغيرات الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمتغير القيادة التحويلية (0.890)، وبلغت قيمة معامل الثبات لمتغير أداء الموارد البشرية (0.910). وتفق هذه القيم الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات، والمتمثل في (0.60).

ويُشير ذلك إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الترابط الداخلي بين فقراتها، ووجود ترابط قوي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عناصر الاستبيان، مما يعكس ثباتاً جيداً جداً لأداة القياس.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية، الأمر الذي يعزز الثقة في نتائج التحليل الإحصائي، ويؤكد صلاحية الاستبيان لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

#### 4-6 اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) :

##### 4-6-1 المتغير المستقل : القيادة التحويلية:

لاختبار معنوية مستوى الموافقة على تحقق متطلبات القيادة التحويلية، تم استخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط الفرضي (3). وقد بينت النتائج، كما هو موضح في الجدول (3)، الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يختلف متوسط درجة الموافقة على تحقق متطلبات القيادة التحويلية معنوياً عن المتوسط الفرضي (3).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يختلف متوسط درجة الموافقة على تحقق متطلبات القيادة التحويلية معنوياً عن المتوسط الفرضي (3).

جدول (3) يبين نتائج اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) لقياس دلالة متوسط درجة الموافقة على مدى تحقق متطلبات القيادة التحويلية.

ر.م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية
B1	المدير يتصرف كقدوة يُحتذى بها.	2.71456	0.65842	7.105	0.002
B2	يُظهر المدير النزاهة والصدق في تعاملاته.	2.86521	0.68934	7.642	0.001
B3	يحظى المدير باحترام الموظفين.	2.94873	0.66318	8.031	0.001
B4	يضع المدير مصلحة الفريق فوق مصلحته الشخصية.	2.90128	0.70145	8.276	0.001
B5	يبعث المدير الحماس في فريق العمل .	2.30147	0.67218	8.544	0.001
B6	ينقل رؤية واضحة للمستقبل.	2.72184	0.56237	7.654	0.001
B7	يعزز شعور الفخر بالانتماء للمصرف.	2.48659	0.58921	8.002	0.001
B8	يشجع على تحقيق أهداف مشتركة.	2.39284	0.69112	8.317	0.001
B9	يشجع المدير الموظفين على التفكير بطرق جديدة.	2.91267	0.57144	2.631	0.019
B1	يرحب بالأفكار والمبادرات الفردية.	2.80153	0.63428	4.102	0.001
B1	يُحفز الموظفين على تقديم حلول للمشكلات.	2.45891	0.67105	6.248	0.001
B1	يُقدّر الإبداع ويكافئه.	2.40176	0.65987	5.334	0.003
B1	يهتم المدير بمشكلات الموظفين الشخصية والمهنية.	2.50382	0.68814	6.071	0.001
B1	يُشجّع على النمو والتطوير المهني.	2.65894	0.70462	6.593	0.001
B1	يخصص وقتاً للاستماع إلى مرؤوسيه.	2.59731	0.69355	6.388	0.002
B1	يراعي الفروقات الفردية بين الموظفين.	2.74866	0.67528	7.211	0.001

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحث.

تشير نتائج جدول (3) إلى أن قيم الدلالة المعنوية لاختبار ولكوكسن لجميع فقرات القيادة التحويلية جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الموافقة والمتوسط الفرضي (3). كما أظهرت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت دون المتوسط الفرضي، وهو ما يعكس انخفاض مستوى تحقق متطلبات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمدى تحقق متطلبات القيادة التحويلية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فرق معنوي بين متوسطات درجات الموافقة والمتوسط الفرضي، حيث تشير النتائج إلى أن متوسطات درجات الموافقة لمجتمع الدراسة على تحقيق متطلبات القيادة التحويلية جاءت أقل من المتوسط الفرضي، مما يدل على انخفاض مستوى الموافقة على هذه المتطلبات.

ويلاحظ تفاوت نسبي بين متوسطات الفقرات، حيث سجلت بعض الفقرات متوسطات أقرب إلى المتوسط الفرضي، في حين جاءت الفقرات المتعلقة ببث الحماس في فريق العمل، وتشجيع تحقيق الأهداف المشتركة، وتعزيز الفخر بالانتماء للمؤسسة، وتقدير الإبداع والمبادرات الفردية، بأدنى المتوسطات الحسابية، ما يشير إلى أن هذه الجوانب تمثل نقاط ضعف واضحة ضمن متطلبات القيادة التحويلية.

وعليه، تعكس نتائج جدول (3) أن مستوى تحقق القيادة التحويلية في المصرف محل الدراسة جاء دون المستوى المتوسط، مع بروز تفاوت بين الفقرات وظهور جوانب ضعف متميزة تتعلق بالتحفيز والإبداع والمبادرات الفردية، وهو ما يوضح الحاجة إلى تعزيز هذه الجوانب لضمان تحقيق متكامل لمتطلبات القيادة التحويلية في بيئة عمل المصرف محل الدراسة.

#### 4-6-2 المتغير التابع : أداء الموارد البشرية:

لاختبار معنوية مستوى الموافقة على تحقق متطلبات أداء الموارد البشرية ، تم استخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط الفرضي (3). وقد بيّنت النتائج، كما هو موضح في الجدول (3)، الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يختلف متوسط درجة الموافقة على تحقق متطلبات أداء الموارد البشرية معنوياً عن المتوسط الفرضي (3).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يختلف متوسط درجة الموافقة على تحقق متطلبات أداء الموارد البشرية معنوياً عن المتوسط الفرضي (3).

**جدول (4) يبين نتائج اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) لقياس دلالة متوسط درجة الموافقة على مدى تحقق متطلبات أداء الموارد البشرية.**

ر.م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية
C1	ألتزم بأداء مهامي بكفاءة.	2.48213	0.72456	9.876	0.001
C2	أنجز أعمالي في الوقت المحدد.	2.31245	0.65321	8.432	0.002
C3	أتحمل المسؤولية عن نتائج عملي.	2.40127	0.68934	11.245	0.004
C4	أحرص على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.	2.15432	0.61245	9.654	0.001
C5	أتمتع بروح التعاون مع الزملاء.	2.12345	0.68123	14.321	0.000
C6	أبادر بتقديم مقترحات لتحسين العمل.	1.95421	0.74212	7.432	0.003
C7	أشعر بالرضا عن بيئة عملي الحالية.	2.34156	0.70123	10.987	0.002
C8	أشعر بالحماس والاندفاع نحو تحقيق أهداف المصرف.	2.02134	0.64421	15.876	0.000
C9	أحصل على دعم كافٍ من الإدارة لتطوير مهاراتي.	2.18245	0.66312	12.543	0.001

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحث.

تبين نتائج جدول (4) إلى أن الدلالة الإحصائية لجميع فقرات أداء الموارد البشرية أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الموافقة والمتوسط الفرضي (3). كما تبين أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت أقل من المتوسط الفرضي، مما يعكس انخفاض مستوى تحقق متطلبات أداء الموارد البشرية من منظور أفراد مجتمع الدراسة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث توضح النتائج أن متوسطات درجات الموافقة لمجتمع الدراسة جاءت أقل من المتوسط الفرضي، مما يشير إلى ضعف الاهتمام بتحقيق متطلبات الأداء الوظيفي.

ويلاحظ أيضًا وجود تفاوت بين الفقرات المختلفة، فبينما جاءت بعض الفقرات بمتوسطات أقرب إلى المتوسط الفرضي، سجلت الفقرات المتعلقة بـ المبادرة لتقديم مقترحات تحسين العمل، الحماس والاندفاع نحو تحقيق أهداف المصرف، والتعاون والدعم الإداري أدنى المتوسطات، مما يبرزها كنقاط ضعف أساسية في أداء الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة.

من هذا المنطلق، يمكن القول إن مستوى تحقق متطلبات أداء الموارد البشرية في مصرف شمال إفريقيا- فرع صبراتة جاء دون المستوى المطلوب، مع ظهور جوانب ضعف واضحة في مجالات التحفيز والمبادرة والدعم التنظيمي، وهو ما يستدعي تعزيز هذه الجوانب لضمان تحسين الأداء العام ورفع مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية في بيئة عمل المصرف محل الدراسة.

#### 4-6 تحليل الانحدار واختبار فرضية الدراسة:

لاختبار فرضية الدراسة تم استخدام الانحدار الخطي كطريقة ملائمة لتحليل فرضية الدراسة، وذلك وفقا للآتي:

**فرضية الدراسة :** " يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بجميع ابعادها (التأثير المثالي ، التحفيز الملهم ، التحفيز العقلي ، الرعاية الفردية) على أداء الموارد البشرية في مصرف شمال إفريقيا- فرع صبراتة".

جدول (5) يبين نتائج انحدار أداء الموارد البشرية كمتغير تابع على القيادة التحويلية كمتغير مستقل.

القيادة التحويلية	
0.798	أداء الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة
0.397	معامل التحديد R2
82.547	إحصائي اختبار F
0.000	مستوى المعنوية
9.123	إحصائي اختبار t
0.000	مستوى المعنوية
1.872	الخطأ المعياري Durbin-Watson

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحث.

من خلال الجدول (5) السابق نلاحظ أن نسبة التباين = 39.7٪، ونستنتج أيضاً أن ثابت الانحدار مهم وإيجابي ( $\beta = 0.798$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ )، مما يشير إلى وجود علاقة طردية (موجبة) بين أداء الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة كمتغير تابع، والقيادة التحويلية كمتغير مستقل، الأمر الذي يؤدي إلى قبول فرضية الدراسة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة".

#### 4-7 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. انخفاض مستوى تحقق متطلبات القيادة التحويلية في مصرف شمال أفريقيا - فرع صبراتة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن جميع المتوسطات الحسابية أقل من المتوسط.
2. كشفت النتائج عن وجود تباين نسبي بين أبعاد القيادة التحويلية، حيث كانت الجوانب المتعلقة بـ الحماس، وتشجيع الإبداع، وتحفيز المبادرات الفردية، وتعزيز الفخر بالانتماء للمصرف، من أضعف الأبعاد تحققاً، مما يشير إلى قصور في الممارسات التحفيزية والإلهامية لدى القيادات الإدارية.
3. ضعف مستوى أداء الموارد البشرية في المصرف محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن جميع فقرات أداء الموارد البشرية سجلت متوسطات أقل من المتوسط، وبفروق ذات دلالة إحصائية، وهو ما يعكس انخفاض مستويات الحماس الوظيفي، المبادرة، الرضا الوظيفي، والدعم الإداري.

4. أظهرت النتائج أن أضعف جوانب أداء الموارد البشرية تمثلت في المبادرة لتقديم مقترحات تحسين العمل، الشعور بالحماس والاندفاع نحو تحقيق أهداف المصرف، والحصول على الدعم الإداري الكافي لتطوير المهارات، مما يشير إلى وجود فجوة بين توقعات الموظفين والممارسات الإدارية الفعلية.
5. بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود أثر موجب وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الانحدار ( $\beta = 0.798$ ) عند مستوى معنوية ( $p = 0.000$ )، مما يدل على علاقة اثر طردية قوية بين المتغيرين.
6. بناءً على النتائج السابقة، تم قبول فرضية الدراسة الرئيسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز العقلي، الرعاية الفردية) على أداء الموارد البشرية في مصرف شمال أفريقيا - فرع صبراتة.

#### 4-8 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبهدف تعزيز أداء الموارد البشرية وتحسين الممارسات القيادية في مصرف شمال أفريقيا - فرع صبراتة، توصي الدراسة بما يلي:

1. تبني نمط القيادة التحويلية بشكل منهجي داخل المصرف، من خلال تعزيز السلوك القيادي القائم على القدوة الحسنة، النزاهة، وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين.

2. تعزيز التحفيز الملهم داخل بيئة العمل عبر:

- بث روح الحماس والانتماء المؤسسي.
- إشراك الموظفين في صياغة أهداف المصرف.
- ربط الأهداف الفردية بالأهداف الاستراتيجية للمصرف.

3. تشجيع الإبداع والمبادرات الفردية من خلال:

- توفير مناخ تنظيمي داعم للأفكار الجديدة.
- وضع نظام حوافز مادية ومعنوية لتكريم الأفكار الإبداعية.
- تقليل الأسلوب الإداري التقليدي القائم على الأوامر.

4. تفعيل الرعاية الفردية للموظفين عبر:

- تخصيص وقت للاستماع إلى مشكلات الموظفين المهنية والشخصية.
- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.
- تقديم الإرشاد والتوجيه المستمر.



5. تحسين أداء الموارد البشرية من خلال:

- توفير برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات الفنية والسلوكية.
- دعم الموظفين في تطوير مسارهم المهني.
- تعزيز العمل الجماعي وروح التعاون بين الأقسام.

6. تعزيز الدعم الإداري والتنظيمي من خلال:

- تحسين قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين.
- توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

7. إجراء تقييم دوري للقيادات الإدارية داخل المصرف، وربط نتائج التقييم بمستوى الأداء القيادي والتحفيزي، بما يضمن التحسين المستمر في الأساليب القيادية.

6مراجع الدراسة:

#### 1.5 الكتب :

1. السعدي، محمد، (2019): "القيادة الحديثة وتطبيقاتها في المؤسسات"، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي، ط1.
2. الزهراني، أحمد، (2022): "إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي"، الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي، ط1.
3. قليون، أحمد، (2020): "القيادة والتفاعل الإيجابي في بيئات العمل الحديثة"، القاهرة، مصر: دار النشر العربي، ط1.

#### 2.5 الدوريات العلمية:

1. الشامي، هاني إبراهيم محمد، (2021): "قياس أداء الموارد البشرية: معايير وأساليب القياس"، مجلة الإدارة والموارد البشرية، المجلد (9) العدد (2).
2. الشركسي، وآخرون (2023) أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: الثقة في القائد كوسيط في العلاقة " مجلة الدراسات والبحوث التربوية والنفسية، جامعة سبها، المجلد (7) العدد (1).
3. الغافود، وآخرون (2023). الأداء الوظيفي وتأثيره على جودة الخدمة. "المجلة الاقتصادية، الجامعة الأسمرية الإسلامية.

4. الطاهر، محمد عبدالسلام " (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء. "مجلة البيان الاقتصادية، جامعة سرت، العدد(2).

### 3.5 المراجع الاجنبية:

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications
2. Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and practice . Sage Publications
3. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press
4. Oroh, O., Ariyadi, M. Y., & Fadlan, A. F. (2024). The Influence of Transformational Leadership on Employee Motivation and Performance in the Banking Industry. International Journal of Management Science and Information Technology, Vol. 4, No. 2, Indonesia. Lembaga Kita Publisher. .
5. Chacha Magasi (2022). Effect of Transformational Leadership on Employee Performance: A Perspective of Leaders' Influence. Business Education Journal, Vol. 8, No.
6. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations (pp. 20–21). Free Press.
7. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations (pp. 20–22). Free Press.
8. Aguinis, H. (2019). Performance management (4th ed.). SAGE Publications, Inc.