

القيادة التحولية كمدخل لتعزيز تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة

أحلام بوفناز<sup>1</sup>، إلهام بوغليطة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، مخبر، ECOFIMA، a.boufenaz@univ-skikda.dz

<sup>2</sup> جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، مخبر، ECOFIMA، i.boughlita@univ-skikda.dz

**The transformational leadership as an entrance to promote human resource development in the economic institution Applied study in Skikda Natural Gas Liquefaction Complex**  
Ahlem Boufenaz, Ilhem Boughlita

تاريخ الاستلام: 2020/02/29؛ تاريخ القبول: 2020/10/26؛ تاريخ النشر: 2020/12/30

**الملخص :**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحولية في تعزيز تنمية الموارد البشرية في مركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، وتحقيقاً لذلك تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع بيانات الدراسة وذلك بتوزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من 90 عامل. وخلصت أهم نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة كل من نمط القيادة التحولية وتنمية الموارد البشرية مرتفع ، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحولية على تنمية الموارد البشرية في مركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة.

الكلمات المفتاح: القيادة التحولية، تنمية الموارد البشرية، مركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة.

تصنيف JEL : M1 ؛ M12 ؛ O15.

**Abstract :**

This study aimed to define the role of transformational leadership in promoting human resource development in skikda natural gas liquefaction complex; so that it has been focused on the use of questionnaire as a principal tool in collecting the study data's by distributing it to a random sample of 90 workers.

The study concluded that the level of practicing the transformational leadership way reached a high level as well as human resource development, in addition to that there is a statistically significant impact of the dimensions of the transformational leadership on the human resource development in skikda natural gas liquefaction complex.

**Keywords:** Transformational leadership, Human resource development, skikda Natural Gas Liquefaction Complex.

**Jel Classification Codes :** M1 ؛ M12 ؛ O15.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA

أحلام بوفناز، إلهام بوغليطة (2020)، القيادة التحولية كمدخل لتعزيز تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08 (العدد 02)، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-، ص 315-326

**1. مقدمة.**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لأنها تهتم بالعنصر البشري، هذا الأخير الذي يعد أمن مورد لدى المؤسسة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية؛ كما أنها تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من جذب وتأهيل الكفاءات الضرورية والقادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية بإمكانها المساهمة وبشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة؛ ولذلك اهتم الباحثون في مجال الإدارة بوضع القواعد والأسس التي تساعد في الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة عن طريق إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تركز على التخطيط والاختيار والتدريب والتحفيز والتقييم وكل ما يتعلق بالعنصر البشري، ومهما تقدم العلم وتطورت التكنولوجيا، تبقى المحافظة على المورد البشري الملتمزم وتطوير مهاراته من أبرز التحديات التي تواجه القيادة بشكل مستمر، وإذا كان دور القائد يتجه إلى الاهتمام باحتياجات العاملين وتشجيعهم على تعلم المهارات الضرورية لإتمام أعمالهم، فإن دور القائد الفعال هو دعم العاملين في اكتساب المهارات وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تحسين الأداء، باعتبار أن مسؤوليته الرئيسية تتمثل في تغيير أنماط سلوكهم لتتوافق مع متطلبات الأداء؛ ومن أكثر الأنماط القيادية التي حازت على اهتمام واسع من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة هو نمط القيادة التحويلية، فالقادة التحويليون يستحدثون مؤسسات لها القدرة على التطوير والتعلم والإبداع والابتكار، من خلال التركيز على المورد البشري المؤهل والمدرب والملتمزم.

**1.1. إشكالية الدراسة.** من خلال الطرح السابق وفي إطار إبراز دور القيادة التحويلية في تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى تأثير القيادة التحويلية على تنمية الموارد البشرية بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة؟**

وللإجابة على التساؤل الرئيسي، يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة؟
- ما درجة تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة؟
- هل يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية على تنمية الموارد البشرية بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة؟

**2.1. فرضيات الدراسة.** للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات كما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

**الفرضيات الفرعية:** تنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

**3.1. أهمية الدراسة.** تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته، فقد تطرقت إلى مدخل إداري حديث ألا وهو القيادة التحويلية التي تساهم بشكل أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها، بحيث يمكن الاستفادة من الدراسة والاسترشاد بها من

أجل تنمية مهارات الموارد البشرية من خلال توجيههم والتأثير فيهم واستثارة همهم وتوحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

#### 4.1. أهداف الدراسة. نسعى من خلال هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- تحليل واقع كل من القيادة التحويلية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة.
- تحديد أثر القيادة التحويلية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة.
- اقتراح جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في ترسيخ ممارسات القيادة التحويلية من أجل تعزيز تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة.

5.1 منهج الدراسة. للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تعتمد الدراسة أساساً على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لضبط الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة كونه يتصف بالنظرة الشمولية واقتزان وصف الحالة بتحليلها. كما سنستعمل أسلوب دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

#### 2. الإطار النظري للدراسة.

##### 1.2. القيادة التحويلية.

##### أ. مفهوم القيادة التحويلية.

يرجع ظهور مصطلح القيادة التحويلية إلى عام 1978، على يد بيرنز في كتاب "القيادة"، من أجل تحديد الفرق بين القادة الذين يقيمون علاقة تحفيزية ذات هدف مع المرؤوسين والقادة الذين يركزون بشكل موسع على تبادل المصالح للحصول على مكاسب؛ وقد عرفها "بيرنز" بأنها "تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة" (الغامدي، 2011، صفحة 16)، فهي "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (Marshall, 2011, p. 3) بينما يرى "دافت" أن "القادة التحويليون يخفزون التابعين ليس فقط لاتباعهم شخصياً وإنما ليثقوا برؤية التحويل الكلي ويدركوا الحاجة إلى إعادة الانبعث ويعترفوا بالرؤية الجديدة والمساعدة في تأسيس عملية تنظيمية جديدة" (الرقب، 2010، صفحة 15)، أما "فيرهولم" فقد عرفها بأنها "القيادة التي تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية وتدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة" (الغامدي، 2011، صفحة 16). في حين عرفها "كولكيت" بأنها "تمتص من السلوك يلهم من خلاله القائد مرؤوسيه للالتزام برؤية مشتركة كنموذج يحتذى به ويساعدهم على تطوير قدراتهم والنظر إلى المشاكل بمنظار جديد" (صادق، عبد الرضا، 2013، صفحة 63)؛ ويعرفها "كونجر" على أنها "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة" (Conger, 2002, p. 47). فالقائد 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" (بنوناس، 2015، صفحة 26).

وعليه يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يمتلك قدرات خاصة للارتقاء بمستوى مرؤوسيه وتحفيزهم وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير، لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها والعمل باستمرار من أجل نجاحها وتميزها عن قناعة ورضا.

##### ب. أبعاد القيادة التحويلية.

طور كل (Bass and Avolio) نموذجاً تضمن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية التي أطلق عليها (Four I's)، وهذه الأبعاد هي: (الشوابة، الشلي، و الخوالدة، 2018، صفحة 147)

- التأثير المثالي: بحيث يكون سلوك القادة قدوة لمرؤوسيه مع مرور الزمن، من خلال التمسك بالمعايير الأخلاقية، والابتعاد عن استخدام القوة والتسلط، ودفع الآخرين على تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها.

-التحفيز الإلهامي: من خلال إثارة روح التحدي لدى العاملين، وإذكاء قيم الحماسة والاندفاع لديهم والعمل بروح الفريق ومشاركتهم في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة.

-الاستشارة الفكرية: وذلك من خلال تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين ( طرح الأفكار الجديدة وحل المشكلات، وإعادة النظر في عمليات وهياكل المنظمة).

- الاعتبارات الفردية: من خلال إدراك القائد التحويلي للفروق الفردية بين المرؤوسين، والتعامل مع كل واحد منهم وفقاً لظروفه الخاصة والحرص على إيجاد نظام اتصال فعال.

## 2.2. تنمية الموارد البشرية.

### أ. مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة، ودائمة إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المؤسسة (درة و الصباغ، 2008، صفحة 19)، كما أنها تعني مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها (كشواي، 2006، صفحة 12)، بالإضافة إلى ذلك تعتبر إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بالشكل الذي يتوافق فيه هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها (عقيلي، 2005، صفحة 14).

### ب. مفهوم تنمية الموارد البشرية.

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها " تنسيق وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وأشكالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة" (معيوف، بن عباس، 2017، صفحة 173). كما تعرف بأنها "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً يتوافق مع احتياجات المجتمع، على اعتبار أنه بزيادة معارف ومهارات الفرد يتطور استغلاله للموارد الطبيعية. ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة" (دهيكل، جرادي، 2018، صفحة 55). كما يعرفها الدكتور أحمد منصور بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية...؛ وعليه نستنتج بأن "تنمية الموارد البشرية هي وسيلة تعليمية تمد الفرد بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو البدوية، وهي وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه" (بوقاشي، بدرجة، 2016، صفحة 40).

وفي الأخير يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها "تلك العملية التي تقوم على زيادة معارف ومهارات وقدرات القوى العاملة وفق نشاطات وأساليب أهمها التدريب، التعليم، تقييم الأداء، التكوين المستمر، الترقية، التحفيز والعلاقات الانسانية" (دليو، 2006، صفحة 55).

واليوم هناك توجه نحو خلق مورد بشري متميز في أدائه قادر على صناعة التميز تتيح له متطلبات المناخ التنظيمي فرصة الارتقاء بالمؤسسة إلى مصاف العالمية، حيث أصبحت المهارة التي يملكها العامل قابلة للنمو والتطور من خلال عملية التدريب والتأهيل إلى جانب التحفيز بنوعيه وطرق تنظيم العمل (Miller, philip, 1990, page 759).

### 3.2. الدراسات السابقة.

#### أ. الدراسات العربية.

دراسة (صباح بنوناس، 2015) بعنوان تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية (دراسة حالة الجزائرية للمياه بسكرة ADE)، مقال منشور، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 63 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه. دراسة (علي بن محمد الغامدي، 2013) بعنوان درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، مقال منشور، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالتطبيق على مدارس البنين بالمدينة المنورة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي وتم توزيع الاستبيان على 148 مديرا بنسبة 100%، توصلت الدراسة إلى أن درجة المتوسط العام لجودة أداء القيادة التربوية مرتفعة وكذا وجود ارتفاع في درجة تنمية الموارد البشرية.

دراسة (الطاهر بن عبد الرحمن، 2010) بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، مقال منشور، الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية وذلك من خلال الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بمؤسسة سونلغاز والتعرف على العلاقة الارتباطية بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي عند المرؤوسين، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين مستوى القيادة التحويلية للرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين. ب. الدراسات الأجنبية.

دراسة (Avolio & Zhu, 2004) بعنوان القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، اختبرت الدراسة علاقة تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، حيث بلغ حجم العينة 520 فرد من الممرضين العاملين في أحد أكبر المستشفيات العامة في سنغافورة، توصلت الدراسة إلى أن التمكين يتوسط العلاقة بين كل من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

### 3. الطريقة والأدوات.

#### 1.3. مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة والبالغ عددهم 7000 عامل، تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية مكونة من 100 عاملا، ولقد تم استرجاع 95 استبانة وبعد الفحص تم استبعاد 5 منها بسبب عدم الإجابة الكاملة على الأسئلة وبهذا يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة هو 90 استبانة.

#### 2.3. نبذة تعريفية حول مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة.

يعد مركب تجميع الغاز الطبيعي (GL1/K) بولاية سكيكدة من أكبر وأهم المركبات في الجزائر، استغرق مشروع تأسيسه 3 سنوات (1965-1968) ودخل طور الإنتاج سنة 1972؛ يقع المركب بالمنطقة الصناعية بسكيكدة على بعد 3 كيلومترات عن مقر الولاية وبالضبط في قرية العربي بن مهدي جنوب شرق سكيكدة، يمتد على مساحة تقدر بحوالي 92 هكتارا، ويتم تزويده بالغاز من قبل حقل حاسي الرمل عن طريق أنبوب طوله 580 كيلومتر.

يتكون المركب من وحدة للغاز الطبيعي المميع إلى جانب مصفاة، وتعود ملكيتها لمجمع سوناطراك؛ يتشكل المركب من 6 وحدات، هذه الأخيرة استفادت عملية إعادة عصرنة ودعم للإنتاج، يمثل تاريخ 19 جانفي 2004 حدثا معلما للمركب حيث تسببت عملية صيانة

في انفجار كبير أدى إلى خسائر مادية وبشرية كبيرة، وفي سنة 2007 وقعت سوناطراك عقوداً مع شركات أجنبية لاستعادة ما تبقى من الوحدات في سنة 2014 تم تدشين الوحدة الكبيرة.

### 3.3. أداة الدراسة.

الأداة الرئيسة في الدراسة هي الاستبيان حيث يعتبر من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات من أجل الحصول على إجابات موضوعية والتي تسمح بالوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة؛ حيث صمم استبيان الدراسة على النحو الآتي:

❖ **الجزء الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الوظيفة، سنوات الخبرة.

❖ **الجزء الثاني:** تضمن المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة وقد ضم 26 عبارة. وتم تقسيمه وفقاً لمتغيرات الدراسة، حيث تضمن محور القيادة التحويلية 16 عبارة، بينما محور تنمية الموارد البشرية فقد تضمن 10 عبارات. ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم إعطاء الأوزان الموضحة في الجدول التالي:

جدول 1. مقياس ليكارت الخماسي

الوسط الحسابي	-1	-1.8	2.6-3.39	3.4-4.19	4.20-5
الاتجاه العام	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة الكلية	منخفضة	متوسطة	مرتفعة		

المصادر. من إعداد الباحثين

### 4.3. ثبات وصدق أداة الدراسة.

لقد بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور القيادة التحويلية 0.881، ومعامل محور تنمية الموارد البشرية 0.766، وأما المعامل الكلي فقد بلغ 0.889، وما يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تجاوز 60% وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة.

### 5.3. أساليب المعالجة الإحصائية.

من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك بإستعمال برنامج (spss.v25) والتي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، وتحليل الإنحدار البسيط والمتعدد لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

### 4. تحليل ومناقشة النتائج.

#### 1.4. وصف خصائص عينة الدراسة. يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة في الجدول التالي:

جدول 2. خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	48.9
	أنثى	51.1
العمر	أقل من 30 سنة	27.8
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	36.7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	24.4
	50 سنة فأكثر	11.1
مستوى الوظيفة	رئيس قسم	12.2
	رئيس مصلحة	12.2
	مدير	2.2
	وظيفة أخرى	73.3

7.8	07	ثانوية فأقل	المؤهل العلمي
72.2	65	جامعي	
20	18	دراسات عليا	
33.3	30	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
35.6	32	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
10	09	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
21.1	19	15 سنة فأكثر	

المصدر. من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول 2 يتضح أن أغلبية أفراد العينة من الإناث، حيث يمثلن نسبة 51.1% كما يتضح أيضا أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 36.7% مما يعني أن الموارد البشرية في المؤسسة هي موارد شابة، وفيما يخص مستوى الوظيفة يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة أخرى حيث قدرت نسبتهم بـ 73.3%، وأما بالنسبة للمؤهل العلمي يلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة متحصلون على الشهادة الجامعية بنسبة 72.2%، ويلاحظ كذلك أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث قدرت نسبتهم بـ 35.6% وهذا يدل على أن أفراد العينة يمتلكون الخبرة الكافية في مجال نشاطهم.

**2.4. التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.** يمكن توضيح التحليل الإحصائي الخاص بمتغيرات الدراسة كما يلي:  
أ. تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور القيادة التحويلية.

جدول 3. استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور القيادة التحويلية

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	0.916	3.94	القيادة الإدارية في مؤسستكم تنسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	01
مرتفعة	1.09	3.41	القادة في مؤسستكم يتخطون مصالحهم الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.	02
مرتفعة	0.906	3.86	تتم القيادة الإدارية بالاعتبارات الأخلاقية عند إنجاز المهام .	03
مرتفعة	1.023	3.86	القادة يتميزون بأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين .	04
مرتفعة	0.98	3.77	مبدأ التأثير المثالي	
مرتفعة	1.123	3.56	القادة في مؤسستكم يعملون على استثارة روح التحدي بين العاملين ويتقنون في قدراتهم .	05
مرتفعة	1.142	3.67	القادة في مؤسستكم يركزون على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	06
مرتفعة	1.007	3.44	اهتمام القادة بتحفيز العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة لمؤسستكم .	07
مرتفعة	1.029	3.54	إشادة القادة بالنتائج الإيجابية التي يحققها العاملون .	08
مرتفعة	1.076	3.55	مبدأ التحفيز الإلهامي	
متوسطة	1.053	3.36	القيادة الإدارية في مؤسستكم تعمل على تشجيع العاملين على المشاركة في صناعة القرار.	09
متوسطة	1.094	3.17	القيادة الإدارية تشجع على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائهم .	10
متوسطة	1.054	3.30	القيادة الإدارية تشجع على حل المشاكل بطرق ابتكارية وحلول إبداعية .	11
مرتفعة	1.081	3.67	القيادة الإدارية تفوض العاملين بالقيام ببعض الأعمال غير الروتينية.	12

مبدأ الاستشارة الفكرية		3.38	1.07	متوسطة
13	القيادة الإدارية في مؤسستكم تحتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح.	3.39	1.067	متوسطة
14	تعتمد القيادة الإدارية على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين .	3.74	0.906	مرتفعة
15	تعمل القيادة الإدارية في مؤسستكم على تدريب وتنمية قدرات العاملين.	3.81	0.947	مرتفعة
16	تتمتع القيادة الإدارية بكل المرؤوسين دون تحيز أو استثناء .	3.37	1.075	متوسطة
مبدأ الاعتبارات الفردية		3.41	0.99	مرتفعة
القيادة التحويلية		3.53	1.03	مرتفعة

المصدر. من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول 3، يتبين أن محور القيادة التحويلية حقق بشكل إجمالي متوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.03، وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت أبعاد القيادة التحويلية مرتبة كما يلي:

- **بعد التأثير المثالي:** احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي يساوي 3.77 وانحراف معياري قدره 0.98 وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، حيث احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري قدره 0.916 وهذا يدل على أن القادة في المؤسسة المبحوثة يتمتعون بشخصية قوية وجذابة وتعاملهم مع العمال يسوده الاحترام، أما العبارة رقم 02 فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.41 وانحراف معياري يقدر بـ 1.09 وهذا يدل على أن القادة لا يتجاوزون مصالحهم الخاصة من أجل مصلحة المؤسسة بشكل مطلق.

- **بعد التحفيز الإلهامي:** جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي يساوي 3.55 وانحراف معياري 1.076 وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة، حيث احتلت العبارة رقم 06 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 1.142 وهذا يدل على أن القادة في المؤسسة المبحوثة يشجعون على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي، أما العبارة رقم 07 فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور بمتوسط حسابي يساوي 3.44 وانحراف معياري يساوي 1.007 وهذا يدل على أن القادة لا يولون تحفيز العاملين الأهمية المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **بعد الاعتبارات الفردية:** جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي يساوي 3.41 وانحراف معياري 0.99 وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة، حيث احتلت العبارة 15 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.947 وهذا يدل على أن القادة في المؤسسة المبحوثة يهتمون بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم لمواكبة التغيرات من خلال إعداد برامج تدريبية، أما العبارة 16 فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور بمتوسط حسابي يساوي 3.37 وانحراف معياري يساوي 1.075 وهذا يدل على أن تعامل القادة مع العاملين يشوبه بعض التحيز واللامساواة.

- **بعد الاستشارة الفكرية:** جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي يساوي 3.3 وانحراف معياري يساوي 1.07 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، حيث احتلت العبارة 12 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.67 وانحراف معياري يساوي 1.081 وهذا يؤكد على أن القادة في المؤسسة المبحوثة يطبقون مبدأ تفويض السلطة مع العاملين، أما العبارة 10 فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور بمتوسط حسابي يساوي 3.17 وانحراف معياري يساوي 1.094 وهذا يبين بأن القادة لا يميلون إلى تبادل الأفكار مع العاملين خاصة إذا ماتعارضت مع أفكارهم وآرائهم.

ب. تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور تنمية الموارد البشرية.

جدول 4. استجابات أفراد الدراسة لعبارات تنمية الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
17	أقوم بتأدية المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	4.42	0.54	مرتفعة
18	لدي المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.	4.30	0.893	مرتفعة
19	للمؤسسة استطلاعات دورية عن مدى رضا العاملين حول وضعهم في المؤسسة.	4.28	0.862	مرتفعة
20	يوفر لي رئيسي برامج تطوير من أجل إكتساب مهارات جديدة.	3.93	0.934	مرتفعة
21	توفر المؤسسة للعاملين بها دورات تكوينية وتدريبية بما يناسب احتياجاتهم.	4.30	0.710	مرتفعة
22	توفر المؤسسة نظام عادل للأجور والمكافآت.	4.02	0.960	مرتفعة
23	يخضع تعيين العاملين بالمؤسسة لمعايير استقطاب خاصة تحدها المؤسسة.	4.38	0.787	مرتفعة
24	هناك نظام واضح ومحدد لتقييم جميع العاملين بالمؤسسة.	4.14	0.868	مرتفعة
25	تسند المسؤوليات إلى العاملين حسب مؤهلاتهم.	4.16	0.792	مرتفعة
26	تشجع المؤسسة المبادرات الإبداعية التي يقدمها العاملون وتدعي بينهم روح المنافسة الشريفة.	3.88	0.981	مرتفعة
	تنمية الموارد البشرية	4.18	0.83	مرتفعة

المصدر. من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول 4، يتبين أن محور تنمية الموارد البشرية حقق بشكل إجمالي متوسط حسابي يساوي 4.18 وانحراف معياري يساوي 0.83، وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت العبارة رقم 17 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.42 وانحراف معياري يساوي 0.54، هذه النتائج تبين أن العاملين مؤهلين لتأدية المهام الموكلة لهم، أما العبارة 26 فتشكل أقل قبول بضمن هذا المحور بمتوسط حسابي يساوي 3.88 وانحراف معياري يساوي 0.981 وهذا يشير إلى أن أفراد العينة وافقوا على هذه العبارة بدرجة مرتفعة ولكنها احتلت المرتبة الأخيرة نظرا لأن المؤسسة لا تولي بشكل مطلق اهتمامها لتشجيع المبادرات الإبداعية. على العموم نستنتج من الجدول رقم 04 أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتنمية مواردها البشرية إيمانا منها بأنهم عصب المؤسسة ولا يمكن لهذه الأخيرة تحقيق أهدافها بدوهم.

**3.4. اختبار فرضيات الدراسة.**

أ. اختبار الفرضيات الفرعية. يمكن توضيح نتائج إختبار الفرضيات الفرعية في الجدول التالي:

جدول 5. نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	درجة التأثير B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة
تنمية الموارد البشرية	التأثير المثالي	0.672	0.428	0.183	19.713	0.000
	التحفيز الإلهامي	0.678	0.472	0.223	25.212	0.000
	الاستشارة الفكرية	0.521	0.339	0.115	11.415	0.001
	الاعتبارات الفردية	0.391	0.266	0.071	6.677	0.011

المصدر. من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 5 يمكن تفسير النتائج كما يلي:

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  قدرت بـ 0.183 أي أن بعد التأثير المثالي يفسر ما قيمته 18.3% من التغيرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية، في حين بلغت قيمة درجة التأثير B (0.672) ما معناه أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق التأثير المثالي يؤدي إلى التغير في مستوى تنمية الموارد البشرية بقيمة 0.672، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت 19.713 عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما توفر في القادة مبدأ التأثير المثالي كلما أدى ذلك إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التأثير المثالي على تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  قدرت بـ 0.223 أي أن بعد التحفيز الإلهامي يفسر ما قيمته 22.3% من التغيرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.678) وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق التحفيز الإلهامي يؤدي إلى التغير في مستوى تنمية الموارد البشرية بقيمة 0.678، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت 25.212 عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما طبق القادة مبدأ التحفيز الإلهامي كلما أدى ذلك إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، وبذلك نقوم برفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز الإلهامي على تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  قدرت بـ 0.115 أي أن بعد الاستثارة الفكرية يفسر ما قيمته 11.5% من التغيرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.521) وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق الاستثارة الفكرية يؤدي إلى التغير في مستوى تنمية الموارد البشرية بقيمة 0.521، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت 11.415 عند مستوى دلالة 0.001، وهذا يعني أنه كلما طبق القادة مبدأ الاستثارة الفكرية بطرق علمية كلما أدى ذلك إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستثارة الفكرية على تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  قدرت بـ 0.071 أي أن بعد الاعتبارات الفردية يفسر ما قيمته 7.1% من التغيرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.391) وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق الاعتبارات الفردية يؤدي إلى التغير في مستوى تنمية الموارد البشرية بقيمة 0.391، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت 6.677 عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني أنه كلما اهتم القادة بمبدأ الاعتبارات الفردية كلما أدى ذلك إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاعتبارات الفردية على تنمية الموارد البشرية في مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تنمية الموارد البشرية في مركب تميمع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

يمكن توضيح نتائج تحليل الفرضية الرئيسية في الجدول التالي:

جدول 6. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	7.906	0.271	0.521	القيادة التحويلية	تنمية الموارد البشرية

المصدر. من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم 6 إلى أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.271 بما معناه أن القيادة التحويلية ككل تفسر ما قيمته 27.1% من التغيرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت 7.906 عند مستوى دلالة 0.000 وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة بمبادئ القيادة التحويلية كلما تعززت تنمية مواردها البشرية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تنمية الموارد البشرية في مركب تميمع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

**5. الخاتمة.** تناولت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على تنمية الموارد البشرية في مركب تميمع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، وبعد

تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية:

**1.5. النتائج.** يمكن تلخيص أهم النتائج النظرية والتطبيقية في النقاط التالية:

- القائد التحويلي هو القائد الذي حضور قوي وجاذبية مؤثرة، له القدرة على التفاعل مع التابعين باستخدام كل الوسائل المادية والمعنوية المناسبة لرفع مستوى أدائهم الفكري والعملية وصولاً إلى تحقيق أداء يفوق التوقعات.
- تحتاج ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية من خلال أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) إلى الاهتمام ببعض الاعتبارات والتصرفات الإدارية التي تكفل توفيراً للجو التنظيمي اللائق لتنمية الموارد البشرية.
- مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى قيادات المؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث أظهرت الدراسة أن كل أبعادها كانت تمارس بمستوى مرتفع وفقاً لعينة الدراسة ما عدا بعد الاستشارة الفكرية الذي يمارس بمستوى متوسط، وكانت مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية؛ وهذا ما يؤدي بدوره إلى تعزيز تنمية مواردها البشرية.
- مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة مرتفع، وهذا يرجع لسياسة الاستقطاب التي تعتمد معايير علمية وصارمة لجذب اليد العاملة المؤهلة، بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل دوري، ونظام الأجور والحوافز المغربي، دون أن ننسى حرص المؤسسة على رضا العاملين عن طريق إشباع احتياجاتهم.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

**2.5. التوصيات.** في ضوء النتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- توعية القادة بأهمية الالتزام بمبادئ القيادة التحويلية لما لها من دور في كسب ولاء العاملين وتحقيق رضاهم وتحسين أدائهم.
- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنباً إلى جنب مع احتياجات القيادة التحويلية في المؤسسة المبحوثة.
- زيادة الاهتمام بجميع العاملين على حد سواء دون تحيز أو استثناء.
- زيادة العمل على استشارة العاملين وخلق مناخ بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم.

– توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين نمط القيادة التحويلية وتنمية الموارد البشرية لذلك يجب تنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة بالمؤسسة من خلال التحاقهم بدورات تدريبية في هذا المجال.

### المراجع والإحالات.

- باري كشواي، (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص12.
- عبد الباري إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ، (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحى نظمي (الإصدار الطبعة الأولى).، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 19.
- عمر وصفي عقيلي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة/بعد استراتيجي (الإصدار الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 14.
- خالد بوقاشي، رمزي بودرجة، (2016)، أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 06، ص 40.
- عامر دهيكال، حفصة جرادي، 2018، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 07، العدد 29، ص 55.
- زيد الشوابكة، فراس سليمان الشليبي، و رياض عبد الله الخوالدة،(2018)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 4، ص 147.
- صادق، عبد الرضا،(2013)، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد9، العدد34، ص 63.
- صباح بنوناس، (2015)، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية (دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE)، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد18، ص26.
- هدى معيوف، شامية بن عباس، (2017)، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق استدامة المنظمات في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 03، ص 173.
- أحمد صادق محمد الرقب،(2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (مذكرة ماجستير)، غزة، فلسطين، جامعة الأزهر، ص 15.
- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي (مذكرة ماجستير)، غزة، جامعة الأزهر، ص16.
- فضيل دليو،(2006). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (مذكرة ماجستير)، الجزائر، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، ص55.

Conger, M. (2002). Leadership: learning to share the vision. *Organisational Dynamics* , 19 (3), 47.

Marshall, E. S. (2011). Transformational leadership in nursing. United States of America: Springer Publishing Company.p3.

Miller, Philip ( 1990), strategic risk and corporate performance : an analyses of alternative risk measures, academy of management journal, vol 33 No (4), p759.