مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين (دراسة مسحية على العاملين ضمن المصارف العاملة في محافظة اللاذقية)
**اسم الكاتب:** د. قصي عمار، أنس وليد سليمان
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4899
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/03 19:51 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (5) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (5) 2016

# دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين (دراسة مسحية على العاملين ضمن المصارف العاملة في محافظة اللاذقية)

**الدكتور قصي عمار***
**أنس وليد سليمان****

**(تاريخ الإيداع 13 / 7 / 2016. قُبِل للنشر في 13 / 10 / 2016)**

## □ ملخّص □

تناول هذا البحث دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين، من خلال دراسة مسحية على العاملين ضمن المصارف العاملة في محافظة اللاذقية . يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة أبعاد القيادة التحويلية، والتعرف على مستوى الروح المعنوية السائدة بين العاملين في المصارف المدروسة، ودراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في المصارف المدروسة.

وكانت عينة البحث ( 276) مفردة، وقد تم الاعتماد على مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ Form X5) لقياس القيادة التحويلية، وعلى مقياسي (Linz *et al*,2006) و(الخالدي،2008) لقياس الروح المعنوية، وبلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان المعد ككل (96.6%)، وبالاعتماد على الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، و اختبار ( $t$ ) لعينة واحدة، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصل الباحث إلى النتائج الأتية:

_ إن القيادات الإدارية في المصارف المدروسة تمارس القيادة التحويلية.
_ إن مستوى الروح المعنوية مرتفع إلى حد ما في المصارف المدروسة.
_ توجد علاقة إيجابية معنوية بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة.
_ توجد علاقة إيجابية معنوية بين التأثير المثالي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة.
_ توجد علاقة إيجابية معنوية بين التشجيع الابداعي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة.
_ توجد علاقة إيجابية معنوية بين التحفيز الإلهامي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة.
_ توجد علاقة إيجابية معنوية بين الاهتمام الفردي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة.

**الكلمات المفتاحية:** أبعاد القيادة التحويلية، الروح المعنوية للعاملين، المصارف العاملة في محافظة اللاذقية.

* **مدرس– قسم إدارة الأعمال– كلية الإقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية**
** **طالب ماجستير– قسم إدارة الأعمال– كلية الإقتصاد– جامعة تشرين، اللاذقية– سورية**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (5) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (5) 2016

# The Role of Transformational Leadership on Improvement of Employees' Level Morale (survey study on employees within banks at Latakia)

**Dr. Koussay Ammar***
**Anas Waled Sleman****

**(Received 13 / 7 / 2016. Accepted 13 / 10 / 2016)**

## □ ABSTRACT □

This study examined the role of transformational leadership in improving the morale of the employees, through a survey study on employees in Latakia banks. This study aimed to examine transformational leadership dimensions, Identify the level of morale employees in the studied banks, and the study of the relationship between transformational leadership and improve the level of morale among workers in the studied banks.

The research sample (276) Single, has been relying on multiple factors driving scale (MLQ Form X5) for measuring transformational leadership, and the Standart (Linz *et al*, 2006) and (Khalidi, 2008) to measure morale, and reached stability alfa Cronbach questionnaire coefficient prepared a whole (96.6%), and based on descriptive statistics (averages and standard deviations),( *t* ) test for one sample, And testing of multiple linear regression, and the researcher concluded to the following results:

_ The administrative leaders in the study of banks practicing transformational leadership.

_ The level of morale is fairly high in the studied banks.

_ There is a positive relationship significant differences between the practice of transformational leadership and the level of morale in the studied banks.

_ There is a positive relationship significant differences between the idealize influence the level of morale in the studied banks.

_ There is a positive relationship significant differences between the encouragement of creativity and the level of morale in the studied banks.

_ There were significant positive correlation between moral motivation and inspirational level of morale in the studied banks.

_ There is a positive relationship significant differences between individual attention and the level of morale in the studied banks.

**Keywords:** Transformational Leadership, Employees level morale, Banks at Latakia.

* **Assistant Professor-Department of Business Administration- Faculty of Economics- University of Tishreen- Lattakia- Syria.**
** **Postgraduate Student- Department of Business Administration- Faculty of Economics- University of Tishreen- Lattakia- Syria.**

## مقدمة:

يتميز عالم اليوم بالديناميكية الشديدة، نتيجة لما يمتاز به من سرعة في التغير والتطور التكنولوجي، واشتداد المنافسة بين المنظمات على امتلاك الأسواق والموارد، ولاسيما مع تفاقم مشكلة الندرة في الموارد وتعاظم حاجات المستهلكين، لذلك لابد للمنظمات من أجل الاستمرار بعالم الأعمال من امتلاك عنصرين هامين هما، القيادة الفاعلة التي تمتلك مفاتيح النجاح للمنظمة، والعنصر البشري المتمتع بالقدرة والروح المعنوية المرتفعة.

"ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، والذي أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظمتهم"(نعساني،2008،ص:69).

إن القائد الإداري من غير عاملين يتمتعون بالقدرة والروح المعنوية المرتفعة سيبقى عاجزاً عن تحقيق الهدف، هذا ما دعا العديد من الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية إلى دراسة وتحليل الروح المعنوية للعاملين، للكشف عن العناصر والعوامل المؤثرة فيها والمظاهر والمؤشرات الدلة على مستواها، وفحص طبيعة العلاقة بين هذه العوامل وارتفاع مستوى الروح المعنوية أو انخفاضها، بغية تحديد ما يخلفه ارتفاع مستوى الروح المعنوية أو انخفاضه من أثر على نشاط وأعمال المنظمة. ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة ستبحث في دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين.

## الدراسات السابقة:

**دراسة (حماد، 2011) "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق"**: هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحويلية على عملية التغير التنظيمي، والتعرف على مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغير داخل المستشفى. المتغير المستقل كان أبعاد القيادة التحويلية، بينما تمثل المتغير التابع لهذه الدراسة بالتغير التنظيمي ومسبباته الداخلية والخارجية. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وصمم قائمة استقصاء لجمع المعلومات الضرورية. بلغت العينة ( 50) مفردة من العاملين في المستشفى. وكان معامل ألفا كرورنباخ لثبات أداة المقياس أكبر من ( 0.75). خلص الباحث إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والتغير التنظيمي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ( 0.684)، وهذه العلاقة موجبة، كما إن هناك أثر موجب معنوي بين القيادة التحويلية ومسببات التغير الداخلية والخارجية، وإن الأثر الأكبر في المسوغات الخارجية.

**دراسة مديدن ( 2013) "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية"**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. كان المتغير المستقل لهذه الدراسة القيادة التحويلية، بينما المتغير التابع الروح المعنوية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية، والبالغ عددها (22) جامعة حيث اختارت الباحثة ( 3) جامعات لتطبيق الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (311) مفردة، وصممت الباحثة استبيان كأداة للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة، مكون من ثلاث أقسام الأول خاص بالمعلومات الأولية، والثاني شمل ( 61) عبارة لقياس درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية، والثالث أحتوى (24) عبارة لقياس مستوى الروح المعنوية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة

إحصائية بين مجالات القيادة ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية وأيضاً حول مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات ( الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، الخبرة).

دراسة (Givens, 2008) **"Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes"**: هدفت هذه الدراسة إلى تحري تأثير القيادة التحويلية على النتائج التنظيمية (المواطنة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الرؤية التنظيمية)، وعلى النتائج الشخصية للعاملين (الرضا الوظيفي، الإيمان بالكفاءة الذاتية، الثقة، الاحترام، الحوافز)، وذلك بهدف بناء نظرية ونموذج شامل لتأثير القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي، والسلوك الشخصي للعاملين. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على افتراض أن سلوك القيادة التحويلية له تأثير إيجابي على (سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام طويل المدى، الرؤية التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام، الثقة، الإيمان بالكفاءة الذاتية، الحوافز). أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثر غير مباشر للقيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية، كما بينت أن القادة التحويليين أكثر قدرة على ممارسة السلوكيات وتعزيز الأنشطة التي من شأنها بناء ثقافة المنظمة، كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القادة التحويليين والرؤية التنظيمية، من خلال قدرة القادة التحويليين على إلهام العاملين بالرؤى التنظيمية الجديدة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وكبير للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي واستنتجت أن هذا التأثير ثابت وإيجابي؛ كما خلصت إلى أن للزعماء التحويليين لهم تأثير ايجابي على الحوافز العليا للعاملين، وعلى الثقة والاحترام والكفاءة .

دراسة (Horn-Turpin,2009) **"Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Perceived by Special Education Teachers"**: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وكفاءة المعلمين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بهدف الكشف عن وجود علاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة المعلمين، وبين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وبين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وكفاءة المعلمين. بلغت عينة الدراسة ( 121) معلم من سبع مناطق في ولاية فيرجينا الأمريكية واعتمد الباحث على تصميم قائمة استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات. خلصت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير مباشر للقيادة التحويلية على كفاءة المعلمين، واستنتج الباحث في هذه الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير الوسيط بين كفاءة المعلمين، والرضا الوظيفي، حيث وجد علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.01)، كما وجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.01) بين الرضا الوظيفي وكفاءة المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير موجب للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي وذو دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.01)، ولم تتوصل هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين كفاءة المعلمين والالتزام التنظيمي.

**تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة** في أنها تركز على العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعاده الاربعة وفق النظرية التي قدمها (1985) Bass (تأثير القدوة، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) والمتغير التابع مستوى الروح المعنوية للعاملين، إضافة إلى اختلاف بيئة الدراسة في

كثير من جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عن سائر البيئات التي سبق وأن تمت فيها دراسات مشابهة، كما أن مجال تطبيق الدراسة الحالية المتمثل بالمصارف العاملة في محافظة اللاذقية يختلف عن الدراسات السابقة.

**الإطار العام للبحث:**

**مشكلة البحث:**

تعد المصارف ذات أهمية وريادة على كافة المستويات الاقتصادية، فهي المحرك الرئيس للعجلة الاقتصادية والعصب الواصل بين جميع القطاعات الاقتصادية، وتمتاز المصارف بالعاملين داخل منظومتها، حيث يعد العنصر البشري أحد أهم عناصرها، وهو المسؤول عن نجاحها أو فشلها بتحقيق أهدافها، وليتمكن العنصر البشري من تحقيق أهداف المنظمة لابد من تمتعه بروح معنوية مرتفعة، ويعتبر الأسلوب القيادي المتبع أحد أهم العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للعاملين. والقيادة التحويلية، بما تتصف به من قدرة على تشجيع الإبداع ومواجهة التغير، ومشاركة العاملين في العمل، وزيادة ولائهم، تعد من أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية.

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث على بعض المصارف العاملة في محافظة اللاذقية، لاحظ أن معظم العاملين في هذه المصارف من ذوي التأهيل العلمي العالي، وأن هناك مجموعة من نظم الحوافز والقوانين والتشريعات التي تحاول الحفاظ على مستوى الروح المعنوية للعاملين مرتفعاً، لكنها تبقى عاجزة عن تحقيق ذلك دون وجود قادة يتمتعون بشخصية قيادية مؤثرة على العاملين وملهمة لهم، أصحاب رؤية واضحة قادرة على حشد الطاقات وتشجيع العاملين على الابداع وابتكار الحلول لما يعترضهم من مشاكل. وهذه الدراسة هي محاولة لمعرفة دور القيادة التحويلة في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الأتي:

ما هو دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين في المصارف وذلك في محافظة اللاذقية؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في المصارف محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى الروح المعنوية للعاملين في المصارف محل الدراسة؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية، ومستوى الروح المعنوية السائدة بين العاملين في المصارف المدروسة؟

## أهمية البحث وأهدافه:

تتلخص أهمية هذه الدراسة **من الناحية النظرية:** من خلال دراسة القيادة التحويلية ومحاولة الوقوف على دورها في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين، إضافة إلى إعادة اختبار العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات وذلك ضمن بيئة العمل السائدة في المصارف العاملة في محافظة اللاذقية، والتي تختلف في كثير من جوانبها عن سائر البيئات التي سبق وأن تمت فيها دراسة تلك العلاقات بشكل أو بآخر.

فيما تبرز أهمية هذه الدراسة **من الناحية العملية:** من أهمية القطاع المصرفي الذي يضم عدد كبير من العاملين ذوي التأهيل العلمي العالي، مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد الإدارة على رفع مستوى الروح المعنوية، من خلال زيادة قدرات ورغبات العاملين للعمل. ومن ناحية أخرى، يساعد هذا البحث متخذي القرار الإداري وواضعي السياسات الإدارية الرشيدة من تحديد وفهم طبيعة القيادة التحويلية، الأمر الذي يساعد الإدارة على خلق أعلى درجات الانسجام ما بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، الأمر الذي يشكل قاعدة أساسية ومدخل لابد منه لتحسين مستويات الأداء وجودة الأعمال وبالتالي تحقيق منفعة خاصة وعامة. كما تساعد هذه الدراسة القيادات في المصارف المدروسة، في إلقاء الضوء على أهمية المورد البشري المتمتع بالروح المعنوية المرتفعة، وتعريفهم بأسلوب قيادي جديد يتناسب مع تحديات العصر.

أما أهداف البحث التي يرمي إلى تحقيقها فيمكن تلخيصها بدراسة علاقة القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين كما يلي:

أ. دراسة أبعاد القيادة التحويلية في المصارف محل الدراسة.

ب. التعرف على مستوى الروح المعنوية السائدة بين العاملين في المصارف المدروسة.

ت. دراسة العلاقة بين التأثير المثالي وتحسن مستوى الروح المعنوية للعاملين.

ث. دراسة العلاقة بين التشجيع الإبداعي وتحسن مستوى الروح المعنوية للعاملين.

ج. دراسة العلاقة بين التحفيز الإلهامي وتحسن مستوى الروح المعنوية للعاملين.

ح. دراسة العلاقة بين الاهتمام الفردي وتحسن مستوى الروح المعنوية للعاملين.

## منهجية البحث:

تعتمد الدراسة على أساس المدخل المنهجي (الفرضي– الاستنباطي)، حيث يتم تطوير الفروض قبل جمع البيانات، وقد اعتمد الباحث أسلوب الدراسة المسحية ( survey) التي تعد من الاستراتيجيات الشائعة الاستخدام في أبحاث الأعمال والإدارة، إضافة لكونها من الطرق الملائمة للأغراض التي تستهدفها الدراسة، وذلك من خلال استبانة مقسمة إلى قسمين، القسم الأول خاص بقياس أبعاد القيادة التحويلية وفق نظرية القيادة التحويلية والنموذج الأساس الذي أعده Bass (1985) (MLQ Form 5X)، تم بناء العبارات الخاصة بهذا القسم بالاعتماد على مقياس الذي أعده (Avolio *et al*,1999)، ويعد نسخة معدلة عن مقياس القيادة متعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)، والذي أعده Bass عام (1985)، وتضمن ( 20) عبارة توزعت على أبعاد القيادة التحويلية. القسم الثاني خاص بقياس مستوى الروح المعنوية للعاملين وذلك وفق نموذج Porter, Lawler, Hackman, (1975) وكذلك نموذج Schwartz (1980)، واستند الباحث في بناء العبارات الخاصة بهذا القسم على مقياسين هما (Linz *et al*,2006) و(الخالدي،2008) وتضمن (16) عبارة، تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، فقد عرضت على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ للاستبيان ككل (96.6%)

الجدول رقم (1): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

| Cranach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .996 | 36 |

**المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss**

وهذا يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد ومقبول لأغراض الدراسة، كذلك تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية "SPSS" من خلال استخدام المؤشرات الإحصائية التالية:

- اختبار الثبات (ألفا كرونباخ).
- الإحصاءات الوصفية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار ($t$) لعينة واحدة علماً أن قيمة متوسط المقياس المستخدم تساوي /3/.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

وبالنسبة للمقياس المستخدم في صياغة الإجابات فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة– موافق– محايد– غير موافق– غير موافق بشدة)، حيث أعطيت أوزانا متدرجة بدءاً من ( 1) لغير موافق بشدة، ( 2) لغير موافق، (3) لمحايد، (4) لموافق، وحتى (5) لموافق بشدة.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

المعيار = (درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا)/عدد فئات الاستجابة

المعيار = (5 – 1 )/5 = 0.8

وبناءً عليه تكون الدرجات على النحو التالي:

| المجال | درجة الموافقة |
|---|---|
| 1 – 1.8 | بدرجة ضعيفة جداً |
| 1.81 – 2.60 | بدرجة ضعيفة |
| 2.61 – 3.40 | بدرجة متوسطة |
| 3.41 – 4.20 | بدرجة كبيرة |
| 4.21 – 5 | بدرجة كبيرة جداً |

**متغيرات البحث:**

أولاً– المتغير التابع: الروح المعنوية Morale: التي يمكن قياسها من خلال المؤشرات والمظاهر الدالة عليها.

ثانياً– المتغيرات المستقلة: القيادة التحويلية Transformational Leadership: بأبعادها الأربعة (الكاريزما، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي).

**فروض البحث:**

يقوم البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة معنوية بين القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ضمن المصارف في محافظة اللاذقية.

وهذه الفرضية يمكن تجزئتها إلى الفروض الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين تأثير القدوة ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ضمن المصارف في محافظة اللاذقية.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين التحفيز الإلهامي ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ضمن المصارف في محافظة اللاذقية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين التشجيع الإبداعي ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ضمن المصارف في محافظة اللاذقية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية بين الاهتمام الفردي ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ضمن المصارف في محافظة اللاذقية.

**مجتمع البحث وعينته:**

يتمثل مجتمع البحث بجميع العاملين ضمن المصارف (العامة والخاصة) العاملة في محافظة اللاذقية، البالغ عددها (52) مصرفا ومكتب ملحق، نظراً لتعدد هذه المصارف والفروع التابعة لها أضافةً إلى عدد العاملين المرتفع فيها، حيث يبلغ عدد العاملين في هذه المصارف والمسجلين في نقابة عمال المصارف والتجارة والتأمين في محافظة اللاذقية (1450 عامل)، ولعدم قدرة الباحث على الوصول إلى كافة عناصر المجتمع من جهة، ولرفض بعض المصارف التعاون مع الباحث من جهة أخرى، قام الباحث بتطبيق الدراسة على سبعة مصارف كما هو موضح في الجدول الاتي، وتضمنت عينة البحث جميع العاملين في هذه المصارف، ومن كافة المستويات الإدارية، حيث بلغ حجم العينة (276) مفردة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة لتحليل ( 240) استبانة من أصل (276) استبانة موزعة وبنسبة استجابة بلغت (86.9%) من حجم العينة

**الجدول رقم (2): المصارف الخاضعة للدراسة**

| أسم المصرف | عدد العاملين |
|---|---|
| المصرف التجاري السوري فرع 1 | 80 |
| المصرف العقاري فرع تشرين | 104 |
| بنك بيمو السعودي الفرنسي | 40 |
| بنك الشرق | 15 |
| فرنسبنك سورية | 10 |
| بنك الشام | 12 |
| بنك سورية الدولي الإسلامي | 15 |
| المجموع | 276 |

**المصدر: من إعداد الباحث**

**الإطار النظري للبحث:**

نال موضوع القيادة اهتماماً واسعاً منذ القدم، وتزايد هذا الاهتمام في تسعينات القرن الماضي، نتيجة التغيرات والتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعمل على تبني الاساليب الإدارية الحديثة، لتتمكن المنظمات من الاستمرار والمنافسة في ظل هذه التغيرات، فركزت العديد من الدراسات والأبحاث على دور القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة، وعلى أهمية الدور الذي يلعبه القائد في تحقيق أهداف التنظيم وضمان بقائه واستمراره.

**أولاً نظرية القيادة التحويلية The Transformational Theory:**

تحددت الأسس لنظرية القيادة التحويلية على يد ( 1978) *James McGregor Burns*، في كتابه الشهير *"Leadership"*، معتمداً على بعض أفكار (1973) Downton عن القيادة الثورية (الإلهامية)، ولاسيما أفكاره عن دور القائد الثوري في ألهام التابعين وتحفيزهم ودفعهم لتقديم التضحيات في سبيل تحقيق الأهداف، والتعالي عن المصلحة الشخصية (Antonakis,2011)، ومن خلال مراجعة Burns لممارسات وخصائص أعظم القادة السياسيين، بغية معرفة خصائص وسمات القيادة الفعّالة، وجد أن الحكم على القيادة بأنها فعّالة يكون من خلال قدرتها على أحداث تغيرات اجتماعية مؤثرة، وأكد على أن قوة تأثير القيادة ليست بالسلطة، بل تقع أقوى التأثيرات في العلاقات الإنسانية

الناشئة بين القائد والعاملين، وقدرتهم على التواصل مع بعضهم البعض، ويعتقد Burns بأن دور السلطة في القيادة هو دعم الهدف المشترك للعاملين والقائد، واعتبر أن القيادة التحويلية تقوم على تعزيز السلوك الإنساني الأخلاقي للعاملين، ورفع مستوى التحفيز مما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام والقدرة على انجاز الأهداف.(Stewart,2006)

التقط فكرة Burns عن القيادة العديد من الباحثين وعملوا على تطويرها ولاسيما Bernard M Bass (1985)، وضع Bass هذه الأفكار ضمن أطار نظري منهجي متكامل، وعززها بالأدلة التجريبية من خلال العديد من الأبحاث التي أجراها على المنظمات التجارية والتعليمية والجيش؛ يعتبر (Bass,1999) أن تجاوز المصالح الشخصية، ووضع مصلحة المنظمة وأعضائها فوق كل مصلحة هي صلب عمل القائد التحويلي، ودفع العاملين للتحلي بالمبادئ الأخلاقية وتجاوز مصالحهم الفردية لمصلحة الفريق. أن الوصول إلى ذلك يتطلب وجود توافق بين مصالح الأعضاء، وأن تنسجم مع قيم المنظمة، وثقة العاملين بالقيادة والشعور بقبول المنظمة، وتكريس سلوك مواطنة تنظيمية متساماً. وأكد (Avolio.*et al*, 2002) أنه على القادة التحويلين توسيع الأهداف ورفعها، وتزويد العاملين بالثقة لأداء ما هو أبعد من المتوقع، من خلال عرض القادة التحويلين سلوك مؤثر يحرك حوافز العاملين الكامنة، مما يساعدهم للوصول إلى إمكانياتهم الكاملة ولأعلى مستويات أداء، وهذا يتفق مع ما ذهب أليه Burns (1978) "إلى أن التغيرات الشاملة في العاملين لا يمكن حدوثها دون تمتع القائد بأعلى مستوى من القيم والأخلاق" (السلوك الأخلاقي) (Kimberling,2008 p:27)؛ ووصف Bass (1985) هذا السلوك الأخلاقي من خلال أربعة أبعاد يطلق عليها Four I's وهي: (الكاريزما، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) (Hebert,2010,pp:9-11).

**ثانياً مفهوم وتعريف القيادة التحويلية:**

خضعت نظرية القيادة التحويلية طوال العقود الماضية للدراسة والتحليل من قبل العديد من العلماء والمهتمين، فأختبرها الباحثين في العديد من المنظمات ذات الطبيعة المختلفة (التجارية، العسكرية، التعليمية)، هذا أدى إلى تعدد وجهات النظر التي تطرقت إلى مفهوم القيادة التحويلية وحاولت وضع هذا المفهوم ضمن تعريف محدد ومن هذه التعاريف:

تعريف Burns (1987) للقيادة التحويلية بأنها العملية التي من خلالها كل من القائد والعاملين، يرفع الروح المعنوية والتحفيز إلى أعلى مستوى. (Brown,2007,p:3)

طرح (Bass,1990) تعريف للقيادة التحويلية بأنها القيادة التي ترفع من مستوى الأهداف، وتولد وعياً وقبولاً لأهداف المنظمة والمجموعة لدى العاملين، وتدفعهم للنظر ما بعد مصلحتهم الشخصية إلى مصلحة المجموعة ككل.

وعرفها كل من Griffin & Moorhead (1995) "بأنها مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد بإدراك الحاجة إلى التغير، ووضع الرؤية والتوجه الذي يحقق هذا التغير، وتنفيذ التغير عملياً".(Naina,2002,p:23)

في حين عرفها(Bass,1999,p:11) "بأنها القيادة التي تحرك العاملين إلى ما بعد المصالح الشخصية، وترفع من مستوى نضج العاملين، وتدفعهم لاعتناق القيم المثلى، فتعرض تصور لمستقبل مرغوب فيه وتوضح كيف يمكن التوصل إليه، من خلال تحديد مستوى عالي من الاداء، وإظهار الثقة والتقدير للعاملين، والاهتمام بالحاجات التنموية للعاملين بتدريبهم وتطويرهم، وتقديم المثال الذي يحتذى به."

من خلال التعاريف السابقة يعرف الباحث القيادة التحويلية: بأنها القيادة الطموحة التي تضع رؤية مستقبلية مشرقة وجذابة، وتدفع العاملين لإعتناق هذه الرؤية والعمل على تنفيذها، بإيجاد بيئة تنظيمية ذات روح معنوية مرتفعة، بالاعتماد على تحفيز وإلهام العاملين للوصول إلى الطاقات الكامنة لديهم للارتقاء بأدائهم، ودفعهم في عملية التعلم

والتطوير الذاتي وتمكينهم، ومدهم بالثقة بقدراتهم وبالمنظمة وبأهدافها، للعمل بروح الفريق المتكاتف المتجانس والابتعاد عن المصالح الشخصية الضيقة.

**ثالثاً أبعاد القيادة التحويلية:**

تضمنت نظرية القيادة التحويلية التي جاء بها Bass (1985) ثلاثة ابعاد رئيسية تصف سلوك القائد التحويلي، ثم اضاف لها بعداً رابعاً وهذه الابعاد هي:

**تأثير القدوة (الكاريزما) (Idealize Influence (Charismatic :**

يقصد بتأثير القدوة قدرة القائد في أن يكون المثل الأعلى للعاملين، وذلك من خلال ما يمتلكه من صفات شخصية، وما يتحلى به سلوكه من قيم أخلاقية عالية ومثالية، وتضحيته بمصالحه الشخصية لصالح المنظمة والعاملين فيها. وأشار (Bass,1990,p:22) "إلى ضرورة امتلاك القائد رؤية تنظيمية واضحة وملهمة، واحساس عالي بطبيعة المهام التنظيمية، وأن يغرس الثقة والفخر في نفوس العاملين، وترتيب مصالح العاملين الشخصية بما ينسجم مع مصلحة المنظمة." ليكون قادراً على اقناعهم بسلوكه وبأنه مثالاً يُحتَذا به من قبلهم.

وأكد (Avolio.*et al*,1999) "أن تأثير الكاريزما ينتج من تمسك القائد بالمعايير والسلوكيات الأخلاقية، وبناء فهم للرؤية والأهداف بما يتماشى مع هذه القيم." وأوضح (Li,2012,p:8) "أن على القادة عرض قيمهم ومعتقداتهم الخاصة من خلال سلوكهم، والتزامهم المطلق بهذه القيم في قراراتهم وبالنتائج التي يريدون الوصول إليها، مما يزيد من ثقة العاملين فيهم ويأتمنونهم وينظرون لهم كنموذج."

يؤكد الباحث على أن تأثير الكاريزما لا يكون بِلقَاء الخطب الرنانة والشعارات الجوفاء من قبل القائد، إنما هو نتيجة التزام واضح بالمعايير الأخلاقية داخل وخارج المنظمة، واقتران أقواله بالأفعال بشكل واضح وجلي على أرض الواقع، وتبني رؤية وأهداف ملهمة وقابلة لتحقيق، منسجمة مع القيم الأخلاقية المثلى، واقعية ليست نسج من خيال بعيد عن الواقع، فمن المهم أن يخاطب القائد قلب وعقل العاملين، ليتمكن من أمدادهم بالثقة بشخصه وبالمنظمة والمحافظة على الصورة الذهنية التي يريد أن يمثلها.

**التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation:**

يقصد بالتحفيز الإلهامي قدرت القائد على تطوير مهارات الاتصال والتواصل بينه وبين العاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، والاعتماد على الإنجاز الشخصي وتحويله لمصدر إلهام وتحفيز، وفقاً (Jackson,2006,p:25) "فإن إلهام العاملين يكون قوي عند إشراكهم في الرؤية والاهداف الرئيسية"، فأن القائد يولد وعياً وقبولاً لدى العاملين لمهمة المجموعة ويحركهم لتجاوز المصلحة الخاصة والتركيز على مصلحة المجموعة، ويعمل على تزويد المعنى والتحدي لأعمالهم وبث روح الفريق والإيثار بينهم.

يعتقد الباحث أن التحفيز الإلهامي هو المحرك الرئيس للعاملين للوصول إلى مستويات أداء غير مسبوقة، ويحتاج إلى تمتع القائد بمهارات أتصال عالية جداً، ليكون قادراً على ايصال حزم الحوافز التي يعتمدها، وإلى امتلاك القائد قدرات عالية من التشخيص والملاحظة ليتمكن من مواكبة تطلعات العاملين وحاجاتهم، والارتقاء بها إلى مستويات أعلى من هرم ماسلو لتكون عامل أساسي في تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية.

**التشجيع الإبداعي Intellectual Stimulation:**

يشير التشجيع الإبداعي إلى قدرة القائد على تحدي الأفكار القديمة وطرح أفكار وحلول إبداعية، وتشجيع العاملين على طرح أفكارهم ومعتقداتهم حول المشاكل والصعوبات التي تعترض المنظمة، وتنمية قدرتهم على طرح الحلول المبتكرة والجديدة لهذه الصعوبات.

نظر إليه (Bass,2000) على إنهُ تشجيع القائد العاملين على الشك بالفرضيات القائمة، والنظر إلى المشاكل القديمة بطرق جديدة لتمكين العاملين وليكونوا أكثر أبداعاً. فيعتبر التشجيع الإبداعي هو العامل القادر على توليد الخبرة التخصصية لأعضاء المنظمة وتحفيز التفكير على جميع مستويات المنظمة، فيعمل على مقابلة الأهداف بالوسائل اللازمة لتحقيقها، وتطوير الاتصال بين العاملين وطرح المشكلات بأسلوب مشجع، وتبني الحلول الإبداعية. أعتبر (Avolio *et al*,1999) أن التشجيع الإبداعي يحصل عندما يكون العاملين قادرين على طرح الأسئلة، ويحصلون على التشجيع والتحفيز اللازم ليصلوا إلى الحلول الحقيقية التي تعمل على تحسين أدائهم.

أن العامل الرئيس في نجاح التشجيع الإبداعي هو قدرة القائد على تزويد العاملين بالثقة ليكونوا قادرين على طرح أفكار وحلول جديدة، وان ينظر إلى اختلافهم بوجهة النظر معه على انه عامل إيجابي وليس انتقاد موجه إلى شخصه. ويرى (مراد،2005) "أن أهمية التشجيع الإبداعي تنبع عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة، ففي مثل هذه الحالات القائد لا يشجع التفكير عند المرؤوسين وحسب، بل يشجعهم لإبداء أفكارهم، إن مثل هذا التفاعل يفيد بشكل خاص عندما يكون لدى القائد تجربة محدودة أو نقص يتعلق بالمعلومات ".(ص:68)

**الاهتمام الفردي Individualized Consideration:**

يقصد بالاهتمام الفردي إدراك القائد للفروق الفردية بين العاملين، والتعامل مع كل واحد منهم بما يتناسب مع شخصيته وتطلعاته واهتمامه، وفي هذا السياق يشير (Turpin,2009,p:16) "إلى ضرورة الإنتباه الخاص إلى حاجات العامل للإنجاز والنمو، وخلق فرص جديدة للتعلم ترتبط بمناخ تنظيمي يساعد على ذلك، فالقائد التحويلي يعترف ويقبل العاملين كأفراد مختلفين، ويدرك أهمية الاتصال بينه وبين العاملين، ويكون قادر على الاستماع جيداً لهم والتفاعل مع قضاياهم المختلفة." يؤكد (Bass,2000) على ضرورة معالجة القائد التحويلي لمشاكل عامليه بشكل منفرد، وان يكون حساساً ومتفاعلاً معهم بمشكلاتهم الشخصية.

أكد (1999) Bass & Steidlmeier أن القيادة التحويلية ليست سلطة رقابية، وإنما عملية تضحية وإيثار وخدمة للعاملين، تعتمد على الاتصال المستمر والدائم معهم والتدريب والتعليم المستمرين لمنحهم المزيد من الفرص، فالقادة التحويليين يركزون انتباههم على تطوير العاملين ليكون تحويليين أيضاً.(مراد،2005،ص:67)

ويشير (Avolio *et al*,2008) إلى ضرورة انتباه القائد التحويلي إلى حاجات ورغبات مرؤوسيه الفردية، وان يكون معلماً وناصحاً داخل المنظمة وخارجها ويسهم في إيجاد مناخ العمل المناسب.

يؤكد الباحث على أن الاعتبار الفردي هو البعد الذي يبرز للعاملين أهمية شخصيتهم وتميزهم الفردي، فالقيادة التحويلية لا تهدف إلى محو تمايزهم الشخصي بل تؤكد عليه، وتعمل على توظيفه بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين في إطار الأهداف العامة للمنظمة، فالقائد التحويلي يعمل على بناء جسور المودة والصداقة الحقيقية بينه وبين العاملين، ليكون قادراً على كسب ثقتهم واحترامهم لشخصه لا لمنصبه فيكون معلماً ومرشداً لهم، مما يمكنه من تحقيق الاتصال الفعّال معهم وأثارتهم نحو تحقيق الإنجاز الغير مسبوق.

**رابعاً مفهوم وتعريف الروح المعنوية:**

تعدّ الروح المعنوية من المواضيع التي نالت عناية خاصة من علماء النفس الصناعي والتنظيمي، والمهتمين بدراسة السلوك التنظيمي، فالروح المعنوية هي المعبر عن طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين العاملين، وينظر إليها القادة والمدراء على أنها مقياس لمدى قدرتهم على التأثير على العاملين وتحفيزهم، فهناك اتفاق على أهمية الروح المعنوية ومدى تأثيرها على إنتاجية العامل وولاءه للمنظمة وانتمائه إليها، فظهرت العديد من التعاريف التي حاولت شرح مصطلح الروح المعنوية، فيعرفها (Chambers,2008,p8) "بأنها الحالة النفسية لشخص أو مجموعة وتظهر من خلال الانضباط والثقة والرغبة بأداء المهام المحددة".

ويعرفها (Myeni,2010,p:120) "مجموعة القوى والعوامل النفسية التي تؤثر على أداء العمال وتدفعهم للوصول إلى الإنجاز الذي تتوقعه الإدارة إن كانت إيجابية، وتردعهم عن تحقيق الإنجاز ومصلحة المنظمة فيما لو كانت سلبية."

ويرى Seroka (2009) أنها تمثل "المستوى العام للثقة أو التفائل لشخص أو مجموعة أشخاص والتي تؤثر على الانضباط والرغبة في أداء المهام المحددة." (Ngambi,2011,p3)

طرح Hershey (1985) تعريفاً مغايراً معتبراً الروح المعنوية "درجة الحماس التي تظهرها المجموعة تجاه أهدافها" (Myeni,2010,p:120)

يرى (عكاشة،1999،ص:74) أن الروح المعنوية "الحالة النفسية والذهنية التي تساعد الأفراد على العمل معاً كفريق متماسك بأقل قدر من الخلاف والصراع بينهم للوصول إلى هدف مشترك متفق عليه ومرغوب فيه."

من خلال ما سبق من تعاريف للروح المعنوية يمكن القول أن الروح المعنوية هي: محصلة المشاعر والانفعالات التي يتعرض لها العاملين، نتيجة مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية، وتظهر بشكل ردود أفعال سلوكية إيجابية أو سلبية، تمثل الموقف الداخلي الذي يتخذه العاملين نحو العمل وبيئته والفريق والمنظمة.

**خامساً نماذج دراسة الروح المعنوية:**

**نموذج Lawrence (1966):**

ينطلق نموذج Lawrence (1966) المشار إليه في (Myeni,2010,pp:121-123) من المعادلة الأساسية في الأداء ( مستوى الأداء= القدرة × الرغبة)، فيعتبر Lawrence أن العوامل المؤثرة على أداء العمل (Work Performance) هي موارد المنظمة (Institutional Resources) والروح المعنوية (Morale) معتبراً أن وجود العاملين معاً هو ما يحقق الأداء العالي، وأوضح Lawrence أن الروح المعنوية وفق نموذجه تتأثر بثلاث مجموعات من المتغيرات وهي:

1. العوامل الفردية: وهي العوامل المرتبطة بالفرد نفسه وبشخصيته، وقد تتضمن (العمر، المؤهل، الحافز الذاتي، مقاومة التغير، إحساس المسؤولية، فهم طبيعة العمل).

2. عوامل المجموعة: وهي المؤثرات الناتجة عن ارتباط الفرد بمجموعة من العاملين الآخرين وقد تشمل (تركيب المجموعة، التفاعل بين أعضاء المجموعة، أسلوب القيادة، الاتصالات بين أعضاء المجموعة، التوافق مع أهداف المجموعة، الحوافز الجماعية).

3. عوامل الوظيفة: وهي المؤثرات الناتجة عن طبيعة الوظيفة وميزاتها الجوهرية (مستوى صعوبة العمل، أهمية العمل) أو من الميزات الثانوية ( عدد ساعات العمل، نظام العمل، موقع العمل)، ومن الحوافز المرتبطة بطبيعة العمل (حوافز مادية، فرص الترقية، معرفة النتائج، تخويل أتخاذ القرارات).

**نموذج Porter, Lawler, Hackman, (1975):**

يقوم هذا النموذج على فرضية أن الروح المعنوية تتأثر بأنظمة وعمليات المؤسسة وممارساتها، بالإضافة إلى التأثيرات الاجتماعية الناتجة عن مجموعة العمل (Myeni,2010,pp:123-129).

**أ_ التصميم المؤسساتي Institutional Design:** يشير إلى الاسلوب والنظام الذي تقوم عليه المنظمة.

**ب_ الممارسات المؤسساتية Institutional Practices:** يشير إلى الأسلوب الذي تتبعه الإدارة وطريقتها في التعامل مع العاملين

**ج_ التأثيرات الاجتماعية Social Influences:** وهي العوامل الاجتماعية الناتجة عن التواصل الإنساني بين العاملين، والتي تنتج عنها ردود أفعال العاملين الإيجابية أو السلبية نحو المؤسسة.

**نموذج Schwartz (1980):**

أنطلق (1980) Schwartz في بناء نموذجه كما ذكر (Myeni,2010,pp:129-133)، من فكرة أن الروح المعنوية تكون مرتفعة أو منخفضة، حيث ميز Schwartz الروح المعنوية المرتفعة، بالثقة بالنفس والإيمان بالقيادة، وبالقدرة على إنجاز الأهداف المؤسساتية والتضحية بالمصالح الشخصية لتحقيق تلك الاهداف؛ ويرى أن الروح المعنوية المنخفضة تتميز بالكآبة وضعف الثقة بالنفس، والموقف السلبي نحو إنجاز الأهداف وضعف الإيمان بالقيادة. قام (1980) Schwartz بتحديد العوامل الرئيسة ذات التأثير على الروح المعنوية، معتبراً أن كل عامل يتضمن تأثيرين متناقضين أحدهما محفز للروح المعنوية والآخر مقوض لها، وارجع ذلك إلى طبيعة الموقف ودور القيادة وأسلوبها بالتأثير على هذه العوامل وتوجيهها، وهذه العوامل هي (أهداف المنظمة وفرص تحقيقها، شعور العاملين نحو المنظمة، طبيعة العمل والظروف المرتبطة به، المشاركة بعملية صنع القرار، عملية الأشراف والتوجيه).

**سادساً العوامل التي تساعد على رفع مستوى الروح المعنوية:**

تنظر الإدارة الحديثة إلى رأس المال البشري بوصفه أحد أهم أصول المنظمة، وتعمل على الحفاظ عليه وتنميته، وما تمثله خسارتها له من أضرار، فالإدارة الحديثة مدركة لما أشار إليه (Champers,2008,p:28)، بقوله أن "الروح المعنوية المنخفضة ظاهرة معدية يمكن لها أن تتفشى سريعاً بين العاملين، وأن تحطم بشكل تدريجي التزام العاملين وثقتهم بالمنظمة وتؤثر على المنتج عكسياً"؛ لذلك لابد من تحديد العوامل التي تساعد الإدارة على رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين، ويشير (مددين، 2013، ص: 101-102) و(عكاشة،1999،ص:70-72) إلى مجموعة من هذه العوامل ومنها (كفاءة الإشراف والثقة بالقيادة، التوافق مع العمل، توفير الأمن للعاملين، الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها، التوافق بين الفرد وزملائه، المساواة في المنافع والتضحيات).

ويذكر (Naina,2002,p:59) ما أشار إليه (2002) Kaplan من وجود خمس مفاتيح أساسية تمكن القائد من تحسين الروح المعنوية للعاملين وهي:

- الاستماع إلى العاملين والتعرف على مشاكلهم.
- مشاركة العاملين في صنع القرار وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية.
- النظر إلى النتائج وتقيمها من وجهة نظر العاملين.

- يبعد اليأس عن نفسه وعن عامليه ويكون نموذجا عاطفيا لهم.

يعتقد الباحث في ضوء قراءاته لنماذج العوامل المؤثرة في الروح المعنوية التي سبق عرضها Lawrence (1966)، Porter, Lawler, Hackman, (1975)، Schwartz (1980)، أن هناك ثلاث عوامل رئيسية يمكن للقائد الإداري الاعتماد عليها في رفع الروح المعنوية للعاملين.

**1- الحوافز (Motivation)**: يشير (Risambessy et al,2012) إلى أن الحوافز توقظ القوة الكامنة لدى العاملين، فهي الوسائل المادية والمعنوية المتوفرة للقائد ليشبع من خلالها حاجات العاملين، فالحوافز الجيدة والعادلة مادياً ومعنوياً تلهب الحماس في صدور العاملين وتأجج من رغبتهم بالعمل بكل ما يملكوه من عزم لتحقيق الأهداف المرسومة، فالقائد الذي يوفر للمرؤوسين الحوافز المناسبة سيتمكن من رفع روحهم المعنوية.

**2- الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)**: عرف (Ejimofor,2007,p:9) الرضا الوظيفي بأنه "الموقف الإيجابي للعامل نحوى عمله" ويتحقق من خلال مجموعة من العوامل التي يذكرها (شفيق،2010، ص:10) مثل الأجر ونمط الإشراف وفرص الترقية وجماعات العمل وظروف العمل، فتمتع العامل بالرضا الوظيفي سيرفع من روحه المعنوية.

**3- بناء فرق العمل (Building work teams)**: يشير (Carter *et al*,2012) إلى أن فريق العمل يشمل مجموعة الاعضاء العاملين الذين تنشأ بينهم روابط إنسانية واجتماعية نتيجة تفاعلات العمل وتحمل المسؤولية المشتركة لإنجاز الأهداف المشتركة بينهم. وأثبت (Zia,2011) من خلال الدراسة التي أجراها وجود علاقة إيجابية بين بناء فريق العمل وتحسن الروح المعنوية للعاملين، وأيضاً وجود علاقة ايجابية بين المساهمة الفردية في الفريق، والتنسيق بين أعضاء الفريق وتحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين.

## النتائج والمناقشة:

### الإحصاءات الوصفية:

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات الدراسة كما في الجدول (3):

**الجدول رقم (3): الإحصاءات الوصفية**

| المتغيرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| ممارسة القيادة التحويلية | 3.53 | 0.58 |
| التأثير المثالي | 3.67 | 0.51 |
| التحفيز الإلهامي | 3.39 | 0.63 |
| التشجيع الإبداعي | 3.48 | 0.77 |
| الاهتمام الفردي | 3.46 | 0.80 |
| مستوى الروح المعنوية للعاملين | 3.53 | 0.64 |
| الحوافز | 2.78 | 0.91 |
| الرضا الوظيفي | 4.02 | 0.60 |
| بناء فرق العمل | 3.71 | 0.81 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

يظهر الجدول أن قيمة متوسط الإجابات حول ممارسة القيادة التحويلية بلغت (3.53) وهي تقابل المجال بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي وبالتالي فإن درجة ممارسة القيادة التحويلية مرتفعة إلى حد ما. وكانت أعلى قيمة بالنسبة لأبعاد ممارسة القيادة التحويلية هي للتأثير المثالي وتساوي ( 3.67) وأقل قيمة هي للتحفيز الإلهامي وتساوي (3.48). وكانت قيمة متوسط الإجابات حول مستوى الروح المعنوية للعاملين تساوي (3.53) وهي تقابل المجال بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي وبالتالي فإن مستوى الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما. وكانت أعلى قيمة بالنسبة لأبعاد مستوى الروح المعنوية للعاملين هي للرضا الوظيفي وتساوي (4.02) وأقل قيمة هي للحوافز وتساوي (2.78). كما يظهر الجدول أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أصغر من ( 1)، وبالتالي ليس هناك تشتت كبير في إجابات العاملين، وبلغت أعلى قيمة للانحراف المعياري للحوافز وتساوي (0.91) أي تتشتت إجابات العاملين حول الحوافز بدرجة أكبر من تشتتها بالنسبة لباقي المتغيرات. وبلغت أقل قيمة للانحراف المعياري للتأثير المثالي وتساوي (0.51) أي تتشتت إجابات المدراء حول التأثير المثالي بدرجة أقل من تشتتها بالنسبة لباقي المتغيرات.

**اختبار الفرضيات:**

لاختبار الفرضيات تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والتي تمثل أبعاد ممارسة القيادة التحويلية وتم الرمز لها بالرموز الآتية (التأثير المثالي X1، التحفيز الإلهامي X2، التشجيع الإبداعي X3، الاهتمام الفردي X4) والمتغير التابع مستوى الروح المعنوية للعاملين وتم الرمز له Y.

اختبار النموذج:

قبل البدء في اختبار الفرضيات يجب في البداية اختبار نموذج الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحيته:

**جدول رقم (4) تحليل الانحدار (ملخص النموذج)**

| Model Summary | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .849[a] | .721 | .716 | .34326 |
| a. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3 | | | | |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

**جدول رقم (4) تحليل الانحدار (جدول تحليل التباين)**

| ANOVA[a] | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 71.489 | 4 | 17.872 | 151.68 | .000[b] |
| | Residual | 27.689 | 235 | .118 | | |
| | Total | 99.178 | 239 | | | |
| a. Dependent Variable: Y | | | | | | |
| b. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3 | | | | | | |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتماليّة لمستوى الدلالة (.Sig) تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05) ولذلك فإن نموذج الانحدار معنوي أي أن المتغيرات المستقلة (أبعاد ممارسة القيادة التحويلية) لديها تأثير على المتغير التابع (مستوى الروح المعنوية للعاملين) وبالتالي فإن النموذج المقترح صالح لتفسير العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية للعاملين. ونلاحظ من جدول ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت

0.84 وهي قيمة عالية تشير إلى وجود ارتباط قوي بين ممارسة القيادة التحويلية وبين مستوى الروح المعنوية للعاملين، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.72 وبالتالي فإن ممارسة القيادة التحويلية تفسر 72% من التباينات في مستوى الروح المعنوية للعاملين و 28% يعود لعوامل أخرى.

**اختبار التعدد الخطي :** يتم اختبار وجود التعدد الخطي MultiCollinearity للتأكد من أن المتغيرات لا ترتبط ذاتيا، حيث يؤدي وجود التعدد الخطي إلى أخطاء في معاملات النموذج. ولذلك يتم حساب قيم معامل تضخيم التباين Variance Inflation Factor (VIF) ضمن جدول المعاملات للنموذج كما يأتي:

**الجدول رقم (5): تحليل الانحدار (جدول المعاملات)**

| Coefficients[a] | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | .591 | .167 | | 3.530 | .001 | | |
| | X1 | .168 | .073 | .134 | 2.287 | .023 | .346 | 2.889 |
| | X2 | .173 | .058 | .170 | 2.983 | .003 | .364 | 2.746 |
| | X3 | .164 | .059 | .198 | 2.787 | .006 | .235 | 4.255 |
| | X4 | .337 | .059 | .421 | 5.695 | .000 | .218 | 4.594 |
| a. Dependent Variable: Y | | | | | | | | |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

يتضح من الجدول المعاملات السابق أن قيم VIF لجميع المتغيرات أصغر من (10) وبالتالي فإن المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدد الخطي.

**اختبار الفرضيات: الفرضية الرئيسة:** توجد علاقة معنوية بين القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية.

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة معنوية بين التأثير الكارزمي وتحسين مستوى الروح المعنوية.

يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتماليّة لمستوى الدلالة (.Sig) للتأثير الكارزمي الذي يأخذ الرمز (X1) تساوي (0.023) وهي أصغر من (0.05) ولذلك نقبل الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير الكارزمي وتحسين مستوى الروح المعنوية. ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار تساوي ( 0.168)، وبالتالي فإن هناك علاقة ايجابية بين التأثير الكارزمي وتحسين مستوى الروح المعنوية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة معنوية بين التحفيز الإلهامي وتحسين مستوى الروح المعنوية.

يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتماليّة لمستوى الدلالة (.Sig) للتحفيز الإلهامي الذي يأخذ الرمز (X2) تساوي (0.003) وهي أصغر من (0.05) ولذلك نقبل الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي وتحسين مستوى الروح المعنوية. ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار تساوي (0.173)، وبالتالي فإن هناك علاقة ايجابية بين التحفيز الإلهامي وتحسين مستوى الروح المعنوية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة معنوية بين التشجيع الإبداعي وتحسين مستوى الروح المعنوية.

يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتماليّة لمستوى الدلالة (.Sig) للتشجيع الإبداعي الذي يأخذ الرمز (X3) تساوي (0.006) وهي أصغر من (0.05) ولذلك نقبل الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التشجيع

الإبداعي وتحسين مستوى الروح المعنوية. ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار تساوي ( 0.164)، وبالتالي فإن هناك علاقة ايجابية بين التشجيع الإبداعي وتحسين مستوى الروح المعنوية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة معنوية بين الاهتمام الفردي وتحسين مستوى الروح المعنوية.

يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتماليّة لمستوى الدلالة (Sig.) للاهتمام الفردي الذي يأخذ الرمز (X4) تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05) ولذلك نقبل الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاهتمام الفردي وتحسين مستوى الروح المعنوية. ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار تساوي ( 0.337)، وبالتالي فإن هناك علاقة ايجابية بين الاهتمام الفردي وتحسين مستوى الروح المعنوية.

وكانت أعلى قيمة لمعامل الانحدار هي للاهتمام الفردي حيث بلغت ( 0.337) وبالتالي فإن الاهتمام الفردي هو صاحب التأثير الأكبر على مستوى الروح المعنوية للعاملين، تليها قيمة معامل الانحدار للتحفيز الإلهامي حيث بلغت (0.173) وبالتالي فإن التحفيز الإلهامي هو المتغير الثاني من حيث قوة التأثير على مستوى الروح المعنوية للعاملين. تليها قيمة معامل الانحدار للتأثير الكارزمي حيث بلغت ( 0.168)، أما أقل قيمة لمعامل الانحدار هي للتشجيع الإبداعي حيث بلغت (0.164) وبالتالي فإن التشجيع الإبداعي هو صاحب التأثير الأقل على مستوى الروح المعنوية للعاملين.

## الاستنتاجات والتوصيات:

**الاستنتاجات:** بناءً على الدراسة المسحية، واختبار فرضيات البحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1. ممارسة القيادة التحويلية في المصارف المدروسة مرتفعة إلى حد ما، حيث بلغ متوسط مستوى القيادة التحويلية كما يراه ويشعر به أفراد العينة (3.53) ويقابل على مقياس ليكرت الخماسي بدرجة كبيرة.
2. إن مستوى الروح المعنوية للعاملين مرتفع إلى حد ما في المصارف المدروسة، حيث بلغ متوسط الروح المعنوية للعاملين كما يراه ويشعر يه أفراد عينة البحث (3.53) ويقابل المجال بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي.
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة.
4. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة.
5. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التشجيع الابداعي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة.
6. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة.
7. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الاهتمام الفردي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة.

**التوصيات:** في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بمايلي:

1. التركيز على انتقاء القيادات ذات المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية.
2. صياغة الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإعداد القيادات التحويلية وتهيئة الوسائل والإمكانيات التي تمكنها من ممارسة دورها.
3. الإفادة من ورش العمل والبرامج التدريبية في المعاهد المختصة والجامعات، لاسيما المرتبط منها بسلوك القيادة التحويلية لإعداد قادة تحويلين مستقبلين.
4. بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعية للسلوك القيادي التحويلي، وتنمية روح الفريق، والرؤية المشتركة والتمكين والتعليم المستمر وتعزيز المناخ التنظيمي المحفز للإبداع.

5. مراجعة الأنظمة والقوانين والعمل على أن تكون متكيفة مع المتغيرات البيئية ومستوعبة للأساليب القيادية الحديثة.
6. تصميم نظام فعال لمكافأة المبدعين والمتميزين من العاملين.
7. دعم السلوكيات التحويلية وعمليات التعلم والافكار الإبداعية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمات لرفع الروح المعنوية للعاملين.

## المراجع:

### المراجع العربية:


حماد، إياد. *أثر القيادة التحويلية في إدارة التغير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق.* مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، 2011، 383- 403.

الخالدي، أحمد. *أساليب أدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.* رسالة ماجستير، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

شفيق، شاطر. *أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء- سونلغاز –جيجل.* رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التيسير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، 10.

عكاشة، محمود. *علم النفس الصناعي.* مطبعة الجمهورية، جمهورية مصر العربية، 1999، 74.

مددين، سحر. *درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.* رسالة دكتوره، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،2008.

مراد، حسين محمد. *تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية.* رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2005، 67-68.

نعساني، عبد المحسن. *اختبار أثر ابعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية .* مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30- العدد1- 2008، ص69.


### المراجع الأجنبية:


ANTONAKIS, J. Transformational and Charismatic Leadership. University of Lausanne, U.S.A, 2011

AVOLIO, B; BASS, B; JUNG, D. Re- examining The Components of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire**.** Journal of Occupational and Organizational Psychology Great Britain, 72,1999, 441-462.

AVOLIO, B; DVIR, T; SHAMIR, B. Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment. Academy of Management Journal U.S.A, Vol. 45, No. 4, 2002, 735-744.

AVOLIO, B; WALUMBWA, F; GARDNER, W, WERNSING, T, PETERSON,S. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. Journal of Management U. S. A, Vol. 34, No.1,2008, 89- 126.

BASS, B, M. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics, Vol. 18, No. 3, 1990, 19-31.

BASS, B, M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol. 8, No. 1,1999, 9–32.

BASS, B, M. The Future of Leadership in Learning Organizations. Journal of Leadership & Organizational Studies U.S.A, Vol. 7, No. 3, 2000, 19 – 41.

BROWN, D. Transformational Leadership Behaviors And Achieving Styles Of Fraternity And Sorority Leaders. PHD, Ohio University, U.S.A, 2007, 3.

CARTER,M; ARMENAKIS,C; FIELD,H; MOSSHOLDER, K. Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. Journal of Organizational Behavior, 2012, Published online in (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/job.1824

CHAMBERS, S. Telecommunications Megamergers: Impact On Employee Morale And Turnover Intention. PHD, Capella University, U.S.A, 2008, 8.

EJIMOFOR, F. Principals' Transformational leadership skills and their teachers' job satisfaction in Nigeria. PHD, Cleveland State University, Nigeria, 2007.

GIVENS, R, J. Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes.Emerging Leadership Journeys, Regent University Vol.1, No. 1, 2008,4-24.

KIMBERLING, L. Ethical Reasoning And Transformational Leadership: An Investigation Of Public Sector Leaders. PHD, Capella University, U.S.A, 2008,27.

HEBERT, E. The Relationship between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Effectiveness in School Principals. PHD, Georgia State University, USA, 2011, 9-11.

HORN-TURPIN, F. A. Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Perceived by Special Education Teachers. PHD, Virginia State University, USA, 2009.

JACKSON, C. The Human Face Of Organizational Change. PHD, Southern Cross University, Australia, 2006,

LI, J. Leadership, Supervisor-Focused Justice, And Follower Values: A Comparison Of Three Leadership Approaches In China. PHD, Cincinnati University, U.S.A, 2012.

LINZ, S; GOOD, L; HUDDLESTON, P. "Worker Morale in Russia: An Exploratory Study" Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 5, 2006, 415-437.

NAIAN, R. An Investigation Of The Effects Of Leadership Training On Junior Managements' Morale At Three Manufacturing Organisations Within The Buffalo City Area. Mas, Port Elizabeth Technikon ,South Africa, 2002.

NGAMBI, H. C. The relationship between leadership and employee morale in higher education. African Journal of Business Management, Vol. 5, No.3, 2011, 762-776.

MYENI, M. Leadership Behaviour And Employee Morale Within The Department Of Agriculture. PHD, University Of South Africa, 2010.

RISAMBESSY,A; SWASTO,B; THOYIB; A. ASTUTI, E. The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. Journal of Basic and Applied Scientific Research, www.textroad.com, ISSN 2090-4304, Vol. 9, No.2, 2012, 8833 – 8842.

STEWART ,J. Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood**.** Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue #54, , 2006. pp:1-29

ZIA, S. Effects of organizational team building on employees' morale & job retention. Business Management Dynamics, Vol.1, No.7, 2011, 31-37.