

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، الاستشارة 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 تتبدد، 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

- 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 المليك 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 " (راوية حسن ، 2004،

✓ **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، المبادرة، 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.

2-3- تحديد مسؤولية تقييم الأداء: يوجد عدد من المصادر التي تتناط 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

ومن ثم فإن هذه الأدوار بدهاة 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 عززها 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 ، ويتمس 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 ينغمسون و يتورطون نفسيا في رسالة المنظمة " (بلال خلف السكارنة ، 2009، ص 420)

'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 يلم 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 متفرع 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 بأن 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- الاستشارة 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 والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الغرض والتهديدات و نقاط القوة والضعف للمنظمة ، وعليه فالمشاكل تترك وتحدد لها حلولاً 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 يجعلهم أكثر وعياً 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 لمؤوسين يعملون في مجال التقنيات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 95% من المؤوسين يعتقدون أن بإمكانهم أن يكون أدائهم أفضل في العمل ، ولكن لم يكن أحد ليدهم أو ليشتجعهم ليعملوا بجد (حسين محمد مراد ، 2015، ص226)

4-4- الاعتبارات الفردية: إن هذا البعد يعني اهتمام القائد بمؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل مؤوس منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور وبالتالي هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل المؤوسين(عبير حمود الفاعوري، 2009، ص29) فمهمة القائد هنا هي تحديد أولوية الحاجات الإنسانية للمؤوس وهي مهمة صعبة يعتمد نجاحه في أدائها على حسن تقديره لحاجات العاملين، وتقديره لمدى استجاباتهم للحفز في الجو الإداري الذي يعملون فيه ، ولقد أكد bass إن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية 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 مؤوسيهـ

باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً 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 عاملاً ممن تم اختيارهم عشوائياً 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%
	أقل من 30 سنة	15	23,80%

27%	17	من 30 إلى أقل من 40 سنة	العمر
36,50%	23	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
12,70%	8	من 50 سنة فأكثر	
100%	63	المجموع	
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	
100%	63	المجموع:	

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 وتحليلها واختبار 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 و الانحرافات المعيارية و الأهمية 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) و بانحراف 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)

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

➤ **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) بإنحراف معياري (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	0,243*	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	معامل الارتباط	0,603*	0,332*	0,463*	0,549*

0,000	0,000	0,000	0,008	0,000	مستوى الدلالة	التحويلية بشكل عام
-------	-------	-------	-------	-------	---------------	--------------------

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج الـ 20 spss

➤ 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 $r = 0.465$ وأن قيمة مستوى الدلالة هي 0.00 و هي اقل من 0,05 وهذا 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 و أداء الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى دلالة 5%". من الجدول رقم (05) يبين نتائج العلاقة بين الاعتبارات الفردية و أداء 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 و أداء الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ، وبالتالي وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية 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 و من بين هذه السمات نذكر ما يلي : أنه يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين و يحس بمشاعرهم ، ويستمتع جيدا إليهم ، و يؤمن 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 و أداء 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 و أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 5% ، كما كانت قوة ارتباط نمط القيادة التحويلية بأبعاد أداء الموارد

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

➤ أظهرت الدراسة أن كل أبعاد أداء الموارد البشرية كانت بمستوى مرتفع في المؤسسة محل الدراسة وكانت مرتبة وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: الدقة وجودة الإنجاز، 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، التطوير التنظيمي الإداري، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 20.
- 4) جمال الدين محمد مرسي، 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 العتيامين ، دور القيادة التحولية 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 هواري، القائد التحولي :للعبور 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 الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية " مفهوم التقييم" ،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001،
- (13) عبيد حمود الفاعوري،كفاية محمد طه عبد الله،تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحولية 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) كائكان فواز مرعي،أثر القيادة التحولية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات لصناعية الدوائية الأردنية ، 2008
- (17) كمال سليم دوناني ، 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**, Unpublished Submitted ,**The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing** , J mat 2008the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling, impartial Fulfillment of the Requirement For
- (27) Stogdill, R.M. **Handbook of Leadership**. N. Y.: Macmillan Publishing Co, Inc., The Free Press, 1974.