

واقع ممارسات القيادة التحويلية في المصارف الليبية

(دراسة تطبيقية على مصرف الادخار والاستثمار العقاري)

*The Reality of Transformational Leadership Practices in Libyan Banks
(An applied study on the Real Estate Savings and Investment Bank)*

Nader Rahuma G Shabshubi ⁽¹⁾
naderrahuma89@gmail.com

Prof. Dr. Khairi Ahmed R Masaud ⁽²⁾
khairi@geomatika.edu.my

Geomatika University College

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية وأبعاد القيادة التحويلية وتشخيص واقع ممارستها في مصرف الادخار والاستثمار العقاري بليبيا. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة تطبيقية استهدفت عينة بلغت 276 موظف وموظفة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثلت في أن هناك ممارسة بمستوى نسبي متوسط للقيادة التحويلية لدى القيادات المصرفية بمصرف الادخار والاستثمار العقاري بمتوسط مرجح (3.70). وكان التأثير المثالي من أكثر السلوكيات ممارسة لدى قيادة المصرف بمتوسط (4.22). في حين أن بعد الاهتمام الفردي ثاني الأبعاد ممارسة بمتوسط (3.76)، وهناك تكافؤ في مستوى ممارسة بعدي الإثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي بدرجة أقل من المتوسط بلغت (3.42) لكل بعد. كما أن النتائج أوضحت وجود درجات حياد متعددة حول دلائل ومؤشرات ممارسة أبعاد القيادة التحويلية مما يثير التساؤل حول فاعلية القيادة التحويلية لدى القيادات المصرفية. وبناء على ذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة التأكيد الكامل على تبني القيادات المصرفية للقيادة التحويلية وسلوكياتها كونها ذات فاعلية في إنجاح عمليات التحول والتغيير والتطوير، بالإضافة إلى تعزيز مستوى بعض سلوكيات القيادة التحويلية والمتمثلة في التحفيز الإلهامي والإثارة الفكرية لما لهما من أثر في التحول نحو الصيرفة الإسلامية، وكذلك إجراء المزيد من الدراسات التقييمية لسلوكيات ومهارات القيادات المصرفية وفق النظريات الحديثة في القيادة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الممارسة، القيادة التحويلية، المصارف

(1) طالب دكتوراه في كلية إقرأ لإدارة الأعمال، جامعة جيوماتيكا، كوالالمبور، ماليزيا، (naderrahuma89@gmail.com).

(2) محاضر بكلية إقرأ لإدارة الأعمال، جامعة جيوماتيكا، كوالالمبور، ماليزيا، (khairi@geomatika.edu.my).

Abstract: *The study aimed to identify the nature and dimensions of transformational leadership and to diagnose the reality of its practices in the Real Estate Savings and Investment Bank in Libya. The study was based on the descriptive and analytical method, and an applied study targeting a sample of 276 male and female employees. The study concluded with a set of results, represented that there is a practice with a medium relative level of transformational leadership among the banking leaderships of the Real Estate Savings and Investment Bank with a weighted average (3.70). The ideal effect is one of the behaviors most practiced by the bank's leadership, with an average of (4.22). Whereas the second dimension of individual interest was exercised with an average of (3.76), and there is parity in the level of practicing the two dimensions of intellectual arousal and inspirational stimulation with a less than average degree of (3.42) for each dimension. The results also showed the existence of multiple degrees of neutrality regarding the indications and indicators of practicing the transformational leadership dimensions, which raises questions about the effectiveness of transformational leadership among banking leaders.*

Key Words: *Practise, Transformational Leadership, Banks.*

2021 JGBSE

Article Received: 11 November 2020, Revised: 30 December 2020, Accepted: 11 January 2021

1.1 مقدمة:

في عام 1978 ظهر أول استخدام لمفهوم القيادة التحويلية عن طريق خبير القيادة والسياسي وكاتب للسيرة الرئاسية جيمس ماكجروجر بيرنز James MacGregor Burns، نسبةً لبيرنز القيادة التحويلية ممكن أن ترى عندما يكون المدير والمرؤوس يدفعون بعضهم لمستوي أعلي من الأخلاق والحافز من خلال قوة رؤيتهم وشخصيتهم، القادة التحويلين قادرين علي إلهام تابعيهم لتغيير توقعاتهم وإدراكهم وتحفيزهم على العمل على أهداف مشتركة.

قد أسرت القيادة التحويلية مخيلة العلماء والطلبة المختصين بالمجال القيادي إضافة إلى الممارسين لهذا المجال. واحتلت مركز الادارة في الأبحاث المتعلقة بالقيادة بشكل عام. وذكر بعضهم أنها من أكثر الأفكار التي نوقشت خلال الثلاثين سنة الماضية (Northouse, 2013, p185).

وأبرز ما يميز القيادة التحويلية هو قدرتها الكبيرة على قيادة التنظيمات وفرق العمل في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة من خلال مجموعة من الأنماط التي يمكن من خلالها التأثير في سلوكيات المرؤوسين من خلال تحفيزهم وفتح المجال لهم وتشجيعهم وإثارة أفكارهم الإبداعية والاهتمام بهم. ولعل من أبرز القطاعات التي تواجه التحديات والتغيرات هو قطاع المصارف، فناهيك عن التطور التقني للصناعة المصرفية، فإن التحول نحو الصيرفة الإسلامية يعد من أبرز التحديات التي تواجهها المصارف التقليدية بشكل عام، وفي ليبيا بشكل خاص.

ولهذا فإن الحاجة لوجود مثل هذه القيادات على رأس القطاع المصرفي من شأنه أن يساهم وبشكل كبير في مواجهة تلك التحديات وإنجاح عمليات التطوير والتحول، عليه فإن هذه الدراسة جاءت لتسليط الضوء على ماهية وأبعاد القيادة التحويلية وتشخيص واقع ممارساتها في أحد المصارف التقليدية التي تسعى حثيثاً للتحول نحو الصيرفة الإسلامية هو مصرف الادخار والاستثمار العقاري بليبيا.

1.2 أهداف الدراسة:

1. التعرف على ماهية القيادة التحويلية وأبعادها.
2. تقييم مدى ممارسة القيادة المصرفية لمصرف الادخار والاستثمار العقاري للقيادة التحويلية.

1.3 أهمية الدراسة:

إن البحث في القيادة التحويلية كنمط قيادي قادر على قيادة التحول والتطوير في المنظمات، من شأنه أن يساهم في تعزيز جهود واستراتيجيات القيادات المصرفية في مواجهة التحديات والتغيرات التي تتصف بها الصناعة المصرفية سواء على الصعيد التنظيمي أو التقني، وذلك لما تتسم به القيادة التحويلية من قدر كبير على قيادة التحولات ومواجهة التطورات.

كما أن هذه الدراسة تأتي في وقت تسعى فيه جل المصارف التقليدية ومن بينها مصرف الادخار والاستثمار العقاري إلى التحول نحو الصيرفة الإسلامية، ولهذا فإن هذه الدراسة ستسهم في تشخيص واقع ممارسات القيادة التحويلية داخل المصرف، مما يساعد في معرفة مدى توفر تلك الممارسات.

1.4 الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.4.1 ماهية القيادة التحويلية:

في عام 1978 ظهر أول استخدام لمفهوم القيادة التحويلية فهوم القيادة التحويلية قُدم للمرة الأولى عن طريق خبير القيادة والسياسي وكاتب للسيرة الرئاسية جيمس ماكجورجر بيرنز James MacGregor Burns، نسبةً لبيرنز القيادة التحويلية ممكن أن ترى عندما يكون المدير والمرؤوس يدفعون بعضهم لمستوي أعلي من الأخلاق والحافز من خلال قوة رؤيتهم وشخصيتهم، القادة التحويلين قادرين علي إلهام تابعيهم لتغيير توقعاتهم وإدراكهم وتحفيزهم على العمل على أهداف مشتركة.

أستند (1978) Burns في وضع مفاهيم القيادة التحويلية على المجال السياسي، فيما ناقش (1947) Weber الكاريزما في منظمات الأعمال، أذ ظهرت كليهما في وقت مبكر من أوائل (1980)، لذا تنص النظريات التحويلية على أن القادة التحويليين ينجحون الأتباع على بذل قصارى جهدهم وجعل أدايتهم يفوق التوقعات، وذلك عن طريق نقل العمل القيادي لهم لأجل التغلب على المصلحة الذاتية وتحقيق هدف أسمى. ووفقاً لنظرية القيادة التحويلية فان الأتباع لديهم الثقة والاحترام للقائد والدفاع عنه للذهاب معه وتجاوز ما هو متوقع منهم بشكل طبيعي (الغزالي، 2012، ص45).

حيث عرف Jamed Burns القيادة التحويلية في كتابه القيادة (Leadership) بأنه: " هي التي تحدث عندما ينخرط شخص أو عدة أشخاص مع الآخرين بحيث يرفع القادة والأتباع بعضهم بعضاً لمستوى عالٍ من الحافزية والأخلاقية" (Burns, 1978, p27).

ومن التعاريف الواردة في الأدبيات العربية عن القيادة التحويلية هو ما ذكره شقوارة (2013)، حيث عرف القيادة التحويلية بأنها: "عملية مستمر يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي" (ص62). ولقد أشار عدداً من الباحثين مثل (Norhtouse, 2013, p185) (Wilson, 2014, p154) (Marshall, ، (2011, p3)، أن القيادة التحويلية تتصف بالآتي:

1. القيادة التحويلية عملية تغيير وتحويل للناس.
2. تهتم القيادة التحويلية بالعواطف والقيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل.
3. تقييم القيادة التحويلية دوافع الأتباع، وتلبي احتياجاتهم، وتتعامل معهم كبشر كاملي الاعتبار.
4. تسعى القيادة التحويلية لتحقيق أهداف ذات مستوى عالي.
5. تخدم القيادة التحويلية المصلحة الجماعية.
6. تتطلب القيادة التحويلية قفزة كبيرة من الإيمان بالتغيير عند كل من القائد والمرؤوسين.
7. تستفيد القيادة التحويلية من الموارد العاطفية والروحية للمنظمة.
8. توصف القيادة التحويلية بأنها ذات تأثير استثنائي على الأتباع ومن خلال تحفزهم لإنجاز أكثر مما يتوقع منهم.
9. تتميز القيادة التحويلية بأنها عملية ذات رؤية متبصرة وجذابة (كاريزما).

1.4.2 أبعاد القيادة التحويلية:

قد طور Bass and Avolio (1994) استبانة متعددة العناصر "Multifactor Leadership

Questionnaire" بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:-

1. التأثير المثالي (الجازبية أو الكاريزما) (Idealized Influence):-

وقد تعارف على تسمية هذا البعد بادئ الأمر بالعنصر الجذاب (Charisma) ولكن المخاوف من تمجيد

القائد وتأليه تم استبداله بمسمى التأثير المثالي (Antonakis & Day, 2012, p265).

والكاريزما (الجازبية) تعني: " القدرة على التأثير في الآخرين لإلهامهم -ليس فقط في الرغبة على المتابعة

لكن أيضاً توقع النجاح ولتصبح جزءاً من شيء أكبر من الذات، وهي تشير أيضاً إلى نوعية الأصالة

والشفافية والثقة التي توجه الآخرين لك كقائد لتبادل الرؤية والرغبة في العمل من أجل تحقيق الأهداف"

(Marshell, 2011, p4-5).

واستناداً لـ (Antonakis & Day, 2012, p265) فكلما زادت قوة وشدة جاذبية وإلهام القادة فإنه يزداد

تمجيد الأتباع لهم، فينظرون إليهم كقدوة قوية وأحياناً مقدسة). ويؤكد (Norhtouse, 2013, 191)، أنه

وبسبب تلك القوة التأثيرية وعمقها فإنهم يرغبون في تقليده ويحذون حذوه.

2. التحفيز الملهم (Inspirational Motivation):

ويعرف "Downton" الإلهام بأنه: "العمل أو القوة لتحريك الفكر أو العواطف" (Rafferty & Griffin,)

(2004, p332). في حين وضع "Bass" حدوداً لاستخدام مصطلح القيادة الملهمة ليقصر على حالات

خاصة، والتي تحدث عندما يوظف القائد السمات العاطفية وغير الفكرية في عملية التأثير. وقد ذكر أيضاً

أن القائد الملهم يضيف سمات عاطفية في عملية تأثيره على الأتباع من خلال استخدامه لمحدثات ملهمة

ونداءات عاطفية (Rafferty & Griffin, 2004, p33).

وعلى ذات الصعيد بين "Yukl" أن الإلهام يشير إلى المدى الذي من خلاله يدفع القائد الحماس بين المرؤوسين، ويقول أشياء تبني ثقة الأتباع في قدرتهم على أداء المهام بنجاح وتحقيق أهداف المجموعة (Plunkett et al, 2012, 444).

ويشير (Antonakis & Day, 2012, p266) إلى أن القائد المحفز يتميز بقدرته على التنبؤ، وذلك من خلال التنبؤ بأن أتباعه قادرون على تحقيق الأهداف ويظهرون الثقة المطلقة والإصرار على أن النتائج التي يريدونها ستتحقق، وعندها يصبح الأتباع قادرين على الوصول إلى مستوى أداء أعلى من المتوقع، وهو ما يشبه المعجزة عند أنجازه .

3. الإثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

القيادة التحويلية تؤمن بضرورة التغيير وتشجع عليه، وذلك من خلال استشارة الأفكار الهادفة إلى التغيير في التفكير الذاتي للقيم والمعتقدات (Nayab, 2010, p123). بل وتحدي المعتقدات الخاصة والأكثر من ذلك استشارة أفكار التحدي للقائد والمنظمة (Northouse, 2013, p193).

ويتصف القائد المحفز فكرياً والذي له القدرة على استشارة أفكار أتباعه بمجموعة من الصفات التي تجعله يصل إلى مرحلة متقدمة في تحفيز غيره فكرياً (Marshall, 2011, p5) :

- 1) حرص القائد التحويلي على التعليم على نطاق واسع إضافة إلى المطالعات الشخصية وهو ينظر إلى المشاكل القديمة بطرق جديدة.
- 2) تحدي القائد للحدود، وتشجيعه للإبداع.
- 3) الاطلاع على نطاق واسع وأخذ الدروس من التخصصات المتنوعة والأفكار والنهج لإيجاد حلول مناسبة.
- 4) كثرة طرح الأسئلة، وتعزيز التفكير المستقل والنقدي.

(5) الافتراض القائم على أن الناس حريصة على التعلم واختبار أفكار جديدة.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

ويطلق عليها الرعاية الفردية أو الاهتمام الفردي، وهي يتمثل هذا البعد في القادة الذين بيئة داعمة تحتضن الأفراد وتعنى باحتياجاتهم، ويتصرف القادة عند هذا البعد كمدرسين ومستشارين لتوجيه وإرشاد الأتباع إلى تحقيق ذاتهم (Northouse, 2013, p19).

وللقائد الاستعانة في سبيل تحقيقي ذلك بعدد من الأدوات والأساليب، يمكن اختصارها في (عبدالمولى، 2015، ص 50-51):

(1) مراعاة الفروق الفردية، حيث يتم التعرف على الفروق الفردية من حيث الاحتياجات والرغبات، وسلوك القائد هو الذي يظهر قبوله للفروق الفردية، مثلاً يحصل بعض الموظفين من القائد على مزيد من التشجيع، وبعضهم على مزيد من الاستقلالية، بينما التعامل بحزم مع الآخرين.

(2) الإدارة بالتجوال، حيث يعتمد القائد على التجوال في أماكن العمل للوقوف على قدرات واحتياجات كل فرد من الأتباع.

(3) الإصغاء للأتباع بشكل فعال والاستماع إلى احتياجات كل مرؤوس على حدة.

(4) التفاعل من الآخرين، فمثلاً يتذكر القائد محادثاته السابقة مع الأتباع، وبيان إدراكه لاهتماماتهم الفردية.

(5) تفويض بعض الصلاحيات كوسيلة لتطوير الأتباع، فمن خلال التفويض تتم مراقبة الأتباع لتقييم التقدم المنجز ومعرفة مدى الحاجة للدعم ونوع الدعم، ومن الناحية المثالية يجب ألا يشعر الأتباع أنهم تحت المراقبة من قبل قائدهم.

(6) التعامل باحترام مطلق، فيجب أن يعامل القائد أتباعه كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليه

كموظف فقط.

(7) استخدام عبارات وكلمات الشكر والثناء كوسيلة لتحفيز المرؤوسين.

(8) التقدير العلني العام لإنجازات ومبادرات المرؤوس.

(9) التأكد من عدالة توزيع عبء العمل.

(10) المبادرة بتقديم المشورة المهنية الفردية والتوجيه.

1.5 الدراسات السابقة:

- دراسة البلوشي وآخرون (2019)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين

للقيادة التحويلية وماهية علاقتها بالصحة التنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

الارتباطي، باستخدام الاستبانة لقياد القيادة التحويلية وفق أبعادها (الجاذبية، الاستشارة العقلية، الحفز

الإلهامي، الاعتبار الفردي) والصحة التنظيمية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود ممارسة للقيادة التحويلية

بدرجة كبيرة، وقد جاء بعد التأثير المثالي بالدرجة الأولى، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة

التحويلية والصحة التنظيمية، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تدريب المديرين على ممارسات أبعاد

القيادة التحويلية، وكذلك إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم.

- دراسة (Al Ahmad et al (2019)، حيث بحثت الدراسة في إشكالية الابتكار في المصارف

ومدى تأثير القيادة التحويلية في الابتكار، وقد هدفت إلى قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير

المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الابتكار، وقد انتهجت الدراسة

المنهج الكمي الاستكشافي، وخلصت الدراسة إلى أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار في القطاع

المصرفي، يبرز المعنى الضمني الرئيسي للبحث أن الاعتبار الفردي هو أهم مؤشر على ابتكار المنتج

والعملية يليه التحفيز الملهم والتأثير المثالي، على التوالي، في حين أن الاستشارة الفكرية لها تأثير ضعيل

على ابتكار المنتج والعمليات، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية وتأثيراتها في قطاع المصارف.

- **دراسة نجم والربيعي (2016)**، هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية من خلال أبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، البعد الذاتي، التمكين) في القرار الرشيد، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي اعتمد فيه على الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من (77) مدير ومعاون مدير ومستشار ورئيس قسم، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير لكل أبعاد القيادة التحويلية في أبعاد القرار الرشيد، وقد كان بعد (الاستشارة الفكرية) أكثر الأبعاد تأثيراً ومن ثم يليه التأثير المثالي، ومن ثم جاء البعد الذاتي، الحفز الإلهامي وأخرها كان التمكين بدرجة متدنية جداً. وقد أوصت الدراسة بضرورة الإفادة من النتائج والتوصيات المقدمة من الدراسة، ومن الضروري على المصارف أن تستند إلى المفاهيم العلمية في عملية اختيار واختبار قياداتها، وأن تتمتع تلك القيادات بالقدرة على الإبداع.

- **دراسة الطحaine وعودات (2014)**، قد هدفت الدراسة إلى معرفة السلوك القيادي السائد لدى المدربين العاملين في دائرة النشاط الرياضي من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية باستخدام نظرية القيادة التحويلية والتي تصنف القيادة إلى أربع أنماط أو سلوكيات (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، وعلاقته بمستويات الرضا لديهم، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وتمثلت عينتها في (86) لاعباً ولاعبة، وكان من أبرز نتائجها أن المستوى العام للرضا عند اللاعبين كان متوسطاً بشكل عام، لتظهر النتائج أيضاً أن درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام. وكان

أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة الاستشارة الفكرية، تلاه التأثير المثالي، ثم الحفز الإلهامي وأخيراً الاعتبار الفردية. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي للمدرب ومستويات الرضا عند اللاعبين. وخاصة أبعاد الحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية، والتأثير المثالي والتي ساهمت في تفسير ما نسبته 55.8 % من التباين في الرضا عند اللاعبين. وأن هناك علاقة دالة احصائياً بين جميع مجالات القيادة التحويلية وبين الرضا الكلي ومجالات الرضا عند اللاعبين باستثناء مجال الرضا عن التدريب ومجال الاعتبار الفردية.

1.6 منهجية الدراسة:

1.6.1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف وتحليل مختلف أبعاد الموضوع بغية الوصول إلى نتائج منطقية محددة وفق الفرضيات المطروحة، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها (عبدالحفيظ وباهي، 2000، ص 84).

1.6.2 مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة جميع الموظفين بمصرف الادخار والاستثمار العقاري في ليبيا بجمع فروع وإداراته، من خلال عينة منتظمة بلغت 276 موظف وموظفة، تم توزيع الاستبانات عليهم وحرص الباحثون على تجميع أكبر قدر من الاستبانات ومنح المبحوثين فرصة كافية للإجابة وتشخيص واقع الظاهرة المدروسة.

1.6.3 أداة جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي مجموعة من الأسئلة المرتبطة ببعضها بعضاً من حيث الموضوع، وتكفل الوصول إلى المعلومات المنشودة، ويتم إعدادها بشكل واضح. وقد اعتمد في قياس القيادة التحويلية على نظرية القيادة التحويلية التي أنشأها (Burns (1978 ثم طورها (Bass and Avolio 1994)، لتصنف إلى أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الإثارة الفكرية، الاهتمام الفردي).

1.6.4 ثبات أداة جمع البيانات

وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال جمع البيانات من عينة استطلاعية قدرت ب (35) مبحوث، وبتطبيق معادلة ثبات الأداة (كرونباخ ألفا) على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، والجدول (1) يوضح نتائج اختبار ألفا للعينة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة.

جدول (1): يبين قيم معامل الثبات لمحاو الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
أبعاد القيادة التحويلية	التأثير المثالي	5	0.962
	التحفيز الملهم	5	0.902
	الإثارة الفكرية	4	0.875
	الاهتمام الفردي	5	0.896

1.7 التحليل ومناقشة النتائج:

تضمن مقياس القيادة التحويلية عدد 19 عبارة، تم صياغتها من أجل تشخيص واقع القيادة التحويلية في المصرف من خلال سلوكياتها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)، وتحليل اتجاه آراء العينة حول كل عبارة من عبارات المحور وأبعاده كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2): متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات مقياس القيادة التحويلية

ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الاجابات
							%
بعد التأثير المثالي (الكاريزما)							
1	تميز القيادة الإدارية في المصرف بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	1.1	3.6	9.1	42.4	43.8	4.24
2	تتسم القيادة الإدارية في المصرف بالثقة والصدق مع العاملين.	1.4	2.9	8.0	40.2	47.5	4.29
3	تواجه القيادة الإدارية في المصرف الازمات بمعالجتها بحلول.	1.4	2.9	13.8	44.2	37.7	4.14
4	تحتفي القيادة الإدارية في المصرف بتقدير واحترام وثقة العاملين.	1.1	3.3	11.2	43.1	41.3	4.20
5	تقوم القيادة الإدارية في المصرف بتوفير احتياجات العاملين قبل احتياجاتهم الشخصية.	1.1	3.3	9.1	44.6	42.0	4.23
4.22	المتوسط المرجح لبعد التأثير المثالي						
بعد التحفيز الإلهامي							
6	تعمل القيادة الإدارية في المصرف على حب روح التحدي بين العاملين.	4.7	15.2	17.8	47.1	15.2	3.53
7	تمتلك القيادة الإدارية في المصرف القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين.	6.5	15.9	22.8	38.8	15.9	3.42
8	تعمل القيادة الإدارية في المصرف بتقديم أساليب تصف بما أمط اللتزام بالأهداف.	4.0	20.3	26.8	36.6	12.3	3.33
9	تركز القيادة الإدارية في المصرف على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	3.6	17.4	23.9	40.6	14.5	3.45
10	تمتلك القيادة الإدارية في المصرف القدرة على تقديم النصح والافئاع.	5.4	17.8	25.0	37.0	14.9	3.38
3.42	المتوسط لبعد التحفيز الإلهامي						
بعد الإثارة الفكرية							
11	تبحث القيادة الإدارية في المصرف دائما عن الأفكار الجديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل.	8.3	13.4	31.5	29.7	17.0	3.34
12	تشجع القيادة الإدارية في المصرف على تقديم الافكار والآراء المبدعة لحل المشكلات المحتملة.	9.4	16.7	30.1	26.8	17.0	3.25

3.61	19.2	41.7	23.9	10.9	4.3	تعمل القيادة الإدارية في المصرف على تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وتولي لها الأهمية.	13
3.46	14.9	38.4	27.9	15.2	3.6	تعمل القيادة الإدارية في المصرف على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشاكل والصعوبات وإيجاد الحلول لها.	14
3.45	19.9	30.8	29	14.9	5.4	تتم القيادة الإدارية في المصرف بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح.	15
3.42	المتوسط لبعء الإثارة الفكرية						
بعء الاهتمام الفردي							
4.01	27.2	55.8	10.1	5.1	1.8	تستمتع القيادة الإدارية في المصرف إلى العاملين وتتم باحتياجاتهم وإنجازاتهم.	16
4.16	36.2	49.6	9.1	3.6	1.4	تتبنى القيادة الإدارية في المصرف بإستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي.	17
3.82	16.7	62.0	10.1	9.1	2.2	تعتمد القيادة الإدارية في المصرف بالاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.	18
4.02	27.5	57.2	6.5	7.2	1.4	تسند القيادة الإدارية في المصرف الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها.	19
3.76	المتوسط لبعء الاهتمام الفردي						
3.70	المتوسط العام لممارسات القيادة التحويلية						

نلاحظ في الجدول أن إجابات العينة حول فقرات البعد الأول (1-5) تشير إلى وجود ممارسات تدل على التأثير المثالي (الكاريزما) للقيادة في المصرف بمستوى عالي، وهو ما أكدته قيمة المتوسط المرجح بالموافقة التامة على فقرات البعد بقيمة (4.22).

ومن الجدول أيضاً يتضح أن هذا النمط القيادي تمثل من خلال قوة الشخصية واللباقة المهنية، وكذلك الثقة والصدق مع العاملين، والقدرة على مواجهة الأزمات ومعالجتها، وتوفير احتياجات العاملين قبل الاحتياجات الشخصية للقيادة، وهو ما جعل القيادة تحظى بتقدير واحترام وثقة العاملين.

وعند الفقرات المحور (6-10) والتي هدفت إلى تشخيص مستوى التحفيز الإلهامي للقيادة، اتضح وجود مستوى متوسط لهذا النمط، حيث أشار المتوسط المرجح بقيمة (3.42) إلى ذلك، وهذا التحفيز الإلهامي مستمد من قدرة القيادة الإدارية على بعث روح التحدي بين العاملين، وكذلك الوضوح في إيصال توقعات القيادة إلى العاملين، بالإضافة إلى تركيزها واهتمامها على الإنجاز الجماعي بروح الفريق. ونلاحظ حياد العينة عند عمل القيادة الإدارية بتقديم أساليب تصف أنماط الالتزام بالأهداف، وكذلك عند قدرة القيادة الإدارية على تقديم النصح والاقناع.

وعند تحليل اتجاه آراء العينة حول الفقرات من (11-15) والتي هدفت إلى تشخيص مستوى قدرة القيادة الإدارية على الإثارة الفكرية، اتضح أن هناك مستوى متوسط للإثارة الفكرية لدى القيادة الإدارية في المصرف، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط المرجح بقيمة (3.42)، وهذه الإثارة الفكرية نابعة من حرص القيادة الإدارية في المصرف على تحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، وكذلك والعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشاكل والصعوبات وإيجاد الحلول لها، وكذلك الاهتمام بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح.

إلا أن هناك حياد قد يشير إلى القصور القيادي في بحث القيادة الإدارية الدائم عن الأفكار الجديدة لحل المشكلات، وكذلك التشجيع على تقديم الأفكار والآراء المبدعة.

وقد أفاد التحليل أيضاً كما هو موضح في الجدول (47) أن الفقرات (16-19) والتي تهدف إلى تشخيص مستوى الاهتمام الفردي لدى القيادة الإدارية في المصرف، وقد أوضح المتوسط المرجح وجود مستوى فوق المتوسط بقيمة (3.76)، حيث أن هذا السلوك القيادي يتضح من خلال الممارسات التي أكد عليها العاملين منها اهتمام القيادة باحتياجات العاملين وإنجازاتهم، وكذلك تبني استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي، والاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين، واسناد المهام وفق القدرة على الإنجاز.

وكمخلص لمحور القيادة التحويلية يتضح أن أكثر هناك تأكيد من العينة على أن سلوكيات القيادة المصرفية تميل بشكل نسبي نحو سلوكيات القيادة التحويلية، حيث أشار إلى ذلك المتوسط المرجح لآراء العينة حول عبارات المحور بقيمة (3.70)، وأن أكثر تلك السلوكيات التحويلية التي يتمتع بها القادة في المصرف هو التأثير المثالي (الكاريزما) ثم الاهتمام الفردي، ومن ثم الإثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي بذات الدرجة.

1.8 الخاتمة

في ظل ما عرضته هذه الدراسة من طرح نظري مختصر، ودراسة تطبيقية لواقع ممارسات القيادة التحويلية في مصرف الادخار والاستثمار العقاري بليبيا فإنه في خاتمة هذه الدراسة يمكن عرض مجموعة من النتائج والتوصيات.

1.8.1 النتائج:

1. تعد القيادة التحويلية في أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاثارة الفكرية، والاهتمام الفردي) من أبرز السلوكيات القيادية الناجحة لقيادة التحول والتغيير.
2. أكدت الدراسة الميدانية أن هناك ممارسة بمستوى نسبي متوسط للقيادة التحويلية لدى القيادات المصرفية بمصرف الادخار والاستثمار العقاري بمتوسط مرجح (3.70).
3. يعد بعد التأثير المثالي من أكثر السلوكيات ممارسة لدى قيادة المصرف بمتوسط (4.22).
4. مثل الاهتمام الفردي ثاني أبعاد القيادة التحويلية ممارسة بعد التأثير المثالي بمتوسط (3.76).
5. هناك تكافؤ في مستوى ممارسة بعدي الإثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي بدرجة أقل من المتوسط بلغت (3.42) لكل بعد.

6. هناك درجات حياذ متعددة حول دلائل ومؤشرات ممارسة أبعاد القيادة التحويلية مما يثير التساؤل

حول فاعلية القيادة التحويلية لدى القيادات المصرفية.

1.8.2 التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تعكس واقع القيادة التحويلية في مصرف الادخار والاستثمار

العقاري، فإن الدراسة توصي بالأتي:

1. ضرورة التأكيد الكامل على تبني القيادات المصرفية للقيادة التحويلية وسلوكياتها كونها ذات فاعلية في

إنجاح عمليات التحول والتغيير والتطوير.

2. تعزيز مستوى بعض سلوكيات القيادة التحويلية والمتمثلة في التحفيز الإلهامي والإثارة الفكرية لما لهما

من أثر في التحول نحو الصيرفة الإسلامية.

3. إجراء المزيد من الدراسات التقييمية لسلوكيات ومهارات القيادات المصرفية وفق النظريات الحديثة في

القيادة الإدارية.

المراجع

- البلوشي وآخرون، 2019، القيادة التحويلية علاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 8، العدد6، جامعة الإمارات.
- شقوارة، سناء، 2013، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة الجنان، بيروت، لبنان.
- الطحاينة، زياد، وعودات، معين، 2014، السلوك القيادي التحويلي للمدرسين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم، مجلة المنارة، المجلد 20، العدد1/ب، عمان، الأردن.
- عبدالحفيظ، إخلاص وباهي، مصطفى، 2000، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.
- عبدالمولى، عصام عبد اللطيف، 2015، نظرية القيادة النبوية التحويلية (دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الغزالي، حافظ، 2012،: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- نجم، حسين عبدالجبار، والريعي، خلود هادي، 2016، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية (بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد11، العدد36، العراق.

Al Ahmad, S., Easa, N. F., & Mostapha, N. (2019). The effect of transformational leadership on innovation: Evidence from Lebanese Banks.

Antonakis, John, Day, David V. (2012). The nature of leadership. 2nd ed. Sage Publications. London.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Kindle Edition. Open Road. New York.

Marshall, Elaine. (2011). Transformational leadership in nursing. 1 ed , Springer Publishing Company, Incorporated..

Nayab, N. (2010). Servant Leadership vs. Authentic Leadership: What are the Differences? *BrightHub.com*. Retrieved November 17.

Northouse, Peter. (2013). Leadership theory and practice. 6 th. ed. Sage Publications. San Francisco CA.

Plunkett, Warren R. Allen, Gemmy S. Attner, Raymond F. (2012). Management. 10th ed.: Cengage Learning. USA.

Rafferty, Alannah E. Griffin, Mark A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15

Wilson, F. M. (2014). Organizational behavior & work: A Critical Introduction. 4th ed.: Oxford University Press. Oxford.