

أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين

The impact of transformational leadership on the job performance of employees

حياة عبد الباقي^{1*} ، كويد سفيان²¹ المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، الجزائر hayat-1974@hotmail.fr² المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، الجزائر sou-fy-a@hotmail.fr

تاريخ الاستلام: 1920/12/28 تاريخ القبول: 2020/04/25 تاريخ النشر: 2020/06./17

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت- الجزائر، واستخدام الباحثان الاستبيان كأداة للدراسة والبرنامج الإحصائي SPSS 25 لتحليل بيانات الاستبيان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين الأبعاد الأربع للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وكانت هذه الأبعاد مرتبة في أثرها على الأداء الوظيفي على التوالي: (التأثير المثالي، الاستتارة الفكرية، الاعتبار الفردي والحفز الإلهامي)؛ بمعنى أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي هو التأثير المثالي، وأقلها تأثيراً هو الحفز الإلهامي، وعليه يوصي الباحثان المؤسسة أن تعمل على تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى رؤسائها مع التركيز على الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي.

Abstract: The study aimed to identify the impact of transformational leadership on the job performance of employees of the Electricity and Gas Distribution Corporation (Ain-Témouchent) -Algeria, The researchers used the questionnaire as a study tool and spss 25 to analyze the questionnaire data, and the results of the study showed a positive correlation between the four dimensions of transformational leadership and job performance, These dimensions were arranged in their impact on job performance respectively: (Idealized influence, Intellectual stimulation, individual consideration and inspirational stimulation); In other words, the most influential dimension of job performance is the Idealized influence, and the least influential is inspirational motivation, so the researchers recommend that the foundation develop the transformational leadership skills of its superiors with a focus on inspirational motivation and individual consideration.

Key words: Leadership, Transformational Leadership, Job performance.

*المؤلف المرسل

تمهيد: إنَّ القناعة الراسخة لدى أغلب الباحثين والدارسين في مجال تسيير المؤسسات وإدارتها، أنَّه في ظلِّ عصرنا الراهن الذي يشهد تطورات ومستجدات بصفة مستمرة على مستوى بيئة الأعمال؛ كعولمة الأسواق وعلمية المنافسة، تؤكد أنَّ نجاح المؤسسات واستمرارها ونموها لا يمكن أن يتحقق في كنف قيادة تقليدية بل يحتاج لقيادات إدارية مدركة ومسؤولة تتوفر فيها السمات والسلوكيات القادرة على مواكبة سرعة التغيير، ممَّا يتطلب قيادات تؤمن وتثق بقدرات الآخرين، قيادة قادرة على إلهام العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء المتميز، وتساهم في تنمية مهاراتهم ومعارفهم المهنية، وعلى هذا الأساس تعتبر القيادة التحويلية الأنسب في عصر التميز والتفوق والمنافسة التي اجتاحت العالم، كما تعتبر الأداة المحركة لدافعية العاملين نحو الأعمال وإنجازها بشكل يفوق توقعاتهم، من خلال التأثير على سلوكياتهم لجعل أدائهم أكثر كفاءة وفعالية.

أولاً: الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة: انطلاقاً من الدور الفعال الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية وتطوير قدرات ومهارات المرؤوسين إيجابياً، كان من الضرورة الوقوف بطريقة علمية ومنهجية على واقع هذا النمط من القيادة في الميدان التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية خصوصاً، كون القيادة التحويلية من الأنماط القيادية القادرة على حفز العاملين، واستثارة دافعيتهم وبث روح الحماس لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم، جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، وفي ضوء ذلك يمكن بلورة معالم الإشكالية في السؤال التالي: هل يؤثر نمط القيادة التحويلية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الجزئية التالية:

- ما مستوى ممارسات سلوك نمط القيادة التحويلية في المؤسسة المبحوثة؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المبحوثة؟

-- هل تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية للرؤساء في مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية المبحوثة إيجابياً؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في المؤسسة المبحوثة؛

الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في المؤسسة المبحوثة؛

3- أهمية الدراسة وأهدافها:

فإنّ الدراسة الراهنة تسعى إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، وإلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن مدى تبني القيادات في المؤسسة المبحوثة لنمط القيادة التحويلية.
- تشخيص الواقع العملي للأداء الوظيفي في المؤسسة المبحوثة.
- تحديد علاقتي الارتباط والتأثير بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي.

ثانياً- الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع نجد:

1- دراسة الطاهر بن عبد الرحمن، (2010)¹، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بمؤسسة سونلغاز، والتعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وقد تبين من خلال آراء العاملين أنّ رؤسائهم يتمتعون بمستوى مرتفع نسبياً بسلوكيات القيادة التحويلية، وأنّ مستوى أدائهم الوظيفي مرتفع نسبياً، كما بينت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية للرؤساء والأداء الوظيفي للمرؤوسين.

2- دراسة (Durga Devi Pradeep، 2011)²، تناولت الدراسة العلاقة بين أساليب القيادة متمثلة في: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وقيادة عدم التدخل والأداء الوظيفي، والدراسة كانت عبارة عن مقارنة أسلوب القيادة ومدى تأثيره في الأداء بين مؤسسات مختارة من كلا القطاعين العام والخاص، وشملت العينة (43) مديراً على مستوى الإدارة الوسطى و(156) مرؤوساً، وتوصلت الدراسة إلى أنّ القادة الذين يتميزون بقدرة التأثير على مرؤوسيهام وعلى وضع معايير واضحة للأداء، وبالمقابل يتوقع المرؤوسين من قادتهم الاعتراف بانجازاتهم ومكافأتهام عليها، كما أنّ أسلوب القيادة التحويلية له علاقة مباشرة ونتائج الأداء العالية، وأوصت الدراسة باعتماد نمط القيادة التحويلية في كلا القطاعين.

3- دراسة (Nguyen Minh Ha, Tran Viet Hoang Nguyen ، 2014)³، الموسومة ب: تأثير سلوك القيادة على أداء الموظفين، الغرض من الدراسة هو تحليل تأثير السلوكيات القيادية التحويلية،

¹ - الطاهر بن عبد الرحمن، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة - الجزائر، العدد الثالث، 2010، ص 119.

² - Durga Devi Pradeep, The relationship between effective leadership and employee performance, International conference on advancement in information technology with workshop of ICBMG, IPCSIT, SINGAPORE, Vol 20, 2011, pp 200-201.

³ - Nguyen Minh Ha, Tran Viet Hoang Nguyen, The Influence of Leadership behaviors on Employee Performance in the Context of Software Companies in Vietnam, Advances in Management & Applied Economics, vol. 4, N°3, 2014, 157-171? Vu le 13/10/2017: mailto:www.sciencpress.com/Upload/AMAE/Vol%204_3_11.pdf

والتبادلية، والمتساهلة على الأداء الوظيفي الفردي، استخدمت الدراسة عينة شملت (304) موظف، وأظهرت النتائج أن سلوك القيادة السلبية هو أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي؛ حيث كان لها تأثير سلبي، والسلوكيات التي أظهرت تأثيرها الإيجابي على الأداء، كان الاعتبار الفردي هو الأكثر أهمية؛ ثم يتبعه التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والإدارة عن طريق الاستثناء - والمكافأة والإدارة النشطة. أما الدافع المهم لا يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، هذه الدراسة كشفت أيضاً أنه لا يوجد فرق في الأداء للذكور والإناث.

4-دراسة (بنوناس صباح، 2015)⁴، تناولت الدراسة موضوع تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية وأبعاده وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 63 عامل بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، كما استخدم الاستبيان والبرنامج الإحصائي (SPSS)، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه.

5-دراسة (التحاني دوح، حسين شنيني، 2019)⁵، تناولت الدراسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية، طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف، وتم استخدام الاستبيان وبرنامج SPSS، توصل البحث إلى وجود علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين.

من خلال عرض الدراسات السابقة هناك نوع من التشابه مع الدراسة الحالية في أغلب أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وتناولت كلها دراسة المتغير التابع الأداء الوظيفي وفي اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، مع وجود اختلاف في الجانب الميداني بخصوص مجتمع وعينة الدراسة حيث تناولت هذه الدراسة أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اقتصادية عمومية وفق البيئة الاقتصادية الجزائرية مثل دراسة بنوناس (2015) والطاهر (2010)، والاختلاف الوحيد أن هذه الدراسة شملت جميع العاملين في المؤسسة المبحوثة وكانت نسبة الاستجابة (88%) من أصل المجتمع، وتوصلت الدراسة الحالية لنفس نتائج الدراسات السابقة بوجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على مستوى الأداء، كما تم الاستعانة والاستفادة من هذه الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية وفي تصميم أداة الدراسة.

ثالثاً- الإطار النظري للدراسة:

4- بنوناس صباح، "تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، العدد الثامن عشر، ديسمبر 2015

5- التحاني دوح، حسين شنيني، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة (بلدية الطيبات ولاية ورقلة)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي - الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثاني، ديسمبر 2019، الصفحة 295-311.

1- مفاهيم أساسية في القيادة التحويلية: شهد موضوع القيادة اهتماماً متزايداً من قبل المفكرين في مختلف المجالات، وأدى هذا الاهتمام إلى ظهور عدد من النظريات الحديثة؛ ومن أبرزها نظرية القيادة التحويلية، حيث وجد لوي وجاردنر (Lowe & Gardner) في دراسة لهما؛ أنه من بين كل ثلاثة أبحاث في مجال القيادة هناك واحداً يدور حول القيادة التحويلية⁶.

1-1- مفهوم القيادة التحويلية: ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز (Burns)، فهو أول من أتى بمفهومها، حيث عرفها بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق⁷، ثم قام باس (Bass) بتطوير مفهوم بيرنز للقيادة التحويلية، ويرى بأنها: تعمل على تحفيز المرؤوسين ذوي الاحتياجات عالية المستوى، وبناء جو الثقة المتبادلة، وتشجيعهم على العمل لصالح المنظمة قبل مصالحهم الخاصة، وتحقيق أكثر من النتيجة المتوقعة في الأصل، مما يفسر بأنها نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل⁸، وفي ضوء ما سبق يؤكد (Robbins) روبنز بأن القادة التحويليين هم القادة الذين يبدون اهتمامهم باحتياجات التطوير الذاتي لأتباعهم، وتغيير وعي الأتباع بالقضايا القائمة من خلال مساعدتهم على رؤية المشاكل القديمة بطرق جديدة، والقدرة على إرضاء أتباعهم وإلهامهم للعمل بجد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وتعرف بأنها مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل⁹.

1-2- أبعاد القيادة التحويلية: اتفق كل من (Bass & Avolio) على تصميم استبانة متعددة العناصر أساسها أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي¹⁰.

1-2-1- التأثير المثالي: يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتبارهم

⁶ زياد الطحانية، معين عودات، " السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم"، مجلة المنارة، المجلد العاشر، العدد 1/ب، الجامعة الهاشمية بالأردن، 2014، ص ص 118-119.

⁷ علي أحمد عيصرة، "القيادة والدافعية في الإدارة التربوية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 230.

⁸ محمود عبدالسلام الصليبي، "الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 109.

⁹ سيد الهواري، "ملاحم مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية"، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006، ص 31.

¹⁰ زياد الطحانية، معين عودات، " السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم"، مجلة المنارة، الجامعة الهاشمية بالأردن، المجلد العاشر، العدد 1/ب، 2014، ص 119.

حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاةهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم¹¹.

1-2-2- الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد الذي يثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على تزويد الأتباع بصورة واضحة للأهداف العامة للمنظمة وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية وتشجعهم وتولد عندهم الرغبة في العمل على تحقيق تلك الأهداف¹².

1-2-3- الاعتبار الفردي: يعطي القائد اهتماماً خاصاً لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه الوظيفي، فيعمل كمدرّب وموجه، ويُظهر لهم (القائد) الاحترام ويأدبهم الاهتمام والتركيز على التمكين لتنمية قدراتهم وتفجير طاقتهم الكامنة¹³.

1-2-4- الاستشارة الفكرية: يعمل القائد التحويلي من خلالها على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع الأتباع على حل المشكلات بطرق إبداعية، كما يحرص على حث وتشجيع مرؤوسيه على البحث عن طرق وأفكار إبداعية بغية تحسين أداء العمل في المؤسسة وتحقيق أهدافها¹⁴.

1-3- خصائص القائد التحويلي: يُعرف القادة التحويليون من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير، وهم قادرون على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، ويدعمون الأتباع من أجل تحقيق معايير أداء عالية¹⁵، وليمكن القائد التحويلي من إدارة التغيير، عليه أن يتميز حسب كل من (Hacker and Robert) بالخصائص التالية¹⁶:

- يمتلك رؤية ثابتة،

- يزرع الثقة بالآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع،

- يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويشجع التفكير الإبداعي،

- يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات،

¹¹ - أفوليو بروس، " تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية"، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 73.

¹² - ماهر صبري درويش، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير- دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 75، 2009، ص 107.

¹³ - أفوليو بروس، " تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية"، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 78.

¹⁴ - بدوي عبد الله الحاج إبراهيم، "القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2015"، مجلة العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، السودان، العدد الثاني، يناير 2018، ص 262.

¹⁵ - بيتر ج. نورث هاوس، "القيادة الإدارية النظرية والتطبيق"، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، الطبعة الثانية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2001، ص 216.

¹⁶ - منقذ داغر، عادل صالح، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2000، ص 419.

-يخلق التحديات في الأعمال والمهام،

-يسعى إلى بناء الإجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم،

-تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.

2- مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي:

1-2- مفهوم الأداء الوظيفي: يشير الأداء الوظيفي إلى: "مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة

عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة

في الوظيفة مثلاً¹⁷، وفي ذات السياق، فإنّ الأداء حسب دافت (Daft) هو: "محصلة لكافة العمليات التي تقوم

بها المنظمة، وأي خلل في أيّ منها لا بدّ وأن يُؤثّرهُ الأداء، الذي يعد مرآة المنظمة"¹⁸.

2-2- مؤشرات قياس الأداء الوظيفي: يقترح (Sedarmayanthi) عدة مؤشرات تُستخدم غالباً لقياس

أداء العاملين وهي كالآتي¹⁹:

• المهارات التي يمتلكها العاملون لحل مشاكلهم الخاصة في إتمام المهام.

• المسؤولية، هو شعور العاملين بالمسؤولية لإكمال المهمة بشكل جيد.

• الصدق، هو إيصال شيء وفق الوضع الفعلي.

• التعاون، أي قدرة العاملين بالتعاون مع الزملاء.

• المبادرة وهي قدرة العاملين على إتمام المهام والوظائف والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل عاجل.

• حسن التوقيت، هو ما إذا كان وقت الانتهاء من العمل بوقت محدد مسبقاً أم لا.

• مستوى أخطاء العمل، أي قدرة العاملين على إكمال العمل بشكل جيّد دون أي أخطاء.

• سرعة العمل، وهي السرعة التي يتمكن بها العاملون من إكمال روتين العمل دون تقليل جودة العمل.

2-3- علاقة القيادة التحويلية بمستوى الأداء: لقد أكّد (Risambessy) بأن كلما كان أسلوب القيادة

التحويلية أفضل، كلما كان أداء الموظفين أعلى، أو العكس فإذا انخفض أسلوب القيادة التحويلية فإن أداء

الموظفين يكون أسوأ، ويمكن تحقيق الأداء الجيّد من خلال تحفيز القائد للعامل وتنمية قدراته ومنحه الحرية في

التعبير عن أفكاره وتنفيذها في إطار تخصصه وخبراته عن طريق الاهتمام بالإبداع التنظيمي، "ويعد أسلوب

¹⁷-حسن محمود الحراشنة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 91-92.

¹⁸ - Richard.L Daft, Management, the Dryden press series in management, Chicago, 1988, p 9.

¹⁹ - Tiksnayana Vipraprastha, I Nengah Sudja, Anik Yuesti, The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City), International Journal of Contemporary Research and Review, Section: Management and Economics, February, 2018, Vol. 9, Issue. 02, Page 205.

أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين

القيادة التحويلية من العوامل المهمة في تحسين أداء العاملين²⁰، بحيث أشار باس وآخرون في أبحاثهم: " بأن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بالأداء"²¹، وهكذا فإنه يتوجب على القائد التحويلي إيجاد تصور كامل عن الأداء الوظيفي للعاملين وضرورة الارتقاء بمستوى كفاءته وفعاليتيه مع بث القناعة والثقة في نفوس العاملين بأن مساهمتهم الفعلية والجدادة في تأدية المهام الموكلة إليهم تمثل الرفاهية الاجتماعية لهم ومجال لإشباع حاجاتهم الضرورية²²، وأكد (Durga): "أن أسلوب القيادة التحويلية له علاقة مباشرة ونتائج الأداء العالية"²³، ومن هذا المنطلق أشار (Leithwood): "إن القيادة التحويلية تعمل على تطوير أداء العاملين بالمؤسسة، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجعهم على التعاون والعمل الجماعي"²⁴، في غمرة هذا الوضع؛ ننتهي إلى نتيجة مفادها أن نمط القيادة التحويلية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال السلوكيات التي يمارسها القادة بهدف ترشيد سلوك الأفراد العاملين وحشد قدراتهم واستثمار طاقاتهم المخزنة وتنسيق جهودهم والتشجيع على المبادرة والإبداع في طريقة العمل والتفكير، مع توفير مناخ تنظيمي صحي، من أجل تحقيق التحدي الأكبر لأي مؤسسة وهو البقاء والنمو والازدهار.

رابعا-الإطار المنهجي للدراسة:

1- منهج الدراسة: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

2-مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، والبالغ عددهم (195) فرد حسب إحصائيات قسم الموارد البشرية في يناير 2020، وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على كافة العاملين واسترجع منها (172) وهو ما يشكل نسبة (88.20%) من أصل مجتمع الدراسة.

²⁰ - Tiksnayana Vipraprastha, I Nengah Sudja, Anik Yuesti, The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenpar Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City), International Journal of Contemporary Research and Review, Section: Management and Economics, February, 2018, Vol. 9, Issue. 02, Page 20505.

²¹ – Alexandru Mihalcea , " Leadership, personality, job satisfaction and job performance", Procedia - Social and Behavioral Sciences 127 (2014) 443 – 447, P444.

²² - ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، "تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة / المنطقة الوسطى / الكوفة)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 82، 2010، ص74.

²³ - Durga Devi Pradeep, The relationship between effective leadership and employee performance, International conference on advancement in information technology with workshop of ICBMG, IPCSIT, Vol 20, SINGAPORE, 2011, pp 200-201.

²⁴ - شريف حسن عباس، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010، ص 20.

3-أداة الدراسة: تم تصميم استبيان اعتمادا على بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع دراستنا الحالية، وتضمن مجموعة من العبارات والتي جاءت وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث منحت الدرجات على التوالي (5)، 4، 3، 2، 1) إذا كانت الإجابات مؤيدة للاتجاه (أتفق بشدة، أتفق، أتفق نوعاً ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، كما تم تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي حسب المعيار التالي: المستوى المنخفض إذا كان المتوسط الحسابي (من 1 إلى 2.33)، المستوى المتوسط إذا كان المتوسط الحسابي (من 2.34 إلى 3.66)، ومستوى ممارسة عال إذا كان المتوسط الحسابي (من 3.67 إلى 5)، و تكون الاستبيان من جزئين رئيسيين هما: -الجزء الأول: القيادة التحويلية (المتغير المستقل): يتضمن أربعة أبعاد ب(13) عبارة. -الجزء الثاني: الأداء الوظيفي لدى العاملين (المتغير التابع): ويتضمن (11) عبارة.

4-أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة: تم معالجة البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V25، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات، معامل الارتباط، معامل تضخم الثباتين، معامل الثباتين المسموح به، تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

5- ثبات أداة الدراسة: بلغ معامل الثبات لأبعاد المحور الأول (0.768) ولأبعاد المحور الثاني بلغ (0.813)، وقيمة المعامل لكل الاستبيان (0.834)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها لاختبار الفرضيات.

الجدول رقم (1): قيم ثبات أداة القياس (ألفا كرونباخ)

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد والمتغير
0.701	3	البعد الأول: التأثير المثالي
0.763	3	البعد الثاني: الحفز الإلهامي
0.776	4	البعد الثالث: الاستشارة الفكرية
0.766	3	البعد الرابع: الاعتبار الفردي
0.768	13	المتغير المستقل: القيادة التحويلية
0.813	11	المتغير التابع: الأداء الوظيفي
0.834	24	إجمالي عبارات الاستبيان

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS v 25

أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين

خامسا- الإطار التطبيقي:

1- الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

- لمعرفة درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل الرؤساء بمؤسسة سونلغاز، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على محور القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة، وتظهر النتائج في الجدول رقم (2) أدناه.

الجدول رقم (2): الإحصائيات الوصفية لأبعاد القيادة التحويلية N=172

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
4	منخفض	0,86193	2,2849	التأثير المثالي
2	متوسط	0,92771	2,4826	الحفز الإلهامي
1	متوسط	0,86087	2,4884	الاستشارة الفكرية
3	متوسط	0,87554	2,4147	الاعتبار الفردي
	متوسط	0,74415	2,4176	القيادة التحويلية

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS v 25

يتضح من الجدول (2) أن درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية من قبل الرؤساء بمؤسسة سونلغاز جاء بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد المتغير المستقل مجتمعاً لدى المؤسسة المبحوثة (2.417) وانحراف معياري (0.744) كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية بين (2.284-2.488) وقد احتل بُعد الاستشارة الفكرية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.488)، تلاه الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي (2.482)، ثم الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (2.414)، وأخيراً جاء بُعد التأثير المثالي حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.284) والانحراف المعياري (0.86). نستخلص أن نمط القيادة التحويلية بأبعاده ممارس في مؤسسة سونلغاز، غير أنه يتطلب التشجيع على الاهتمام بنمط القيادة التحويلية والعمل على تعزيز ممارسته وتوعية الرؤساء بأهميته لأجل بلوغ التميز والتفوق.

- لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المبحوثة تم احتساب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على محور الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (3): الإحصائيات الوصفية لعبارات محور الأداء الوظيفي N = 172

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	2,6279	1,09807	متوسط	6
2	2,3023	1,09832	منخفض	11
3	2,4128	1,10208	متوسط	10
4	2,4419	1,19555	متوسط	8
5	2,4186	1,20879	متوسط	9
6	2,5640	1,14528	متوسط	7
7	2,7965	1,27934	متوسط	5
8	2,9535	1,15376	متوسط	3
9	2,9244	1,20432	متوسط	4
10	2,9767	1,13402	متوسط	2
11	3,1047	1,18991	متوسط	1
الأداء الوظيفي	2,6839	,56294	متوسط	

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS v 25

يتبين من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الأداء الوظيفي بلغ (2.683) وانحراف معياري (0.56)، وأن العبارة (11) أخذت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.104) وانحراف معياري (1.189)، وأما العبارة (2) حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.302) وانحراف معياري (1.09)، وهذا يدل أن العاملين في المؤسسة المبحوثة يتمتعون بمستوى أداء وظيفي متوسط نسبياً، مما يدل أن الأداء الوظيفي لم يرق بعد إلى المستوى الأفضل، ويرجع السبب في ذلك إلى مستوى الممارسات القيادية التي تميزت بمستوى متوسط، لذلك يجب أن يكون القادة ملمين بالأسباب التي جعلت الأداء بذلك المستوى والحرص على تطوير قدراتهم ومهاراتهم القيادية، فينعكس ذلك بالإيجاب على أداء العاملين.

2- اختبار الفرضيات:

بداية وقبل إجراء الاختبارات اللازمة يتوجب التأكد بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالاعتماد على نظرية النهاية المركزية التي تؤكد على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي في حالة فاق حجم عينة الدراسة (30 مفردة)؛ ومن هذا المنطلق فأن شرط نظرية النهاية المركزية محقق في هذه الدراسة باعتبار عينة الدراسة بلغت (172)، وكذلك البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل الالتواء والتفلطح محصورة على التوالي بين [-) و1.96+1.96)؛ (-2.58 و+2.58) وهو ما يتوافق والنائج الواردة في الجدول رقم (4)، بالإضافة إلى اختبار مدى ملائمة البيانات لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين

أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين

المتغيرات المستقلة وذلك بحساب معامل تضخم التباين "Variance inflation factor -VIF" واختبار التباين المسموح به لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، والقاعدة العامة تشير إلى عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين "VIF" لأبعاد المتغير لا يتجاوز القيمة عشرة، وأن تزيد قيمة التباين المسموح به عن (0.05)، وهو ما يتوافق مع نتائج الجدول رقم (4) التي أظهرت قيم "VIF" التي تتراوح قيمها بين (1-5.22) أي أقل من (10)، وقيم التباين المسموح به بين (1-0.191) أي أكبر من (0.05)؛ وعليه يمكن إجراء اختبار الفرضيات.

الجدول (4): نتائج اختبارات مدى ملائمة البيانات لتحليل الانحدار المتعدد

الأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفلطح	التباين المسموح به	VIF
التأثير المثالي	0,786	0,089	,2170	4,60
الحفز الإلهامي	0,764	-0,225	1.000	1.00
الاستشارة الفكرية	0,834	-0,253	0,191	5,22
الاعتبار الفردي	0,834	-0,138	0,199	5,01
القيادة التحويلية	0,653	-1,079	1.000	1.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS v 25

3- نتائج اختبار فرضيات الارتباط لمتغيرات الدراسة:

- نصت الفرضية الرئيسية الأولى: على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في المؤسسة المبحوثة؛ وللتحقق من هذه الفرضية سيتم الاعتماد على حساب معامل الارتباط بيرسون كالتالي:

الجدول (5): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

البيان	التأثير المثالي	الحفز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي
معامل الارتباط	0.604	0.631	0.662	0.674
معامل التحديد	0.365	0.398	0.439	0.454

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS v 25

تشير النتائج في الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، وقد كانت أقوى العلاقات

بين الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.674$)، تلاه الاستشارة الفكرية ($R=0.662$)، ثم الحفز الإلهامي ($R=0.631$) وأخيراً التأثير المثالي ($R=0.604$).
- نصت الفرضية الرئيسية الثانية: على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في المؤسسة المبحوثة؛ وللتحقق من هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من صحة الفرضية كالتالي:

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر القيادة التحويلية على الأداء

المتغير المستقل	R ²	R	B	الخطأ المعياري	T	Sig	
الثابت	0.586	0.765	1.28	.096	13,4	,000	
			3			2	
التأثير المثالي X ₁			,204	,045	2,15	,032	9
الحفز الإلهامي X ₂			,043	,044	2,51	,013	6
الاستشارة الفكرية X ₃			,127	,048	3,51	,001	5
الاعتبار الفردي X ₄			,062	,045	4,42	,000	
					2		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS v 25

تبين النتائج الواردة في الجدول (6) أن علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي موجبة (طردية) وقوية، حيث تتحكم هذه الأبعاد في المتغير التابع بنسبة (58.6%) والباقي (41.4%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، ويمكن صياغة النموذج النهائي لخط الانحدار انطلاقاً من القيم الواردة في الجدول (6) حيث أن جميع معاملات خط الانحدار دالة معنوياً: والنموذج يظهر كالتالي:

$$Y=1.283 + 0.204 X_1 + 0.043 X_2 + 0.127 X_3 + 0.062 X_4$$

من خلال معادلة خط الانحدار إلى أن السلوك القيادي التحويلي بأبعاده يؤثر في مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة المبحوثة، وخاصة بُعدي التأثير المثالي والاستشارة الفكرية، فالقائد يمارس سلوك يجعل منه قدوة وأسوة حسنة يحتذى بها، ويحظى باحترام جميع المرؤوسين، كما أنه يشجع العاملين على طرح آرائهم ومقترحاتهم لحل

مشكلات العمل و يسمح لهم باقتراح طرق وسبل جديدة لانجاز المهام، وفي المرتبة الثالثة بعد الاعتبار الفردي؛ بحيث يحرص القائد على تنمية قدرات المرؤوسين وتهيئة المناخ المناسب لتحسين وتطوير أدائهم، وأخيراً الحفز الإلهامي من خلال اهتمام العاملين الأكفاء خاصة ذوي الأفكار الخلاقة ويأخذ بأرائهم واقتراحاتهم في أمور العمل، وبالتالي نقبل الفرضية التي مفادها أن لأبعاد القيادة التحويلية تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة المبحوثة.

4- نتائج الدراسة: لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاء كل من ممارسات السلوك القيادي التحويلي من قبل الرؤساء والأداء الوظيفي لدى العاملين بمستويات متوسطة نسبياً في مؤسسة سونلغاز،
- وهناك علاقات ارتباط موجبة وقوية بين الأداء الوظيفي وأبعاد القيادة التحويلية، وجاءت أقوى علاقة بين الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي، تلاه الاستشارة الفكرية، ثم الحفز الإلهامي وأخيراً التأثير المثالي.
- هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، مما يعني أنه كلما مارس الرؤساء بالمؤسسة نمط القيادة التحويلية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

- أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة المبحوثة؛ وخاصة بُعدي التأثير المثالي من خلال ترجيح الرؤساء المصلحة العامة عن مصلحتهم الشخصية والاستشارة الفكرية لمرؤوسيه، عن طريق التزام الرؤساء بتشجيع الأفكار الجديدة، مع الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين.

5- التوصيات:

- الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية بوصفها إحدى أهم الأساليب المؤثرة على الأداء؛ لأنها الأكثر قدرة على حفز العاملين، واستشارة دافعيتهم وبث روح الحماس لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم.
- حث الرؤساء على ضرورة تنمية مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية لديهم.
- حث الرؤساء على ضرورة تنمية قدرات المرؤوسين وتهيئة المناخ المناسب لتحسين وتطوير أدائهم، لأجل بلوغ مستوى أداء أفضل.

- تشجيع وتدريب العاملين في المؤسسة على الحرص على تنمية أوجه القصور فيما يقومون به من مهام العمل، وتشجيع العاملين على النظر لمكالات العمل بأسلوب مبدع ومتجدد.

في الأخير، نلاحظ أن أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي يعزى إلى التأثير المثالي بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم تليه الاستشارة الفكرية التي لها تأثير كبير على مستوى الأداء، ثم الاعتبار الفردي وأخيراً الحفز الإلهامي.

- قائمة المراجع:- المراجع العربية:

- 1- أفوليو بروس، " تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية"، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 2- التجاني دوح، حسين شنيبي، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة (بلدية الطيبات ولاية ورقلة)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي -الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثاني، ديسمبر 2019 .
- 3- الطاهر بن عبد الرحمن، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة -الجزائر، العدد الثالث، 2010.
- 4- بدوي عبد الله الحاج إبراهيم، "القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2015"، مجلة العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، السودان، العدد الثاني، يناير 2018.
- 5- بنوناس صباح، "تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، العدد الثامن عشر، ديسمبر 2015.
- 6- بيتر ج. نورث هاوس، "القيادة الإدارية النظرية والتطبيق"، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، الطبعة الثانية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2001.
- 7- حسن محمود الجراحشة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر، عمان، الأردن، 2012.
- 8- زياد الطحانية، معين عودات، " السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم"، مجلة المنارة، المجلد العاشر، العدد 1/ب، الجامعة الهاشمية بالأردن، 2014.
- 9- سيد الهواري، "ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية"، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006.
- 10- شريف حسن عباس، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.
- 11- علي أحمد عياصرة، "القيادة والدافعية في الإدارة التربوية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 230.
- 12- ماهر صبري درويش، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير- دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 75، 2009.
- 13- محمود عبدالسلام الصليبي، "الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 14- منقذ داغر، عادل صالح، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2000.

-المراجع الأجنبية:

- 1- Alexandru Mihalcea , " Leadership, personality, job satisfaction and job performance", Procedia - Social and Behavioral Sciences 127 (2014).
- 2- Durga Devi Pradeep, The relationship between effective leadership and employee performance, International conference on advancement in information technology with workshop of ICBMG, IPCSIT, SINGAPORE, Vol 20, 2011.
- 3- Nguyen Minh Ha, Tran Viet Hoang Nguyen, The Influence of Leadership behaviors on Employee Performance in the Context of Software Companies in Vietnam, Advances in Management & Applied Economics, vol. 4, N°.3, 2014, 157-171? Vu le 13/10/2017:mailto:www.sciencpress.com/Upload/AMAE/Vol%204_3_11.pdf
- 4- Richard.L Daft, Management, the Dryden press series in management, Chicago, 1988.
- 5- Tiksnayana Vipraprastha, I Nengah Sudja, Anik Yuesti, The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City), International Journal of Contemporary Research and Review, Section: Management and Economics, February, 2018, Vol. 9, Issue. 02.