



## أثر القيادة التحويلية على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر

أ.د. وائل محمد جبريل  
أستاذ إدارة الأعمال بجامعة درنة

د. سلاف السماوي بن عمر  
أستاذة محاضرة بكلية العلوم  
الاقتصادية والتصرف جامعة صفاقس

أ. وسيم عيسى محمد عبدالرزاق  
طالب دكتوراة بكلية العلوم الاقتصادية  
والتصرف جامعة صفاقس

 <https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v3i6.16>

تاريخ الاستلام: 2025/04/04 ؛ تاريخ القبول: 2025/07/29 ؛ تاريخ النشر: 2025/09/01

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على إدارة علاقات العملاء في المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واتباع طريقة المسح الشامل تم توزيع الاستبانة على (124) عنصراً؛ وبينت الدراسة أن مستوى القيادة التحويلية وإدارة علاقات العملاء جاء مرتفعين، فضلاً عن ذلك، خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة علاقات العملاء.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة علاقات العملاء، المصارف التجارية الخاصة، منطقة الجبل الأخضر، ليبيا.

### Abstract

The study aims to identify the impact of transformational leadership on customer relationship management in private commercial banks in the Jabal Al-Akhdar region, Libya. To achieve the study's objectives, a descriptive correlational approach was adopted, utilizing a questionnaire for data collection. The comprehensive survey method was employed, with the questionnaire distributed to 124 participants. The study indicated that the levels of both transformational leadership and customer relationship management were high. Furthermore, the study concluded that there is a statistically significant impact of transformational leadership on customer relationship management.

**Keywords:** Transformational Leadership, Customer Relationship Management, Private Commercial Banks, Jabal Al-Akhdar Region, Libya.



## المقدمة:

إن التغير السريع في بيئات الأعمال والتطور التكنولوجي في مجالات الأعمال، كل هذه العوامل ساهمت في اشتداد المنافسة بين المنظمات حول طرق المحافظة على العملاء وتطوير العلاقات معهم وإرضائهم؛ لمواجهة هذا التغيير وهذه المنافسة، فقد تم تطوير مفهوم إدارة علاقات العملاء، حيث أصبحت تمثل إستراتيجية متميزة للحفاظ على علاقات مستمرة مع العملاء، كما إن بناء العلاقات وتطويرها أصبح أحد المفاهيم الجوهرية في العملية التسويقية، وإن استخدام نظام إدارة علاقات العملاء يساعد في تحسين قيمة دورة الحياة العميل، وذلك من خلال التعرف الكامل من احتياجات العملاء ورغباتهم، وتقديم الخدمات ذات القيمة المضافة العالية لهم، مما يساهم في زيادة رضا العملاء، ورغبتهم في الاستمرار والتعامل مع المنظمة، مما ينعكس كل ذلك على نجاح المنظمة (الطيب، 2020).

ولعل ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) في العقد الثامن من القرن العشرين، يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع، تدعو للتحقيق الفعالية في أداء المؤسسات، وتعتبر القيادة التحويلية من المداخل المعاصرة التي تطرقت لعملية القيادة؛ وهو مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة، من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً، للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها، والقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم؛ وهي تركز على القيم والأخلاق، والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد، وإشباع حاجتهم ومعاملتهم بإنسانية، وإلا فهي عميلة تدرج ضمن القيادة ذات الصفة الكاريزمية والرؤية المستقبلية (الغمادي، 2021).

تعتبر القيادة التحويلية واحدة من الأساليب القيادية البارزة في عالم إدارة الأعمال، والتي تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق النجاح، تأخذ هذه الأسلوب القيادي توجيهاً مختلفاً عن النهج التقليدي للقيادة، حيث يتميز بالتركيز على تحفيز وتلهم الأفراد لتحقيق أقصى إمكاناتهم وتطويرهم.

وفي السياق الليبي، حيث تمر البلاد بتحديات اقتصادية واجتماعية، تلعب المصارف التجارية الليبية الخاصة دوراً حيوياً في دعم النمو الاقتصادي وتلبية احتياجات العملاء، إدارة علاقات العملاء تعد جزءاً أساسياً في تحقيق نجاح المصارف وتعزيز تنافسها في السوق؛ وبالتالي ستركز الدراسة الحالية في استكشاف تأثير القيادة التحويلية على إدارة علاقات العملاء في المصارف التجارية الليبية الخاصة.



### مشكلة الدراسة:

يعد مصطلح إدارة علاقات العملاء من المفاهيم الحديثة نسبياً؛ نظراً إلى قلة الفهم وتطبيق لهذا المبدأ لدى بعض منظمات الأعمال؛ ومن أبرزها المصارف، ويترتب على ذلك انخفاض الوعي التنظيمي بأهمية تطبيقه ودوره الفعال في تحقيق النجاح للمنظمات، وهذا ما بينت إليه العديد من الدراسات حول وجود هذه التحديات بشكل عام منها دراسة نعمان والبطانية (2021)، ودراسة دفع الله ومحمد وخالد (2023) التي أوصت بدراسة إدارة علاقات العملاء.

وإن القيادة التحويلية تلعب دور كبير في منظمات الأعمال بشكل عام، والمصارف بشكل خاص، ويمكن من خلالها التأثير على توجهات المصارف، حيث يبرز أبعاد هذا النوع من القيادة التحويلية في التأثير على القائمين على المصارف، وبالتالي التأثير على إدارة علاقات العملاء، وإضافة إلى ما أوصت به العديد من الدراسات تناول موضوع القيادة التحويلية في قطاعات وبيئات مختلفة غير البيئات التي تم التطرق إليها مثل: دراسة صباحي الأخضر (2019)، ودراسة (Rachmah & Others (2022)، ودراسة (Mydin (2022)، والتي أوصت بدراسة موضوع القيادة التحويلية.

وليبيبا باعتبارها إحدى الدول النامية التي تسعى للنهوض بمستوى مؤسساتها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يجب أن تبدي اهتماماً للقيادة التحويلية، وذلك من خلال إبراز أهميتها وتوافر سماتها، التي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعال خاصة بفروع المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، لكن رغم الأهمية البالغة لهذا القطاع، إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين على حد علم الباحث، وهذا مما حدا بالباحثين إجراء هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحويلية على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.

وتأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى القيادة التحويلية لمديري فروع المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر من خلال الأبعاد الآتية: (الجاذبية، والتأثير، التحفيز، والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)؟
- ما مستوى إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية محل الدراسة؟



### • أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوعي القيادة التحويلية، وإدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، واللذين يعدان من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة، والتي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين، وبخاصة في الدول المتقدمة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً باعتبارها -على حد علم الباحث- الدراسة الأولى في البيئة الليبية، والتي تحاول التعرف على مستوى القيادة التحويلية لمديري فروع المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر وأثرها على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية.
- قد تفيد الدراسة القيادات العليا وصانعي القرار بالإدارة العامة للمصارف التجارية الخاصة في ليبيا قيد الدراسة، بما تتكشف من نتائج حول موضوع البحث.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الإدارية.
- فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

### • فرضيات الدراسة:

- تأتي هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية؛ فاستناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.
- الفرضيات الفرعية:
- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الجاذبية، والتأثير على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز والإلهام على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.



الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام الفردي على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.  
**حدود الدراسة:**

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة القيادة التحويلية وفقاً لنموذج Bass and Avolio, 1993 من خلال الأبعاد الآتية: (الجاذبية والتأثير والتحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)، وأثرها على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، والتي تشتمل على الأبعاد التالية: (قيمة العميل، تفاعل العميل، رضا العميل).

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على فروع المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، كما إن هذه الدراسة لا تهدف إلى المقارنة بين المصارف قيد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.  
- **الحدود البشرية:** حيث اقتصرت على العاملين بالمصارف الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.  
- **الحدود الزمنية:** حيث أجريت الدراسة الميدانية من العام الدراسي (2023-2024م).

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مفهوم القيادة التحويلية:

في ظل الاجتهادات البحثية للعديد من الباحثين في مجال الفكري القيادي، ظهرت عدة تعريفات لهذا المصطلح أبرزها ما يلي:

- عرفها (بيرنز) مؤسس القيادة التحويلية علب أنها: "العملية المشتركة التي من خلالها يسعى القائد والمرؤوسين؛ لتوفير التحفيز والدعم نحو تحقيق أعلى مستويات من الروح المعنوية والدافع والأخلاق" (Akram L& Bassam, 2021, p.394).

- "أسلوب قيادي حديث يقوم على أساس العلاقة المشتركة بين القادة والأفراد؛ قصد الوصول إلى رؤية موحدة" (بوكشريدة وجوادي، 2021: 101).



– ويعرفها الاقتصادي (باس) على أنها: "عملية تهدف إلى فتح وتنشيط اهتمامات الأفراد، وتحسين مستويات إدراكهم لتجاوز المصلحة الفردية، وتدريبهم على تقبل اهتمامات الجماعة (هبة والعنزي، 2022:298).

– "ممارسات إدارية ينتهجها أرباب العمل للتأثير على العمال، غايته الوصول إلى أهداف تحقق مصلحة جميع الأفراد" (رمضاني وصغيري، 2022:25).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن القيادة التحويلية هي توجه حديث في أنماط القيادة، والتي تبنى على التأثير في المرؤوسين بالشكل الذي يترجم سلوكياتهم إلى طاقات إبداعية.

#### أبعاد القيادة التحويلية:

تستند فعالية النمط القيادي إلى جملة من الأبعاد التالية:

#### الجاذبية والتأثير:

ويأخذ محورين أساسيين؛ حيث يحاول القائد هنا التأثير على المرؤوسين انطلاقاً من الرؤية التي يصنعها أمامهم، حيث يؤكد على المكانة المهمة للقيم والمعتقدات والأخلاق والمسائل المعنوية التي تكون حسيمة القرارات المتخذة (SaifuI & Others, 2022, p.170).

#### التحفيز والإلهام:

يتمثل هذا المكون في قدرة القائد التحويلي على تحفيز المرؤوسين وإثارة قدراتهم لتحقيق الأهداف المسطرة، وغرس قيم العمل الجماعية ضمن الفريق، كما يسعى القائد التحويلي هنا إلى رفع الحماس والتفاؤل لدى أتباعه (Allal, Z & Allal, F, 2021, p.1092).

#### الاهتمام الفردي:

سلوك ينتهجه القائد والممثل في منح الاهتمام على الصعيد الشخصي، ويتضمن معرفة الحاجات والرغبات لكل فرد أو مرؤوس، وإعطائها الأولوية على احتياجاتهم الذاتية (حازم والفقهي، 2022: 121).

#### الاستشارة الفكرية:

يشمل هذا البعد عمل القائد التحويلي على تطوير النمط الفكري للمرؤوسين بطرق إبداعية، تجعلهم ينظرون إلى المشاكل والتحديات من زوايا أخرى، وهذا يستوجب توفير المساعدة التي يحتاجونها لبلوغ الصورة المستقبلية بالكفاءة والجودة المطلوبة (صحراوي ومسعودي، 2022:465).



### مفهوم إدارة علاقات العملاء :

ظهر مفهوم إدارة العملاء في الأدبيات الإدارية في تسعينات القرن العشرين كأحد الاتجاهات الحديثة في التسويق، واكتسب شهرة واسعة كمدخل يعزز الحاجة لخلق بيئة عمل جديدة، تسمح بإدارة علاقات العملاء بشكل أكثر فاعلية مع العملاء (طنطاوي، 2019: 15).

ويمكن تعريف إدارة علاقات العملاء على أنها تلك العمليات الشاملة لبناء وتدعيم العلاقات وهؤلاء العملاء المربحين، وذلك من خلال إمدادهم بأكبر قيمة وأفضل إشباع ممكن (أبو النجا، 2013: 31). كما عرفها (كلوتر وكيلر) على أنها: "عملية إدارة معلومات تفصيلية عن العملاء الأفراد بدقة وعناية (كنقاط اتصال)؛ بهدف تحقيق أقصى قدر من الولاء (Kotler&Killer,2012,p157).

وفي تعريف آخر لمفهوم إدارة علاقات العملاء على أنها: نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجياتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط (أبو جليل، 2015: 20).

### أنواع إدارة علاقات العملاء :

تتمثل أنواع إدارة علاقات العملاء في ثلاثة أنواع؛ وهي: إدارة علاقات العملاء الإستراتيجية، التشغيلية، والتحليلية (طير هاجر، 2023: 300-301):

#### إدارة علاقات العملاء الإستراتيجية:

تركز إدارة علاقات العملاء الإستراتيجية على تطوير ثقافة أعمال تتمحور حول العميل، من أجل كسب ولاء والحفاظ عليه، وذلك من خلال تقديم قيمة أفضل من المنافسين.

#### إدارة علاقات العملاء التشغيلية:

تقوم إدارة علاقة العملاء التشغيلية بأتمتة العمليات التجارية المعتمدة؛ لتلبية حاجات العملاء، والتي تتمحور على ثلاث عناصر أساسية؛ وهي:

أ- أتمتة عمليات التسويق: تطبيق التكنولوجيا على عمليات التسويق، استخدام البيانات العملاء بالترتيب، تقييم الاتصالات لشريحة العملاء المستهدفة.





ب- أتمته قوة المبيعات: تطبيق التكنولوجيا في إدارة أنشطة البيع، رعاية العملاء المحتملين، تحديد الاحتياجات، تطوير المواصفات، ومعالجة الاعتراضات.

ج- أتمته الخدمات: تطبيق التكنولوجيا على عمليات خدمة العملاء، مثل التعامل مع الاتصالات الواردة والواردة.

#### إدارة علاقة العملاء التحليلية:

تبنى إدارة علاقة العملاء التحليلية على أساس البيانات المتعلقة بالعميل، أو بتحليل السوق والعديد من الطرق الأخرى، وذلك لتزويد المؤسسات باستراتيجيات تدعم عملية صنع القرار على مستوى الاستراتيجي لها.

#### الدراسات السابقة

##### دراسة إبراهيم بالقاسم بالحاج (2024):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي بالمراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (140) موظفاً من العاملين بالمراكز الصحية الخاصة، وبلغت الاستبيانات المستردة (133) استمارة بنسبة استرداد قدرها (94%). توصلت الدراسة إلى أن مستوى أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في: (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية) في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية كان متوسطاً، وإن مستوى الإبداع التنظيمي (تبنى الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

##### دراسة رماش ونقرش (2024):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في شركة سونالغاز، وتحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على أبعاد التعلم التنظيمي: (البعد الاستراتيجي، البعد الثقافي، البعد التنظيمي)، ولقد قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، وزعت على عينة عشوائية من موظفي شركة سونالغاز بلغت (28) عينة استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن بعد التأثير المثالي له تأثير كبير على التعلم التنظيمي، كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير واضح على التعلم التنظيمي في شركة سونالغاز.





### دراسة مغازي والبحيري (2023):

استهدفت دراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر، من خلال صياغة الوظيفة، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (384) مفردة، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير موجب ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر، كما وأوضحت النتائج أن هناك تأثير موجب ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وصياغة الوظيفة، كما وأوضحت نتائج أن صياغة الوظيفة تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر، وبينت النتائج أيضا بأن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك التجارية المبحوثة كانت مرتفعة نسبيا، وأشارت النتائج أيضا بأن مستوى صياغة الوظيفة في البنوك التجارية المبحوثة كانت متوسطة أن سلوك العمل المبتكر في البنوك التجارية المبحوثة كانت مرتفع.

### دراسة أبوغيث (2022):

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور في المملكة الأردنية الهاشمية، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء ناعور البالغ عددهم (1412)، وتم اختيار عينة الدارسة بالطريقة العشوائية البسيطة الممثلة المكونة من (302) معلم ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة مديري المدارس الحكومية لمحور القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء ترتيب مجالات القيادة التحويلية تنازليا وفق الترتيب الآتي: مجال "التأثير والجادبية" بالمرتبة الأولى، "الاستثارة الفكرية" ثانيا، ومجال "التحفيز والإلهام" ثالثا، ومجال "الاعتبارات الفردية" بالمرتبة الرابعة، جميعها بدرجة مرتفعة.

### دراسة خصاونة والشرابي (2021):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) في تنوع الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة كأداة للدراسة ولجمع البيانات، كما تكونت عينة الدراسة من (360) موظف تم أخذها عن طريق العينة الطبقية العشوائية من أصل (4100) مجموع العاملين في شركات الاتصالات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss v.23) لاختبار الفرضيات، وتم استخدام



الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتنوع الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموظفين في شركات الاتصالات، وذلك للمزايا العديدة التي تحصل عليها هذه الشركات؛ نتيجة للخبرات والمعارف والمهارات المختلفة التي ينقلها العاملون إلى بيئة العمل، مما يشجع على الإبداع والابتكار.

#### دراسة شقيرات والجازي (2020):

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة لدى المعلمين، لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت عينة الدراسة العشوائية على (415) معلما ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بمحافظة معان كانت بدرجة كبيرة، وعلى مستوى المجالات حصل مجال التأثير المثالي على الترتيب الأول، ثم الحافز الإلهامي، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة، ولم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة.

#### دراسة دفع الله ومحمد وخالد (2023):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة علاقات العملاء على الأداء المستدام في الشركات الصناعية العاملة بولاية الخرطوم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات من غير احتمالية (ميسرة)، حيث تم توزيع عدد (354) استبانة، واسترد منها (290) بنسبة استجابة بلغت 81%، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر عند إدارة علاقات العملاء على الأداء المستدام، ( $a < 0.05$ ) مستوى دلالة وجود علاقة إيجابية مابين إدارة علاقات العملاء بعد (تنظيم إدارة علاقات العملاء)، والأداء المستدام بعدي (والأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي)، بالشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم، وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي في ولاية الخرطوم، وذلك لما لها من آثار واضحة على الأداء المستدام لهذه الشركات واستمراريتها.

#### دراسة بخيت (2021):

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري، من خلال جودة العلاقة كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج؛ كان منها وجود أثر لتطبيق إدارة العلاقات العملاء: (التركيز على كبار العملاء، وتنظيم علاقات العملاء، ومعرفة العملاء، وعلاقات العملاء الإلكترونية) في الأداء التنظيمي مقاسا



ببطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم التنظيمي) في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري، من خلال جودة العلاقة كمتغير وسيط، كما أثبتت النتائج أن دخول جودة العلاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (كمتغيرات مستقلة) وبين الأداء التنظيمي بأبعاده (كمتغيرات تابعة)، قد أثر على قوة العلاقة بينهما بالزيادة، كما جاءت علاقات العملاء الإلكترونية، أكثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً في بعد العملاء كأحد أبعاد الأداء التنظيمي في البنوك التجارية، من خلال متغير جودة العلاقة، ثم معرفة العملاء يليها التركيز على كبار العملاء، وأخيراً تنظيم علاقات العملاء، أما أكثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيراً في جودة العلاقة، فقد كانت علاقة العملاء الإلكترونية، يليها معرفة العملاء، ثم التركيز على كبار العملاء، وأخيراً تنظيم علاقات العملاء، كما كان أكثر أبعاد الأداء التنظيمي تأثيراً بجودة العلاقة العملاء، يليه البعد المالي، ثم بعد التعلم، وأخيراً بعد العمليات الداخلية.

#### دراسة الخزاعلة والعزام (2023):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات العملاء المتمثلة في (إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا، توقعات العميل، تنظيم علاقات العملاء) على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد إدارة علاقات العملاء جاءت مرتفعة لها دور إيجابي على رضا العملاء في شركات التأمين الأردنية.

#### دراسة بابكر (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المصرف لمفهوم إدارة علاقات العملاء، والتعرف على دور تطبيق أبعاد إدارة علاقات العملاء في تحسين الأداء التسويقي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوباً مبحثاً، وتحصل الباحث على (77) استمارة صحيحة بنسبة (92%)، وتوصلت إلى أن التركيز على كبار العملاء يحسن من رضاهم، ويبدل المصرف جهداً لمعرفة حاجات كبار العملاء أو تعديل خدمة معينة لهم، وأيضاً يقاس أداء الموظف في المصرف بدقة، وتحدد مكافأته بناءً على عمله لتحقيق حاجات العملاء وخدمة العميل بنجاح، ويتم تصميم برامج تدريبية للعاملين في المصرف لتطوير المهارات المطلوبة ولاكتساب وتعميق العلاقات مع العملاء وإن المصرف يعتمد على وسائل الاتصال التكنولوجية للتواصل مع عملائه، وأيضاً يمتلك المصرف الكوادر الفنية الملائمة لتوفير الدعم الفني لاستخدام التكنولوجيا في بناء علاقات مع عملائه، ويحتفظ المصرف بالعملاء، من خلال تقديم خدمات متميزة لهم، بالإضافة إلى أن هناك آلية واضحة للتعامل مع الشكاوى والمقترحات التي يقدمها العملاء.



### دراسة بوغدة وليتيم (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء على الابتكار التسويقي، بالاعتماد على استبانة وزعت على (180) موظفاً، توصلت الدراسة إلى أن لأبعاد إدارة علاقات العملاء الخمسة (تبادل المعلومات، مشاركة العملاء، شراكة طويلة الأجل، حل المشكلات المشتركة، وإدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا) تأثير إيجابي على الابتكار التسويقي لمتعملي الهاتف النقال، فتطوير الهياكل الأساسية لإدارة علاقات العملاء في مجال المعرفة والتقنيات والتكنولوجيا، مع عقد اللقاءات والندوات، ودعوة العملاء المهمين والقدامى، وحل المشاكل المشتركة، والتعاون معهم يمكن مسيرتها من معرفة عملائهم جيداً، واستغلال أفكارهم وآرائهم؛ لأجل تطوير حزم من خدمات جديدة وتسويقها بصورة أفضل وبطرق مبتكرة.

### دراسة نعمان والبطانية (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء على الولاء، من خلال رضاهم عن شركات الاتصالات العاملة في الأردن، بالتطبيق على طلبة الجامعات الخاصة في مدينة عمان، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة طلبة الجامعات الخاصة في مدينة عمان المشتركين مع واحدة من شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن وهي: (زين، اورنج، أمنية)، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لإدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، كما يوجد أثر لإدارة علاقات العملاء في رضا العملاء في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، كما تبين أنه يوجد أثر لإدارة علاقات العملاء على ولاء العملاء، من خلال رضا العملاء في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، وقد أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها: ضرورة أن تعمل شركة الاتصالات على الاتصال بالعملاء، من أجل توسيع قاعدة البيانات لمعرفة حاجات ورغبات العملاء

### دراسة Rachmah & Others (2022):

هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دور الوسيط لضغوط العمل والرضا الوظيفي، والتي هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، من خلال ضغوط العمل والرضا الوظيفي في شركات خدمات البناء، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الكمي، طبقت على العاملين في الشركات الإنشائية، بلغت عينة الدراسة (344) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن القيادة التحويلية يمكن أن تزيد من الالتزام التنظيمي، وتتحكم في ضغوط العمل وزيد من الرضا الوظيفي، والتوسط في الاجتهاد الوظيفي، والرضا الوظيفي كان وساطة جزئية بين القيادة التحويلية



والالتزام التنظيمي، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها: أن قادة الشركات يحتاجون إلى تحسين القيادة التحويلية.

#### دراسة (Moshood, et al., (2021):

وأكدت نتائج دراسة أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية في ولاية لاجوس بنيجيريا جاء بدرجة منخفضة بصورة إجمالية، كما جاءت بدرجة منخفضة أيضا في جميع الأبعاد، وهي: التركيز على تحقيق الأداء الأكاديمي المتميز، وإيجاد رؤية ورسالة وأهداف مشتركة وواضحة، وتشجيع وتحفيز المعلمين، والحوافز والمكافآت، والاستثارة الفكرية، والنموذج والقدوة والمثل الأعلى في الأداء، وبناء الثقافة المؤسسية.

#### دراسة (Setiawan et al., (2021):

اهتمت دراسة ببيان تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي من خلال الإبداع لموظفي ورأس المال الاجتماعي الداخلي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات التي جمعها من (125) موظفا يعملون في شركة عقارات في اندونيسيا، توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ليس له تأثير كبير على الابتكار التنظيمي من خلال إبداع الموظف ورأس المال الاجتماعي الداخلي.

#### دراسة (Hung, et al., (2023):

هدفت إلى اكتشاف تأثير مكونين من مكونات CRM (التعافي بعد الأزمة وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات) على الأداء الفرعي والمستقبل الفرص المتاحة في الصين، الدولة التي يتخلف تطويرها المؤسسي عن الإنجازات الاقتصادية، كما بحثت الدراسة في الآثار المعتدلة للعقلية الإستراتيجية، والتمكين الفرعي على تأثير إدارة علاقات العملاء، وهي قضايا ذات صلة وثيقة بالشركات متعددة الجنسيات والشركات التابعة لها، واعتمدت الدراسة تصميم مسح تنفيذي لشركة متعددة المعلومات تتضمن ردودا من مدير ومدير من (230) شركة فرعية أجنبية تعمل في الصين، قام المستجيبون على مستوى المدير بتقييم كفاءات الشركة والعلاقات التنظيمية والأداء الفرعي والفرص المستقبلية، وقام المستجيبون على مستوى المدير بتقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات (المسؤولية القانونية والأخلاقية والخيرية) والتدابير التشغيلية الأخرى، وأثر مكونا CRM على الأداء الفرعي (المبيعات والأسهم والأرباح)، والفرص المستقبلية بطرق مختلفة كما تقتربها نظرية الشرعية، في حين إن التعافي من الأزمات عزز الأداء الفرعي (المبيعات)، فإنه لا يمكن أن يعزز الفرص المستقبلية في حد ذاته ما لم تحصل الشركة الفرعية على تمكين المقر، للاهتمام إن أنشطة المسؤولية





الاجتماعية للشركات الأخلاقية والخيرية فقط مع التعزيز من العقلية الإستراتيجية هي التي تهم الفرص المستقبلية.

### 2- دراسة (2023) Abusharbeh:

قامت بفحص تأثير عملية تكوين المعرفة (KC) على إدارة علاقات العملاء (CRM) في البنوك التجارية الفلسطينية، مع الأخذ في الاعتبار عوامل عملية (KC) التي تدعم نظام (CRM) تستخدم الدراسة تصميم بحث كمي، حيث تم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات من (345) مستجيباً في القطاع المصرفي الفلسطيني، تم اختبار فروض البحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتكشف النتائج أن التنشئة الاجتماعية والتكامل لهما تأثير (KC) إيجابي على إدارة علاقات العملاء بدوره، يؤثر الاستيعاب سلباً على نظام (CRM)، لكن معرفة الاستعانة بمصادر خارجية لا تؤثر بشكل كبير على (CRM) توسع هذه الدراسة مجموعة المعرفة حول عملية (KC) في دعم (CRM) من منظور دولة ناشئة، وتؤكد هذه الدراسة تأثير (KC) على إدارة علاقات العملاء في القطاع المصرفي الفلسطيني، وهذا يلقي الضوء على تكامل هذين المفهومين.

### 3- دراسة (2023) Ai Karim, et al.:

هدفت إلى التعرف على تأثير مكونات إدارة علاقات العملاء (CRM) على الميزة التنافسية، من خلال ولاء العملاء في القطاع المصرفي في بنغلاديش، تم استخدام استبيان منظم لجمع البيانات، إجمالاً شارك (326) مشاركاً في الاستطلاع، وتم اختيارهم من البنوك التجارية في بنغلاديش أشارت نتائج الدراسة إلى أن توجه العميل والقدرة الفنية لهما تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، في حين إن معرفة العميل ليس لها تأثير إيجابي، وإلى جانب ذلك، يتوسط ولاء العملاء بشكل كبير العلاقة بين توجيه العملاء والقدرة التقنية مع الميزة التنافسية، في حين إن هذا التأثير الوسيط يبدو غير مهم بين معرفة العميل والميزة التنافسية، يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة مديري البنوك البنغلاديشية على التواصل مع العملاء الجدد بشأن أنشطتهم الترويجية، مع إبقاء العملاء القدامى على اطلاع بمبادرات إدارة علاقات العملاء الجديدة، وتصنيف هذه الدراسة إلى المجموعة الحالية من معرفة مكونات إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء وأدبيات الميزة التنافسية على وجه الخصوص، فإن الدور الوسيط لولاء العملاء بين مكونات إدارة علاقات العملاء (توجيه العملاء والقدرة التقنية)، والميزة التنافسية هو المساهمة الفريدة لهذا البحث.



#### 4- دراسة (Manyanga, et al., (2022):

هدفت هذه الدراسة إلى النظر في آثار إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في القطاع المصرفي في زيمبابوي، وكيف يؤثر على الاحتفاظ بالعملاء، تم استخدام مناهج الدراسة الكمي في التحقيق واستخدام الاستبيان المنظم لجمع المعلومات من مجموعة من (60) شخصا، (30) منهم من موظفي العلاقات و(30) منهم من عملاء البنوك من خمس مؤسسات مالية مختلفة، تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، والتي تم عرضها بعد ذلك في شكل رسوم بيانية وجداول، وتوصلت إلى أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية كان لها تأثير إيجابي على تميز الخدمات المصرفية لعملاء القطاع المصرفي.

#### تعليق على الدراسات السابقة:

1- من حيث الحدود والبيئة المكانية: تم تطبيق الدراسة في بيئة ودولة عربية (دولة ليبيا)، وبالتحديد في المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، في حين جرت الدراسات السابقة في بيئات ودول مختلفة.

2- من حيث المحتوى والمسمى: تناولت الدراسة الحالية القيادة التحويلية كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة هي: (الاجاذبية والتأثير، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)، في حين اختلفت المسميات وعدد الأبعاد في بعض الكتب والدراسات السابقة، بالإضافة إلى إدارة علاقات العملاء كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة هي قيمة العميل رضا العميل تفاعل العميل التي لم تتطرق أي دراسة سابقة على هذه الأبعاد الثلاثة على حد علم الباحث.

3- من حيث نوع القطاع: اقتصرت الدراسات السابقة على قطاع التعليمي قطاع الصحي قطاع التجاري وغيرها، بينما هذه الدراسة الحالية ستشمل المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر ودورها في الاستغلال وتطوير جودة الخدمة.

4- من حيث الزمان: أجريت هذه الدراسة الحالية في عام 2024/2023م، في حين اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث المدة الزمنية.

5- قلة الدراسات الأجنبية التي اهتمت بالقيادة التحويلية وإدارة علاقات العملاء في حدود علم الباحث.





## طريقة وإجراءات الدراسة

### منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، سيتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي؛ باعتباره أنسب أنواع المناهج لمثل هذه الدراسات، حيث يشير (عبدالسلام، 2022) إلى أن الدراسات الارتباطية (دراسة العلاقة، والدراسة التنبؤية) تصف درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً، أو عمل تنبؤات تتعلق بهذه المتغيرات.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بفروع المصارف التجارية اللبية الخاصة بالمنطقة الممتدة من شرق مدينة بنغازي بحوالي 75 كيلو متر؛ أي من الحدود الإدارية الغربية لبلدية المرج غرباً وحتى الحدود الإدارية الشرقية لبلدية درنة، وهذه المنطقة تسمى بالجبل الأخضر (عبدالسلام، 2022)؛ ويبلغ قوام مجتمع الدراسة (124) عاملاً (المصارف قيد الدراسة، بيانات غير منشورة، 2024)، ولتحديد العينة تم الاعتماد على جدول (Kerjcie & Morgan (1979)، حيث بلغت (97) مفردة تم اختيارها بواسطة العينة العشوائية الطبقية النسبية.

### أداة الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة؛ قام الباحث بتطوير استبانة كوسيلة لجمع البيانات، معتمداً في ذلك على الدراسات السابقة، وقد تناولت الاستبانة متغيري إدارة العلاقات العملاء، والقيادة التحويلية، فضلاً عن بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء الآتية:

1- البيانات العامة للمبحوثين: وهي عبارة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية للمشاركين، وهي: (النوع، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

2- مقياس القيادة التحويلية: تكون المقياس من ثمانية وعشرين عبارة بما يتوافق وأغراض الدراسة، صيغت بشكل إيجابي على مقياس "ليكرت" Likert الخماسي، والمتدرج من (5) درجات: الدرجة (5) تعني أن المبحوث (موافق بشدة)، والدرجة (4) تعني أنه (موافق)، والدرجة (3) تعني أن المبحوث (محايد)، والردة (2) تعني (غير موافق)، والدرجة (1) وتعني أن المبحوث (غير موافق بشدة)، ولتسهيل تفسير النتائج، تم احتساب طول خلايا المقياس، وذلك بإجراء عملية طرح الحد الأعلى والحد الأدنى (4=1-5)، ثم تقسيمه على الحد الأعلى للمقياس (5)، وذلك للحصول على طول خلية المقياس



(0.8=4/5)، وإضافة ناتج القسمة إلى أدنى درجة في المقياس (الواحد الصحيح)، بحيث أصبح مدى الدرجة يتراوح ما بين (1-1.8)، وهكذا لباقي طول خلايا المقياس، كما هو موضح بالجدول رقم (3-1)، وزعت عبارات المقياس على أربعة أبعاد، وذلك كما يلي:

البعد الأول: "الجاذبية والتأثير"، تضمن سبع عبارات، وهي العبارات: (من 1- إلى 7).

البعد الثاني: "التحفيز والإلهام"، واحتوى على سبع عبارات، وهي العبارات: (من 8- إلى 14).

البعد الثالث: "الاستثارة الفكرية"، واشتمل على سبع عبارات، وهي العبارات: (من 14 - إلى 21).

البعد الرابع: "الاهتمام الفردي"، واشتمل على سبع عبارات، وهي العبارات: (من 22- إلى 28).

3- مقياس إدارة علاقات العملاء: تكون المقياس من خمسة عشرة عبارة وزعت عبارات المقياس على ثلاثة أبعاد، وذلك كما يلي:

البعد الأول: "قيمة العميل"، تضمن خمس عبارات، وهي العبارات: (من 29- إلى 33).

البعد الثاني: "تفاعل العميل"، واحتوى على خمس عبارات، وهي العبارات: (من 34 - إلى 38).

البعد الثالث: "رضا العميل"، واشتمل على خمس عبارات، وهي العبارات: (من 39 - إلى 43).

جدول (1): طول فترة الخلايا في المقياس

المستوى	طول الخلية	الفئة في مقياس Likert
ضعيف جدا	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة
ضعيف	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق
متوسط	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد
مرتفع	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

#### ثبات مقياس الدراسة (Study Measuring Reliability):

يعرف الثبات بأنه "درجة الركون إلى نتائج المقياس ودرجة الثقة في هذه النتائج ودقتها وثباتها" (دويدار، 2000:248)، كما يقيس معامل الثبات "درجة الثقة أو الضبط في عملية القياس" (ثوراندياك وهيجن، 1986:191)، وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة طبقت معادلة ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*)، حيث اتضح من الجدول رقم (2) أن قيم معاملات الثبات تتراوح (من 0.824- إلى 0.956)، وهي قيم مرتفعة، وتعكس وضوح العبارات لدى القارئ لها.



جدول (2): معاملات ثبات مقاييس الدراسة

ر.م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الاجاذبية والتأثير	7	0.838
2	التحفيز والإلهام	7	0.824
3	الاستثارة الفكرية	7	0.897
4	الاهتمام الفردي	7	0.907
5	القيادة التحويلية	28	0.956
6	قيمة العميل	5	0.852
7	تفاعل العميل	5	0.832
8	رضا العميل	5	0.843
9	إدارة علاقات العملاء	15	0.927

صدق مقياس الدراسة (Study Measuring Validity):

يشير صدق المقياس إلى "قدرة المقياس على قياس الظاهرة المراد قياسها" (درة، الصباغ، 2010:237)؛ بمعنى أن تقيس فقرات المقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق المقياس المستخدم من خلال:

أ- الصدق الإحصائي: وهو أحد الطرق البسيطة والدقيقة المستخدمة في معرفة معاملات صدق المقياس، ويقاس باحتساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس (دويدار، 1999، 223) والجدول رقم (3) يوضح معاملات صدق مقاييس الدراسة:

جدول (3): معاملات صدق مقاييس الدراسة

ر.م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الصدق
1	الاجاذبية والتأثير	7	0.915
2	التحفيز والإلهام	7	0.908
3	الاستثارة الفكرية	7	0.947
4	الاهتمام الفردي	7	0.952
--	القيادة التحويلية	28	0.978
6	قيمة العميل	5	0.923
7	تفاعل العميل	5	0.912
8	رضا العميل	5	0.918
--	إدارة علاقات العملاء	15	0.963



يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات صدق المقياس قد جاءت (من 0.908- إلى 0.978)، وهي معاملات عالية تعطي الثقة في صدق المقياس، ويجعلها صالحة لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها.

ب-الصدق البنائي: تم استخدام الصدق البنائي لمجالات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation*، ويبين الجدولين (4) و(5) معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد مقياسي الدراسة مع المعدل الكلي للمتغيرين، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ ، وحظيت على معاملات ارتباط عالية، مما يعطي الثقة في المقياس.

جدول (5): الصدق البنائي بين أبعاد القيادة التحويلية والمتغير ككل

ر.م	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	الاجاذبية والتأثير	**0.896	0.000
2	التحفيز والإلهام	**0.900	0.000
3	الاستشارة الفكرية	900**0.	0.000
4	الاهتمام الفردي	**0.910	0.000

\*\* معنوية عند مستوى 0.01

جدول (3-5): الصدق البنائي بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والمتغير ككل

ر.م	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	قيمة العميل	**0.843	0.000
2	تفاعل العميل	935**0.	0.000
3	رضا العميل	**0.911	0.000

\*\* معنوية عند مستوى 0.01

توزيع الاستبانة:

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغة عددها (97) مفردة، وبعد فحص الاستثمارات تبين أن عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل بلغ (75) استمارة، بما نسبته 77% من الاستثمارات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (Nulty, 2008؛ عبيد، 2003)، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها



في هذه الدراسة، بينما استبعدت استمارات انعدم صلاحيتها، واستغرقت عملية توزيع وجمع الاستمارات شهر ونصف تقريبا، (26-12-2023 إلى 7-2-2024)، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها.

### الأساليب الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، قام الباحث بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- ثبات مقياس الدراسة Reliability للتأكد من ثبات عبارات الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلها، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Chronbavh.
- صدق مقياس الدراسة بغرض التأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها.
- الجداول التكرارية Tablcs Frequency، وذلك لحصر عينة الدراسة ونسبهم المئوية وفقاً للخصائص الوظيفية والشخصية.
- مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية The Arithmetic Mean، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation، بغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة.
- اختبار T للمجموعة الواحدة One-Sample T Test مع فترات الثقة لمتوسط العينة؛ للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة لكل عبارة على حدة (أو لكل متغير من متغيرات الدراسة) في عينة الدراسة ككل  $\mu$  يزيد أو يقل عن قيمة معينة، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة؛ لأن تباين المجتمع مجهول، ولغرض الاختبار أعيد صياغة فرضيات الدراسة بشكل إحصائي لتصبح على الكيفية التالية:  $\mu = 3$ ،  $H_0: \mu = 3$ ،  $H_1: \mu \neq 3$ ؛ وحيث أن  $\mu$  قيمة محددة يراد اختبارها، وهي تساوي (3) والتي تمثل درجة محايد كمتوسط نظري.



- اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test، ومعامل الالتواء، لتبيان مدى تماثل بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.
- تحليل الانحدار البسيط (Regression Analysis)، وتحليل الانحدار، لتحديد أثر القيادة التحويلية على إدارة علاقات العملاء.

### تحليل خصائص عينة الدراسة:

- توزعت عينة الدراسة حسب خصائصها الشخصية والوظيفية؛ المدينة والمصرف والنوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة، على النحو الموضح بالجدول رقم (6):

جدول (6): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	البند	الخصائص
24.0	18	المرج	المدينة
22.7	17	البيضاء	
12.0	9	شحات	
6.7	5	الابرق	
16.0	12	القبة	
13.3	10	درنة	
5.3	4	سوسة	
75		المجموع	
60.0	45	التجارة والتنمية	المصرف
32.0	24	الأمان	
8.0	6	الإجماع العربي	
75		المجموع	
60.0	45	ذكر	النوع
40.0	30	أنثى	
75		المجموع	
78.7	59	أقل من 40 سنة	العمر
18.7	14	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
2.7	2	من 50 سنة فأكثر	



النسبة المئوية	التكرار	البند	الخصائص
75		المجموع	
8.0	6	أقل من جامعي	المؤهل العلمي
80.0	60	الجامعي	
12.0	9	ما فوق الجامعي	
75		المجموع	
46.7	35	اقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
36.0	27	من 5 سنوات الى اقل من 10	
17.3	13	من 10 سنوات فأكثر	
75		المجموع	

## إجابات المشاركين عن مستوى ممارسة متغير القيادة التحويلية في المصارف التجارية محل الدراسة:

تضمنت الاستبانة ثمان وعشرون عبارة تتعلق بمستوى القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين بالمصارف التجارية الخاصة محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (7)، أمكن التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية، إذا ما علم بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)؛ حيث تبين أن ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة؛ (الجاذبية والتأثير، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية)، الاهتمام الفردي من وجهة نظر المصارف التجارية بمنطقة الجبل الأخضر، قد جاءت بمستوى (مرتفع)، بمتوسط حسابي عام بلغ (4.0843)، وانحراف معياري عام مقداره (0.60937) ونسبة موافقة (79.65%)، وأن مستوى جميع الأبعاد بشكل منفرد قد حققت مستويات مرتفعة، حيث جاء ترتيب أبعاد القيادة التحويلية من الأعلى إلى الأدنى - حسب متوسطاتها الحسابية ونسب الموافقة-، كما يلي: الترتيب الأول بعد "التحفيز والإلهام"، بمتوسط حسابي يساوي (4.1029) وانحراف معياري قدره (0.60907)، ونسبة موافقة (81.94%)، الترتيب الثاني بعد "الجاذبية والتأثير"، بمتوسط حسابي يساوي (4.0895) وانحراف معياري قدره (0.63705) ونسبة موافقة (80.95%)، وفي الترتيب الثالث بعد "الاهتمام الفردي"، بمتوسط حسابي يساوي (4.0819) وانحراف معياري قدره (0.72394) ونسبة موافقة (79.25%)، أما الترتيب الرابع بعد "الاستثارة الفكرية"، بمتوسط حسابي يساوي (4.0629) وانحراف معياري قدره (0.73305) ونسبة موافقة (76.45%).





كما تشير النتائج الموضحة بالجدول (7) أن هناك فروق معنوية لإجاباتك المشاركين حول القيادة التحويلية وأبعادها، كذلك يظهر الجدول (3-6) أن آراء أفراد العينة حول عبارات القيادة التحويلية بالمصارف التجارية بمنطقة الجبل الأخضر، حيث حظيت على متوسط حسابي يفوق متوسط المقياس الفرضي والبالغ (3)، حيث تراوحت من (4.44 إلى 3.72) وبنسب موافقة (94.60%-62.70%)، وبممارسات مرتفعة إلى مرتفعة جداً، حيث جاءت العبارة الثانية، والتي تنص على أنه يحظى رئيسي بثقة واحترام العاملين معه، ببعد الجاذبية والتأثير في المرتبة الأولى، من حيث الممارسة، فحظيت على متوسط حسابي (4.44)، ونسبة موافقة (93.40%)، أما العبارة الأولى والتي مفادها يظهر رئيسي المباشر قيماً وأخلاقاً حسنة تجعله قدوة للعاملين، فحازت على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.41) ونسبة موافقة (94.60%)، في حين تحصلت العبارة الحادية عشر ببعد التحفيز والإلهام على المرتبة الثالثة، والتي تنص على يشجع رئيسي على الالتزام بأهداف المصرف، بمتوسط حسابي وبنسبة موافقة (4.22) وبانحراف معياري (0.727)، وبنسبة موافقة (88%)، بينما نالت العبارة السابعة عشر ببعد الاستثارة الفكرية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (0.847)، وبنسبة موافقة (85.50%)، أما العبارة الرابعة فحظيت المرتبة الرابعة، والتي توضح أن رئيسي يعمل على إيصال رؤية المصرف إلى العاملين، حيث حظيت بمتوسط حسابي (4.17) وبنسبة موافقة (78.60%)، أما العبارة الأخيرة من حيث الترتيب، فتجسدت في العبارة السابعة، والتي نصت على أن رئيسي يتخذ قرارات مصرفية جريئة، حيث بلغ متوسطها (3.72) وبنسبة موافقة (62.70%)، والجدول (8) يوضح المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لعبارات القيادة التحويلية .

جدول (7): إجابات المشاركين عن أبعاد متغير القيادة التحويلية

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الممارسة	الترتيب	اختبار T	
							Sig.	T
1	الجاذبية والتأثير	4.0895	.63705	%80.95	مرتفع	2	**14.811	.000
2	التحفيز والإلهام	4.1029	.60907	%81.94	مرتفع	1	**15.681	.000
3	الاستثارة الفكرية	4.0629	.73305	%79.25	مرتفع	4	**12.557	.000
4	الاهتمام الفردي	4.0819	.72394	%76.45	مرتفع	3	**12.942	.000
-	القيادة التحويلية	4.0843	.60937	%79.65	مرتفع	---	**15.410	.000

\*\* مستوى دلالة عند 1%.



جدول (8): إجابات المشاركين عن عبارات القيادة التحويلية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة	الإجابات								العبارات	م	الأبعاد		
					غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق					موافق بشدة	
					نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد				نسبة	عدد
3	مرتفع جدا	0.679	4.413	94.6	--	--	2.7	2	2.7	2	45.3	34	49.3	37	1	الجاذبية والتأثير	
1	مرتفع جدا	0.620	4.440	93.4	--	--	--	--	6.7	5	42.7	32	50.7	38	2		
6	مرتفع	0.983	3.920	70.7	1.3	1	8	6	20	15	38.7	29	32	24	3		
2	مرتفع	0.828	4.173	82.7	1.3	1	1.3	1	14.7	11	44	33	38.7	29	4		
5	مرتفع	1.004	3.933	78.6	2.7	2	9.3	7	9.3	7	49.3	37	29.3	22	5		
4	مرتفع	0.915	4.027	84	2.7	2	5.3	4	8	6	54.7	41	29.3	22	6		



الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة	الإجابات								العبارات	م	الأبعاد		
					غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق					موافق بشدة	
					نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد				نسبة	عدد
7	مرتفع	1.122	3.720	62.7	5.3	4	8	6	24	18	34.7	26	28	21	يتخذ رئيسي قرارات مصرفية جريئة	7	
5	مرتفع	.873	4.093	84	1.3	1	5.3	4	9.3	7	50.7	38	33.3	25	يظهر رئيسي توقعات عالية عن مستويات أداء العاملين	8	التحفيز والإلهام
7	مرتفع	1.013	3.880	73.3	11.3	1	12	9	13.3	10	44	33	29.3	22	يشرك رئيسي العاملين في صياغة رؤية المصرف	9	
3	مرتفع	.754	4.160	84	--	--	2.7	2	13.3	10	49.3	37	34.7	26	يعمل رئيسي بحماس وتفاؤل	10	
1	مرتفع جدا	.727	4.227	88	--	--	2.7	2	9.3	7	50.7	38	37.3	28	يشجع رئيسي على الالتزام بأهداف المصرف	11	
4	مرتفع	.815	4.107	80.3	--	--	2.7	2	20	15	41.3	31	39	27	يتمتع رئيسي بمهارات اتصال فعالة	12	
6	مرتفع	1.01	4.080	80	2.7	2	6.7	5	10.7	8	40	30	40	30	يعمل رئيسي على تنمية العاملين ليكونوا قادة جدد	13	



الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة	الإجابات								العبارات	م	الأبعاد		
					غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق					موافق بشدة	
					نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد				نسبة	عدد
2	مرتفع	.876	4.173	84	1.3	1	4	3	10.7	8	44	33	40	30	14		
6	مرتفع	.915	4.000	78.7	1.3	1	6.7	5	13.3	10	48	36	30.7	23	15		
2	مرتفع	.839	4.160	78.7	--	--	1.3	1	20	15	38.7	29	40	30	16		
1	مرتفع جدا	.847	4.227	85.5	1.3	1	2.7	2	10.7	8	42.7	32	42.7	32	17	الاستشارة الفكرية	
8	مرتفع	1.012	3.947	78.7	2.7	2	9.3	7	9.3	7	48	36	30.7	23	18		
7	مرتفع	.993	3.987	71.9	1.3	1	6.7	5	20	15	37.3	28	34.6	25	19		



الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة	الإجابات								العبارات	م	الأبعاد		
					غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق					موافق بشدة	
					نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد				نسبة	عدد
4	مرتفع	.989	4.093	85.3	2.7	2	8	6	4	3	48	36	37.3	28	20	يطور رئيسي بيئة المصرف لتلاءم متطلبات التغيير والتطوير والابداع	
5	مرتفع	.915	4.027	76	2.7	2	1.3	1	20	15	42.7	32	33.3	25	21	يقدم رئيسي العون والمساعدة للعاملين معه لتطبيق الأفكار الجديدة	
3	مرتفع	.759	4.133	82.6	--	--	2.7	2	14.7	11	49.3	37	33.3	25	22	يستمتع رئيسي بلطف للعاملين	
7	مرتفع	.967	3.893	65.3	1.3	1	5.3	4	28	21	33.3	25	32	24	23	يحرص رئيسي على تلبية احتياجات العاملين	
6	مرتفع	.979	4.013	76	1.3	1	8	6	14.7	11	40	30	36	27	24	يعبر رئيسي عن تقديره لإنجازات العاملين معه	
2	مرتفع	.885	4.160	80	1.3	1	2.7	2	16	12	38.7	29	41.3	31	25	يظهر رئيسي اهتماما شخسيا لكل فرد من العاملين معه	



الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة	الإجابات								العبارات	م	الأبعاد		
					غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق					موافق بشدة	
					نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد				نسبة	عدد
1	مرتفع جدا	.810	4.213	84	--	--	4	3	12	9	42.7	32	41.3	31	يسند رئيسي بعض من مهامه للعاملين معه ليزيد من خبراتهم	26	
4	مرتفع	.894	4.107	82.7	1.3	1	5.3	4	10.7	8	46.7	35	36	27	يمارس رئيسي دور المدرب للعاملين معه	27	
5	مرتفع	.998	4.053	70.7	1.3	1	5.3	4	22.7	17	28	21	42.7	32	يسعى رئيسي إلى جعل مهام العاملين معه أكثر قيمة ومعنى	28	



## إجابات المشاركين عن مستوى ممارسة إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية محل الدراسة:

يتناول هذا الجزء البيانات الوصفية لعبارات وأبعاد إدارة علاقات العملاء وتحديد مستوى الممارسة، ثم تحديد ترتيب مستوى الموافقة للممارسة على كل عبارة، وعلى مستوى البعد مجتمع وفق قيم المتوسطات الحسابية المسجلة لكل عبارة، وعلى مستوى البعد ككل. وتظهر بيانات الجدول رقم (9) أن ممارسة متغير إدارة علاقات العملاء بأبعادها مجتمعة؛ قيمة العميل، تفاعل العميل، رضا العميل، من وجهة نظر عينة الدراسة بالمصارف التجارية بمنطقة الجبل الأخضر، قد جاءت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي عام بلغ (4.0409)، وانحراف معياري عام مقداره (0.58138)، وأن مستوى جميع أبعاد المتغير التابع بشكل منفرد قد حققت مستويات مرتفعة، حيث جاء ترتيب أبعاد (إدارة علاقات العملاء) من الأعلى إلى الأدنى -حسب متوسطاتها الحسابية- كما يلي: الترتيب الأول بعد "قيمة العميل"، بمتوسط حسابي بلغ (4.1200) وانحراف معياري قدره (0.62644) وبنسبة موافقة (84,52%)، الترتيب الثاني بعد "تفاعل العميل"، بمتوسط حسابي (4.0293) وانحراف معياري قدره (0.64824) وبنسبة موافقة (80%)، وفي الترتيب الثالث بعد "رضا العميل"، بمتوسط حسابي يساوي (3.9733) وانحراف معياري قدره (0.66927) وبنسبة موافقة (77.32%).

جدول رقم (9): إجابات المشاركين عن أبعاد متغير إدارة علاقات العملاء

ر.م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الممارسة	الترتيب	T-test	Sig
1	قيمة العميل	4.1200	0.62644	84.52%	مرتفع	1	15.483**	.000
2	تفاعل العميل	4.0293	0.64824	80%	مرتفع	2	13.752**	.000
3	رضا العميل	3.9733	0.66927	77.32%	مرتفع	3	12.595**	.000
--	إدارة علاقات العملاء	4.0409	0.58138	80.61%	مرتفع	---	15.505**	.000

\*\* مستوى دلالة عند 1%.





جدول رقم (10): إجابات المشاركين عن عبارات متغير إدارة علاقات العملاء

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة	الإجابات								أبعاد إدارة علاقات العملاء	م	الأبعاد		
					غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق					موافق بشدة	
					نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد				نسبة	عدد
مرتفع	717.	4.160	86.7	--	--	2.7	2	10.7	8	54.7	41	32	24	29	1	تبحث إدارة المصرف عن طرائق جديدة لتحقيق قيمة أكبر لعملائها	
مرتفع	763.	4.107	84	--	--	4	3	12	9	53.3	40	30.7	23	30	2	تهتم إدارة المصرف بتعظيم المنافع المتحققة للعميل	
مرتفع	772.	4.161	89.3	1.3	1	2.7	2	6.7	5	57.3	43	32	24	31	3	تسعى إدارة المصرف لتكوين الانطباع الايجابي في ذهن العميل	
مرتفع	882.	4.080	82.6	1.3	1	5.3	4	10.7	8	49.3	37	33.3	25	32	4	يأخذ المصرف بالاعتبار قيمة الزبون عند تصميم الخدمة وتقديمها	
مرتفع	808.	4.093	80	--	--	4	3	16	12	46.7	35	33.3	25	33	5	تقدم إدارة المصرف خدمات مطابقة لتوقعات	
مرتفع	844.	4.173	88	2.7	2	1.3	1	8	6	52	39	36	27	34	6	يوفر المصرف تقنيات اتصال حديثة للتعامل مع العميل بشكل مرضي	



الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة	الإجابات										أبعاد إدارة علاقات العملاء	م	الأبعاد
					غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
					نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد			
مرتفع	937.	4.013	78.7	2.7	2	4	3	14.7	11	46.7	35	32	24	35	7	تفاعل العميل	
مرتفع	857.	3.907	72	--	--	6.7	5	21.3	16	46.7	35	25.3	19	36	8		
مرتفع	821.	4.027	80	1.3	1	2.7	2	16	12	52	39	28	21	37	9		
مرتفع	716.	4.028	81.3	--	--	2.7	2	16	12	57.3	43	24	18	38	10		
مرتفع	681.	4.093	86.6	--	--	2.7	2	10.7	8	61.3	46	25.3	19	39	11	رضا	
مرتفع	716.	4.120	82.7	--	--	1.3	1	16	12	52	39	30.7	23	40	12	العمل	



الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة	الإجابات										م	الأبعاد
					غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
					نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
مرتفع	958.	3.973	78.6	4	3	2.7	2	14.7	11	49.3	37	29.3	22	41	13	تتظر إدارة المصرف لرضا الزبون بأنه الربح الحقيقي لها.
مرتفع	963.	3.787	68	2.7	2	6.7	5	22.7	17	45.3	34	22.7	17	42	14	تمتلك إدارة المصرف معلومات عن درجة رضا عملائها
مرتفع	909.	3.893	70.7	1.3	1	5.3	4	22.7	17	44	33	26.7	20	43	15	يستجيب المصرف إلى تحقيق رغبات العميل بأسرع وقت



تبين البيانات الواردة في الجدول (10) المتعلقة بعبارات متغير إدارة علاقات العملاء أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.78-4.17)، وجميعها جاءت بممارسات مرتفعة، كما اتضح أن نسب الموافقة لجميع العبارات فاقت نسبة المحايدة (60%)، فالبعد الأول: "قيمة العميل"، حازت العبارة (Y3) على أعلى نسبة موافقة (89.3%)، والعبارة (Y5) على أقل نسبة موافقة (80%)، والبعد الثاني: "تفاعل العميل"، تراوحت النسب من الأعلى إلى الأقل للعبارات (Y6) و(Y8) على التوالي كالتالي (88%، 72%)، والبعد الثالث: "رضا العميل"، حازت العبارة (Y11) على أعلى نسبة موافقة (86.6%)، والعبارة (Y14) على أقل نسبة موافقة (68%).

كما تشير البيانات الواردة في الجدول (9)، أن أبعاد المتغير إدارة علاقات العملاء حظيت على متوسطات حسابية أعلى من متوسط المقياس المحايد (3)، حيث تراوحت من (3.9733 إلى 4.1200)، وقد حقق المتغير بأبعاده مجتمعة متوسط (4.0409) كما تظهر البيانات المتعلقة بالوزن النسبي قيم تتجاوز الوزن النسبي المحايد 60% لكل بعد وبقائمة (80.8%) للمتغير ككل، وأن قيمة T المحسوبة لجميع الأبعاد كانت أعلى من القيمة الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 5%، كما بلغت قيمة T (15.505) وهي أعلى من القيمة الجدولية وعند مستوى معنوية أقل من 0.05.

### اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة بواسطة تحليل الانحدار Regression Analysis، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات؛ وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لفروض تحليل الانحدار عموماً، وذلك على النحو التالي:

1) اختبار مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي: من شروط استخدام الاختبارات المعلمية، أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي، وللتحقق من ذلك، تم استخدام اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test، ومعامل الالتواء، كما هو مبين بالجدول رقم (3-11).



جدول (11): One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test والالتواء لاختبار التوزيع الطبيعي لمقاييس الدراسة

معامل الالتواء	القيمة	النتيجة	القرار الإحصائي	القيمة الاحتمالية	قيمة T	متغيرات الدراسة
.277	-.571-	تتبع التوزيع الطبيعي	غير دال	0.051	0.102	القيادة التحويلية
.277	-.377-	تتبع التوزيع الطبيعي	غير دال	0.200	0.075	إدارة علاقات العملاء

يتضح من الجدول رقم (11) بأن قيمة الاختبار المحسوبة أكبر من القيمة الاحتمالية ومستوى الدلالة ( $\text{sig} > 0.05$ ) لمتغيري الدراسة أكبر من (0.05)، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يتيح استخدام الاختبارات المعلمية؛ كما تم استخراج مؤشرات الالتواء للتعرف عن مدى امتثال البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث بينت النتائج أن متغيرات الدراسة سجلت بيانات عن الالتواء أقل واحد صحيح؛ وهو ما يدل على اعتدالية البيانات.

(2) اختبارات التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من (5%)، والجدول (12) يوضح نتائج هذا الاختبار، والذي يشير إلى أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (3.04 - 3.59)، وأن قيم الاختبار التباين المسموح Tolerance تراوحت بين (0.278 - 0.328)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity.

جدول (12): اختبار معامل التضخم والتباين المسموح

Tolerance	VIF	المتغيرات
0.290	3.452	الجاذبية والتأثير
0.278	3.595	التحفيز والالهام
0.328	3.048	الاستشارة الفكرية
0.304	3.286	الاهتمام الفردي



### اختبار فرضية الدراسة الرئيسية:

لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.

يتناول هذا الجزء اختبار تحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة: (الجاذبية والتأثير، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي من وجهة نظر العاملين بالمصارف التجارية بمنطقة الجبل الأخضر)، على إدارة علاقات العملاء، والجدول التالي يبين مؤشرات هذا الاختبار:

جدول (13): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على إدارة علاقات العملاء

تحليل التباين							
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط
الانحدار	1	12.870	12.870	**77.378	.000	.515	.717
الأخطاء	73	12.142	.166				
المجموع	74	25.012					
تحليل المعاملات							
النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات ( $\beta$ )	قيمة T	مستوى المعنوية			
الثابت	.321	1.246	**3.878	.000			
القيادة التحويلية	.078	0.684	**8.796	.000			

\*\* مستوى دلالة عند 1%.

تشير النتائج الموضحة بالجدول (13) إلى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين إدارة علاقات العملاء، حيث بلغ معامل الارتباط (0.717) عند مستوى معنوية (0.05)، أيضا تبين قيمة F المحسوبة (77.378) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تشير النتائج أن معامل التحديد لنموذج أثر القيادة التحويلية حول إدارة علاقات العملاء تفسر بنسبة 51.5% من التباين في إدارة علاقات العملاء، بينما نسبة 48.5% من قيمة التغيرات في مستوى تأثير القيادة التحويلية في إدارة علاقات العملاء تعزى لمتغيرات أخرى، كما تبين النتائج أيضا أن متغير (القيادة التحويلية) له تأثير على المتغير التابع، حيث تبين قيمة بيتا لمعامل الانحدار (0.684)، مما يشير إلى وجود أثر دال احصائيا لهذا المتغير على إدارة علاقات العملاء



عند مستوى 1%؛ بمعنى أن زيادة بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المتغير التابع بقيمة (0.684)؛ وهو ما دلت عليه قيمة T (8.796)؛ وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01) .

اختبار فرضيات الدراسة الفرعية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الجاذبية، والتأثير على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.  
جدول (14): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الجاذبية والتأثير على إدارة علاقات العملاء

تحليل التباين							
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
الانحدار	1	8.546	8.546	**37.890	.000	.342	.585
الأخطاء	73	16.466	.226				
المجموع	74	25.012					
تحليل المعاملات							
النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات (β)	قيمة T	مستوى المعنوية			
الثابت	.359	1.859	**5.184	.000			
الجاذبية والتأثير	.087	.533	**6.155	.000			

\*\* مستوى دلالة عند 1%.

تشير النتائج الموضحة بالجدول (14) إلى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بعد الجاذبية، والتأثير وبين إدارة علاقات العملاء، حيث بلغ معامل الارتباط (0.585) عند مستوى معنوية (0.05)، أيضاً تبين قيمة F المحسوبة (37.890) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تشير النتائج أن معامل التحديد لنموذج أثر بعد الجاذبية، والتأثير حول إدارة علاقات العملاء تفسر بنسبة 34.2% من التباين في إدارة علاقات العملاء، بينما نسبة 65.8% من قيمة التغيرات في مستوى تأثير بعد الجاذبية والتأثير في إدارة علاقات العملاء تعزى لمتغيرات أخرى، كما تبين النتائج أيضاً أن بعد الجاذبية والتأثير له تأثير على المتغير التابع، حيث تبين قيمة بيتا لمعامل





الانحدار (0.533)، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لهذا البعد على المتغير التابع عند مستوى 5%؛ بمعنى أن زيادة بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المتغير التابع بقيمة (0.533)؛ وهو ما دلت عليه قيمة T (6.155) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.05).  
2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز والإلهام على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.

جدول (15): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التحفيز والإلهام على إدارة علاقات العملاء

تحليل التباين							
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
الانحدار	1	11.100	11.100	**58.243	.000	.444	.666
الأخطاء	73	13.912	.191				
المجموع	74	25.012					
تحليل المعاملات							
النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات (β)	قيمة T	مستوى المعنوية			
الثابت	.346	1.432	**4.144	.000			
التحفيز والإلهام	.083	.636	**7.632	.000			

\*\* مستوى دلالة عند 1%.

تشير النتائج المبينة (15) إلى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين (بعد التحفيز والإلهام وبين إدارة علاقات العملاء)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.666) عند مستوى معنوية (0.05)، أيضاً تبين قيمة F المحسوبة (58.243) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تشير النتائج أن معامل التحديد لنموذج (أثر بعد التحفيز والإلهام حول إدارة علاقات العملاء) تفسر بنسبة 44.4% من التباين في إدارة علاقات العملاء، بينما ما نسبته 55.6% من قيمة التغيرات في مستوى تأثير بعد التحفيز والإلهام في إدارة علاقات العملاء تعزى لمتغيرات أخرى. تظهر النتائج أيضاً أن بعد (التحفيز والإلهام) له تأثير على المتغير التابع حيث تبين قيمة بيتا لمعامل الانحدار (0.636)، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لهذا البعد على المتغير التابع عند مستوى 5%؛



بمعنى أن زيادة بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في متغير (إدارة علاقات العملاء) بقيمة (0.636)، وهو ما دلت عليه قيمة T (7.632) وهي دالة معنوية عند مستوى (0.05).  
3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستشارة الفكرية على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.

جدول (16): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الاستشارة الفكرية على إدارة علاقات العملاء

تحليل التباين							
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط
الانحدار	1	11.782	11.782	**65.011	.000	.471	.686
الأخطاء	73	13.230	.181				
المجموع	74	25.012					
تحليل المعاملات							
النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات (β)	قيمة T	مستوى المعنوية			
الثابت	.279	1.829	**6.565	.000			
الاستشارة الفكرية	.068	.544	**8.063	.000			

\*\* مستوى دلالة عند 1%.

تشير النتائج المبينة بالجدول (16) إلى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين (بعد الاستشارة الفكرية وبين إدارة علاقات العملاء)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.686) عند مستوى معنوية (0.05)، أيضاً تبين قيمة F المحسوبة (65.011) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تشير النتائج أن معامل التحديد لنموذج (أثر بعد الاستشارة الفكرية حول إدارة علاقات العملاء) تفسر بنسبة 47.1% من التباين في إدارة علاقات العملاء، بينما ما نسبته 52.9% من قيمة التغيرات في مستوى تأثير بعد الاستشارة الفكرية في إدارة علاقات العملاء تعزى لمتغيرات أخرى. تظهر النتائج أيضاً أن بعد (الاستشارة الفكرية) له تأثير على المتغير التابع، حيث تبين قيمة بيتا لمعامل الانحدار (0.544)، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لهذا البعد على المتغير التابع عند مستوى 5%؛ بمعنى أن زيادة بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في متغير (إدارة علاقات العملاء) بقيمة (0.544)، وهو ما دلت عليه قيمة T (8.063) وهي دالة معنوية عند مستوى (0.05).



4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: بلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاهتمام الفردي على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.  
جدول (17): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعده الاهتمام الفردي على إدارة علاقات العملاء

تحليل التباين							
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
الانحدار	1	10.419	10.419	**52.115	.000	.417	.645
الأخطاء	73	14.594	.200				
المجموع	74	25.012					
تحليل المعاملات							
النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات (β)	قيمة T	مستوى المعنوية			
الثابت	.298	1.925	**6.470	.000			
الاهتمام الفردي	.072	.518	**7.219	.000			

\*\* مستوى دلالة عند 1%.

تشير النتائج الموضحة بالجدول (17) إلى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين (بعده الاهتمام الفردي وبين إدارة علاقات العملاء)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.645) عند مستوى معنوية (0.05)، أيضاً تبين قيمة F المحسوبة (52.115) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تشير النتائج أن معامل التحديد لنموذج (أثر بعده التحفيز والإلهام حول إدارة علاقات العملاء) تفسر بنسبة 41.7% من التباين في إدارة علاقات العملاء، بينما ما نسبته 58.3% من قيمة التغيرات في مستوى تأثير بعده الاهتمام الفردي في إدارة علاقات العملاء تعزى لمتغيرات أخرى، كما تبين النتائج أيضاً أن بعده (الاهتمام الفردي) له تأثير على المتغير التابع، حيث تبين قيمة بيتا لمعامل الانحدار (0.518)، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لهذا البعد على المتغير التابع عند مستوى 5%؛ بمعنى أن زيادة بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في متغير (إدارة علاقات العملاء) بقيمة (0.518)؛ وهو ما دلّت عليه قيمة T (7.219) وهي دالة معنوية عند مستوى (0.05).



### خلاصة نتائج الدراسة

– أظهرت الدراسة أن مستوى القيادة التحويلية بفروع المصارف التجارية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر جاء مرتفعاً، كما تبين أن بعد التحفيز والإلهام حظي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (0.1029) وبدرجة ممارسة مرتفعة، يليه بعد الجاذبية والتأثير بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (4.0895)، بدرجة ممارسة مرتفعة، أما بعد الاهتمام الفردي، فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي (4.0819)، بدرجة ممارسة مرتفعة، وأخيراً حاز بعد الاستثارة الفكرية على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (4.0629) بدرجة ممارسة مرتفعة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة شقيرات والجازي (2020) ودراسة أبوغيث (2022) التي توصلت إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية جاءت مرتفعة، بينما تختلف مع دراسة إبراهيم بالقاسم بالحاج (2024) التي توصلت درجة ممارسة القيادة التحويلية وأبعاده جاءت بدرجة متوسطة.

– بينت الدراسة أن مستوى إدارة علاقات العملاء بفروع المصارف التجارية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر محل الدراسة جاء مرتفعاً، كما تبين أن مستوى بعد قيمة العميل حظي بالترتيب الأول بمتوسط حسابي يساوي (4.1200)، بدرجة ممارسة مرتفعة وبالمرتبة الثانية بعد تفاعل العميل بمتوسط حسابي يساوي (4.0293) بدرجة ممارسة مرتفعة وفي المرتبة الأخيرة بعد رضا العميل، بمتوسط حسابي يساوي (3.9733) بدرجة ممارسة مرتفعة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخزاعلة والعزام (2023) التي توصلت إلى أن جميع أبعاد إدارة علاقات العملاء جاءت مرتفعة، بينما تختلف مع دراسة بوغدة وليتيم (2021)، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى تطوير الهياكل الأساسية لإدارة علاقات العملاء في مجال المعرفة والتقنيات والتكنولوجيا مع عقد اللقاءات والندوات ودعوة العملاء المهمين والقدامى وحل المشاكل المشتركة والتعاون معهم.

– ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإبعاده، وبين إدارة علاقات العملاء عند مستوى دلالة 1%، أظهرت النتائج أن وجود علاقة ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين مستوى القيادة التحويلية ومستوى إدارة علاقات العملاء، وهذا يؤكد على أن تطبيق القيادة التحويلية بشكل الصحيح يساهم في تعزيز إدارة علاقات العملاء ويزيد من فعاليتها على استشعار المتغيرات البيئية والاستجابة الاستباقية لها، ويعمل على تحقيق أداء وكفاءة أفضل.



– أثبتت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع إدارة علاقات العملاء، إن أكثر بعد من أبعاد القيادة التحويلية التي كان له أثر كبير على إدارة علاقات العملاء هو الاستثارة الفكرية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.686) تفسر بنسبة 47.1%.

#### توصيات الدراسة:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض التوصيات، وذلك على النحو التالي:

- ضرورة تبني مفهوم إدارة علاقات العملاء لكل المؤسسات الساعية للبقاء والنمو والتطور.
- العمل على تحديث بيانات العملاء باستخدام الحوافز التشجيعية؛ لأن ذلك يؤثر في رضا العملاء.
- أهمية السعي لكسب ثقة العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
- التواصل الفعال باستمرار مع العملاء للتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، وتوفيرها في الوقت وبالشكل المطلوب.
- اعتبار علاقة المصرف مع العميل علاقة شراكة وذلك بمساندة العميل في جميع أوضاعه، في حال ربحه أو خسارته، وإيجاد الحلول المناسبة له التي تمنعه من التعثر، مما سينمي ولاء العميل.
- العمل على تطبيق إدارة علاقات العملاء في قطاعات خدمية مختلفة، وتحليل نتائج التطبيق للوقوف على مدي أثرها على هذه القطاعات .
- تعزيز الاستمرار في استخدام أنماط القيادة التحويلية كإستراتيجية مفيدة في تهيئة ظروف العمل للتقليل من مقاومة التغيير.
- تعزيز الاهتمام بالمرؤوسين في المصارف، وذلك باستشارتهم عند اتخاذ القرارات ما يزيد من فاعليتها.
- ضرورة دعم الاتجاه نحو الممارسة الفكرية والعملية لنظرية القيادة التحويلية على نطاق أوسع في المؤسسة.



### مقترحات بدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى ومقارنة النتائج المتوصل إليها.
- دور القيادة التحويلية في ترقية أداء الأفراد في المؤسسات العامة.
- سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الجودة في المؤسسات الخاصة.
- استخدام أبعاد أخرى لإدارة علاقات العملاء في القيادة التحويلية للمصارف التجارية.
- علاقة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بالميزة التنافسية.
- تطبيق إدارة علاقات العملاء في المصارف من وجهة نظر العملاء.
- إدارة علاقات العملاء في المصارف وأثرها في بناء ميزة تنافسية.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- الطيب، إبراهيم الطيب محمد، (2020)، دور إدارة علاقات العملاء في تنبيه السلوك الأخلاقي للعاملين لتحقيق رضا العملاء بالتطبيق على قطاع الاتصالات ولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم- السودان، كلية الدراسات العليا.
- الغامدي، ليلى علي أحمد، (2021)، دور القيادة التحولية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات العامة بالتطبيق على جامعة الباحة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، ص166.
- نعمان، مصطفى منذر والبطانية، عبدالله قاسم، (2021)، أثر إدارة علاقات العملاء على ولاء العملاء في شركات الاتصالات العاملة في الأردن: رضا العملاء كعامل وسيط، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان- الأردن.
- دفع الله، عماد محمد محمد الحسن، والحاكم، علي عبد الله محمد، وخالد، غفراء أحمد محمد، (2023)، أثر إدارة علاقات العملاء على الأداء المستدام: دراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، السودان، مجلد 8، عدد 4.
- الأخضر، صياحي، (2019)، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حول مجمع كوندور ببحر بوعريبيج، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد بومضياف المسيلة، تخصص علوم التسيير، المسيلة- الجزائر.
- صابر بوكشيريدة، يوسف جوادي، (2021)، نمط القيادة التحولية وعلاقته بالتعلم التنظيمي، مجلة دفاتر المخبر، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 16، العدد 1، ص101.
- ابوعيادة، هبة توفيق والعنزي، طلال غربي كباد، (2022)، القيادة التحولية مبادئ وتحدياتها "دراسة تحليلية"، مجلة أبحاث الذكاء، مجلد 7، عدد 1، ص298.
- حمزة رضاني، وحسين صغيري، (2022)، القيادة التحولية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد 10، عدد 3، ص25.
- فراونه، حازم أحمد والفقيه، أحمد عبد الباقي، (2022)، القيادة التحولية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة الابتكار والتسويق، مجلد 9، عدد 1.
- ميمية، صحراوي، وزكرياء مسعودي، (2022) مواقع أبعاد القيادة التحولية في مديرية التجارة لولاية الوادي، مجلة المنهل الاقتصادي، مجلد 5، العدد 1، ص211.
- طنطاوي، ميرهان محسن محمد السيد، (2019)، فعالية إدارة علاقات العملاء عبر وسائل التواصل الاجتماعي: دراسة حالة علي شركة تويوتا، المجلة العربية للإعلام والاتصال، المجلد 2019، العدد 21، ص15.
- أبو النجا، محمد عبد العظيم، (2013)، إدارة العلاقات العملاء، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، ص31.
- أبو جليل، محمد منصور، (2015)، إدارة علاقات العملاء (المفاهيم، الأصول، التطبيقات)، دار الغاية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص20.
- طير، هاجر، (2023)، أثر النظم الخبيرة في إدارة علاقة العملاء التحليلية في البنوك التجارية: دراسة مقارنة بين البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية في الجزائر، السنة الثامنة، المجلد الثامن، العدد 2، ص300-301، المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف ميله، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني.





- بلحاج، إبراهيم بالقاسم، (2024)، أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، ليبيا، مجلة الدراسات الاقتصادية، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، مجلد 7، عدد 1.
- شيماء، رماش، ريان، نقرش، (2024)، أثر القيادة علي التعلم التنظيمي: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريج.
- أبو غيث، آية رائد عزت، (2022)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
- الخصاونة، معن يوسف والشرايري، معتصم عبدالله، (2021)، أثر القيادة في تنوع الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة- فلسطين، مجلد 29، عدد 1.
- مغازي، شيماء رشاد حداد، والبحيري، هشام محمد صبري، (2023)، تأثير القيادة التحويلية علي سلوك العمل المبتكر: الدور الوسيط لصياغة الوظيفة (دراسة تطبيقية)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث الإدارية، المجلد الحادي والأربعون، العدد الثالث.
- الجازي، رائدة عبدالكريم ديسان والشقيرات، محمد فلاح محمد، (2019)، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة- فلسطين، مجلد 3، عدد 9.
- الخرزاعة، صهيب زهير والعزام، عبدالفتاح محمود، (2023)، دور إدارة علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية، جامعة آل البيت، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين- ألمانيا، العدد التاسع عشر.
- بوغدة، فريد، وليتيم، خالد، (2021)، تأثير الإبعاد المختلفة لإدارة علاقات العملاء على الابتكار التسويقي لمشغلي الهاتف المحمول في الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، الجزائر، المجلد 15، العدد 2.
- بخيت، أماني محمد توفيق، (2021)، أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي وتحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، المجلد السابع، العدد الثاني عشر.
- بابكر، إيمان العاقب حاج إدريس، (2020)، إدارة علاقات العملاء ودورها في تحسين الأداء التسويقي في المصارف التجارية السودانية: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري، ولاية الجزيرة، السودان.
- عبيد، مصطفى فؤاد، (2003)، مهارات البحث العلمي، غزة: أكاديمية الدراسات العالمية.
- عبيدات، ذوقان وعبدالحق، كايد وعدس، عبدالرحمن، (2015)، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة السابعة عشر، عمان: ندار الفكر.

#### المراجع الأجنبية:-

- Rachmah & Others, (2022). The effet of transformational leadership on organizational commitment: Mediating role of job stress and job satisfaction, International Journal of Research in Business and Social Science; 11(8).
- Moshood, Y. A., Asimiran, S., & Kadir, S. A. (2021). Relationship Impact of Principals' Transformational Leadership Style and Effectiveness of School as Perceived by Teacher's in Lagos State Secondary Schools, Nigeria. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 9(3).
- Setiyawan, I, Disman, D, Sapriya, & EIlly, M. (2021). The Impact of Self Efficacy on Training, Leadership Attitudes, and Entrepreneurial Performance: An Empirical study in Indonesia, Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(10).



- Hung, K., Tse, D.K. & Chan, T.H. (2023), "Gaining legitimacy and host market acceptance: a CRM analysis for foreign subsidiaries in China", *International Marketing Review*, Vol. 40 No. 1.
- Abusharbeh, M. (2023). "The influence of knowledge creation process on customer relations management: evidence from Palestinian commercial banks", *EuroMed Journal of Business*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2021-0116>
- Al Karim, R., Alam, M. M. D. & Al Balushi, M.K. (2023). "The nexus between CRM and competitive advantage: the mediating role of customer loyalty", *Nankai Business Review International*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2022-0040>
- Manyanga, W, Viriri, P., Mashonjowa, P., Ruzvidzo, P., & Manyanga, T (2022). The impact of electronic customer relationship management on customer retention in Zimbabwe banking sector. *International Journal of information, Business and Management*, 14(3).
- Akram I, A.-M., & Bassam, O. G. (2021). The degree of Practicing transformational Leadership among Heads of Academic Departments in Libyan Universities and its Relationships with the level of Functional Performance from The Viewpoint of Faculty Members. *REMAH review for Research and Studies*(51), p394.
- Saiful, H., & others. (2022). The Homeschooling Head Performance: How The role of transformational Leadership, Motivation, and Self- Efficacy? *International journal of social and Management studies (ijosmas)*, 03(01), p170.
- Allali, z., & Allali, F. (2021). The transformational Leadership Style,p1092 and its Impact on the Organizational Commitment: Empirical Evidence from the National Employment Agency. *Al Bashaer Economic Journal*, 7 (2).
- Al-Amin Mydin, (2022). "The Influence of Transformational Leadership by the Principal on Teachers' Self-Efficacy in a Private Preschool," *GATR Journals jmmr* 298, Global Academy of Training and Research (GATR) Enterprise.
- Kotler, Philips & Keller, Kevin Lane, (2012). *Marketing Management Tokyo*, 14<sup>th</sup> Edition,p157.
- Kerjcie, R. & Morgan, D., (1970)." Determining sample size for research activities", *educational and psychological measurement*, Vol.30, pp. 607-610.
- Nulty, D., (2008). "The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?" *Assessment & evaluation in higher education*, Vol. 33, No. 3, pp. 301-314.