



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
Journal homepage:
<http://scientific-journal.sustech.edu/>



المجلة السودانية للعلوم الاقتصادية والإدارية

دور عناصر القيادة التحويلية علي أداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية

ليمياء بكرى محمود و فرح يس فرح و أحمد إبراهيم أبوسن

جامعة القضاة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين عناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية والإعتبرات الفردية) وأداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية. أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع بيانات الدراسة بجانب تصميم إستبانة بناءً على مقاييس دراسات سابقة. تمثلت عينة الدراسة في (50) موظفاً بالمصارف السودانية بولاية القضاة حيث وزعت عليهم (50) إستبانة مصممة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ان هنالك علاقة إيجابية بين عناصر القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية في قطاع المصارف السودانية. ومن اهم توصيات الدراسة تشجيع مديري المصارف على تبني القيادة التحويلية من خلال إعداد البرامج والدورات التدريبية وذلك لتحسين مستوى الأداء.

ABSTRACT:

This study explored the relationship between the elements of transformational leadership (ideal effect, ideal inspiration, intellectual simulation, and individual considerations) and human resources performance in Sudanese banks. The study used the analytical descriptive method to collect its data, besides; designing a questionnaire based on previous studies measurements. The sample of study represented by (50) employees in Sudanese banks in Gadarif State to whom (50) questionnaires were distributed. The most important findings of the study indicated the existence of a positive relationship between the elements of transformational leadership and human resources performance in Sudanese banks. The study most important recommendations encourage the bank managers to adopt the transformational leadership via preparing training courses and programs in order to improve the performance level.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية.

المقدمة:

إن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت منظمات الأعمال ولا سيما القطاع المصرفي إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع المتغيرات البيئية وتعديل أوضاعها، وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية. وأن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي. فلم تعد المصارف بحاجة إلى مديريين بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى المصارف ورسالتها لإحداث التغيير المناسب (حسين عبدالجبار، 2016م).

وتعتبر القيادة التحويلية من نماذج القيادة الإدارية الحديثة لقيادة المنظمات في القرن الحادي والعشرون، وذلك لما يحمله القائد التحويلي من خصائص تجعله نموذجاً غير تقليدي فقط وإنما فعالاً في البيئة التي يعتبر التغيير هو الشئ المستمر فيها دون سواه (عايد العصيمي، 2015م).

مشكلة الدراسة :

يمارس القائد في عمله أدواراً متعددة تتعكس سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين معه، وتترك أثراً واضحاً في سلوكياتهم. وقد عدت التوجهات الحديثة في مجال القيادة في المنظمات إلى تطبيق القيادة التحويلية لما لها من أثر إيجابي كبير في تحسين وتطوير الأداء ، ولا يمكن للقائد تحفيز وتطوير أداء مرؤوسيه إلا بالقيادة التي تهتم بكل فرد منهم وتستثيرهم للعمل وتحفزهم فكرياً وتحويل سلوكهم إلى سلوك إبداعي قائم على حل المشكلات والقابلية للتغيير وروح المجازفة (منى الخباز، 2017م) .

تتبع مشكلة الدراسة أيضاً من التحديات التي تواجه المنظمات بسبب التغييرات العالمية والطلب المتزايد نحو تحسين الأداء وحاجة المنظمات إلى قيادة فعالة لقيادة هذه المنظمات نحو البقاء والإستمرارية للوصول إلى أداء متميز (محمد الصمادي، 2012م) ، حيث أن المصارف السودانية تشهد تنافساً شديداً على المستوى المحلي والعربي مما يتطلب الإستجابة فوراً للمستجدات والمتغيرات وصولاً إلى أداء يميزها عن الآخرين.

من ناحية أخرى تتزايد التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم بسبب التغيرات الحاصلة التي أفرزتها العولمة، هذه التغيرات قد أفرزت مدى أهمية المورد البشري الذي يمثل العنصر الأساسي والأهم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع موارد المنظمة التي تمتلكها، فالقيادة التحويلية هي القيادة التي من خلالها يتم تحقيق الأداء الجيد للموارد البشرية والتي تؤثر على دوافعهم وأهدافهم. (بنوناس صباح، 2015م). وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي : ما دور عناصر القيادة التحويلية على أداء

الموارد البشرية؟ وإتساقاً مع ما تقدم فإننا نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي العلاقة الإرتباطية بين عناصر القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية؟
2. ما هو أثر عناصر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية؟

أهداف الدراسة :

1. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور عناصر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية.
2. التعرف على العلاقة بين عناصر القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية.
3. التعرف على أثر عناصر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية.

أهمية الدراسة :

1. تتجلى أهمية الدراسة كونها تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية من خلال التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية في المنظمات. مما يكسبها أهمية علمية لأنه يُعد من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدراً هاماً من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبنّي إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تهتم بكفاءة إدارة الموارد البشرية .

2. أن بيئة منظمات الأعمال هي بيئة تستلزم من هذه المنظمات المقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة، لذا فإن هذه الدراسة سوف يبين مدى أهمية القيادة التحويلية في بقاء ونجاح المنظمات ومدى العلاقة الإيجابية لها في رفع أداء الموارد البشرية.

فرضيات الدراسة:

توجد فرضية رئيسة لمتغيرات الدراسة حسب النموذج وهي:

وجود علاقة إيجابية بين عناصر القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية. وتتفرع منها:

1. توجد علاقة إيجابية بين التأثير المثالي وأداء الموارد البشرية.
2. توجد علاقة إيجابية بين التحفيز الإلهامي وأداء الموارد البشرية.
3. توجد علاقة إيجابية بين الإستتارة الفكرية وأداء الموارد البشرية.
4. توجد علاقة إيجابية بين الإعتبارات الفردية وأداء الموارد البشرية.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الدراسة على فئة الموظفين بإدارات الموارد البشرية في المصارف السودانية بولاية الخرطوم. لكبر حجم المجتمع فمن غير العملي استقصاء كل عنصر من المجتمع، وحتى لو كان ممكناً فإن عناصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الباحثين والقيام بذلك، ولصعوبة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الميدانية تم الاعتماد على أسلوب العينة الميسرة، ووفقاً للقاعدة الاحصائية القائلة أن حجم العينة يجب أن يكون أكبر من حجم المتغيرات من أربعة إلى خمسة مرات على الأقل ليتم التوصل إلى تقديرات إحصائية يمكن قبولها (Bartholomew konott, 1999). ان عدد المتغيرات الرئيسة والفرعية في هذه الدراسة بلغ (4) متغيرات، لذا فإنه يمكن قبول (28-35) مفردة كحد أدنى. ولتحسين عملية الموثوقية وبدلاً عن (16-20) مفردة تم عشوائياً اختيار (50) موظفاً وزعت عليهم عشوائياً إستبانة أُسترد منها (50) إستبانة بنسبة (100%).

الدراسات السابقة :

دراسة: زياني إيمان ، (2014م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ومدى تأثيرها على الأداء. إتمدت المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة المشكلة واختبار صحة الفرضيات، وقد خلصت النتائج إلى أنه يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على أداء المنظمة في المؤسسة المبحوثة، وأوصت الدراسة بأنه من الضروري أن يدرك المدير أهمية نمط القيادة التحويلية زما لها من تأثير على المنظمة.

دراسة: بدوي عبدالله الحاج إبراهيم ، (2015م):

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية في تفعيل الأداء بالمؤسسات، ولتحقيق هدف الدراسة صممت إستبانة لجمع البيانات، وإستخدم الباحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها وجود ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها في وزارة الإستثمار السودانية بدرجة عالية، وكذلك وجود أثر للقيادة التحويلية على تفعيل الأداء بالوزارة المبحوثة، ومن التوصيات المهمة التي تم التوصل إليها إنتهاج نمط القيادة التحويلية في المؤسسات السودانية للنهوض بها وتطويرها والإستفادة منها.

دراسة: بنوناس صباح ، (2015م) :

هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 63 عامل بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE، كما أستخدم الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات من أهمها وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية. وقد أوصت الدراسة بالإستمرار

في تدعيم التواصل المستمر بين القادة والمرؤسين من أجل تحقيق التعاون بينهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، كما أوصت بتنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة بالمؤسسة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية في هذا المجال.

دراسة: عبدالله عطية الزهراني ، (2016م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في أبعاد الأداء التكيفي للعاملين، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتطبيق مقياس أبعاد القيادة التحويلية ومقياس الأداء التكيفي والتأكد من صدقهما وثباتهما على عينة عشوائية مكونة من (498) فرداً عاملاً في شركات التأمين السعودي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من الممارسة في كلا المتغيرين في الشركات المبحوثة، ووجود تأثير مباشر وإيجابي لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في أبعاد الأداء التكيفي للمبحوثين. وقد أوصت الدراسة بضرورة الإستناد إلى الممارسات المتعلقة بالقيادة التحويلية كأحد العوامل السياقية لتحسين ممارسة أبعاد الأداء التكيفي للعاملين.

دراسة: Griffith (2004) :

إستهدفت هذه الورقة بحث التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الرضاء الوظيفي ومعدل دوران العمل والأداء الوظيفي، ولقد تم تطبيق هذا البحث على الموظفين والمديرين في الإدارات التعليمية. وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إرتباط مباشرة بين أبعاد خصائص القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى وجود علاقة إرتباط مباشرة بين القيادة التحويلية ومستوى رضاء العاملين.

القيادة التحويلية:

تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، حيث أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين بمساعدتهم على تحويل رؤيتهم الي حقيقة والمحافظة عليها، فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحولي لديهم القدرة والقوة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية فاعلة للمستقبل بدلاً من الإعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت (حسين وليد، 2016م).

كذلك يشار إلى القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين وتوصيل رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية مع الإلتزام بالأخلاقيات وبناء الثقة والإحترام بين الطرفين وذلك للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (سهى أبويزيد، 2016م).

خصائص القيادة التحويلية:

وضع (Bass & Avolio, 1994) أربعة خصائص للقيادة التحويلية تتفق فيما بينها على أن القائد التحولي ذو الرؤية والقادر على دفع المرؤوسين للعمل فوق توقعاتهم وهي كما يلي:

1. التأثير المثالي:

وهنا يعتبر سلوك القائد التحولي القدوة والمثال الذي يحتذى به نظراً لما يتميز به من ثقة وما يحظى به من إحترام من المرؤوسين، فهو لا يلجأ لإستخدام قوة السلطة للتأثير وإنما الكاريزما القيادية التي يتمتع بها.

2. التحفيز الإلهامي:

القائد التحولي يستطيع إلهام المرؤوسين تقدير العمل وبالتالي تحفيزهم للإنجاز بمستويات أعلى من توقعاتهم، فهو قادر على توضيح المسؤوليات والأدوار بوضوح، كما يضع الأهداف المشتركة ذات السمة البعيدة عن الغموض والملامسة للواقعية.

3. الإستشارة الفكرية:

يدفع القائد التحويلي المرؤوسين إلى التفكير الإبداعي من خلال تشجيعهم على إبتكار الجديد وتبني مخرجات الإبداع لديهم في تنفيذ المهام والوظائف وإشراكهم في إتخاذ القرارات ووضع حلول للمشكلات.

4.الإعتبرات الفردية:

يعطي القائد التحويلي لكل فرد لديه ما يستحقه من الإعتبار والتقدير أياً كانت وظيفة أو دور هذا الفرد في التنظيم، كما أنه يعمل بمبدأ تكافؤ الفرص لجميع المرؤوسين ومراعاة الإحتياجات والرغبات لكل فرد بشكل مستقل.

إداء الموارد البشرية:

الأداء هو النتيجة أو الحصيلة التي تسعى المؤسسات و الشركات و المرافق الحكومية و غيرها من المنشآت الأخرى الى تحقيقها و الوصول اليها . و درجة الأداء تختلف من منظمة الى اخرى باختلاف نوع القيادة الإدارية و المكونات المالية و البشرية و المقومات الأخرى ذات الصلة بكل من تلك المؤسسات .

كما يعرف الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها إضافة الى ذلك يعرف بأنه مدى تحقيق الأهداف، و يتحقق من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف التي خطط لها مسبقاً (مدثر سعد، 2013م).

العوامل التي تؤثر على الأداء:

للأداء عدة عوامل مهمة تمثل مفاتيح الأداء المتميز للإدارة والمنظمة تتمثل فيما يلي (توفيق محمد، 1997م) :

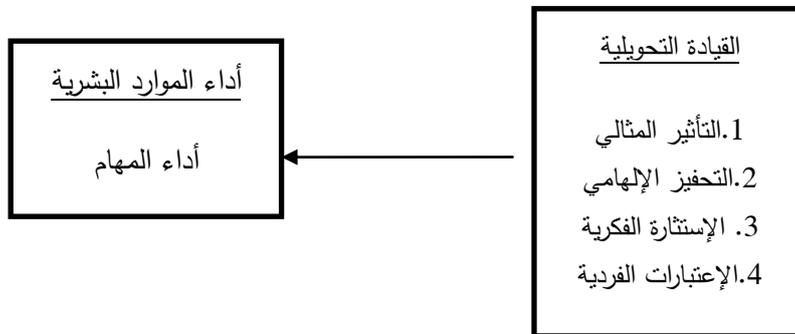
1. الأداء المميز يتم من خلال تحديد أصحاب المصالح (الزبائن ، العاملين ، المجهزين) ، إذ أن المنظمات تدرك أن عليها تلبية إحتياجات ورغبات أصحاب المصالح .

2. إدارة عمليات الأعمال الأساسية التي تتمثل بتطوير منتج جديد ، جذب الزبائن ، إختزال النفقات وتلبية الإحتياجات لتتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب العمل . تخصيص موارد مناسبة للموارد البشرية ، المادية ، المالية والمعلوماتية فعند تنفيذ العمليات تحتاج المنظمة إلى تخصيص موارد مناسبة لأعمالها .

3. إدارة فاعلة متمكنة من وضع إستراتيجية واضحة ومعروفة للعاملين وماتريد المنظمة تحقيقه وكيفية تحقيقه .

نموذج الدراسة :

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة نموذج فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، والذي تم بناءه بالإعتماد على الدراسات السابقة مثل دراسة (حسين عبدالجبار نجم ، 2016م) ودراسة (منصور عبدالقادر ، 2016م) ودراسة (محمود الشنطي ، 2016م).



المصدر: اعداد الباحثين، 2018م

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة

القطاع المصرفي في السودان :

لقد مرت عملية إنشاء المصارف في السودان بعدة مراحل حيث تمثلت المرحلة الأولى في مرحلة المصارف الأجنبية (1903 - 1958م) و أول مصرف أنشئ في السودان هو البنك الأهلي المصري عام 1902م، تلتها مرحلة المصارف الوطنية (1959 - 1969م) و تميزت هذه المرحلة بصعود قانون بنك السودان عام 1959م،. ثم مرحلة تأميم المصارف (1970 - 1975م) و التي أصدرت الدولة فيها قرار تأميم النظام المصرفي في السودان عام 1970م وذلك بغرض ترقية الصادرات لزيادة عائدها لتحسين ميزان المدفوعات والموازنة العامة و إنهاء السيطرة الأجنبية على رؤوس الأموال الوطنية. ثم مرحلة الإنفتاح الإقتصادي (1976م - 1983م) وفيه أصدرت الدولة قانون تشجيع الإستثمار لعام 1976م بهدف تحسين البيئة الإقتصادية لجذب الإستثمار الأجنبي والوطني وأخيراً مرحلة أسلمة النظام المصرفي (1984م وحتى الآن) وفيه تم إعلان أسلمة النظام المصرفي في عام 1984م حيث منع التعامل بسعر الفائدة والتحول الفوري للتعامل بصيغ التمويل الإسلامية (محمد أبوشورة، 2006م).

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق السمات والخصائص الديمغرافية :

يتناول هذا الجزء عرض لأعداد ونسب توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب الخصائص الديمغرافية التي أستخدمت في إستبانة الدراسة ، والتي إحتوت على (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة الوظيفية) . وفيما يلي بيان ذلك.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع :

بعد إجراء عملية الوصف الإحصائي للنوع يتضح من الجدول (1) مايلي :

جدول رقم (1) : التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	العدد	النسبة (%)
ذكر	32	65.9
انثي	18	34.1
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الإستطلاعية ، 2018 م

يتضح من الجدول (1) أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور بعدد (32) حيث بلغت نسبتهم (65.9%)، أما الإناث فقد كان عددهم 18 بنسبة (34.1%).

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر :

جدول رقم (2): التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة (%)
من 30 إلى أقل من 40	20	36.6
من 40 إلى أقل من 50	14	29.3
من 50 إلى أقل من 60	14	29.3
من 60 فأكثر	2	4.9
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الإستطلاعية ، 2018 م

يتضح من الجدول (2) ، أن معظم أفراد العينة كانوا من عمر (أقل من 30 سنة) حيث بلغت نسبتهم (36.6%) بعدد (15) ، ويليه من هم في الفئة العمرية (31-40) والفئة (41-50 سنة) بعدد 12 بنسبة (29.3%) ، ونلاحظ وجود شخصين في الفئة (51 وأقل من 60 سنة) ، وبنسبة (4.9%).

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (3) : التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة (%)
ثانوي	6	9.8
دبلوم	2	2.4
بكالوريوس	31	65.9
دبلوم عالي	0	0
ماجستير	11	22.0
دكتوراة	0	0
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الإستطلاعية ، 2018 م

يتضح من الجدول (3) ، أن معظم أفراد العينة كان مستواهم التعليمي جامعي (بكالوريوس) بعدد (27) حيث بلغت نسبتهم (65.9%) ، ويليه من لهم مستوى فوق الجامعي (ماجستير) بعدد (9) و بنسبة (22%) ، أما من لهم درجة تعليمية ثانوية فكان عددهم (4) وبنسبة (9.8%) وأخيرا من لهم دبلوم بعدد (1) وبنسبة (2.4%) .

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة :

جدول رقم (4): التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة (%)
من 1 إلى 5	21	46.3
من 5 إلى أقل من 10	5	9.8
من 10 إلى أقل من 15	4	4.9
من 15 إلى أقل من 20	7	12.2
من 20 فأكثر	13	26.8
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الإستطلاعية ، 2018 م

يتضح من الجدول (4) ، أن معظم أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم تتراوح بين (1-5 سنوات) بعدد (19) حيث بلغت نسبتهم (46.3%) ، ويليه من لهم خبرة تتراوح بين (21 سنة فأكثر) بعدد (11) و بنسبة (26.8%) ، أما من لهم خبرة عملية تتراوح بين (16-20 سنة) و (6-10 سنة) فكان عددهم (5) و (4) وبنسبة (12.2%) و (9.8%) علي التوالي وأخيرا من لهم سنوات خبرة تتراوح بين (11-15 سنة) بعدد (2) وبنسبة (4.9%) .

جدول رقم (5) : وصف المحور الأول: القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	اوافق بشدة		اوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة	
		النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار						
1	مديري يجعل العاملين يشعرون بالفخر والإعزاز كونهم يعملون معه.	61.0	25	34.1	14	4.9	2	0	0	0	0
2	مديري يجعل العاملين معه يدركون أهمية التمسك بالقيم والمثل العليا.	53.7	22	46.3	19	0	0	0	0	0	0
3	مديري يحظى بإحترام وثقة العاملين معه.	56.1	23	34.1	14	9.8	4	0	0	0	0
4	مديري يغرس في نفوس العاملين معه صفة الإعزاز والفخر.	48.8	20	39.0	16	9.8	4	2.4	1	0	0
5	مديري يخلق لدى العاملين الإحساس بروية ورسالة البنك.	63.4	26	31.7	13	2.4	1	2.4	1	0	0
	القدرة على الإلهام (الحفز الإلهامي)										
1	مديري يعتبر مثالياً ونموذجاً أعلى يحتذى به من قبل العاملين.	48.8	20	39.0	16	12.2	5	0	0	0	0
2	مديري يقدم للعاملين معه رؤية واضحة للفرص المستقبلية التي تقابلهم.	39.0	16	39.0	16	22.0	9	0	0	0	0
3	مديري يتحدث مع العاملين عن المستقبل بكل تفاعل وثقة.	41.5	17	41.5	17	17.1	7	0	0	0	0
4	مديري يمتلك القدرة على بث روح التفاؤل والأمل لدى العاملين.	43.9	18	56.1	23	0	0	0	0	0	0
5	مديري يعرض أهداف وغايات البنك بطرق بسيطة وواضحة.	43.9	18	46.3	19	9.8	4	0	0	0	0
	تحفيز وتنمية الجانب الفكري (الإستثارة الفكرية)										
1	مديري يسعى دائماً لتشجيع وتطوير الإبداع لدى العاملين معه.	51.2	21	39.0	16	7.3	3	2.4	1	0	0
2	مديري يسعى دائماً لتشجيع العاملين معه نحو إتخاذ قرارات عقلانية ورشيده.	53.7	22	31.7	13	14.6	6	0	0	0	0
3	مديري يشجع دائماً العاملين معه على حل المشاكل بدقة وعناية.	53.7	22	39.0	16	2.4	1	4.9	2	0	0
4	مديري يسعى دائماً لتشجيع العاملين معه نحو تطوير وتنمية قدراتهم العلمية.	56.1	23	36.6	15	7.3	3	0	0	0	0
5	مديري لا يتردد في دعم العاملين معه نحو التحصيل العلمي المتقدم.	36.6	15	51.2	21	9.8	4	2.4	1	0	0
	الإعتبرات الشخصية (الإعتبرات الفردية)										
1	يمكن أن أثق بمديري لمساعدتي في تجاوز أي مصاعب تواجهني في العمل.	43.9	18	53.7	22	2.4	1	0	0	0	0
2	يمكن أن أثق بمديري للوقوف معي في تجاوز المصاعب التي تواجهني خارج العمل.	29.3	12	53.7	22	17.1	7	0	0	0	0
3	مديري يعطي عناية وإهتماماً كبيرين	56.1	23	41.5	17	2.4	1	0	0	0	0

0	0	0	0	4.9	2	56.1	23	39.0	16	للعلاقات الشخصية مع العاملين معه.	4
0	0	0	0	7.3	3	48.8	20	43.9	18	مديري يهتم بمشاكل الأفراد العاملين معه كلاً على حدا بشكل منفرد.	5
0	0	0	0	7.3	3	48.8	20	43.9	18	مديري ينتهز أي مناسبة سعيدة لعبر من خلالها عن مشاعره الطيبة تجاه العاملين معه.	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الإستطلاعية ، 2018 م

يتضح من الجدول رقم (5) أن التأثير المثالي (الشخصية الكارزمية) قد إحتوى على خمس عبارات، حيث نجد في العبارة الأولى بلغ عدد الذين وافقوا بشدة 25 بنسبة 61% بينما بلغ عدد الذين وافقوا 14 بنسبة بلغت 34% أما المحايدون فبلغ عددهم 2 بنسبة 4.9%. أما العبارة الثانية فقد كانت درجة الموافقة بشدة 22 بنسبة 53.7% أما درجة الموافقة فكانت 19 بنسبة 46.3%. بينما العبارة الثالثة كانت درجة الموافقة بشدة 23 بنسبة 56.1% أما درجة الموافقة فقد بلغت 14 بنسبة 34.1% بينما بلغت درجة المحايدين 4 بنسبة 9.8%. ونجد في العبارة الرابعة بلغت درجة الموافقة بشدة 20 بنسبة 48.8% بينما درجة الموافقة كانت 16 بنسبة 39% وبغت درجة المحايدين 4 بنسبة 9.8%. أما الذين لم يوافقوا كان عددهم 1 بنسبة 2.4%. العبارة الخامسة بلغ عدد الذين وافقوا بشدة 26 بنسبة 63.4% بينما الذين وافقوا بلغ عددهم 13 بنسبة 31.7% أما المحايدين بلغ عددهم 1 بنسبة 2.4% وكذلك الذين لم يوافقوا بلغ عددهم 1 بنسبة 2.4%.

فيما يخص القدرة على الإلهام (الحفز الإلهامي) قد إحتوى على خمس عبارات، حيث نجد في العبارة الأولى بلغت درجة الموافقة بشدة 20 بنسبة 48.8% أما درجة الموافقة فقد كانت 16 بنسبة 39% بينما المحايدون 5 بنسبة 12.2%. أما العبارة الثانية فقد بلغت درجة الموافقة بشدة 16 بنسبة 39% وكذلك درجة الموافقة 16 بنسبة 39% أما درجة المحايدين بلغت 9 بنسبة 22%. في العبارة الثالثة بلغت درجتى الموافقة بشدة والموافقة 17 بنسبة 41.5% بينما كانت درجة المحايدين 7 بنسبة 17.1%. وفيما يخص العبارة الرابعة كانت درجة الموافقة بشدة 18 بنسبة 43.9% أما الموافقة 23 بنسبة 56.1%. كانت درجة الموافقة بشدة في العبارة الخامسة 18 بنسبة 43.9% أما الموافقة فقد بلغت 19 بنسبة 46.3% بينما بلغت درجة المحايدين 4 بنسبة 9.8%.

وفيما يخص الإستثارة الفكرية، حيث نجد في العبارة الأولى بلغت درجة الموافقة بشدة 21 بنسبة 51.2% بينما الموافقة بلغت 16 بنسبة 39% أما المحايدون فكانوا 3 بنسبة 7.3% أما الذين لم يوافقوا بلغ عددهم 1 بنسبة 2.4%. في العبارة الثانية نجد أن درجة الموافقة بشدة كانت 22 بنسبة 53.7% والذين لم يوافقوا بلغ عددهم 13 بنسبة 31.7% أما المحايدون فقد بلغ عددهم 6 بنسبة 14.6%. وفيما يخص العبارة الثالثة فقد بلغت درجة الموافقة بشدة 22 بنسبة 53.7% والذين وافقوا كان عددهم 16 بنسبة 39% أما المحايدون بلغ عددهم 1 بنسبة 2.4% بينما الذين لم يوافقوا بلغ عددهم 2 بنسبة 4.9%. أما العبارة الرابعة بلغ عدد الذين وافقوا بشدة 23 بنسبة 56.1% بينما الذين وافقوا بلغ عددهم 15 بنسبة 36.6% أما المحايدون بلغ عددهم 3 بنسبة 7.3%. وفيما يخص العبارة الخامسة في هذا المحور فقد بلغت درجة الموافقة بشدة 15 بنسبة 36.6% أما الذين وافقوا فكان عددهم 21 بنسبة 51.2% أما المحايدون فكان عددهم 4 بنسبة 9.8% والذين لم يوافقوا بلغ عددهم 1 بنسبة 2.4%.

وفيما يتعلق بالإعتبارات الفردية نجد أن العبارة الأولى بلغ عدد الذين وافقوا بشدة 18 بنسبة 43.9% والذين وافقوا بلغ عددهم 22 بنسبة 53.7% أما المحايدون فكان عددهم 1 بنسبة 2.4%. أما العبارة الثانية فقد بلغت درجة الموافقة بشدة 12 بنسبة 29.3% والذين وافقوا بلغ عددهم 22 بنسبة 53.7% أما فكان عددهم 7 بنسبة 17.1% بينما نجد العبارة الثالثة كان عدد

الذين وافقوا بشدة 23 بنسبة 56.1% والذين وافقوا بلغ عددهم 17 بنسبة 41.5% أما المحايدون فقد كان عددهم 1 بنسبة 2.4%. وفيما يخص العبارة الرابعة فقد بلغ عدد الذين وافقوا بشدة 16 بنسبة 30% أما الذين وافقوا بلغ عددهم 23 بنسبة 56.1% والمحايدون بلغ عددهم 2 بنسبة 4.9%. وفيما يخص العبارة الخامسة فقد بلغت درجة الموافقة بشدة 18 بنسبة 43.9% والذين وافقوا بلغ عددهم 20 بنسبة 48.8% أما المحايدون كان عددهم 3 بنسبة 7.3%.

جدول رقم (6) : وصف المحور الثاني : إداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	وافق بشدة		وافق		محايد		لا وافق		أداء المهام
		النسبة (%)	التكرار							
1	في هذا البنك حجم العمل الذي يؤديه الموظف أعلى من المتوسط .	51.2	21	26.8	11	19.5	8	2.4	1	0
2	في هذا البنك جودة أداء الموظف للعمل أعلى بكثير من المتوسط .	34.1	14	51.2	21	9.8	4	4.9	2	0
3	في هذا البنك كفاءة أداء الموظف أعلى بكثير من المتوسط .	39.0	16	53.7	22	7.3	3	0	0	0
4	في هذا البنك يسعى الموظف لإتقان العمل أكثر مما هو مطلوب .	51.2	21	39.0	16	9.8	4	0	0	0
5	في هذا البنك مقاييس جودة العمل للموظف أكثر من المقاييس الرسمية لهذا العمل .	43.9	18	36.6	15	19.5	8	0	0	0
6	في هذا البنك مستوى جودة العمل الذي يؤديه الموظف أعلى من المستوى المطلوب .	41.5	17	46.3	19	9.8	4	2.4	1	0
7	في هذا البنك الموظفون لهم القدرة على حل المشكلات بكفاءة .	41.5	17	46.3	19	9.8	4	2.4	1	0
8	في هذا البنك الموظفون لهم القدرة على حل شكاوي العملاء .	53.7	22	36.6	15	4.9	2	4.9	2	0
9	في هذا البنك الموظفون لهم القدرة على التعامل مع الحالات الفريدة .	41.5	17	41.5	17	12.2	5	4.9	2	0
10	في هذا البنك الموظفون لهم القدرة على تلبية إحتياجات العملاء .	53.7	22	34.1	14	9.8	4	2.4	1	0

المصدر : إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الإستطلاعية ، 2018 م

تناول الجدول رقم (6) أداء الموارد البشرية، حيث نجد في العبارة الأولى أن عدد الذين وافقوا بشدة 21 بنسبة 51.2% والذين وافقوا عددهم 11 بنسبة 26.8% أما المحايدون بلغ عددهم 8 بنسبة 19.5% والذين لم يوافقوا بلغ عددهم 1 بنسبة 2.4%. أما العبارة الثانية فقد بلغ عدد الذين وافقوا بشدة 14 بنسبة 34.1% والذين وافقوا بلغ عددهم 21 بنسبة 51.2% أما المحايدون فقد بلغ عددهم 4 بنسبة 9.8% والذين لم يوافقوا كان عددهم 2 بنسبة 4.9%. في العبارة الثالثة بلغ عدد الذين وافقوا بشدة 16 بنسبة 39% أما الذين وافقوا فكان عددهم 22 بنسبة 53.7% بينما المحايدون بلغ عددهم 3 بنسبة 7.3%. فيما يتعلق بالعبارة الرابعة كان عدد الذين وافقوا بشدة 21 بنسبة 51.2% والذين وافقوا كان عددهم 16 بنسبة 39% أما المحايدون فقد كان عددهم 4 بنسبة 8.8%. في العبارة الخامسة الذين وافقوا بشدة كان عددهم 18 بنسبة 43.9% والذين وافقوا كان عددهم 15 بنسبة

36.6% بلغ عدد المحايدون 8 بنسبة 19.5%. أما العبارة السادسة فقد بلغ عدد الموافقين بشدة 17 بنسبة 41.5% والذين وافقوا بلغ عددهم 4 بنسبة 9.8% أما الذين لم يوافقوا بلغ عددهم 1 بنسبة 2.4%. بلغ عدد الذين وافقوا بشدة في العبارة السابعة 17 بنسبة 41.5% والذين وافقوا عددهم 19 بنسبة 46.3% أما المحايدون فبلغ عددهم 4 بنسبة 9.8% والذين لم يوافقوا بلغ عددهم 1 بنسبة 2.4%. فيما يخص العبارة الثامنة فقد بلغ عدد الذين وافقوا بشدة 22 بنسبة 53.7% أما الذين وافقوا فقد بلغ عددهم 15 بنسبة 36.6% أما المحايدون 2 بنسبة 4.9% وكذلك الذين لم يوافقوا 2 بنسبة 4.9%. أما العبارة التاسعة فقد بلغ عدد الذين وافقوا بشدة 17 بنسبة 41.5% وأيضاً الذين وافقوا 17 بنسبة 41.5% أما المحايدون فكان عددهم 5 بنسبة 12.2% والذين لم يوافقوا بلغ عددهم 2 بنسبة 4.9%. وأخيراً في العبارة العاشرة بلغ عدد الذين وافقوا بشدة 22 بنسبة 53.7% والذين وافقوا بلغ عددهم 14 بنسبة 34.1% أما المحايدون فبلغ عددهم 4 بنسبة 9.8% والذين لم يوافقوا بلغ عددهم 1 بنسبة 2.4%.

جدول رقم (7): العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية (تابع)	معامل ارتباط بيرسون	المتغيرات
.417(**)	معامل ارتباط بيرسون	القيادة التحويلية
.007	القيمة الاحتمالية	(مستقل)
50	العدد	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الإستطلاعية، 2018 م

الجدول (7) يوضح العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية، وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لأوساط اوزان استجابات المبحوثين، ومن خلال القيمة الاحتمالية والتي تساوي (0.007) وهي اقل من 0.05 يتضح وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية. وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة عناصر القيادة التحويلية زاد أداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية :

الغرض من الدراسة هو إختبار فرضية رئيسة تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين عناصر القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية. ربما تعزى هذه النتيجة لوجود ممارسات تتعلق بالقيادة التحويلية ذات ارتباط بأداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسات (زباني إيمان، 2014م)، (بدوي عبدالله، 2015م)، و(بنوناس صباح، 2015م).

مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية :

نصت الفرضيات الفرعية على وجود علاقة إيجابية بين كل من (التأثير المثالي والإستثارة الفكرية) وأداء الموارد البشرية وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين كل من (التأثير المثالي والإستثارة الفكرية) وأداء الموارد البشرية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (بدوي عبدالله الحاج 2015) و (Griffith 2004)، أما الفرضيات الفرعية التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين كل من (التحفيز الإلهامي والإعتبارات الفردية) وأداء الموارد البشرية فقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ولكن بدرجة متوسطة بين كل من (التحفيز الإلهامي والإعتبارات الفردية) وأداء الموارد البشرية في المصارف السودانية.

التوصيات:

أشارت الدراسة إلى عدة توصيات هي:

1. تدعيم التواصل المستمر بين القادة والمؤوسين من أجل تحقيق التعاون بينهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية لذلك يجب تنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة بالمنظمات.

3. تشجيع المدراء على تبني القيادة التحويلية من خلال إعداد البرامج والدورات التدريبية وذلك لتحسين مستوى الأداء.

المراجع :

1. حسين عبدالجبار نجم، (2016م) ، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية، بحث إستطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الحادي عشر، العدد 36 الفصل الثالث .
2. عايد بن عبدالله العصيمي، (2015م) ، أثر القيادة التحويلية على مدى توفر صفات فريق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية، مجلة الإداري، العدد140.
3. منى خليفة قاسم، (2017م) ، درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الهيئة العامة لشؤون القصر بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، المجلد65، العدد.
4. محمد خليل أحمد الصمادي، (2012م) ، دور أسلوب القيادة التحويلية وأثرها على رضا العاملين، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، يوليو/ ديسمبر، الجزء الأول .
5. بنوناس صباح، (2015م) ، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية العدد 18، ديسمبر .
6. زياني إيمان، (2014م) ، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
7. بدوي عبدالله الحاج إبراهيم، القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الإستثمار السودانية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، العدد الثاني، 2018م.
8. عبدالله عطية الزهراني، (2016م) ، القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين، دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 23، عدد 3، سبتمبر، ص373-403.
9. حسين وليد، (2016م) ، توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، مجلة الكلية الإسلامية، العراق، 3، (40) .
10. سهى حلمي أبو زيد، (2016م) ، القيادة التحويلية لدى المشرف الأكاديمي وعلاقتها بتنمية الأداء المهني لطلاب التدريب الميداني، مجلة الخدمة الاجتماعية، مصر، عدد 56، مجلد 7.
11. مدثر سعد محمد (2013م)، أثر إستخدام الأساليب الحديثة لتكنولوجيا المعلومات على فاعلية وكفاءة إتخاذ القرار في المصارف السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
12. توفيق محمد عبد المحسن ، (1997م) ، تقييم الأداء، بيروت: دار النهضة العربية .
13. منصور عبدالقادر منصور، (2016م) ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفلسطينية، مجلة رؤى إقتصادية، الجزائر، العدد (10).
14. محمود عبدالرحمن الشنطي، (2017م) ، دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 3.
15. محمد عبد الرحمن أبوشورة وآخرون، (2006م) ، توثيق تجربة السودان في مجال المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، الخرطوم، بنك السودان المركزي، ص10.

16. Bartholomew, D.J. et M. Konott :. Latent Variable Models and Factor Analysis, London, Edward A. Publisher, 1999.
17. James Griffith "Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance" Administration: Volume: 42, Issue: 3, 2004 P:333
- Bass, B.M. and Avolio,B.J.(Eds).1994. Improving Organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks. CA. Sage Publications.