

القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مرونة الموارد البشرية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في عدد من المصارف التجارية في محافظة دهوك

سنان قاسم حسين

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك-اقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 2 تموز، 2023، تاريخ القبول بالنشر: 19 تشرين الاول، 2023)

الخلاصة

للبنوك الدور الواضح في الاقتصاد ضمن العصر الحالي و التي تبني عليها الامم والمجتمعات وتتطور من خلالها الدول والحضارات ، وفي ظل ظهور التقانات و الوسائل الحديثة التي تاترت بما كافة المجالات الادارية وغير الادارية وضمن جميع جوانب الحياة واخترت هذه التطورات منظومة المجتمع بشكل عام والمنظومة المصرفية بشكل خاص ، فكان لابد هنا من التطوير بنظام القيادة المتبع الذي اتخذ الطابع التقليدي والاتجاه الى المفاهيم الجديدة ضمن القيادة والموارد ، بل اصبح من الضروري البحث عن المورد البشري الذي يمتاز بالمرونة وامكانية العمل ضمن كافة التخصصات والذي اعتبر بذلك مجال للتنافس بين المؤسسات المالية بشكل عام والمصارف التجارية بشكل خاص.

ومن هنا جاءت فكرة البحث الذي هدف الى استطلاع آراء عينة من ضمن القطاع المصرفي بلغت (70) فرداً تجاه متغيرات البحث عن طريق إستمارة الاستبيان والتي تم تحليل بياناتها باعتماد البرنامج الاحصائي (Spss) ، واسفرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية متوسطة بين القيادة التحويلية ومرونة الموارد البشرية في المصارف المبحوثة ، اذ انه كلما زاد اعتماد المصارف المبحوثة على اعتماد اسلوب القيادة التحويلية فانها ستكون قادرة على امتلاك موارد بشرية مرنة ، كما قدم البحث عددا من المقترحات منها ضرورة القيام المصارف المبحوثة بالتركيز على التدريب وورش العمل والندوات حول كيفية تبني اسلوب القيادة التحويلية بالشكل التي تسرع من امتلاك موارد بشرية مرنة تعمل على تعزيز النجاح .

الكلمات الدالة : القيادة التحويلية ، الموارد البشرية المرنة ، أبعاد القيادة التحويلية ، المصارف الخاصة .

المقدمة

إدارات المنظمات إذا ما أرادت البقاء والنمو أو المحافظة على موقعها التنافسي يجب عليها أحداث التغيير سواء بشكل بسيط أو جذرية في أساليبها الإدارية وأيجاد طرق جديدة، يمكن بموجبها التركيز على العنصر البشري الذي يُعد اساس العملية الإدارية، عن طريق توظيف وتهذيب البيئه بشكل مناسب .

سنحاول من خلال هذا البحث الى ايجاد علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة التحويلية ومرونة الموارد الشريه التي سنحاول من خلالها بيان كيفية ان المورد البشري المرن اصبح ميزة تنافسية والاساس لنجاح المنظمات بالرغم من كافة التطورات التي قد تحدث ، وجاء البحث بأربعة مباحث ركز المبحث الاول على الجانب النظري في حين شمل المبحث

امتاز الوقت الحالي بالتغيرات المتسارعة والتطورات ضمن العديد من المجالات بسبب الثوره ضمن المجال التقني والمعلوماتي وخصوصاً ضمن قطاع الاتصالات مما دفع الامر بالمنظمات الاخرى وللحفاظ على المركز التنافسي من الاستجابة لهذه المتغيرات باكتشاف الطرق والاساليب التي تلبي تلك التطورات السريعة ومواكبتها ، ومن أهم تلك الطرق للاستجابة لتلك التطورات هو الحصول على المورد البشري الذي يمتاز بالمرونة العالية وامكانية التواجد في اي مكان وفي أي وقت ، والذي ما جعل المنظمات الحالية تفكر جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيدا عن القيادة التقليدية ان هذه التغيرات السريعة أجبرت

الثاني على منهجية البحث وخصص المبحث الثالث على الجانب الميداني واختتم البحث بالمبحث الرابع بالاستنتاجات والمقترحات .

المبحث الاول

منهجية البحث

1: مشكلة البحث :

نظرا للتغيرات السريعة التي أصبحت في بيئه الاعمال والمنظمات بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص من خلال التطور التكنولوجي الذي بدا يدخل في كافة مظاهر العمل اليومي وفي كل خطوه من خطوات المصرف كان لابد من أن تلجأ المصارف الى الاسلوب الامثل الذي يمكنها من مواكبة تلك التغيرات مهما كانت ومتى ما حصلت لكي تستمر ضمن قطاع المنافسة وتحقيق الارباح والتميز المصرفي ، فلذلك كان لابد من الحصول على المورد البشري الذي يتميز بالمرونة لكامله والقدره الكامله على استيعاب اي من تلك التغيرات ضمن العمل وبشكل سريع وبدون اي تردد ، لكن كان لابد من هناك قوة دافعة لذلك المورد البشري او كتحفيز له للتطور والتحول من المورد الكلاسيكي الى المورد المرن الا وهو اسلوب القيادة الذي بالامكان التغير ايضا حسب الظروف والتحول والتكيف في نفس الوقت ، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث (بالدور الذي قد تلعبه القيادة التحويلية نحو تحويل المورد البشري الكلاسيكي الى مورد بشري يمكن الاستفادة منه في كافة الوظائف)، ووفرت الأدبيات دعما نظريا لتبين المشكلة من خلال الإسهامات العلمية لكل من، (Conger, 1988)، (Bass and Avlio, 2001:9) (Robbins, 2003:344)

ويمكن تفسير مشكلة الدراسة من خلال تساؤلات الفرعية الاتية :

1. ما مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية في المصارف المبحوثة ؟
2. ما هو مستوى توافر ابعاد مرونة الموارد البشرية في المصارف المبحوثة ؟

3. هل هناك علاقة بين القيادة التحويلية ومرونة الموارد البشرية في المصارف المبحوثة ؟

4. هل تؤثر القيادة التحويلية ب مرونة الموارد البشرية في المصارف المبحوثة ؟

2: أهمية البحث : تتجسد الاهمية في الجانب النظري والميداني ، ففي الجانب النظري اكتسب أهميته بكونه مساهمة متواضعة في توضيح المفاهيم عبر البحث والتحليل لأهم الآراء التي تناولت الموضوع ، أما في الجانب الميداني فتنبع أهميته من أهمية ودور عينة البحث والمتمثلة بالموظفين ضمن القطاع المصرفي الخاص وتمثل الأهمية ب :

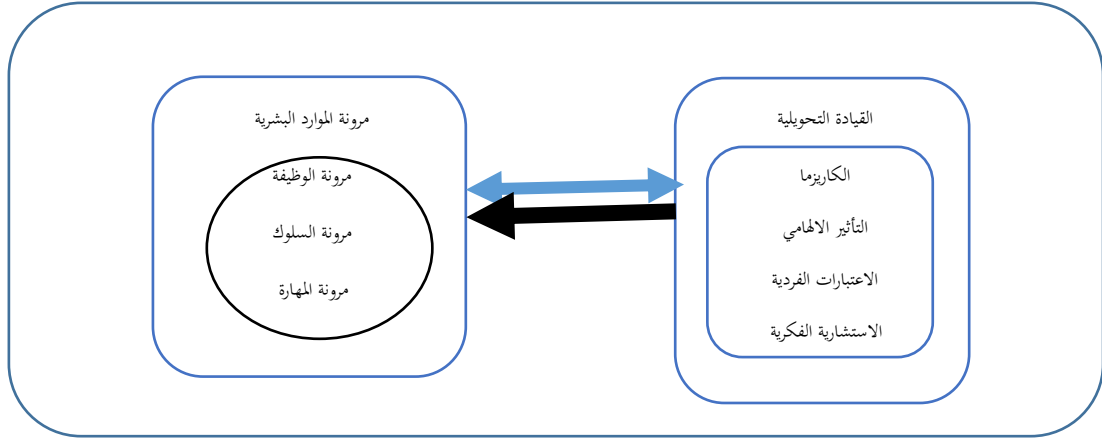
أ. جاء هذا البحث لتؤكد ما ذكره الباحثون في علم النفس بأن الأسلوب القيادي المتبع يمثل واحدة من ظواهر السلوك الإنساني ذات التأثير المباشر في شخصية الفرد وتكيفه وعلاقته في المجتمع الذي يعيش ويعمل فيه. وهي تأثيرات لا ينبغي تجاهلها إذا كان يريد أن يعيش حياة منتجة صحيحة .

ب. كما تنبع أهمية هذا البحث من خلال تبني الأسلوب القيادي المناسب لدى الكادر المصرفي في المصارف الأهلية ، مما يساعد ذلك في تبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدي و يساعدوا في حل مشكلاتها وتبني التغيير منهجاً.

3 :أهداف البحث : يهدف البحث إلى تقديم جانب مفاهيمي لمفهوم القيادة التحويلية و تطورها و أهميتها و أنماطها، مستندا إلى أدبيات السلوك التنظيمي ، وكذلك تقديم مقترحات بخصوص المجالات التطورية لإدخالها مستقبلا ،ويمكن تلخيص الاهمية بالاتي :

1. الكشف عن درجة اسهام قيام القيادة التحويلية بتحقيق مرونة الموارد البشرية ؟
2. تحديد مستوى توافر ابعاد المرونة ضمن الموارد البشرية لدى الكادر المصرفي ضمن القطاع المصرفي الاهلي .
3. اختبار علاقة الارتباط بين القيادة لتحويلية باعادها ومرونة الموارد البشرية ضمن القطاع المصرفي الاهلي .
4. تحديد علاقة التأثير للقيادة التحويلية تجاة مرونة الموارد البشرية باعادها ضمن القطاع المصرفي الاهلي .

4: المخطط الفرضي للبحث : من خلال مشكلة البحث عن العلاقة المتبادلة بين متغيرات البحث وكما في الشكل) وأهدافه وضمن الأطار النظري تم وضع مخطط فرضي يعبر (1) .



الشكل (1) :- المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

لا توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ومرونة الموارد البشرية لدى الموظفين في المصارف الخاصة ، (مجتمعهم ومنفردة) .

فرضيات التأثير :

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في مرونة الموارد البشرية لدى الموظفين في المصارف الخاصة ، (مجتمعهم ومنفردة) .

فرضيات التباين

تتباين المصارف عينه البحث في مرونة الموارد البشرية تبعا لتباين القيادة التحويلية وأبعادها لدى الموظفين عينه الدراسة . 7. وصف مجتمع البحث وعينته

تمثل المجتمع بكافة الموظفين في المصارف الخاصة ، ويستند هذا البحث إلى الاستبانة وعمليات جمع البيانات حيث تم اختيار عينة من الموظفين والقاده ضمن المصارف الخاصة في دهوك للمشاركة في هذه الدراسة تم استخدام تصميم العينة العشوائية البسيط لاختيار عينة للدراسة وهذا يشير إلى تكافؤ الفرص لكل فرد ليكون جزءاً من العينة.

5. حدود البحث :

● الحدود البشرية : تتمثل بالموظفين ضمن المصارف الخاصة في محافظة دهوك .

● الحدود المكانية : تمثلت بالمصارف (الخاصة) في محافظة دهوك (بنك كردستان ، بنك RT ، مصرف بغداد، المصرف التجاري العراقي) .

● الحدود الزمنية : تشير للفترة التي استغرقها الباحث ضمن الجانب الميداني التي بدأت من توزيع الاستبيان واسترجاع الاستمارات اذ امتدت من 2022/6/1 - 2023/5/1 .

6. الفرضيات :

يهدف البحث من خلال الفرضيات الراسخة إلى إيجاد أجوبة للمشكلات التي تم تناولها في الفقرة السابقة كمحاولة لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث وهذه الفرضيات.

فرضيات الارتباط:

ويرى (Devanna&Tichy 1990) بأن القيادة التحويلية هي الأسلوب الذي يعتمد على المشاركة والاعتراف بجهود الآخرين ضمن العملية الادارية وعدم أسباب كل شيء للادارة فقط في مبنية على التعاون .

وأشار (Northouse,2001: 44) ضمن الادبيات للقيادة بأنها الجاذبية التي يستخدمها المدراء او القادة ضمن نماذج محددة التي تهدف بدورها الى وضوح الرؤية لدى الآخرين والمساهمين من اجل تحقيق اهداف المجتمع ، وأن القائد الفعلي هو من يسعى جاهداً لتطوير القيم بما ينسجم مع البيئة التي يعمل بها مع الاهداف التي يسعى الى تحقيقها (Podsakoff et al 1996:260) .

1.1: القيادة التحويلية اطار مفاهيمي:

نلاحظ أن هناك عدم اتفاق وجدل كبير حول اعطاء المفهوم الواضح لما يقصد بالقيادة التحويلية من خلال تعدد وجهات النظر ، في حين ان هناك من حاول ضمن التوجهات الحديثه للقيادة باعطاء بعض التعريفات لكنها قد تكون غير دقيقة وذلك لسبب حداثة الموضوع ضمن المفاهيم الادارية .

واشارت الى المسمى الجديد للقيادة (Full-Rangee leadership Theory) والتي تعبر عن القيادة كمحاولة لزياده الفهم نحو القيادة التحويلية Basss (18,2004,p&Avolio) ويشار اليها (FRLT) وهي تميز القادة الأنموذجيين ، وأشار (الشرقاوي، 2012، 47) القيادة بـ عملية مستقره تقوم بواسطتها القائد بالتغير في بعض القيم للمرؤسين بما ينسجم مع ودوافعهم الحالية الصالح العام للمنظمة، من خلال تحديد الرؤية المستقبلية التي تدعم وضع المنظمة المستقبلي، وتعتمد القيادة التحويلية على اجراء التغيرات في كافة الجوانب التنظيمية وغير التنظيمية بشكل اساسي من أصل الوصول الى الاهداف من خلال محاوله القائد للوصول الى مستوى المرؤسين لدية لتطوير الابداع والانجاز الذاتي لديهم بما يخدم المنظمه في كافة جوانبها (Sani & Maharani , 2012 : 102) ، ويعرفها (الشيبياني، 2015، 53) بأنها تؤكد على اعطاء الصورة الواضحة للمنظمه. التي تمكن الافراد العاملين من القيام

قام الباحث بتوزيع 80 نسخة من الاستبيان على الأفرادالموظفين في المصارف الخاصة بمحافظة دهوك وتم أسترجاع (70) أستماره صالحة للتحليل الاحصائي .

8. الاساليب الاحصائية

اعتمد الباحث استخدام الاساليب الاحصائية الأتية لتحليل البيانات بالإعتماد على برنامج SPSS 26 والتي تمثلت بالآتي:

1. استخدام المقاييس الوصفية لمعرفة نسبة الاستجابة والاتفاق على متغيرات البحث الحالية ضمن العينة المبحوثة .
2. استخدام معامل الارتباط البسيط (Simple Correlation) بطريقه بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد , وكذلك استخدام معامل الارتباط المتعدد (Multiple Correlation) لتحديد طبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وبين مرونة الموارد البشرية .
3. معامل الانحدار البسيط (Simple Regression) لمعرفة معنويه تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد , والانحدار المتعدد لمعرفة تأثير ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد .
4. تحليل التباين الاحادي وذلك لإختبار: التباين بين كل من المصارف الاهلية المبحوثة المبحوثة .

المبحث الثاني

الاطار النظري

القيادة التحويلية

1 : القيادة أطار عام :

اشار (Burns, 1978, Bass, 1990) الى مفهوم القيادة بأنها الاسلوب الذي يحاول من خلاله القائد بتحفيز أتباعه من الموظفين حول انجاز المهام بالشكل الافضل وباقصر وقت ممكن ، وكما اشار (Burns,1978: 20) الى القيادة معتبراً اياها الاسلوب الذي يحاول كل من القائد والموظفين العمل معا لانجاح خطط المنظمة والوصول بها الى افضل مستوى ضمن القطاع التنافسي .

باعمالهم على اكمل طريقة ، وتعتبر القيادة بالاسلوب الذي المعاصر الذي يمكن الافراد والتابعين من الافراد والقياديين ايضا على زيادة ادائهم ومنحهم الجيدة نحو التقدم بالعمل نحو اكمل وجهة لتلبية كافة الاحتياجات (Cheung &Wong,2010: 657).

وفي ضوء المفاهيم اعلاا نجد ان اسلوب القدة التحويلية تعمل على تفعيل الطاقة الكامنة لدى الرؤوسيين حول كيفية التعامل مع الموظفين بافضل الاساليب القيادية مما يهدف الى تحقيق الاهداف والغايات لخدمة المنظمه من خلال امتلاك موارد بشرية تمتاز بالمرونة لتحقيق تلك الأهداف .

2.1: أهمية القيادة التحويلية :

تكمن الاهمية للقيادة التحويلية من خلال سلطتها الاخلاقية التي تمثلتها على الافراد والموظفين والتي تمثل الاطار الاساسي للقيادة التعاملية ، فمن خلال تعزيز سلطة القائد التقليدي بسلطة أخرى وهي المستمدة من الاخلاق التي يمارسها القائد التحويلي وان تلك السلطة تستمد من القدوة الحسنة والمبادئ الثابتة ، كالعادل والاستقامة ، والحكمة والصدق ، وفي نفس الوقت قيادة تاخذ على عاتقها مهمة التغير كأولوية استراتيجية في أحداث نقلة نوعية في تنفيذ والبرامج المخططة (النصير ،:2010 25) ، ومن وجهة نظر كل من (محمد ، 2018 : 9) و (واصل ، 2018 : 79) أن أهمية القيادة تكمن من خلال تبني علاقة التبادل علي اساس العمل وهنا ضمن هذه العلاقة فإن القائد يدفع مؤسسية الى العمل بروح العمل كفريق معتمدا مبدأ المكافآت حسب الدافعية للمؤسسين ، وأشار (2014:21 chughtai,) ان الاهمية تكمن بوجود المورد البشري وتحويل اهتمامه نحو تحسين الاداء الفردي وبوجود المتغيرات الفردية والتنظيمية والمؤثرة عليه وذلك من خلال تحسين الاداء وتحقيق اعلى مستوى من الانتاجية والفعالية والكفاءة والتأكد من توافقة من حيث مستويات الجودة والتناسق والتكامل مع باقي الموارد المستخدمة ، مما قد يصل بالمنظمة الى افضل الاداء التنظيمي ، ونجد ان للقيادة التحويلية تعد من الامور المهمه

والقادرة على تغير ثقافة المنظمة ومعتقداتها ، فهي تعمل على تحديد معيار لاداء المنظمة بشكل متكامل ومتوحد مما يجعلها مستعدة لاي من التغيرات الداخلية والخارجية ن محاولة بذلك رفع اداء المنظمة والرفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لتلك المنظمة وهذا بدوره يدفع بان يعمل كل فرد في المنظمة الى بذل افضل الجهود من اجل انجاح منظمتة (كمال ، 2015 : 26) .

3.1: سمات القائد التحويلي

نجد ان هنالك جدل واسع حول سمات القائد التحويلي والاتفاق في الوقت ذاته على تلك السمات ، نلاحظ ان الباحثين والكتاب اتفقوا على وجود مجموعه من مؤشرات التي تعد الاساس للقيادة التحويلية والتي من دونها لايمكن لاي فرد او اداري او قائد بان يذكر ان قيادته تحويلية تمثلت بـ (المثالية في التأثير ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الاستشارية الفكرية ، التمكين) لكن الجدل حول ماهي تلك المؤشرات فمنهم من اعتبارها السمات الاساسية للقيادة التحويلة منهم (الغزالي ، 2012) اذ ذكر ان بتوافر تلك السمات ضمن اي فرد ا قائد فاقادته تعتبر تحويلية بالاضافة لـ (الطويل ، 2006 : صالح ، 2013 : قره داغي ، 2006) ، لانه من جانب اخر هنالك مجموعة من الباحثين اتجهوا الى اعتبار هذه المؤشرات كأبعاد اساسية للقيادة التحويلية معللين ذلك بان اسلوب القيادة التحويلة لكي ينجح ضمن واقع التنفيذ لابد من امتلاك أبعاد اساسية تعد مؤشر لذلك النجاح او لابد من امتلاك تلك الابعاد لاعتبار قادتنا تحويلية ومنهم (المرسي ، 2011 : حسون ، 2018 : الحجاج ، 2010 : محسن 2009 : الكبيسي ، 2016) .

وبعد ذلك العرض يحاول الباحث ضمن البحث الحالي ان يبين ان اسلوب القادة التحويلين يمكن تبنيها من خلال مجموعه من الصفات الخاصة التي قد تختلف نسبتها من قبل شخص لآخر حسب القدرة الفرد القائد من تبني تلك السمات والتي قد تختلف بالتأكيد من شخص لآخر وقد تختلف حسب الظروف ايضا والمواقف , واعتمد البحث الحالي على النموذج الذي تطرق اليه كل من (محمد ،

2018 : 9) و (واصل ، 2018 : 79) وتتمثل تلك السمات بالاتي :

1. الكاريزما :

تشمل توافر الاحترام بين الآخرين وبناء الثقة التبادلية والثقة في رسالة المؤسسة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من الموظفين التابعين لديه أن يحبوا العمل ويتحمسوا لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالاتها (حسون، 2018 ، 72) ، وأشار (الحجاج) باعتبار الكاريزما امتلاك المدير أو القائد الرؤية الواضحة والإحساس الجيد برسالة العليا للمؤسسة وكذلك غرس مشاعر الاحترام والمحبة في مؤسسية ، مما يؤدي إلى تحقيق الاحترام من قبلهم، وقد تظهر على شكل سلوك يمارسه المدير أو خصائص يتمتع بها (الحجاج، 2010 ، 526) فالمثالية تعد من الاسباب الاساية التي يجب تواجدها ضمن سلوك القادة والتي تتمركز من خلال مشاركته القادة للمؤسسين بكافة مشاكلهم والمخاطر التي من الممكن ان يتعرضوا لها اثناء اداء الاعمال والمهام المكلفين بها ، والتي في النهاية تعطي الطابع الاخلاقي للتعامل بين القائد والمؤسسين اثناء العمل (الحري، 2008؛ نورث هاوس، 2006). وأشار إليها معبرا عنها بالتحفيز الالهامي من خلال تحفيز المؤسسين الى التحدي فيما بينهم لكن بالشكل الايجابي الذي يعد من دوافع النجاح الاساسية والذي يشجع على امتلاك روح الفريق والعمل معا بعضا الى بعض .

2. التأثير الالهامي :

عرف بأنه "القدرة المملوكة لدى القائد على توصيل ما يمتلكه من قدرات إلى الآخرين من خلال استخدام الاساليب الفظية او بما يعرف لغة الجسد التي يستخدمها لتوجيه الافراد بابطس الطرق لانجاز المهام الصعبة بالاساليب البسيطة من خلال بذل اقل مجهود ، (صياحي، 2018 ، 73) الاسلوب الذي يشير الى سلوك القائد وتصرفاته مع التابيعين لديه من خلال التحديات و التأثير بهم و قبول التحدي فيما بينهم والنجاح به خارج التوقعات ، وتشجيع روع الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (محسن، 2009، 172) ، فالتأثير أو التحفيز المثالي هو "قدرة على حصول

للاستجابة في ثقة واحتواء واعجاب الافراد الموظفين للقائد من خلال اعتباره الاب الروحي والذي يجب ان يقتدى به بكافة التصرفات وتنفيذ متطلباته (الكبيسي، 2016، 716) ، في حين نجد ان صفة التحول ضمن القيادة هو أنموذج يحبذ المرؤسين لان من خلاله يستطيع القائد التواصل معهم بشكل جدا سلس وبدون اي عقبات وكذلك متابعة تحقيق الاهداف ضمن المستويات العالية (Niekerk,2005:5).

3. الاعتبارات الفردية:

تعني الاعتبارية الفردية او الاهتمام بالفرد بأن يعطى اهتماما بشكل شخصي لا هتمامات العاملين لديه لان احتياجاتهم ليست واحدة، وانما متعددة بحسب الفروق الفردية فيما بينهم والتي تحتم التعامل مع كل موظف بطريقة تختلف عن الموظف الاخر، وهنا يجب على القادة العمل على تدريبهم وتنظيمهم وارشادهم حول كيفية تحقيق النمو ضمن وظائفهم والنمو بها ، فلذلك يجب على القائد الذ يتمتع بإمكانية التحول على التعرف على العاملين بشكل شخصي أي مقرب لكي يتمكن من مساعدتهم من خلال تطوير افكارهم وطاقاتهم المبذولة فلذلك قد يتطلب الامر منة المتابعه المستمرة في كل الاوقات (صياحي، 2018، 75) ويقصد بالاعتبارية الفردية "مدى اهتمام المدير بالموظفين بالتشجيع، كما يهتم بمحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من التطور والابتكار (الفياض، 2011 ، 403)، وتشير هذه السمة الى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه ، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمؤسسين وان يكون موجهاً لاعضاء الفريق والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالاهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر اليها على انها ذات دلالة وتحدي للاعمال وللاهداف الشخصية ويكون المرؤسين محفزين وملهمين لتحقيق اهداف المنظمة (Ismail 96 : 2010 , et al).

4. الاستشارية الفكرية :

تعرف الاستشارة الفكرية على انها قدرة الادرات او الرغبة الكامنة لدى القائد من جعل التابعين لديه يعملون لحل

المنظمات أهتمت بمرونة الموارد البشرية وذلك من خلال المحافظة على تكاليف العمل وجعلها مرتبطة بشكل وثيق مع مستوى النشاط التجاري وذلك يتم أما من خلال التنوع بالدفع وذلك من خلال الانتاج الفعلي أو نظام المشاركة بالارباح أو التعاقد الخارجي (Khamkanya, 2008: p27)، وإن أهمية مرونة الموارد البشرية تتمثل في إدارة الموارد البشرية الدولية في المنظمات المتعددة الجنسيات والمتمثل في دورها الرئيسي في تحقيق الفاعلية التنظيمية (عبدالمهدي، 2008: 77)، أشار الى المرونة بأنها القدرة الكامنة المتواجدة لدى المورد البشري بحد ذاته من خلال إمكانية التجديد أو التبديل بالقدرات الكامنة المتواجدة لديه حسب الحاجة او متطلبات البيئة (Verdu and Gomes-Gras, 2009)، واعتبرها (Zoliin) قدرة نظام الموارد البشرية في تيسير قدرة المنظمة على التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب على المطالب المتغيرة أو المتنوعة من بيئتها أو من داخل المنظمة نفسها (Zoliin, et al, 2010)، ويعتبر المورد البشري من الموارد الأساسية ضمن منظمات الاعمال ضمن كافة القطاعات وذلك بسبب المعرفة والخبرات المتواجدة لديه لانجاح اليات العمل، ونجد انه من خلال التوجهات الحديثة ضمن العصر الحالي والتي أكدت على الاستخدام وبشكل اساسي للمورد البشري بل والحفاظ عليه لاطول فتره ممكنه وأعتبره الميزة التنافسية المستدامة الاساسية ضمن المورد نفسه وخصوصاً اذا كان ذلك المورد متعدد المعارف والخبرات والمهام اي ضمن المفاهيم الحديثة يمتلك المرونة للعمل ضمن اي قطاع واي وظيفة (Crook et al; 2011:25)، وعليه فالمرونة فريدة من نوعها لأن كيفية إنشاء هذه القدرة يصعب تفسيره ويصعب قياس أو وصف التركيب التعاوني المعقد لمختلف المهارات والسلوكيات والممارسات داخل نظام الموارد وهكذا فان الموارد المرنة هي ذات قيمة وفريدة للمنظمة والتي تعمل على توليد الميزة المستدامة للتنافس (Zolin et al., 2011:12)، وتعد الموارد البشرية المرنة ذات قيمة عالية لأنها تتيح للشركة الاستفادة من الفرص الجديدة وهذه الأصول غير الملموسة ليست قابلة للاستبدال لأن الاندماج

المشكلات المتواجدة بطرق حديثة مع تعليمهم كيفية التفوق على الصعوبات التي قد تواجههم وحلها بالشكل المنطقي (صياحي، 2018، 74) فلاستشارة الفكرية تعني إثارة العاملين عن طريق زيادة الوعي لديهم لمواجهة التحديات وحل المشكلات التي تقف عائقاً أمامهم وتمنعهم من تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، ويكمن دور القائد هنا في الوقوف إلى جانب العاملين والتعاطف معهم، وكذا الاستماع لافكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم الأحاسيس والمشاعر، وبالتالي لعب الدور العاطفي من طرف المدير لتشجيع العاملين على إبداع حلول متطورة وجديدة لمختلف المشكلات" (أفوليو، 2003، 136)، ويمكن الاشارة الى الاستشارات الفكرية من خلال امتلاك المدراء الافكار الجديدة التي يمكن من خلالها تشجيع الافراد على العمل بطرق غير روتينية بل وابتكار كل ماهو جديد ضمن العمل والابتعاد عن الاساليب الكلاسيكية واعتماد النماذج الحديثة (AL- Swidi et al , 2012 : 137 - 136)، و تعد الاستشارات العقلية التي يعمل القائد من خلالها على البحث عن الطرق الجديدة والمبتكرة لحل المشكلات بأفضل الاساليب من قبل الافراد الذين يعملون لديه، وفي الوقت ذاته تعمل على حث الموظفين وتحفيزهم للبحث عن الافكار المبتكرة والطرق الابداعية التي يمكن من خلالها تحسين العمل وتحقيق الاهداف المرجوه (Northouse, 2004 : Bass & Avolio, 1999)؛ المؤمني، 2007؛ نورث هاوس، 2006).

2. مرونة الموارد البشرية

1.2 : مرونة الموارد البشرية : أطار مفاهيمي:

يشار الى المنظمة التي تمتلك ذلك المورد و الذي يعتبر متعدد المهارات والخبرات والمعارف بانه سيمكن المنظمة من الاعتماد على اي من الخيارات الاستراتيجية لان اهم معوق لتنفيذ تلك الخيارات يمتاز بالمرونة للعمل ضمنها فلذلك قد اصبح من المزايا التنافسية التي لا بد من الحصول عليها لتنفيذ ونجاح الأعمال (Refferry, 2008: 18)، نجد إن

المبادئ التي تعتمد عليها تلك الموارد البشرية لابد من تحديد الممارسات الفعالة بشكل اكثر دقة للتمتاز بتلك المرونة .
(Armstrong, 2008: p41)

2.2 : أهمية مرونة موارد البشرية :

أشار (Beltran&Martin;2008 : 22) ان الموظفين الذين يتمتعون بميزة العمل المرن يظهرون اكبر مشاركة التي تؤدي في النهاية الى زيادة اداء المنظمة ومن ثم العمل مرونة النظام الذي يضع طرقه للنهوض بالمنظمة وبالقدرات والمهارات والمعرفة التي ستؤدي الى السلوك الايجابي ، تعتبر المرونة البشرية هي أحد أوجه الحرية ضمن الهيكل التنظيمي التي تمكن المنظمة من العمل والنجاح في اي شكل من الاشكال وضمن اي بيئة تنافسية كانت إم ديناميكية . (نجد، 2013، : 349 – 350) ، ويمكن الاشارة الى اهمية تلك المرونة ضمن مؤسسات الاعمال باعتبار انها تساعد على تعزيز المشاركة الجدية للعاملين في اتخاذ القرارات وتحسين ادائهم لوظائفهم ، كما انها تساعد المنظمات على امتلاك كافه الفرص اثناء تاديتهم لاعمالهم ، وتساعد الفرد الموظف في المنظمة على تحقيق الاتزان بين حاجاته الخاصة والاحتياجات الوظيفية (Bal.p 1:2014, Lango.A &) ، يمكن ان نوضح الفرق بين الموارد التقليدية والموارد المرنة من وجهة نظر (Jin Chen.j 206:2015, Li.Wi &) كما في الجدول الاتي :

مع التغيرات يتطلب من المنظمات أن تكون قادرة على التكوين بكفاءة وهذا يجعل المرونة القدرة الرئيسية للمنظمات التي تحتاج إلى التغيير (Fisch & Zschoche, 2011) ، وبالإمكان اعتبارها من الاصول الغير ملموسه للمنظمة التي يتم إمتلاكها من خلال الموارد والعمليات التي تتم بسهولة إعادة تخصصها و تشكيلها، مما يساعد المنظمة للتكيف مع التغيرات البيئية (العبادي،:2012 22) .

وتعد مرونة الموارد البشرية من الاستراتيجيات المهمة لأجل تحقيق اكبر وفرات ضمن المجال الاقتصادي والاداري والاجتماعي والتسويقي ايضا ، اذ ان مرونة المورد البشري هي ليست عمل يقام بة مرة واحدة فقط بل انها تصبح صفة من صفات الافراد التي تميزهم عن غيرهم من الافراد وقد تصبح من القيم الاساية التي تميزهم (Delery & Roumpi, 2017 : 36) ، وتعد مرونة الموارد البشرية من الامور النادرة والتي لا يمكن الحصول عليها بسهولة لانها ليست من ضمن الاعمال الروتينية التي يقوم بها الفرد بل تعتبر من الابتكارات المهمة بأداء الافراد والتي يجب الحصول عليها من خلال الخبرة المتراكمة والتدريب، وفرض تناوب العمل وما إلى ذلك.

وهنا نلاحظ أن مفاهيم المرونة للموارد البشرية تتكون من مرونة الموارد بحد ذاتها ، وكيفية تنسيق تلك الموارد من جانب اخر (Sanchez, 1995: p153) ، ومن أجل تحديد أفضل

ط

جدول (1) :- الفرق بين ادارة الموارد البشرية التقليدية والمرنة

ت	الصفة	ادارة الموارد البشرية التقليدية	ادارة الموارد البشرية المرنة
1	الغرض	تحسين الكفاءة المنظمة	تحسين حيوية مقدرة التكيف والمقدرة التنافسية للتنظيمات
2	وظيفة الادارة	تقييم الوظائف ، وتقييم الاداء ، ادارة المرتبات	ادارة علاقات الموظف ، وادارة الفرق ، الاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية
3	دور لادارة	الحفاظة على المنظمة كما هي	الانتقال بالاصلاح المنظمي نحو مستوى عالي اي النهوض بالمنظمة
4	الهيكل التنظيمي	هرمي	مسطح
5	منظور الادارة	الموظفين والمنظمة هي علاقة عمل راس مالية	الموظفين والمنظمة هي علاقة شراكة تعاونية
6	البيئة الخارجية	مستقرة	ديناميكية معقدة
7	الموقف الاستراتيجي	مشاريع استراتيجية	صناعة القرار ومنفذ للمشاريع الاستراتيجية معاً

Source: Jin Chen.J&Weizi Li.W,2015 "The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A 765 Study from Organizational Learning Capability Perspective" International Federation for Information Processing, p206

3.2: أبعاد مرونة الموارد البشرية :

التام بين الجوانب السايكولوجية للفرد ومواصفات الوظيفة اذ تصبح الوظيفة المحفز لانطلاق الفرد وليس المحدد في عملة (Kehoe & Wright, 2013:55) ، أن المرونة الوظيفية أو المرونة المتأصلة تعني ان الموظفين قادرون على العمل في مهام مختلفة وتحت ظروف متنوعة وان التكاليف والوقت اللازم لحشد الموظفين في واجبات جديدة او وظائف متدنية والانشطة المختلفة لتلبية التغيرات في مطلبات العمل وأساليب الانتاج او في مجال التكنولوجيا أذ الموظف عادة ما يمتلك ذخيرة واسعة من الاختصاصات ويمتلك المهارة والقابلية للتكيف مع التغيرات (Williams, 2003: 198) .

وتتمثل المرونة الوظيفية بـ القاعدة المعرفية الواسعة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال امتلاك ذلك المورد البشري الذي يعمل على تكوين مقدرات عالية للتطوير ولتحقيق أكثر فاعلية لتحقيق المتطلبات والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها (Martín et al, 2008: 15) ، وهنا يمكن القول ان المرونة الوظيفية بالامكان اعتبارها القدرة الكامنة التي يمتلكها الفرد الموظف التي تمكنه من الانتقال من وظيفة الى اخرى او من قسم الى اخر بناءً على المهارات التي يمتلكها والتي جاءت بالتاكيد من خلال التدريب والتطوير والمسار الوظيفي الطويل للفرد الذي عمل على اكسابه تلك المهارات.

2. مرونة السلوك : اشار (Campbell et al, 2012 : 45) الى المرونة ضمن السلوك بأنها قدرة الفرد من الانسجام وتغيير سلوكه حسب الحالات التي تمر بها المنظمة اي ما معناه التأقلم مع كافة المؤشرات البيئية ضمن الوقت الحالي والمستقبلي ، فمن الطبيعي ان امتلاك السلوك المرن يمكن الفرد من الابداع ضمن نطاق العمل الذي يقوم به ، و اشار (محمد) لمرونة السلوك من خلال المعرفة التي يمتلكها الافراد العاملين بالمنظمة والبرامج ومدى قدرتهم من السيطرة عليها فأن ذلك سيدفعهم الى التأقلم والتكيف حسب مواقف العمل (محمد ، 2013 : 78) ، يمكن القول ان المهارات السلوكية تعني مدى التكيف مع الظروف الجديدة من قبل العاملين بدلاً من تلك السلوكيات الروتينية المتكررة في المنظمة ومدى تطبيق هذه

نجد أن هناك عدم اتفاق بين الباحثين والكتاب حول ماهية الابعاد التي تمثل الموارد البشرية المرنة لاتمام المهام ، أذ ان هناك قسم من تناول بعدين فقط لمنح المرونة المطلوبه وهناك من أضاف بعد ثالث لتمتع الموارد البشرية بالمرونة اللازمة وقد يرجع ذلك لاختلاف البيئات التي تمت بها الدراسات ، فنجد عدد من الدراسات ركزت على ثلاثة ابعاد تمثلت بـ (مرونة المهارة ، مرونة السلوك ، ومرونة ممارسة الموارد البشرية) ، هي الابعاد التي يمكن ان تعبر عن مرونة الموارد البشرية وأن قسم اخر تناول مرونة الاجور وأخرى اخذت بنظر الاعتبار الامتلاك الوفير من الموارد البشرية بنظر الاعتبار كبعد من تلك الابعاد (Jiang et al., 2012) : Felin et al., 2015 : محمد ، 2013) ، و اشار (خضر) إلى إبعاد المرونة من خلال اساس التحليل الهرمي لتحديد الوزن لكل مؤشر ويمكن لهذا النظام أن يعكس الخصائص لمختلف المؤشرات وعلى نحو فعال وتقديم تحليل أكثر عقلانية من حيث الوظائف، الكمية، الوقت، الراتب. وغيرها من جوانب المرونة المهمة للمنظمة وبالإضافة لذلك وبسبب سلسلة من الأنشطة الأساسية في المنظمة فيما إذا كانت المنظمة يمكنها أن تتعرف في الوقت المناسب وتعالج المعلومات الخارجية والتي سوف تؤثر تأثيراً مباشراً على مرونة الموارد البشرية الأخرى التي يجري تحسينها، ولذلك فقد قدم الباحث من خلال دراسته مؤشراً مبتكراً وهو مرونة المنظمة التي اعتبرها في مجال نظام مؤشر مرونة الموارد فقد عد كل من (الوظيفة المرنة ، المرونة التنظيمية، مرونة الأجور، مرونة الوقت، المرونة العددية) ضمن مجال مرونة الموارد البشرية. (خضر، 2015: 39) وسيتيم ضمن البحث الحالي بتحديد أبعاد مرونة الموارد البشرية باعتبارها (المرونة الوظيفية ، مرونة السلوك ، مرونة المهارة)

1. مرونة الوظيفة : تكمن المرونة ضمن الوظيفية من خلال الهيكل التنظيمي المرن والوصف الوظيفي الذي يمكن الفرد الموظف من التحرك والتي تمكن المورد من الانسجام ضمن اليات العمل وضمن مواصفات الوظيفة من خلال الانسجام

العاملين اللازمة لاداء وظائفهم الجديدة فهناك من يشبه المهارة بالتنوع الذي قد يتمكن من خلاله الفرد امتلاك مهارات وقدرات لها العديد من الاستعمالات وهناك من اشار ليها السرعه حول الاستجابة للمتغيرات التي تحيط بالفرد والتكيف لها والاستجابة لها بالسرعة الممكنة ، وهناك من اشار اليها بانها قدرة الفرد من العمل على التنسيق حول كيفية استخدام مهارة في ظل ظرف المحيطة (محمد ، 2013: 38) ، تتعلق مهارة المورد البشري بقدرتهم لامتلاك المهارة الجيدة والضرورية لاداء أعمالهم بوجود العديد من الخيارات التي يمكن تنفيذها ونقلها بسرعة من خلال العاملين في المؤسسة مما يساعدهم على اداء مجموعه واسعه من أنشطة العمل الجديدة بنجاح (Abu- Nahel et al., 2020:29) ، و يقصد بالمهارة بانها الخصائص التي قد يتطلب من الفرد التدريب وبشكل جيد من اجل ممارستها ، إذ قد يعمل ذلك على الملائمة بين مواصفات الفرد والوصف الوظيفي مما يؤدي الى الجوده في الاداء اي السلوك المكتسب او المتعلم لاداء الاعمال بالشكل الذي يلبي احتياجات المنظمة من جاني والفرد الموظف من جانب اخر (Molloy &Barney, 2015:44) .

المبحث الثالث

الجانب الميداني

1: أداة البحث :

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب الميداني ، اذ تم اعداد الاستمارة والتي تكونت ، من ثلاثة اجزاء : اشتمل الجزء الاول بالمعلومات الخاصة بالمستجيبين، والثاني بالعبارات الخاصة بالقيادة التحولية . أما الثالث فتمثل بالعبارات الخاصة بابعاد مرونة الموارد البشرية ، اذ تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما موضح في الجدول (2) .

السلوكيات ، وكيف يكون العاملين قادرين على العمل في مهام مختلفة وتحت ظروف متنوعة ومدى ملائمة التكاليف والوقت اللازم للعاملين في واجبات جديدة او وظائف متدنية ، لانها تظهر البية الاستجابة للتغيرات التي تحدث ضمن المنظمة أو البيئه الخارجية (Abu-Nahel et al., 2020:29) ، وتعرف الموارد البشرية المرنة بانها إظهار المرونة السلوكية من خلال عرض مجموعة متنوعة من الذخيرة السلوكية في ظروف مختلفة لسلوكيات العاملين على البرامج النصية او السيناريوهات التي يتبناها العاملين في وظائفهم (Beltrán-Martín et al., 2016:1015) ، وذكر كل من (Kumari &Pradhan , 2014:46) ان مرونة السلوك يمكن تميزها من خلال قدرة المورد البشري على التكيف مع كافه الممارسات الادراية للمنظمة من خلال السلوكيات التي يتمتع بها من خلال سرعة استجابة المورد البشري وتكيفية مع ممارسات المنظمة في كافة الظروف ، كما ان للمورد البشري القدرة على تعديل سلوكه عند الحاجة تبعاً لاحتياجات المنظمة وهنا بالتأكيد قد يتطلب تغيير ممارسات ادارة الموارد البشرية من اجل إدارة القوى العاملة الى الدرجة التي يمكن للمنظمة من خلالها تنفيذ عمليات وهياكل موارد بشرية بديلة بسرعة

3. مرونة المهارة : إن هذا البعد يشير إلى كيفية تنسيق الافراد لمهارتهم معا والتي تشبه فكرة العقل الجماعي او رأس المال الاجتماعي ووفقاً لـ (Martin, 2006: p45) فان بعض الموظفين لديهم مهارات افضل من الفريق ويمكن لهم وبسهولة ان يفهموا دورهم داخل الجماعة وامتلاك قدرات مناسبة للانخراط في التفاعل المتبادل مع الموظفين الاخرين ونجد أن الاعضاء في المنظمة أو الوحدة التنظيمية يمكن أن يتكاملوا بسهولة مع بعض الاشكال من الانظمة العليا او مجموعة من الموارد كما هو الحال في مجال الابتكارات التكنولوجية، اشار (محمد) ان المهارة تشير الى سهولة الحصول على مقدرات

جدول (2) :- هيكلية الاستبانة

المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	المصادر المعتمدة
المعلومات الشخصية	الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، الشهادة ، العنوان	
التجربة العملية	الوظيفة ، عدد	صياحي ، 2018 : الكبيسي، 2016 Ismail, 2010
	الكاريزما	
	التأثير الالهامي	
	الاعتبارات الفردية	
المؤثرات النفسية	الاستشارة الفردية	Kumari & Pradhan, 2014 Martin, 2006: Abu- Nahel et al ;2020
	مرونة الوظيفة	
	مرونة السلوك	
	مرونة المهارة	

2: وصف سمات عينة البحث:

3. العمر: إن أعلى نسبة من أفراد العينة المبحوثة من الفئات

العمرية كانت ضمن فئة (45 سنة فأكثر) والتي بلغت (50%) ، بينما كانت النسبة الثانية من فئة (35- أقل من 45 سنة) والتي بلغت (28.5) ، وجاءت بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (21.4) الفئة العمرية بين (25- أقل من 35 سنة) .

4. مدة الخدمة الكلية : تشير نتائج الجدول (3) بأن غالبية (5- أقل من 10 سنوات) وكان ذلك بنسبة (64.2%) وذلك يدل على التراكم المعرفي لدى عينة البحث من المستجيبين والتي تلتها فئة (1- أقل من 5 سنوات) بنسبة (35.7) .

يشير الجدول (3) الى وصف خصائص الافراد الفردية المستجيبين وكما يلي :

1. الجنس : بلغت نسبة الذكور في العينة المبحوثة (34.2%) مقارنة بنسبة الاناث والتي بلغت (17.8%) مما يشير بأن غالبية الكادر ضمن المصارف الخاصة هم من الذكور وهذا ما يشير الى ابتعاد الاناث ضمن القطاع المصرفي لاسباب قد ترجع لعدم قدرتهم لتحمل المسؤولية.

2. الشهادة : تظهر نتائج الجدول (3) من بين الافراد المستجيبين كانوا أصحاب شهادات البكالوريوس بنسبه اكبر من الباقي بلغت (57.1%) ، اما نسبة شهادة الماجستير (34.2) مقارنة ب حملة شهادة الدبلوم (8.5) مما يدل على ان القطاع المصرفي الاهلي يهتم بتعين ذوي الشهادات .

جدول (3) :- التوزيع التكراري والنسبي للأفراد المبحوثين

ت	الخصائص الرئيسة	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
1	الشهادة	ماجستير	24	34.2
		دبلوم	6	8.5
		بكالوريوس	40	57.1
		المجموع	70	100%
2	الجنس	ذكر	55	78.5
		انثى	15	21.4
		المجموع	70	100%
3	العمر	25-أقل من 35 سنة	15	21.4
		35 - أقل من 45 سنة	20	28.5
		45 سنة فأكثر	35	50
		المجموع	70	100%
4	مدة الخدمة الكلية	1- أقل من 5 سنوات	25	35.7
		5- أقل من 10 سنوات	45	64.2
		المجموع	70	100%
		المجموع	73	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات إستمارة الإستبانة.

3. وصف متغيرات الدراسة وابعادها :

بهذا المتغير فقد أشارت نتائج التحليل بان بعد (الاستشارة الفكرية) قد حاز على اعلى نسبة اتفاق بين الافراد المستجيبين والتي بلغت (86.66) بوسط (4.252) وانحراف (0.872) ، والابعاد (الاعتبارات الفردية ، التأثير الالهامي ، الكاريزما) فقد بنسب اتفاق جيدة عند المقارنة مع الاستشارة الفكرية وباوساط حسابية وبحسب المؤشرات الكلية والتي بلغت (3.985)،(3.98)، (4.123) على التوالي ، مما يدل على اعتماد المصارف عينة الدراسة من القطاع الخاص على مفهوم القيادة التحويلية .

يتضمن هذا الجانب وصف وتشخيص اراء الافراد المستجيبين بخصوص متغيرات البحث وابعادها ، وكما يلي :
أ. وصف أبعاد القيادة التحويلية : تشير معطيات الجدول (4) الى المقاييس الوصفية لابعاد القيادة التحويلية حسب اراء المستجيبين ، اذ نجد ان هنالك نسبة اتفاق عالية خلال هذا البعد من المستجيبين بلغت (79.04 %) وكان ذلك بوسط (4.062) وانحراف (0.861) ضمن المؤشر الكلي للقيادة التحويلية ، اما على مستوى الابعاد الخاصة

جدول (4): - وصف ابعاد القيادة التحويلية

ت	الابعاد	العبارة	المقاييس الوصفية			الانحراف المعياري
			الإتفاق %	محايد %	عدم إتفاق %	
	الكاريزما	X1	80	20	-	0.759
		X2	91.4	8.6	-	0.572
		X3	74.3	20	5.7	0.850
	المؤشر الكلي للبعد		81.9	16.2	1.9	0.727
	التأثير الالهامي	X4	75.7	17.1	7.1	0.849
		X5	70	18.6	11.4	1.013
		X6	71.4	22.9	5.7	0.884
			72.366	19.533	8.06	0.915
	الاعتبارات الفردية	X7	71.4	17.1	11.4	0.999
		X8	72.9	15.7	11.4	1.093
		X9	81.5	18.6	-	0.707
	المؤشر الكلي للبعد		75.26	17.13	7.6	0.933
	الاستشارة الفكرية	X10	71.4	11.4	17.1	1.314
		X11	97.2	-	2.9	0.653
		X12	91.4	8.6	-	0.65
	المؤشر الكلي للبعد		86.66	6.66	6.66	0.872
	المؤشر الكلي للقيادة التحويلية		79.04	14.88	6.055	0.861

القيادة التحويلية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

، وظهرت نتائج الجدول على صعيد الابعاد ان اعلى نسبة اتفاق كان من حصة بعد (مرونة الوظيفة) بنسبة (90.93) ووسط حسابي بلغ (4.380) وانحراف معياري (0.641) (ذل مؤشر على ان الوظيفة تتطلب المرونة اللازمه لاداء مهامها ، وجاب بعد (مرونة السلوك) بنسبة اتفاق بلغت (86.66) بوسط حسابي (4.285) وانحراف معياري (0.914) وهذا مايشير الى ادراك عينة الدراسة من الافراد المستجيبين لأهمية هذا البعد ضمن العمل المصري .

ب. وصف أبعاد مرونة الموارد البشرية : تشير معطيات الجدول (5) الى نسب الاتفاق وعدم الاتفاق والاوزان الحسابية الخاصة براء المستجيبين حول متغير مرونة الموارد البشرية ، اذا تبين على صعيد المؤشر الكلي بأن اتفاق من المستجيبين على ان المرونة البشرية تعد من عوامل النجاح ضمن الأفراد من خلال امتلاكه مؤشرات تلك المرونة وذلك من خلال نسبة الاتفاق الكلي التي بلغت نسبة (85.87) بوسط حسابي (4.258) وانحراف معياري بلغ (0.82)

جدول (5) :- وصف أبعاد مرونة الموارد البشرية

ت	الأبعاد	العبارات	المقاييس الوصفية			الانحراف المعياري
			الإتفاق %	محايدة %	عدم إتفاق %	
مرونة الوارد البشرية	مرونة الوظيفة	Y13	91.4	8.6	-	0.653
		Y14	85.7	14.3	-	0.725
		Y15	95.7	4.3	-	0.547
	مرونة السلوك		90.93	9.06	0	0.641
		Y16	78.6	10	11.4	0.982
		Y17	87.1	5.7	7.1	0.892
		Y18	94.3	-	5.8	0.870
	مرونة المهارة		86.66	5.23	8.1	0.914
		Y19	81.4	10	8.6	0.954
		Y20	85.8	11.4	2.9	0.870
	المؤشر الكلي للتباعد	Y21	72.9	15.7	11.4	1.093
			80.03	12.36	7.63	0.972
		المؤشر الكلي للقيادة التحويلية	85.87	8.88	5.24	0.842

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

4: اختبار فرضيا الارتباط :

تتضمن الفقره الحالية الى تحليل نتائج علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي وكالاتي :

أ. **المستوى الكلي** : اشارت نتائج الوادرة ضمن الجدول (6) الى وجود ارتباط معنوي موجب بين القيادة التحويلية ومرونة الموارد البشرية أذ بلغ (0.635) عند مستوى معنوية (0.01) وبالاغتماد على هذه النتيجة يتبين للباحث بان هناك مستويات معنوية عالية من التلازم بين المتغيرين لدة المصارف الخاصة عينة الدراسة ، مما يشير انة كلما اعتمدت المصارف على القيادة التحويلية فانها ستكون قادرة على تحقيق مرونة الموارد البشرية وهذا مايشير الى رفض الفرضيه الرئيسية (لا توجد علاقته ارتباط معنويه وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القايده التحويلية ومرونة الموارد البشرية لدى الموظفين في المصارف الخاصة ، (مجتمعه ومنفردة) وقبول فرضية العدم .

ب. **المستوى الجزئي** : تشير معطيات الجدول (6) الى

وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين على كلا مستوى المعنويه (0.01) ، (0.05) وكالاتي :

1. سجل أعلى معامل ارتباط مع مرونة الموارد البشرية كان لبعده (الاعتبارات الفردية) (0.633) ، اذ تشير

النتيجة هذه إلى توفير المصارف المبحوثة للاستشارات او تقديم الاستشارات من قبل الموظفين لتنفيذ الخطط المستقبلية .

2. سجل بعد (الكاريزما) أقل قيمة معامل ارتباط معنوي مع مرونة الموارد البشرية والبالغ (0.094) ، اذ يشير هذه النتيجة الى قدرة المصارف المبحوثة من الاعتماد على الخصائص الكاريزمية في اعطاء مرونة للمورد البشري بشكل قليل جدا ، اي مامعناه ان المرونة لاتمنح بشكل اساسي للمورد البشري بناءً على صفاته الكاريزمية .

3. أشارت نتائج التحليل الجزئي الى ان قيم معاملات الارتباط لكل من ابعاد القيادة ب (التاثير الالهامي، الاستشارات الفكرية) مع مرونة الموارد البشرية قد بلغت (0.377) ، (0.629) ، مما يشير الى جود تلازم قوي ما بين هذه الابعاد ومرونة الموارد البشرية الامر الذي يدل الى انة كلما زاد اعتماد المصارف نمط القيادة التحويلية زادت مرونة الموارد البشرية بالمقابل ، وهذا مايشير الى رفض الفرضيه الرئيسية (لا توجد علاقته ارتباط معنويه وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القايده التحويلية ومرونة الموارد البشرية لدى الموظفين في المصارف الخاصة ، (مجتمعه ومنفردة) وقبول فرضية العدم .

جدول (6) - الارتباط بين القيادة التحويلية ومرونة الموارد البشرية

المؤشر الكلي Y	مرونة المهارة	مرونة السلوك	مرونة الوظيفة	مرونة المواد البشرية
				القيادة التحويلية
0.094	0.059	0.111	0.180	الكاريزمية
**0.377	*0.273	0.1760	**0.376	التأثير الالهامي
**0.633	**0.545	*0.270	**0.551	الاعتبارات الفردية
**0.629	**0.326	**0.446	**0.633	الاستشارات الفكرية
**0.635	**0.420	**0.355	**0.625	المؤشر الكلي X

*معنوي عند مستوى (0.05) **معنوي عند مستوى (0.01)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

5: اختبار فرضيات التأثير :

مرونة الموارد البشرية تستمد خصائصها من القيادة التحويلية

وابعادها التي الاعتماد عليها ضمن البحث الحالي .

2. تبين ان قيمة الميل الحدي (B1) بلغت (0.635) اي

ان اي تغير يصاحب في القيادة التحويلية بمقدار (1)

سيصاحبه تغير في مرونة الموارد البشرية بمقدار (0.635) وهي

نسبة عالية ويمكن الاستفادة عليها في تفسير العلاقة التائية

للقيادة التحويلية في مرونة الموارد البشرية .

3. نجد ان قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (0.404)

أي ان نسبة التغير في مرونة الموارد البشرية بمقدار (40%) ،

وتشير هذه النتيجة الى ان مانسبة (59.6) من التغير في

الموارد البشرية يعود الى ابعاد اخرى لم يتم الاعتماد عليها

ضمن البحث الحالي ، وهذا مايشير الى رفض فرضية التأثير

(لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة

التحويلية في مرونة الموارد البشرية لدى الموظفين في

المصارف الخاصة ، (مجتمعةً ومنفردة)) وقبول فرضية

العدم

يتضمن هذه الفقرة تحليل الانحدار على المستوى الكلي

والجزئي باستخدام معامل الانحدار (Regression

Coefficient) البسيط والمتعدد لبيان تأثير القيادة التحويلية

وابعادها في مرونة الموارد البشرية ، وكما يأتي :

أ. تحليل الانحدار البسيط :

أشارت نتائج الجدول (7) على المستوى الكلي إلى

وجود تأثير للمتغير المستقل المتمثل بالقيادة التحويلية في

المتغير المعتمد مرونة الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمة معامل (

P-value) (0.000) وهي أقل بكثير من مستوى المعنوي

الافتراضي الذي إعتدته البحث والبالغ (0.05) ويدعم ذلك

قيمته (F) المحسوبة التي بلغت (46.065) وهي اعلى بكثير

من قيمة (ب) الجدولية بدرجات حرية (1،68) ، كما تشير

نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى مايلي :

1. تشير معادلة الانحدار الى قيمة (B0) ان هنالك ظهوراً

في مرونة الموارد البشرية من خلال ابعادها بمقدار (0.535

(وذلك عندما تكون قيمة القيادة التحويلية ومن خلال

ابعادها مساويا للصفر ، وان تفسير هذه القيمة يعود الى ان

جدول (7) - قيم تأثير القيادة التحويلية في مرونة الموارد البشرية

مرونة الموارد البشرية				الأنموذج
P-value	المحسوبة F	R2	Beta	
0.000	-	-	0.535	B0 الثابت
0.000	46.065	0.404	0.635	B1 القيادة التحويلية

n=70

 $P \leq 0.05$

قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1 ، 68) = 3.976

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ب. تحليل الانحدار المتعدد :

2. عدو وجود تأثير معنوي لكل من بعدي (الكاريزما) (التأثير الالهامي) في مرونة الموارد البشرية ، أذ بلغت قيم معاملات (P-value) ، (0.117) و (0.120) على التوالي وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة الافتراضي للبحث الحالي (0.05) وكما بلغت قيمة اختبار (t) المحسوبة لها (1.574) و (0.1587) على التوالي وهي قيم تقل عن قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.668) وبدرجة حرية (65) .

3. اشار الجدول (8) ان قيمة التحديد (R2) بلغت (0.544) ، اي ان مانسبته (54%) من التغيير الحاصل في مرونة الموارد البشرية يعود الى ابعاد القيادة التحويلية وان نسبة (55%) يعود لعمول غير مضمنة ضمن النموذج الافتراضي المعتمد في البحث الحالي .

لأجل تحديد مستويات العلاقات التأثيرية لكل من ابعاد لقيادة التحويلية في مرونة الموارد البشرية ، استخدم الباحث معامل الانحدار المتعدد على المستوى الجزئي للتعرف على هذه العلاقة والتي تم توضيحها في الجدول (8) ، وأشارت النتائج الى مايلي :

1. تبين وجود تأثير معنوي لكل من بعدي (الاعتبارات الفردية ، الاستشارات الفكرية) ، اذ بلغت قيم معامل (P-value) ، (0.02) و (0.000) على التوالي وهي اقل بكثير من المستوى الفرضي للبحث البالغ (0.05) ، وكما تبين أن بعد الاستشارة الفكرية كان لها النصيب الأكبر في التأثير على مرونة الموارد البشرية ويدعم هذا التأثير قيمة معامل الاختبار (t) والتي بلغت (3.951) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.668) بدرجة حرية (65) .

جدول (8) :- تأثير ابعاد القيادة التحويلية في مرونة الموارد البشرية

مرونة الموارد البشرية					النموذج
P-value	T المحسوبة	R2	B1	B0	
0.117	1.587	0.544	0.11	0.146	الكاريزمية
0.120	1.574		0.100	0.156	التأثير الالهامي
0.02	3.225		0.187	0.388	الاعتبارات الفردية
0.000	3.951		0.256	0.403	الاستشارات الفكرية

قيمة T الجدولية بدرجة حرية (56) = 1.668 n=70 P ≤ 0.05

المصدر: إعداد الباحث الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

القيادة التحويلية في مرونة الموارد البشرية لدى الموظفين في المصارف الاهلية ، (مجتمعة ومنفردة) .

6. اختبار التباين :

لاختبار التباين ، تم الاعتماد على معامل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وعلى المستوى الكلي ، وبقيمة الخطأ الاحصائي لمعنوية التباين (0.05) ، وقد اظهرت النتائج في الجدول (9) وجود تباين معنوي ذات دلالة احصائية في متغير مرونة الموارد البشرية وان هذه الفروق ترجع الى القيادة التحويلية ، وبحسب اراء الافراد عينة البحث

بالاستناد الى النتائج في الجدول (7) و (8) ، استنتج الباحث بان القيادة التحويلية على المستوى الكلي تؤثر في مرونة الموارد البشرية ومدى تحققها ، وكذلك فإن هناك بعدان على المستوى الجزئي من ابعاد القيادة التحويلية تؤثر على مرونة الموارد البشرية وبشكل منفرد ، وبالتالي تعكس عدم صحة الفرضية التأثير والتي تنص على انه (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية في مرونة الموارد البشرية لدى الموظفين في المصارف الاهلية ، (مجتمعة ومنفردة) وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد

، اذ بلغ معامل التباين (F) المحسوبة (7.490) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.760) وبدرجات حرية (13، 56) ، و مستوى الدلالة بلغ (0.000) .

جدول (9) :-مؤشر تباين مرونة الموارد البشرية تبعا للقيادة التحويلية على المستوى الكلي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	المحسوبة F	P-value
القيادة التحويلية	بين المجموعات	9.106	0.700	13	7.490	0.000
	داخل المجموعات	5.238	0.094	56		
	المجموع	14.344		69		

n=70

P ≤ 0.05

قيمة F الجدولية بـدرجات حرية (13، 56) = 1.76

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الاستنتاجات والمقترحات

5.1: الاستنتاجات

تشير الاستنتاجات الى العصاره الفكرية التي وصل اليها الباحث من خلال الغوض في المجال النظري والميداني ، اذ تعتبر الاستنتاجات الاساس البحثي او الهدف من البحث للوصول الى مجموعه من الاستنتاجات حول العلاقات النظرية والعملية بين متغيري الدراسة بالاضافة من الوصول الى مجموعه من المقترحات البحثية التي يعتبر قسما منها حلول لبعض المشاكل البحثية المستقبلية المكتملة للموضوع على النحو الآتي :

1. أن التعلم التنظيمي بات اليوم يشكل ضرورة إستراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من لخيارات الإستراتيجية التي تواجه القادة المتحولين إذ أنهم سيجدون أن من بين أهم أسباب إعاقة وعرقلة نشاطاتهم هو عدم امتلاك منظماتهم الأدوات والأساليب المعاصرة التي تسمح لها بتحسين أسرع ، وتكيف دائم مع منظمات مماثلة في دول متقدمة .

2. تأكيد سمة الديمومة في المرونة البشرية باعتبارها من أهم التحديات التي من الممكن أن تواجه القطاع المصرفي في البيئة المعقدة الحالية، فان ذلك يستلزم فهماً حقيقياً لذلك التناغم والانسجام المطلوب بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوك القيادة التحويلية ، وبما يضمن تحقيق الاستدامة في تميز المنظمات عن غيرها.

3. إن القادة التحويليين يمتلكون خرائط تستند الى فلسفة المعرفة ، وهم ذوو رؤى تثير الدافعية من خلال التركيز على

الخصوصية الفردية والاستثارة الفكرية ، وهما منظوران يدخلان مدخلا اجتماعيا صرفا ، وبنفس الوقت يتأثران بعوامل القيادة التحويلية الأخرى وهي سحر الشخصية والدافعية الإلهامية .

4. إن تبني القطاع المصرفي لأبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة ولكن بنسب متفاوتة، إذ كانت نسبة الإتفاق الأعلى من نصيب الاستشارة الفكرية ومن ثم تلتها الاعتبارات الفردية .

5. تبين أنه كلما زاد اعتماد المصارف المبحوثة على القيادة التحويلية ، فإنها ستكون قادرة على تحقيق التحول نحو الموارد البشرية المرنة وبنسبة جيدة وإن الاشتتشارت والاعتبارات يُعتبر من أكثر الوظائف التي تؤدي إلى تطبيق المرونة في الموارد البشرية .

6. اشارت نتائج التحليلي الى ان هناك تباين بين المصارف المبحوثة في مرونة الموارد البشرية تبعا لتباين مستويات تركيزها على القيادة التحويلية .

7. اشارت نتائج البحث الى ان هناك علاقه ارتباط موجبة وجيدة بين القيادة التحويلية ومرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي ، أي ما معناه ان اسلوب القيادة التحويلية ضمن القطاع المصرفي الخاص سيمكن من تحويل الموارد البشرية من الكلاسيكية الى الموارد المرنة والتي يمكن من خلالها بالتأكيد تقليل التكاليف على المستوى البعيد .

8. أشارت نتائج البحث الى أن القيادة التحويلية تؤثر وبشكل جيد في مرونة الموارد بشريه ، اي ان التنوع بالاسلوب

بشرى بنت بدير المرسى، (2011): مبادئ إدارة الأعمال "النظريات الحديثة في القيادة"، دار الشروق للنشر، القاهرة - مصر.

حافظ، عبد الكريم الغزالي (2012) : أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية ، الاردن ، جامعه الشرق الاوسط .

الحري، قاسم بن عائل (2008). القيادة التربوية الحديثة. الطبعة الأولى. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

حرز هلال محمد خضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية / دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة السودان، 2015.

حرز هلال محمد خضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية / دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة السودان، 2015.

زينة كاظم دخيل الشيباني، تأثير مقدرات الموارد البشرية في الأداء المتميز: الدور الوسيط لأدوار الموارد البشرية (دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في بعض الجامعات الحكومية العراقية) رسالة ماجستير، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2015.

زينة كاظم دخيل الشيباني، تأثير مقدرات الموارد البشرية في الأداء المتميز: الدور الوسيط لأدوار الموارد البشرية (دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في بعض الجامعات الحكومية العراقية) رسالة ماجستير، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2015.

صالح ، أحمد (2013) : القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية واثرا في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ،م (40) عدد (1) .

طه الحاج الياس، الإدارة التربوية والقيادة، مفاهيمها، وظائفها، نظرياتها، مكتبة الألقى، عمان، 2019.

طه الحاج الياس، الإدارة التربوية والقيادة، مفاهيمها، وظائفها، نظرياتها، مكتبة الألقى، عمان، 2019.

الطويل ، هاني (2001) : الادارة التعليمية مفاهيم وافاق ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن 3.

كمال الدين حسين (2015) القيادة التحويلية والابداع ، الطبعة الاولى ، منشورات المنظمة العربية ، القاهرة .

محمد ،اثير عبدالله، 2013 : تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الاداء التشغيلي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية /الناية ، جامعه بغداد ، مجلة دراسات وحاسبية ومالية ،المجلد 8 ، العدد 23 .

محمد الحسني العجمي (2018) : الادارة والتخطيط التربوي ، دار الميسرة والتوزيع ، عمان الاردن .

محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، غير منشورة، 2016.

القيادي سيكون من المحفزات لامتلاك موارد بشرية مرنة ضمن القطاع المصرفي .

9. كما نجد ان ادراك كل من القطاع المصرفي لمتغيرات الدراسه كان غير متشابه اذ اشارت نتائج تحليل التباين الى ان هناك تبايناً ضمن القطاع المصرفي الخاص نحو القيادة التحويلية ومرونة الموارد البشرية .

5.2:المقترحات

1. زيادة اعتماد المصارف عينة البحث من الاعتماد على القيادة التحويلية والاباد الخاصة بها والاهتمامك بها بشكل اكبر لتحسين ادائها والكفاءة الخاصة بمرونة الموارد البشرية .

2. ان تعمل الادارة المصرفية على توفير الدورات التدريبية وورش العمل حول كيفية انجاح الكلي لمفاهيم القيادة التحويلية بهدف توضيح اهمية مرونة الموارد البشرية .

3. ات تعمل المصارف المبحوثة على وضع برامج وخطط تساعد في توفير متطلبات مرونة الموارد البشرية والاعتماد عليها بشكل اكبر .

4. إن نجاح الإدارة والملاك الموظفين في المصارف عينة الدراسة من تبني مفاهيم القيادة التحويلية المستندة على تنشيط المقدرات الإبداعية وتفعيلها في ظل إستراتيجية واضحة تتبناها المصارف ، و تأتي بثمارها من عملية انتقاء لاستراتيجية الموارد البشرية برؤساء الأقسام خصوصا تلك الكوادر التي تستوعب نمط القيادة التحويلية في سلوكها مما يعمد تحقيق مرونة الموارد البشرية .

6. قائمة المصادر:

أ. المصادر العربية :

أنور محمد الشرقاوي، "التعلم - نظريات وتطبيقات"، مكتبة الأنجلو المصرية، جامعة عين شمس، كلية التربية، 2012.

أنور محمد الشرقاوي، "التعلم - نظريات وتطبيقات"، مكتبة الأنجلو المصرية، جامعة عين شمس، كلية التربية، 2012.

بروس أفوليو، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية. (ترجمة: عبد الحميد الحزامي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

بروس أفوليو، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية. (ترجمة: عبد الحميد الحزامي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

بشرى بنت بدير المرسى، (2011): مبادئ إدارة الأعمال "النظريات الحديثة في القيادة"، دار الشروق للنشر، القاهرة - مصر.

- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5),
- Burns, G.M. (1978): leadership, New York, Harper Row.
- Burns, G.M. (1978): leadership, New York, Harper Row.
- Campbell, A., Coff, R., & Kruscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37,
- Chughtai, A., Ali, (2014) : Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*
- Crook, T., Todd, S., Combs, G., Woehr, J., & Ketchen, D. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96,
- Delery, E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27 (1),
- Felin, J. Foss, H. Heimeriks, & Madsen, T. (2015). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49 (8):
- Fisch, Jan Hendrik and Zschoche, Miriam, (2011), "The effect of operational flexibility on decisions to withdraw from foreign production locations", *International Business Review*, Elsevier. Ltd.
- Fisch, Jan Hendrik and Zschoche, Miriam, (2011), "The effect of operational flexibility on decisions to withdraw from foreign production locations", *International Business Review*, Elsevier. Ltd.
- Ismail, A., Mohamad, M., Mohamed, H., Rafiuddin, N., Pei Zhen, K., (2010), "Transformational And Transactional Leadership Styles", *Theoretical And Applied Economics*, Volume Xvi, No. 6(547).
- Jiang, K., Lepak, P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. & Winkler, L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22,
- Kehoe, R., & Wright, M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39,
- Khamkanya, Thadsin and Sloan, Brian, (2008), "flexible working in Scottish local authority property : developing A combined resource management strategy", *International Journal of*
- نُجْد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، غير منشورة، 2016.
- المؤمني، زياد، والطحانية، زياد (2007). السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم. *مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 23(2)، 643-665.
- النصير، يوسف نُجْد (2010) واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريسية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه اليرموك، أريد.
- نورث هاوس، بيتر (2006). *القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق*. (ترجمة صلاح المعيوف). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- واصل جميل حسين (2018) : الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحام للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- يوسف أبو الحجاج، الكاريزما وفن التأثير الآخرين، دار العماد للنشر والتوزيع، فلسطين، 2010.
- يوسف أبو الحجاج، الكاريزما وفن التأثير الآخرين، دار العماد للنشر والتوزيع، فلسطين، 2010.

ب. المصادر الاجنبية :

- Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Human Resource Flexibility and Its Relationship to Improving the Quality of Services
- Al-Swidi, Abdullah Kaid & Nawawi, Mohd Kamal Mohd & Al-Hosam, Asma, 2012, Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' 76-Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks, *Asian Social Science* Vol. 8, No. 10.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72,
- Bal, P. M. & Lange, A., 2014 "From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Lisar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34,

- unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3(1): 351–363.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3(1): 351–363.
- Refferry, A. & M. Griffin (2004). «Dimension of Transformational Leadership: Conceptual and empirical Extensions, *The Leadership Quarterly*, 15.
- Refferry, A. & M. Griffin (2004). «Dimension of Transformational Leadership: Conceptual and empirical Extensions, *The Leadership Quarterly*, 15.
- Sanchez, Ron, (Strategic Flexibility in Product Competition), *Strategic Management Journal*, Vol 16, Issue 1, 1995.
- Sanchez, Ron, (Strategic Flexibility in Product Competition), *Strategic Management Journal*, Vol 16, Issue 1, 1995.
- Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Ann. (1990). *The Transformational Leadership*. 2 nd edition. John Wiley & Sons, Canada.
- Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Ann. (1990). *The Transformational Leadership*. 2 nd edition. John Wiley & Sons, Canada.
- Verdu', Antonio J. and Gomez-Gras, Jose'-Mari'a, (2009)," Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22 No. 6 pp. 668-690, Emerald Group Publishing Limited .
- Verdu', Antonio J. and Gomez-Gras, Jose'-Mari'a, (2009)," Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22 No. 6 pp. 668-690, Emerald Group Publishing Limited .
- Williams, Audrey, (Applying the Employment ACT2002, Crucial Developments for Employers and Employees), Published by Thorogood, Lndon, 2003.
- Williams, Audrey, (Applying the Employment ACT2002, Crucial Developments for Employers and Employees), Published by Thorogood, Lndon, 2003.
- Zolin, Roxanne and Kuckertz, Andreas, Kautonen, Teemu, (2011), "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams", *Journal of Business Research*, Published by Elsevier Inc.
- Zolin, Roxanne and Kuckertz, Andreas, Kautonen, Teemu, (2011), "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams", *Journal of Business Research*, Published by Elsevier Inc.
- Strategic Property Management ,No.12, 183–202.
- Khamkanya, Thadsin and Sloan, Brian, (2008), " flexible working in Scottish local authority property : developing A combined resource management strategy", *International Journal of Strategic Property Management* ,No.12, 183–202.
- Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(11),
- Martín,I,Puig,V,Tena.A&Llusar.J,2008"Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance" *Journal of Management*, Vol. 34 No.
- Michael Armstrong,(*Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*), 4ed, Kogan Page press, USA, 2008.
- Michael Armstrong,(*Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*), 4ed, Kogan Page press, USA, 2008.
- Molloy, C., & Barney, B. (2015). Who captures the value created with human capital? A market-based view. *Academy of Management Perspectives*, 29,
- Mousumi and Gibson Bhattacharya, Donald E. and Doty, D. Harold, (2005), "The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance", *Journal of Management*, Vol. 31 No. 4, 1-19.
- Mousumi and Gibson Bhattacharya, Donald E. and Doty, D. Harold, (2005), "The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance", *Journal of Management*, Vol. 31 No. 4, 1-19.
- Niekerk,Magdalen, Maria,Van:2005"Transformational Leadership at a Higher Education Institution",Master of arts, University of South Africa.
- Northouse, P. (2004). *Leadership theory and practice* (ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, Peter G. (2001). *Leadership Theory and Practice*, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
- Northouse, Peter G. (2001). *Leadership Theory and Practice*, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

م/ استمارة الاستبانة

تحية طيبة..

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة الموسومة " القيادة التحويلية وأثرها بتحقيق مرونة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في عدد من المصارف التجارية في محافظة دهوك
لذا يود الباحث إسهاماتكم الكريمة في أنجاح هذه الدراسة خدمة للصالح لعام وذلك من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستبانة من خلال وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعتقد أنها تفسر المتغير أفضل تفسير .

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

معلومات تعريفية

1. الجنس : () ذكر () أنثى
2. العمر () 25- أقل من 35 سنة () 35- أقل من 45 سنة () 45 سنة فأكثر
3. الحالة الاجتماعية: () متزوج () أعزب
4. سنوات الخدمة الوظيفية: ()

أولاً. القيادة التحويلية

ت	العبارة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الكاريزما						
1	أوجه الموظفين للعمل بروح الفريق					
2	أهتم بتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف ورؤية الشركة					
3	اعمل على إثارة روح الحماس للعمل عند الموظفين					
4	أشجع الموظفين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون					
5	اعمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الادارية					
التأثير الهامى						
6	أتجاوز مصالحى الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة					
7	اتصرف بشكل نموذجي يسعى يسعى الموظفون لاتباعه					
8	أمتلك القدرة على إقناع الموظفين بزيادة حماسهم في العمل					
9	اعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين الموظفين					
10	أركز على أهمية ان يكون لدى الموظفين فهم مشترك لأهداف ورسالة المصرف					
الأعتبارات الفردية						
11	استمع باهتمام لأراء العاملين واحترم قناعاتهم					

12	أتعامل مع الموظفين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة					
13	اهتم بإشباع الحاجات الشخصية للموظفين					
14	أتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة لـ					
15	أبدي اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحضون بالقبول من زملائهم					
الاستشارات الفكرية						
17	أشارك الموظفين أفكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما أحاول حل مشاكل العمل					
18	أشجع جميع الموظفين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المصرف					
19	أحاول باستمرار التعرف على ما يود الموظفون تحقيقه ضمن حياتهم الوظيفية					
20	أقترح طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل					
ثانياً: مرونة الموارد البشرية						
ت	العبارة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
مرونة الوظيفة						
43	الموظفون لدينا قادرون على أداء وظائف جديدة مع تحمل مسؤوليات جديدة إلى جانب وظائفهم الحالية خلال فترة زمنية قصيرة					
44	الموظفون قادرون على أداء المزيد من الوظائف بكفاءة عالية خلال فترة زمنية قصيرة					
45	يتملك الموظفون من الخبرات التي تمكنهم من القيام بأي عمل يوكل اليهم					
46	يمتاز الموظفون بمرونة تمكنهم من العمل حتى وإن حصل نقص بعدد المتواجدين ضمن العمل اليومي					
مرونة السلوك						
50	الموظفون قادرون على تحديد المعوقات التي تقف أمام تنفيذ وظائفهم، وبإمكانهم تحديد أسباب هذه المعوقات					
51	تم إدخال معظم التغييرات التي حدثت مؤخراً في المصرف من قبل رؤساء الأقسام					
52	الموظفون قادرون على العمل بكفاءة عند حدوث أي معوقات، حتى عند توفر معلومات كاملة عن أسباب المعوقات					
53	الموظفون قادرون على العمل بكفاءة عالية حتى في الظروف الغامضة وغير الواضحة.					
مرونة المهارة						
58	الموظفون قادرون على تحسين مهاراتهم ومقدراتهم باستمرار					
59	الموظفون قادرون على إدخال إجراءات وعمليات جديدة إلى وظائفهم خلال فترة زمنية قصيرة					
60	الموظفون قادرون على توقع المهارات المستقبلية لأداء وظائفهم.					
61	الموظفون قادرين على تنفيذ وظائف محددة					

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS ROLE IN ACHIEVING HUMAN
RESOURCES FLEXIBILITY**
AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF EMPLOYEES IN A
NUMBER OF COMMERCIAL BANKS IN DUHOK GOVERNORATE

SINAN QASSEM HUSSEIN

Dept. of Business Administration, College of Administration and Economics,
University of Duhok, Kurdistan Region-Iraq

ABSTRACT:

Banks have a clear role in the economy within the current era, on which nations and societies are built and through which states and civilizations develop, and in light of the emergence of modern technologies and means that have affected all administrative and non-administrative fields and within all aspects of life, and these developments have penetrated the societal system in general and the banking system in particular, Here, it was necessary to develop the followed leadership system, which took on a traditional character, and move towards new concepts within leadership and resources. Rather, it became necessary to search for a human resource that is characterized by flexibility and the ability to work within all specializations, which was thus considered an area of competition between financial institutions in general and commercial banks in particular .

Hence came the idea of research that aimed to survey the opinions of a sample of (70) individuals from within the banking sector regarding the research variables through a questionnaire form, the data of which was analyzed using the statistical program (SPSS), and the results of the study resulted that there is a moderate direct relationship between transformational leadership and flexibility. Human resources in the researched banks, as the more the researched banks rely on adopting the transformational leadership style, the more they will be able to possess flexible human resources. The research also presented a number of proposals, including the need for the researched banks to focus on training, workshops, and seminars on how to adopt the transformational leadership style. In a way that accelerates the possession of flexible human resources that enhance success.

KEYWORDS: transformational leadership, flexible human resources, dimensions of transformational leadership, private banks.