

## تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية (دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE)

أ. بنوناس صباح

جامعة بسكرة- الجزائر

### المخلص:

تناولت الدراسة الحالية موضوع تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية. طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من 63 عامل بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة\_ADE. كما استخدم البحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد سعى البحث لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المختلفة، وباستخدام برنامج SPSS، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة التحويلية، أداء الموارد البشرية، التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

### Abstract :

the current study analyzes the relationship of transformational leadership and the human resources performance. The study applied on a random sample of 63 workers on ADE, by using a questionnaire as a tool for data collection, study has sought to test the main hypothesis and the various sub-hypotheses, using spss 20 program. The study concludes as the most important, the existence of a relationship between transformational leadership and the Human Resources performance on ADE.

**Key words :** leadership, transformational leadership, human resources performance, idealized Influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.

### المقدمة:

تتزايد التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم، بسبب التغيرات الحاصلة التي أفرزتها العولمة وانتشار استخدامات الانترنت، انفتاح الأسواق، ... الخ و التي فرضت على هاته المنظمات إما أن تتجدد أو تنبدد، إن هذه التغيرات قد أفرزت مدى أهمية المورد البشري الذي يمثل العنصر الأساسي والأهم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع موارد المنظمة التي تمتلكها، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا إذا كان أداء عاملها أداء متميزا. فالعاملون باعتبارهم موردا من أهم موارد المنظمة وأصل من أهم الأصول التي تملكها فهي تعتبر موارد إستراتيجية يسهم

أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة. فالأداء البشري يعتبر أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة، ونظراً لأهمية أداء المورد البشري يجب البحث في العوامل التي تعمل على تحسينه وتطويره، ولعل أهم تلك العوامل النمط القيادي فقد أشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة الوثيقة بين النمط القيادي ومستوى أداء الموارد البشرية في المنظمات. ومن أكثر الأنماط القيادية التي حازت على اهتمام واسع من قبل الباحثين والدارسين مقارنة بالنماذج القيادية الأخرى في العقدين الأخيرين هو نمط القيادة التحويلية، كواحد من أهم النماذج القيادية الفاعلة في المنظمات، فالقيادة التحويلية هي القيادة التي من خلالها يتم تحقيق الأداء الجيد للموارد البشرية والتي تؤثر على دوافعهم وأهدافهم لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة لان هذا النوع من القيادة تتحلى بخصائص الإبداع و التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية و تعمل على تنمية وتطوير و استثارة الهمم العالية للموارد البشرية ، و الاهتمام بالمهارات الإبداعية والالتزام بالشفافية والعمل بنفس الوقت على زيادة الثقة بالنفس . مما سبق جاءت هذه الدراسة لتبحث عن علاقة نمط القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه -بسكرة- ، وبذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة بـ:

**هل هناك علاقة بين نمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه -بسكرة- ؟**

واتساقاً مع ما تقدم فإننا نطرح الأسئلة الفرعية التالية والتي يمكن أن تسهم في توضيح مشكلة الدراسة وهي:

- 1) ما مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2) ما مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 3) هل هناك علاقة بين أبعاد نمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟

**أهداف الدراسة:**

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة علاقة نمط القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه -بسكرة-
- التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى القادة بمؤسسة الجزائرية للمياه -بسكرة-

- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه -بسكرة-.
  - تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد نمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه -بسكرة-
  - يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إعطاء فكرة واضحة للمؤسسة محل الدراسة عن القيادة التحويلية كونها من الأنماط القيادية المؤثرة في أداء الموارد البشرية ، مما يساعدهم على تطوير أنماطهم القيادية.
- فرضيات الدراسة :يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية :
- الفرضية الرئيسية :

- \*هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة 5% ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية :
- \* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة 5%
- \* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة 5%
- \* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة 5%
- \* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة 5%

#### الجانب النظري للدراسة:

#### أولا : أداء الموارد البشرية

- 1- تعريف أداء الموارد البشرية : ليس ثمة اتفاق بين الباحثين والممارسين حول تعريف الأداء، فقد عرفه قاموس أكسفورد بأنه " تنفيذ الشيء المطلوب " ( أحمد سيد مصطفى، 2005، ص148)، و هناك من عرفه بأنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله " (عبد الملوك مزهودة، 2001، ص 86).

كما أن هناك من يعرفه بأنه " درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة " (زاوية حسن ، 2004، ص 209)، ويشير "توماس جلبرت Thomas Gilbert وهو أحد العلماء البارزين في حركة تكنولوجيا الأداء البشري أنه لا يجوز الخلط بين السلوك (Behavior) وبين الإنجاز (accomplishment) والأداء. ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة، أو تصميم نموذج، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه نتاج أو نتائج (أحمد الباري، 2003، ص 14)، أما التفاعل بين السلوك والإنجاز هو ما يسميه جلبرت بالأداء ( أحمد الباري، 2003، ص 62 ) و هذا ما يؤكد "برام باك Brum brack " (1988) قائلاً " أن الأداء يعني كل من السلوكيات والنتائج فالسلوكيات تتبع من المؤدي، وتحول الأداء من النية إلى الفعل، إنه لا يجسد فقط السلوكيات بل أيضا نتائج الجهد الجسمي والعقلي المبذول في المهام " (أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 148)

**2- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية: إن تقييم الأداء هو: " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها المورد البشري والسلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا " (محمد الصيرفي، 2006، ص 336) ،ويقصد أيضا بتقييم الأداء بأنه " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة في الحاضر ولضمان تطورها واستمرارها في المستقبل " (موسى اللوزي، 2002، ص 204).**

**3- مراحل تقييم أداء الموارد البشرية: إن عملية تقييم الأداء تمر بالمراحل التالية:**

**3-1 تحديد معايير تقييم الأداء:** لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص لكل مستوى إداري مجموعة من المعايير، ومنهم من قدم مجموعة

معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف، ولكن بشكل عام يمكن تقسيمها إلى جانبين أساسيين هما:

✓ **معايير موضوعية:** تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل (محمد الصيرفي، 2006، ص339)، وتتمثل في: كمية الإنتاج، الجودة، والتكلفة، الزمن، العائد..... الخ.

✓ **معايير شخصية و سلوكية:** وتكشف عن صفات العامل الشخصية و السلوكية ويتمثل في: الالتزام، الولاء، المبادأة، الاحترام، الصراحة، الأمانة، روح الفريق، الاتزان الانفعالي، أسلوب التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والعملاء و الانضباط في العمل (أحمد سيد مصطفى، 2005، ص325)، وفي الدراسة الحالية تم استخدام أربع معايير و هي: السلوك الإبداعي الفردي، المواظبة على العمل، والدقة و الجودة في إنجاز المهام، والاتصال والعلاقات مع الآخرين حيث تتعلق هذه المعايير بالجوانب الموضوعية والجوانب السلوكية وفيما يلي شرح لهذه المعايير: (كائنكان فواز مرعي، 2008، ص11)

✓ **السلوك الإبداعي الفردي:** رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب.

✓ **المواظبة على العمل:** هو مدى التزام الموظف بمواعيد العمل، وعدد أيام الغياب، والإجازات التي حصل عليها، وطبيعة الأعدار المقدمة لهذه الغيابات والإجازات.

✓ **الدقة والجودة في إنجاز المهام:** مدى إنجاز المهام بدون أخطاء

✓ **العلاقات مع الآخرين:** هو مدى التعاون بين الموظف وزملائه كأعضاء فريق واحد، إضافة إلى طبيعة علاقة الموظف مع رؤسائه في العمل.

**3-2- تحديد مسؤولية تقييم الأداء:** يوجد عدد من المصادر التي تتناوب بها مسؤولية تقييم أداء العاملين والتي من أهمها ما يلي: الرؤساء المباشرين، الزملاء في العمل، الأفراد أنفسهم، المرؤوسين، العملاء

**3-3- تحديد فترة التقييم:** تختلف مدة التقييم من منظمة إلى أخرى حسب حجمها وطبيعة نشاطها والهدف من التقييم ذاته، لكن يجب على المنظمات وضع سياسة

واضحة تحدد الهدف من التقييم والمدة الزمنية التي يغطيها التقييم(محمد فالج صالح، 2004، ص 143)

### 3-4- تدريب المقيمين: (عمر وصفي عقيلي، 2004، ص ص 401-402)

إن عملية تدريب المقيمين تشمل بعض الجوانب منها:

• تدريب المقيّم على استخدام الأسلوب المعتمد في تقييم الأداء.

• تدريب المقيّم على استخدام معايير التقييم المعتمدة.

• تدريب المقيّم على مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قام بتقييمه.

### 3-5- تحديد أساليب تقييم أداء الموارد البشرية: هناك العديد من الأساليب التي

يمكن الاستعانة بها لتقييم أداء الموارد البشرية منها : طريقة الترتيب البسيطة وطريقة المقارنة المزدوج وطريقة التدرج البياني وطريقة الإدارة بالأهداف.

### 3-6- وضع قواعد حق التظلم من نتائج التقييم: حق التظلم هو طلب رسمي

يقدمه العامل الذي لم يقتنع بنتيجة تقييمه ولا بمناقشتها معه، لشعوره بعدم العدالة أو وجود خطأ في التقييم. إذا فإن حق التظلم هو فرصة تمنحها المنظمة للعامل من خلال نظام تقييم الأداء الذي صممه إدارة الموارد البشرية من أجل التعبير عن وجهة نظره بنتيجة تقييم أدائه(عمر وصفي عقيلي، 2004، ص 431)

### 3-7- تحديد استخدامات نتائج تقييم الأداء: إن النظام الجيد لتقييم أداء العاملين

يهدف إلى كونه أداة موضوعية لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمجالات المتعلقة بتحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية و الكشف عن الاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

### ثانيا: ماهية القيادة التحولية

#### 1\_تعريف القيادة : يرى Selznick أن القيادة ظاهرة يرجع معظم الفشل فيها إلى عدم الفهم

الكافي لطبيعتها ونظرا لسعة مفهوم القيادة فقد تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون ومنها:

• "همفل Hamphil" يعرفها بأنها " السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه

نشاط جماعة نحو الهدف المشترك " ( mat,j,2008,p22)

• أما جوردن Gorden عرفها بأنها "عملية تفاعل تتم بين شخص وبين أعضاء

الجماعة، وكل مساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب أو يقوم بدور من

الأدوار، ومن ثم فإن هذه الأدوار بداهة يجب أن تختلف من شخص لآخر، وأساس هذا الاختلاف والتباين في الأدوار يعود إلى عنصر التأثير، وفيه نجد أن هناك شخصاً واحداً وهو القائد يؤثر بينما باقي الأشخاص أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون مثل هذا التأثير. (Stogdill, R.M, 1974,p14)

● القيادة هي : "عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة بأقصى عائد، وأقل تكلفة في الوقت والعمل". (Stogdill, R.M, 1974,p13)

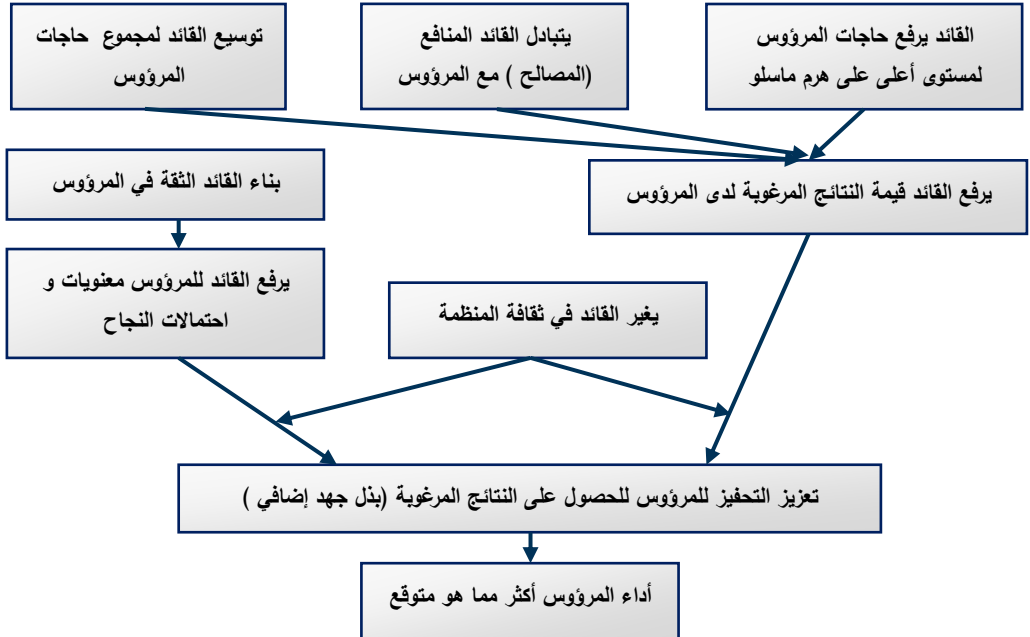
**2\_ تعريف القيادة التحويلية :** نظرية القيادة التحويلية قد استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين في مجال القيادة الإدارية على مدى العقود الثلاثة الماضية. وقد تم تطوير نظرية القيادة التحويلية من قبل Burns (1978) في تحليله للقادة السياسيين. ثم عزها Bass (1985, 1998) (H. M. Thamrin , 2012)

و فيما يلي مجموعة من التعاريف للقيادة التحويلية : عرف burns القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى المستويات الدافعية والأخلاق". (سعد بن مرزوق، 1426، ص9) ، كما تعرف بأنها : "مزيج من الجاذبية و الإلهام و الذكاء ، إذ يمارس القائد التحويلي تأثيرا كبيرا على الأفراد ، ويتسم بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات ورفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الانجاز". ( جمال الدين محمد مرسى، 2006، ص569)، أما bass يعرف القيادة التحويلية بأنها " القيادة التي تدفع العاملين إلى إنجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك بإثارة دافعيتهم، وزيادة وعيهم بأهمية النتائج المتحققة، وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها، مما يدفعهم إلى تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح الفريق أو المنظمة "وتعرف أيضا على أنها : " العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية مشتركة ، وهي المهمة بشكل خاص في إطار إدارة التغيير كما أنها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القادة والمقودين " ( فليب سالدر ، 2007، ص43)

● كما عرفت القيادة التحويلية على أنها : " القيادة التي تتميز بقدرتها على إلهام التابعين أو جعلهم ينعفسون و يتورطون نفسيا في رسالة المنظمة " (بلال خلف السكارنة ، 2009، ص 420)

3- نموذج القيادة التحويلية لدى bass: استطاع bass أن يحول مفهوم burns التحويلي إلى عمل أكثر واقعية من خلال التركيز على المنظمات وإصلاحها ،و تقوم نظرية bass التحويلية على بنى أساسية تم تعريفها في كتاب منظور القيادة التحويلية ، ونموذج القيادة التحويلية لباس bass يمكن توضيحه في الشكل التالي :

الشكل رقم (1) نموذج القيادة التحويلية لدى bass



source : LORI L. MOORE ,LEADERSHIP IN THE COOPERATIVE EXTENSION SYSTEM: AN EXAMINATION OF LEADERSHIP STYLES AND SKILLS OF STATE DIRECTORS AND ADMINISTRATORS,Unpublished PH.D THESIS, UNIVERSITY OF FLORIDA, 2003,P 26

من خلال الشكل نلاحظ أن القائد التحويلي يتميز بتحفيز المرؤوسين للقيام بأداء أكثر مما هو متوقع منهم ، من خلال رفع وتوسيع القائد من حاجات المرؤوسين ويعمل على رفع مستوى الوعي حول أهمية وقيمة النتائج المرغوبة لدى المرؤوسين .

4- أبعاد القيادة التحويلية و علاقتها بأداء الموارد البشرية : حدد BASS أربع أبعاد أساسية ، توصل إليها من خلال دراساته البحثية التي استخدم فيها مقياس multifactor MLQ ( leadership questionnaire ) وهي التأثير المثالي ، الحفز الإلهامي ، الاستنارة



الفكرية والاعتبارات الفردية وسيتم شرحها وتوضيح علاقتها بأداء الموارد البشرية فيما يلي :

**4-1- التأثير المثالي :** يعني التأثير المثالي إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة والاحترام للتابعين، كما أنه يعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء ، والالتزام والاعتراف للقائد، كما تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته ، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد مرؤوسيه(بلال خلف السكارنة ، 2009، ص 423)، إن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب قدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (كمال سليم دواني ، 2013، ص141) فكلما استطاع القائد تحقيق هذا التوازن كلما استطاع كسب ولائهم وتجاوبهم معه، وهذا ما يساعد على تحقيق التفاعل والاندماج في العمل و بالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء

**4-2- الحفز الإلهامي:** يعتبر BASS سلوك القائد الإلهامي بأنه سلوك فرعي مقترح من التأثير المثالي ومرتبطة بالكارزمية (كمال سليم دواني ، 2013، ص142)، فالحفز الإلهامي يصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفا مثاليا أو موقفا معينا ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن (راوية حسن ، 2014، ص183) ، كما أن هذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (كمال سليم دواني ، 2013، ص142) إن القائد يقوم على التشجيع المستمر للتابعين من أجل تطوير مهاراتهم لبلوغ نتائج أفضل ، كما يغرسون الثقة في مرؤوسيهم بان الأهداف سيتم تحقيقها و بأن أهداف المنظمة المستقبلية سيتم إنجازها ، فهم يجعلون المرؤوسين يشعرون بالقيمة والثقة ،و يجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات ، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة ( حسين محمد مراد ، 2015، ص224).

**4-3- الاستثارة الفكرية:** يصف هذا البعد نمط تفكير القائد الغير تقليدي و المبتكر(راوية حسن ،2014، ص183)، فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الغرض والتهديدات و نقاط القوة والضعف للمنظمة ، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حولا عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين . (بلال خلف السكارنة 2009، ص 424)إذا فالقائد يحاول الوصول إلى مستويات عالية من الأداء تفوق التوقعات من خلال إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترضهم ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة.وقد تبين في دراسة مسحية لمرؤوسين يعملون في مجال التقنيات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 95% من المرؤوسين يعتقدون أن بإمكانهم أن يكون أدائهم أفضل في العمل ، ولكن لم يكن أحد ليدفعهم أو ليشجعهم ليعملوا بجد ( حسين محمد مراد ،2015، ص226)

**4-4- الاعتبارات الفردية:** إن هذا البعد يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل مرؤوس منهم بطريقة معينة تناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور وبالتالي هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل المرؤوسين(عبير حمود الفاعوري ،2009،ص29) فهمة القائد هنا هي تحديد أولوية الحاجات الإنسانية للمرؤوس وهي مهمة صعبة يعتمد نجاحه في أدائها على حسن تقديره لحاجات العاملين، وتقديره لمدى استجابتهم للحفز في الجو الإداري الذي يعملون فيه ،ولقد أكد bass إن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتوضيحية و ليس مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم و الاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم و بالتالي يحقق مستويات عالية من الأداء ، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا،ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها. (عبير حمود الفاعوري ،2009،ص29)

## الجانب التطبيقي للدراسة

### 1\_ الإطار المنهجي للدراسة:

**1-1- أداة الدراسة :** تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري للقيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية، إضافة إلى الإطلاع على عدد من الاستمارات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول : وخصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في شركة الجزائرية للمياه بسكرة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)

أما الجزء الثاني : ويتضمن هذا الجزء عبارات تغطي متغير الدراسة المستقل (القيادة التحويلية) وهو يتضمن أربع أبعاد وهي: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

أما الجزء الثالث : فخصص لتحديد أبعاد أداء الموارد البشرية وهو يتضمن أربع أبعاد وهي المواظبة في العمل، السلوك الإبداعي، العلاقات مع الآخرين، الدقة و جودة الانجاز. وقد تم الاستعانة بسلم ليكارت الخماسي وهو أوافق بشدة ،أوافق ، محايد، لا أوافق ، لا أوافق بشدة

**1-2- مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ،أما عينة الدراسة فتكونت من 70 عاملا ممن تم اختيارهم عشوائيا للإجابة عن استبانته نمط القيادة التحويلية، و أداء الموارد البشرية. وقد تم استرجاع (63) استبانته. و الجدول رقم (2) يبين الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية

الجدول رقم ( 02 ) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	50	79,40%
	أنثى	13	20,60%
	المجموع	63	100%
العمر	اقل من 30 سنة	15	23,80%
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	17	27%
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	23	36,50%

12,70%	8	من 50 سنة فأكثر	
<b>100%</b>	<b>63</b>	<b>المجموع</b>	
36,50%	23	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
38,10%	24	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
20,64%	13	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
4,76%	3	من 15 سنة فأكثر	
<b>100%</b>	<b>63</b>	<b>المجموع:</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الـ spss 20

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة من الذكور بنسبة % 79,40، أما فيما يخص الفئة العمرية نجد أن أكثر نسبة كانت لفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة % 36,50 أما أقل نسبة كانت % 12,70 وهي للفئة من 50 سنة فأكثر ، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فالفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات كانت لها أكبر نسبة وهي % 38,10 أما أقل نسبة كانت % 4,76 وهي للفئة من 15 سنة فأكثر .

**1-3- ثبات أداة الدراسة:** قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة باستخراج معامل الاتساق الداخلي- كرونباخ ألفا- وقد حصلت أبعاد القيادة التحويلية الأربعة على معاملات الثبات التالية التي تجعلها ملائمة لأغراض الدراسة الحالية: التأثير المثالي (0,799)، والحفز الإلهامي (0,785)، والاستثارة الفكرية (0,804) والاعتبارية الفردية (0,517)،. كما حصلت القيادة التحويلية عموماً على معامل ثبات مقداره (0,871). أما أبعاد المتغير التابع أداء الموارد البشرية فقد تحصل على معاملات الثبات التالية والتي تجعلها ملائمة للدراسة الحالية: المواظبة على العمل (0,698)، والسلوك الإبداعي (0,720)، والعلاقات مع الآخرين (0,698)، والدقة وجودة الإنجاز (0,866)، أما المقياس ككل فقد حصل على معامل ثبات مقداره (0,863).

## 2- عرض نتائج الدراسة و تحليلها و اختبار الفرضيات:

2-2- تحليل إجابات أفراد العينة لنمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية من خلال استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري

### 2-2-1- تحليل و تفسير نتائج المتغير المستقل نمط القيادة التحويلية

يتضمن هذا العنصر نتائج الإجابة على السؤال الأول و الذي ينص على: ما مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية في مؤسسة الجزائرية للمياه -بسكرة-؟  
وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية، و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (03) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد

عينة الدراسة عن أبعاد نمط القيادة التحويلية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
التأثير المثالي	3,979	0,668	1	مرتفع
الحفز الإلهامي	3,750	0,7360	2	مرتفع
الاستثارة الفكرية	3,560	0,7460	4	مرتفع
الاعتبارات الفردية	3,676	0,9730	3	مرتفع
المتوسط المرجح لنمط القيادة التحويلية	3,741	0,6520	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج الـ spss 20

يبين الجدول رقم (03) أن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.741) وانحراف معياري (0,652)، و جاءت أبعاد نمط القيادة التحويلية جميعها مرتفعة و فيما يلي شرح لكل بعد من هذه الأبعاد:

➤ التأثير المثالي: من خلال الجدول نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,97) بانحراف معياري (0,668) و هو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة ،ومنه نستنتج أن التأثير المثالي جاء بمستوى قبول مرتفع.

➤ الحفز الإلهامي: بلغ المتوسط الحسابي له (3,750) بانحراف معياري (0,736) وهو يشير

إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة ،ومنه نستنتج أن الحفز الإلهامي جاء بمستوى قبول مرتفع. أما فيما يخص الأهمية النسبية فقد جاء بالترتيب الثاني

➤ الاستثارة الفكرية : من خلال الجدول نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,560) بانحراف معياري (0,746) وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة ،ومنه نستنتج أن الاستثارة الفكرية جاء بمستوى قبول مرتفع.

➤ الاعتبارات الفردية: نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,676) بانحراف معياري (0,973) وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة ،ومنه نستنتج أن الاعتبارات الفردية جاء بمستوى قبول مرتفع.

2-2-2 تحليل وتفسير نتائج المتغير التابع أداء الموارد البشرية : يتضمن هذا العنصر نتائج الإجابة على السؤال الثاني و الذي ينص على: ما مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه -بسكرة-؟ ولالإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بأبعاد أداء الموارد البشرية، و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (04) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد عبارات محور أداء الموارد البشرية.

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أداء الموارد البشرية
مرتفع	4	0,626	3,879	المواظبة في العمل
مرتفع	3	0,582	3,952	السلوك الإبداعي
مرتفع	2	0,474	4,073	العلاقات مع الآخرين
مرتفع	1	0,545	4,257	الدقة و جودة الانجاز
مرتفع	-	0,459	4,040	المتوسط المرجح لأداء الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج الـ spss 20

يبين الجدول رقم (04) أن مستوى أداء الموارد البشرية كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي الذي يبلغ (4,040) وبانحراف معياري (0.459) ، و جاءت أبعاد أداء الموارد البشرية جميعها مرتفعة و فيما يلي شرح لكل بعد من هذه الأبعاد:

➤ **المواظبة في العمل:** هذا البعد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,879) بانحراف معياري (0,626) وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وقد جاءت كل عبارات هذا البعد بمستوى قبول مرتفع لدى عينة الدراسة ، ومنه نستخلص أن مستوى المواظبة في العمل مرتفع.

➤ **السلوك الإبداعي:** نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,952) بانحراف معياري

تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية (دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE)

(0,582) و هو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة ، وبالتالي فإن السلوك الإبداعي جاء بمستوى قبول مرتفع ، أما فيما يخص عبارات هذا البعد فقد جاءت كلها بمستوى قبول مرتفع

➤ **العلاقات مع الآخرين:** من خلال الجدول نجد أن هذا البعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,073) بانحراف معياري (0,474) وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة ، وبالتالي فإن بعد العلاقات مع الآخرين جاء بمستوى قبول مرتفع. أما عبارات هذا البعد فقد جاءت كلها بمستوى قبول مرتفع

➤ **الدقة و جودة الانجاز:** من خلال الجدول نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,257) أي أن الدقة و جودة الانجاز جاء بمستوى قبول مرتفع، وبانحراف معياري (0,545) وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة ، أما عبارات هذا البعد فقد جاءت كلها بمستوى قبول مرتفع

2-2-3- اختبار فرضيات الدراسة :

الجدول رقم (05): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد نمط القيادة التحويلية وأبعاد أداء الموارد البشرية

البيان	أداء الموارد البشرية	المواظبة على العمل	السلوك الإبداعي	العلاقات مع الآخرين	الدقة و جودة الإنجاز
التأثير المثالي	معامل الارتباط	0,322*	0,730	0,301*	0,391*
	مستوى الدلالة	0,010	0,570	0,017	0,020
الحفز الإلهامي	معامل الارتباط	0,522*	0,204*	0,505*	0,560*
	مستوى الدلالة	0,000	0,008	0,000	0,000
الاستشارة الفكرية	معامل الارتباط	0,465*	0,330*	0,370*	0,330*
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
الاعتبارات الفردية	معامل الارتباط	0,584*	0,351*	0,403*	0,517*
	مستوى الدلالة	0,000	0,005	0,001	0,000
نمط القيادة التحويلية بشكل عام	معامل الارتباط	0,603*	0,332*	0,463*	0,549*
	مستوى الدلالة	0,000	0,008	0,000	0,000

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج الـ spss 20

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى : " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى دلالة 5%".

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التأثير المثالي وأداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 5% ، والنتائج المبينة في الجدول رقم ( 05) يبين أن قيمة معامل الارتباط  $r = 0.322$  وأن قيمة مستوى الدلالة هي 0,010 وهذا يبين أن هناك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي و أداء الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ، وبالتالي وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وأداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 5%. ونجد أن هذا البعد حصل على العلاقة الأضعف مع أداء الموارد البشرية من بين كل أبعاد القيادة التحويلية.

ورغم هذه العلاقة الضعيفة إلا أنها تؤكد أن توافر سمات بعد التأثير المثالي لدى قادة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة لها علاقة إيجابية بمستوى أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة. لذلك يجب تدعيم هذه السمات لدى القادة في مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الحفز الإلهامي وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى دلالة 5%".

من الجدول رقم ( 05) يبين نتائج العلاقة بين الحفز الإلهامي وأداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 5% ، حيث قيمة معامل الارتباط هي  $r = 0.522$  وأن قيمة مستوى الدلالة هي 0.00 و هي أقل من 0,05 و هذا يبين أن هناك علاقة إيجابية بين الحفز الإلهامي وأداء الموارد البشري في مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ، و بالتالي وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي و أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 5%. لذلك يجب على قادة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة أن يحافظوا على توافر سمات هذا البعد لان النتائج السابقة تبين توافر هذا البعد بدرجة مرتفعة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستثارة الفكرية و أداء الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى دلالة 5%".



تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم ( 05 ) أن قيمة معامل الارتباط هي  $r = 0.465$  و أن قيمة مستوى الدلالة هي  $0.00$  و هي اقل من  $0,05$  و هذا يبين أن هناك علاقة إيجابية بين الاستثارة الفكرية و أداء الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ، و بالتالي وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية و أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة  $5\%$  و بما أن سمات هذا البعد تتوافر بدرجة مرتفعة لدى قيادات المؤسسة و هذا من النتائج السابقة ، فإنه يجب ترسيخها لديهم لأنها تؤدي لرفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبارات الفردية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى دلالة  $5\%$ ."

من الجدول رقم ( 05 ) يبين نتائج العلاقة بين الاعتبارات الفردية وأداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة  $5\%$  ، حيث قيمة معامل الارتباط هي  $r = 0.584$  و أن قيمة مستوى الدلالة هي  $0.00$  وهي اقل من  $0,05$  وهذا يبين أن هناك علاقة إيجابية بين الاعتبارات الفردية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ، وبالتالي وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وأداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة  $5\%$ .

لذلك يجب على قادة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة أن يحافظوا على توافر سمات هذا البعد لان النتائج السابقة تبين توافر هذا البعد بدرجة مرتفعة ومن بين هذه السمات نذكر ما يلي : أنه يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين ويحس بمشاعرهم ، ويستمتع جيدا إليهم ، ويؤمن بأهمية مشاركتهم في القرارات.

➤ اختبار الفرضية الرئيسية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية و أداء الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى دلالة  $5\%$ .

من النتائج المبينة في الجدول رقم (05) نستنتج أن هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ، حيث قيمة معامل الارتباط هي  $r = 0.603$  و أن قيمة مستوى الدلالة هي  $0.00$  وهي اقل من  $(0,05)$  وبالتالي وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة  $5\%$  ، كما كانت قوة ارتباط نمط القيادة التحويلية بأبعاد أداء الموارد البشرية الأربعة إيجابية

ودالة عند مستوى الدلالة 5% وهي كما يلي: المواظبة على العمل  $r = 0.332$  ، السلوك الإبداعي  $r = 0.463$  ، العلاقات مع الآخرين  $r = 0.518$  ، الدقة و جودة الانجاز  $r = 0.549$  .

مما سبق نستخلص أن كل زيادة في درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية تقابله ارتفاع في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة و هذا يتفق مع دراسة ( H. M. Thamrin , 2012 ) التي أكدت على أن للقيادة التحويلية أثر على أداء الموارد البشرية. كما تتفق مع نتائج دراسة ( Durga Devi Pradeep, N.R.V. Prabhu, , 2011 ) حيث تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار إلى أن أسلوب القيادة التحويلية لديه علاقات كبيرة مع نتائج الأداء وتتفق كذلك مع دراسة (Boerner et all,2007) و (كائنكان فواز مرعي، ، 2008 ) والتي تؤكد على هذه العلاقة بين المتغيرين، ويعزى ما توصلت إليه الدراسة من قوة ارتباط متوسطة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه - بسكرة -، إلى أن النمط القيادي ليس إلا واحدا من مجموعة عوامل تلعب دورا مؤثر في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، إذ أن الأداء يتأثر بالعديد من العوامل منها عوامل ذاتية كالمعارف والمهارات التي تتوافر لدى المورد البشري بالمؤسسة، والعوامل الخارجية مثل جماعات العمل والظروف المادية للعمل، وطبيعة العمل،..... إلخ (أحمد سيد مصطفى، 2005، ص 71)، وما يؤكد تعدد العوامل المؤثرة على الأداء هو ما جاء به " باجت A.Bajt" حيث يقول " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء". ( وجيه عبد الرسول علي، 1983، ص103)،

**الخاتمة:** من خلال الدراسة استخلصنا النتائج التالية :

- أن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى قيادات المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع
- أظهرت الدراسة أن كل أبعاد نمط القيادة التحويلية كانت تمارس بمستوى مرتفع وفقا لعينة الدراسة و كانت مرتبة وفقا لأهميتها النسبية كما يلي :التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعترافات الفردية، الاستشارة الفكرية
- أن مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا
- أظهرت الدراسة أن كل أبعاد أداء الموارد البشرية كانت بمستوى مرتفع في المؤسسة محل الدراسة وكانت مرتبة وفقا لأهميتها النسبية كما يلي :الدقة وجودة الانجاز ، العلاقات مع الآخرين، السلوك الإبداعي، المواظبة في العمل

➤ أظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد نمط القيادة التحويلية و أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0,05 في مؤسسة الجزائرية للمياه -بسكرة-  
➤ كما أظهرت النتائج فيما يخص العلاقات التفصيلية بين أبعاد نمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية فإن بعد الاعتبارات الفردية حصل على العلاقة الأقوى مع أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ، أما بعد التأثير المثالي حصل على العلاقة الأضعف بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة.

➤ أما فيما يخص العلاقات التفصيلية بين نمط القيادة التحويلية وأبعاد أداء الموارد البشرية فإنها أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع كل أبعاد أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أقوى علاقة كانت مع بعد الدقة وجودة الإنجاز وأضعف علاقة كانت مع بعد المواظبة على العمل.

#### التوصيات:

➤ الاستمرار في تدعيم التواصل المستمر بين القادة و المرؤوسين من أجل تحقيق التعاون بينهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.  
➤ أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التأثير المثالي هو الأكثر ارتباطا بأداء الموارد البشرية مقارنة بالأبعاد الأخرى لذلك يجب تنمية مهارات القادة في هذا الجانب.  
➤ كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين نمط القيادة التحويلية و أداء الموارد البشرية لذلك يجب تنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة بالمؤسسة من خلال التحاقهم بدورات تدريبية في هذا المجال.

#### المراجع:

- 1) أحمد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2003.
- 2) أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005.
- 3) بلال خلف السكارنة، ال تطوير التنظيمي الإداري، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ، 2009، ص 420
- 4) جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1،الدار الجامعية، مصر، 2006
- 5) حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية ،2015،
- 6) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2004،
- 7) راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،.

- (8) راوية حسن ، القيادة (الماضي ،الحاضر،المستقبل)،الدار الجامعية ،مصر،2014
- (9) سعد بن مرزوق العتييمين ، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ( إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري) ،ملتقى دولي الثالث،كلية العلوم الإدارية،جامعة الملك سعود، الرياض،مملكة العربية السعودية،تاريخ: 19/18 صفر 1426.
- (10) سيد هوارى، القائد التحويلى :العبور بالمنظمات إلى القرن الـ 21 ،مكتبة عين شمس،القاهرة ، 1999 .
- (11) طارق محمد السويدان ، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد،ط1، دار ابن حزم لبنان،2011
- (12) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية " مفهوم التقييم" ،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001،
- (13) عبير حمود الفاعوري،كفاية محمد طه عبد الله،تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، العدد1، الأردن ،2009،ص29
- (14) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي،دار وائل،عمان،2004
- (15) فليب سالدر،القيادة، ترجمة هدى فؤاد،مجموعة النيل العربية، بدون دار نشر، القاهرة، مصر،2007.
- (16) كائنكان فواز مرعي،أثر القيادة التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية ، 2008
- (17) كمال سليم دوناي ، القيادة التربوية ،دار المسيرة، الأردن،ط1 ،2013، ص141
- (18) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الأردن، 2006.
- (19) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد، عمان، 2004.
- (20) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002
- (21) وجيه عبد الرسول علي، الإنتاجية مفهومها قياس العوامل المؤثرة فيها، دار النهضة، بيروت، 1983
- (22) Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, & Daniel Griesser, **Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders** , Konstanz University First publ. in: Journal of Leadership and Organizational Studies 13 (2007), 3, pp. 15-26
- (23) Durga Devi Pradeep, N.R.V. Prabhu, **The Relationship between Effective Leadership and Employee**, International Conference on Advancements in Information Technology vol.20 ,IACSIT Press, Singapore, 2011
- (24) H. M. Thamrin ,The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, No. 5, October 2012
- (25) LORI L. MOORE ,**LEADERSHIP IN THE COOPERATIVE EXTENSION SYSTEM: AN EXAMINATION OF LEADERSHIP STYLES AND SKILLS OF STATE DIRECTORS AND ADMINISTRATORS**,Unpublished PH.D THESIS, UNIVERSITY OF FLORIDA, 2003
- (26) **In Retailing, The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing** , J mat the Degree of Doctor Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For 2008of Philosophy, University of Stirling,
- (27) Stogdill, R.M. **Handbook of Leadership**. N. Y.: Macmillan Publishing Co, Inc., The Free Press, 1974.