

الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي

(بالتطبيق على وزارة الطاقة بالخرطوم في الفترة 2019-2023م)

The mediating role of HRM in the relationship between transformational leadership and organisational performance (Applied to the Ministry of Energy in Khartoum 2019-2023)

د.نشوى عبد الفراج المهدي خالد

باحث دكتوراة في العلوم الادارية جامعة النيلين frajshwy79@gmail.com

تاريخ التسليم: 2024/06/29 تاريخ المراجعة: 2024/09/30 تاريخ القبول: 2024/11/02

Abstract

The study aimed to identify the role of human resource management (HRM) as a mediator between transformational leadership and organisational performance, using a descriptive-analytical approach and a questionnaire to collect data from the Ministry of Energy. The study population included all functional levels in the ministry, including department directors, heads of departments, and employees relevant to the topic of the study, with a total of 400 individuals. A purposive sample of 200 individuals was selected with consideration of variance and cost. The researcher distributed 223 questionnaires and 200 individuals responded, allowing for the retrieval of 200 valid questionnaires for analysis. The results supported all the hypotheses of the study, as the simple linear regression coefficient indicated a significant and positive relationship between transformational leadership and organisational performance, and between transformational leadership and human resource management, as well as between human resource management and organisational performance. The results also confirmed that HRM is a significant mediating variable in the relationship between transformational leadership and organisational performance. Based on this, the study recommended increasing investment in developing the transformational leadership skills of managers and enhancing the role of HRM by providing continuous training and resources to ensure the achievement of outstanding organisational performance. Keywords: HRM, transformational leadership, organisational performance

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية كوسيط بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استمارة الاستبانة لجمع البيانات من وزارة الطاقة. شمل مجتمع الدراسة جميع المستويات الوظيفية في الوزارة، بما في ذلك مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والموظفون ذوو الصلة بموضوع الدراسة، بإجمالي 400 فرد. تم اختيار عينة قسدية من 200 فرد مع مراعاة التباين والتكلفة، حيث وزع الباحث 223 استبانة واستجاب 200 فرد منها، مما أتاح استرجاع 200 استمارة صالحة للتحليل. توصلت النتائج إلى دعم جميع فرضيات الدراسة، حيث أشار معامل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة معنوية وإيجابية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، وبين القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية، وأيضاً بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. كما أكدت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تعد متغيراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المدراء، وتعزيز دور إدارة الموارد البشرية بتوفير التدريب المستمر والموارد اللازمة، لضمان تحقيق أداء مؤسسي متميز. الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، القيادة التحويلية، الاداء المؤسسي

1. المقدمة

أمام التحديات الراهنة، أصبحت القيادة الإدارية التقليدية غير كافية لمواجهة المنافسة الشديدة وتحقيق الأداء المطلوب، مما يستدعي تبني أساليب مرنة مثل القيادة التحويلية. تتميز القيادة التحويلية بتمكين العاملين، وتشجيع التفكير الإبداعي، وبناء رؤية واضحة تركز على الأهداف بعيدة المدى، مما يعزز أداء المؤسسة بشكل أفضل. وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية التي تلعب دورًا حيويًا في تحسين صناعة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية عبر جمع وتنظيم وتحليل البيانات، مما يسهل اتخاذ القرارات المستنيرة. بالإضافة إلى ذلك، يعد قياس الأداء من أهم القضايا التي تهتم بها إدارة الأفراد، حيث يعكس السلوك أو الأفعال المتعلقة بأهداف المنظمة وكيفية تحقيق الفرد لمتطلباته الوظيفية، مما يؤدي إلى فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مثل نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين. بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، من خلال دراسة ميدانية على وزارة الطاقة بولاية الخرطوم، التي تعد جهة ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

1.1 مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم شامل لكيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كوسيط بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، حيث تبرز الدراسات السابقة فجوة بحثية واضحة في تناول الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي. في ظل التحديات التي تواجه وزارة الطاقة بالخرطوم، مثل ضعف الأداء المؤسسي وغياب التكامل بين القيادة وسياسات الموارد البشرية، تصبح دراسة هذه العلاقة الوسيطة ضرورة ملحة. تؤدي هذه الفجوة إلى عدم تحقيق الاستفادة القصوى من القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي، مما يبرز أهمية هذا البحث في سد هذه الفجوة وتقديم حلول مستدامة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية. ولتوضيح مشكلة الدراسة أثار الباحث الأسئلة التالية:

- أ. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي؟
- ب. كيف تؤثر القيادة التحويلية على إدارة الموارد البشرية؟
- ج. ما هو تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي؟
- د. هل تقوم إدارة الموارد البشرية بدور الوسيط بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي؟

2.1 فرضيات البحث:

قام الباحث بأختبار الفرض التالي:

- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي
- ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية
- ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي
- د. إدارة الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

3.1 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- أ. تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.
- ب. دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية.
- ج. دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
- د. التعرف على دور إدارة الموارد البشرية كوسيط بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

4.1 أهمية البحث

تبرز أهمية البحث تقديم فهماً شاملاً لتأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي عبر إدارة الموارد البشرية، مساهماً في تطوير نظريات القيادة والإدارة. عملياً، يساعد وزارة الطاقة بالخطوم على تحسين استراتيجياتها الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي من خلال ممارسات القيادة التحويلية المدعومة بإدارة فعالة للموارد البشرية.

2. الدراسات السابقة

يستعرض الباحث الدراسات التي تهدف إلى توضيح اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والقيادة على الأداء المؤسسي. أظهرت نتائج عبد المحسن (2016) على وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء جامعة بوليتكنك السلیمانية، بينما بينت (Xie 2020) أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على بناء منظمة تعليمية في الصين. كما كشفت (Poba 2020) أهمية التحول الاستراتيجي لمحترفي الموارد البشرية، وأظهرت دراسة الحبسي (2021) تأثير نشر القيادة لثقافة التميز في شركة الاتقان بسلطنة عمان. وأشار حسين وآخرون (2022) إلى دور الأمن الوظيفي في العلاقة بين الكفاءات البشرية والتميز المؤسسي، فيما بينت بلعيدة (2022) تأثير التدريب والتطوير على التميز المؤسسي في اتصالات الجزائر. وأظهرت دراسة أبورية (2023) تأثير القيادة التحويلية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء في شرم الشيخ، وأكدت دراسة محمد (2023) العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الريادي في القطاع الخدمي بالخطوم. كما بينت دراسة حسين (2023) دور القيادة التحويلية في تعزيز مرونة الموارد البشرية في المصارف، وأوضحت دراسة

حسن وآخرون (2024) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع البترول المصري.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة تأثير القيادة التحويلية وممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، مؤكدة أهمية هذه الممارسات. كشفت دراسات مثل عبد المحسن (2016) و Xie (2020) والحبسي (2021) عن تأثير الاستقطاب، التدريب، وتقييم الأداء على الأداء المؤسسي، وأهمية القيادة التحويلية في بناء منظمات تعليمية ونشر ثقافة التميز. أكدت دراسات أحدث مثل حسين وآخرون (2022) وابورية (2023) على التأثير المعنوي لهذه الممارسات في سياقات مختلفة. ومع ذلك، لم تتناول الدراسات السابقة الدور الوسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل كافٍ. تركز دراسة الباحث على وزارة الطاقة بالخرطوم (2019-2023) لتسليط الضوء على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية كعامل وسيط لتحسين الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية.

3.الاطار النظري:

1.3 القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية نمط قيادي يسعى القائد من خلاله إلى استكشاف الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على تلبية احتياجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود. (محمود وآخرون، 2020م، ص 48) وللقيادة أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، الاستثارة الفكرية، والنظرة الفردية، تشكل هذه الأبعاد معاً إطاراً شاملاً يمكن من خلاله تحقيق التغيير الإيجابي يمكن تناولها بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

أ. التأثير المثالي أو الكارزما: يشير التأثير المثالي، أو ما يعرف بالكاريزما، إلى قدرة القائد على كسب احترام وثقة تابعيه بشكل كبير. يهتم القائد بتطوير رؤية جديدة تكون نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، مما يعزز الثقة والتقدير من قبل الأتباع. القيادة الكاريزمية تسهم في بناء الثقة الضرورية لقبول التغيير الشامل في المنظمة، حيث يمكن للقائد أن يقود الآخرين إذا كانوا مستعدين لإتباعه. هؤلاء القادة يكونون قدوة حسنة لأتباعهم من خلال عمل الأشياء الصحيحة، مواجهة المواقف الصعبة، وإظهار سلوك أخلاقي رفيع وثقة بالنفس. (عزب، 2009م، ص 503)

ب. الدافعية الملهمة أو التحفيز الإلهامي: يتجلى التحفيز الإلهامي في وضع القائد التحويلي رؤية متناقلة لنشاط المنظمة في المستقبل، ويحدد معايير أداء عالية تجعل منها مرجعية واضحة للمرؤوسين. ويقدم القائد مزيداً من التشجيع والدعم المعنوي المستمر، ويظهر تصميمًا والتزاماً بالأهداف، مما يعزز قناعة الأفراد بالأهداف المنشودة. (المبيضين وصالح، 2013، ص 30)

ج. الاستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي: التشجيع الإبداعي يعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتعاملون مع المشكلات القديمة بطرق جديدة وغير تقليدية. يعلم القائد أتباعه النظر إلى الصعوبات بوصفها تحديات تحتاج إلى حلول مبتكرة. (نكي، 2018م، ص 173).

د. النظرة الفردية أو الاعتبار الفردي أو الاهتمام الفردي: يشير الاهتمام الفردي إلى أن القائد يعير اهتمامًا خاصًا لكل مرؤوس على حدة، مدرِّكًا مبدأ الفروق الفردية ويتعامل مع كل فرد بطريقة تناسب اهتماماته واحتياجاته الخاصة. يركز القائد التحويلي على بناء الثقة، ومعرفة نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوسين، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. (الغزالي، 2012م، ص 29).

2.3 إدارة الموارد البشرية

أ. تخطيط الموارد البشرية: تخطيط الموارد البشرية يتضمن التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات. يشمل ذلك تطوير وتنفيذ خطط وبرامج تضمن توافر الأفراد المناسبين من حيث الكم والنوع في الوقت والمكان المناسبين. (المحمدي، 2019م، ص 52).

ب. عملية الاستقطاب الوظيفي: الاستقطاب الوظيفي هو البحث المنهجي عن الأفراد المؤهلين الذين يمتلكون مهارات معينة وتشجيعهم على التقدم للعمل في المنظمة بالأعداد المناسبة وفي الأوقات الملائمة، بهدف انتقاء الأنسب من بينهم لتلبية احتياجات الوظائف. لضمان شغل الوظائف بالكفاءات المطلوبة، يجب البحث عن هؤلاء الأفراد المميزين، وإعلامهم بالفرص الوظيفية المتاحة، وتحفيزهم على التقدم لهذه الفرص. (رشيد، 2018م، ص 459).

ج. الاختيار والتعيين: الاختيار والتعيين يتضمنان عملية انتقاء الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات اللازمة لأداء مهام الوظائف المحددة بشكل فعال. هذه العملية تتضمن سلسلة من الإجراءات التي تبدأ بتقديم طلب التوظيف من قبل الفرد الراغب في العمل، وتنتهي باتخاذ القرار النهائي لاختيار موظف واحد لكل وظيفة شاغرة في المنظمة. (العزاوي، 2020م، ص 160).

د. التدريب: يعتبر التدريب نشاط موجه يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات الضرورية لتمكينهم الشخصية والمهنية، بالإضافة إلى صقل خبراتهم. من خلال التدريب، يتم تعزيز قدرات الأفراد لتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية وكفاءة أكبر. كما يسهم التدريب في تحسين الأداء العام للمنظمة عن طريق تطوير الكفاءات الداخلية وتلبية احتياجات الموظفين المستمرة للنمو والتعلم. (شتاتحة، 2019م، ص 100).

هـ. **التقييم:** يعد التقييم عملية منهجية تسعى إلى قياس مدى فعالية وكفاءة الأفراد في أداء وظائفهم، بهدف توفير معلومات دقيقة وشاملة للإدارة المعنية. هذه المعلومات تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بتحسين الأداء الوظيفي وتطوير الكفاءات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، يسهم التقييم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساعد في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تلبي احتياجاتهم وتعزز من إنتاجية المنظمة بشكل عام. (الحروب، 2019م ، ص 16).

هـ. **الرقابة:** الرقابة ليست مجرد شأن مالي أو محاسبي، بل تشمل متابعة حركة الأموال والتحقق من سلامة استخدامها. بفضل إشراك العاملين في عمليات الرقابة وتوسيع دائرة اهتمام فرق العمل، نجحت العديد من المنظمات في تحسين الإنتاجية وحل المشكلات التنفيذية. هذا المفهوم الشامل للرقابة، الذي يشمل جميع المستويات الإدارية، فتح آفاقاً جديدة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة من خلال بيئة عمل تعاونية ومرنة. (زيارة، 2019م، صص 383-384).

3.3 الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي هو عملية تقييم منظمة ودورية لأداء الوحدة الاقتصادية أو المؤسسة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها (قصير ومختار، 2018، ص 257). يتضمن هذا التقييم فحص مختلف جوانب العمليات التشغيلية للمؤسسة، مثل الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية، لتكوين رأي مهني واضح عن أدائها. هذه الجوانب مجتمعة تشكل قوة دافعة كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمؤسسة. (دياب، 2021م، ص 105)

أ. **فعالية الأداء:** فعالية الأداء تشير إلى كيفية استخدام الوحدات الإنتاجية لمواردها المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المرجوة. تُركز فعالية الأداء على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة من خلال استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة. (الشمري، 2009م، ص 18)

ب. **كفاءة الأداء:** كفاءة الأداء تعني إجراء فحص منهجي لمجريات الأداء في الوحدة الاقتصادية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها. يهدف هذا الفحص إلى تكوين رأي مهني واضح عن العمليات التشغيلية وطرح توصيات إصلاحية وتصحيحية لسد الثغرات وتلافي القصور، خاصة في المجالات الحيوية الرئيسية لنشاطها. يتم ذلك من خلال تحليل دوري ومنظم للأداء لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية. (كاظم وموسى، 2022)

ج. **تميز الأداء:** تميز الأداء يعبر عن حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام. يشمل تحقيق نتائج متميزة تلبي توقعات المعنيين، وهو مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنشآت. المؤسسة المتميزة تسعى إلى تحقيق رضا جميع الأطراف المعنية من خلال تحسين عملياتها باستمرار وتقديم قيمة استثنائية. (داؤود، 2020م، ص 132) ، وهناك

محددات رئيسية للتميز داعمة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المحددات ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر وهذه المحددات تشمل القيادة وثبات الغاية، التميز المستمد من العملاء التوجه الاستراتيجي. (J. Harrington, 2008,p56)

يرى الباحث من خلال عرض الإطار النظري أن إدارة الموارد البشرية تمثل دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي. فالقائد التحويلي يعتمد على تطوير الثقة، التحفيز، التشجيع على الابتكار، والاهتمام الفردي لزيادة دافعية الأفراد واستثمار أقصى طاقاتهم. أما إدارة الموارد البشرية تعمل على ترجمة هذه الرؤية إلى واقع عملي من خلال عمليات تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التقييم، والرقابة. حيث تضمن هذه العمليات أن الأفراد المناسبين يتم اختيارهم، وتدريبهم بشكل مستمر، وتقييم أدائهم بانتظام، مما يعزز كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي. بالتالي، تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دعم الأهداف الاستراتيجية للقيادة التحويلية.

4. الدراسة الميدانية

1.4 مجتمع وعينة الدراسة

تتألف عينة الدراسة من جميع المستويات الوظيفية في الوزارة، بما في ذلك مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين المعنيين بموضوع الدراسة. يبلغ حجم مجتمع الدراسة 400 فرد، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من 200 فرد، مع مراعاة التباينات في المجتمع وتكاليف الدراسة. تم استخدام معادلة إحصائية لتحديد حجم العينة. وزع الباحث 223 استبانة، واستجاب 200 فرد، وتم استرجاع جميع الاستثمارات الصالحة للتحليل.

2.4 تقييم أداة الدراسة :

قام الباحث باختبار صدق المحتوى وصياغة ووضوح الأسئلة من خلال عرض الاستبيان على محكمين أكاديميين من عدة جامعات لتحليل مضامين العبارات. كما استخدم طريقة ألفا كرونباخ لاستخراج معاملات الصدق والثبات لمحاوَر القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، لتحديد مدى اتساق وثبات الأداة المستخدمة.

جدول (2) معامل الصدق والثبات

المحور	معامل الصدق	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
القيادة التحويلية	0.90	0.88
إدارة الموارد البشرية	0.92	0.89
الأداء المؤسسي	0.91	0.87

إجمالي المحاور	0.91	0.88
----------------	------	------

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2024م.

يظهر الجدول(2) أن أدوات القياس تتمتع بمستوى عالٍ من الصدق (0.91) والثبات (0.88) عبر المحاور الثلاثة: القيادة التحويلية، إدارة الموارد البشرية، والاداء المؤسسي، مما يعزز الثقة في دقة البيانات وصحة الاستنتاجات.

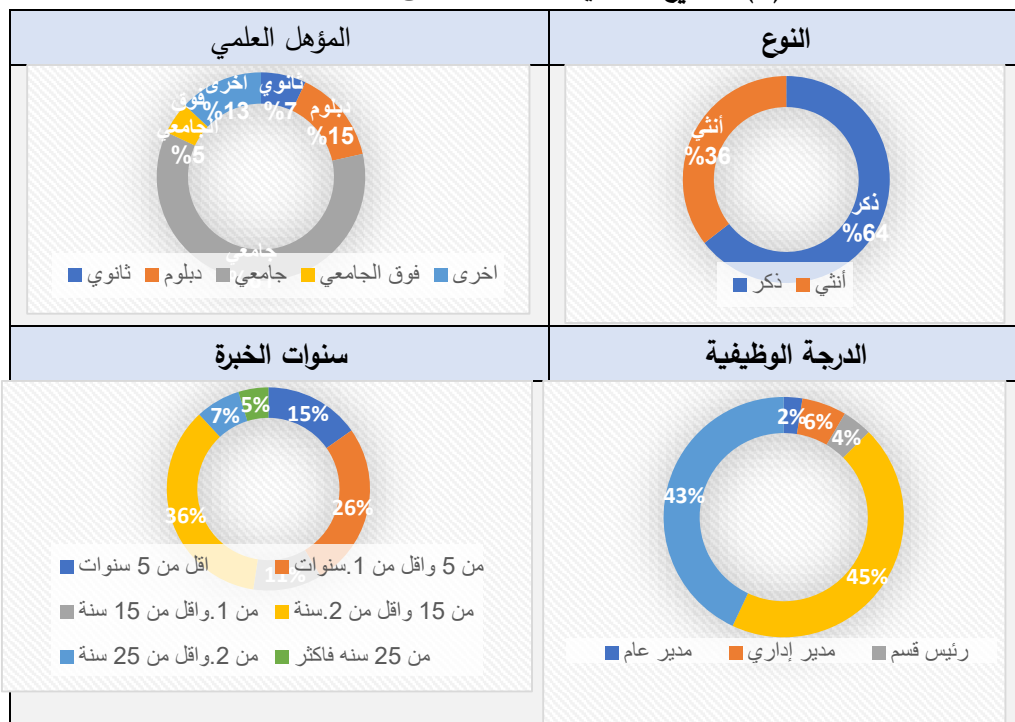
3.4 الأسلوب المستخدم في الدراسة

تم تحليل البيانات الأساسية باستخدام التكرارات والنسب المئوية عبر برنامج (SPSS) للحصول على النتائج. كما تم توظيف الإحصاءات الوصفية، مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد اتجاهات العبارات في كل محور والتحقق من صحتها أو توافقها مع المحور. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

4.4 تحليل البيانات الشخصية:

تتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وفيما يلي عرض التكرارات والنسب المئوية لهذه البيانات:

شكل(1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق البيانات الشخصية



يوضح الشكل (1) تبايناً واضحاً في التركيبة الديموغرافية للينة، حيث يهيمن الذكور بنسبة 64.5%، وتتمتع الغالبية العظمى بشهادات جامعية بنسبة 60.5%. مع تواجد كبير للأفراد ذوي الخبرة بين 15 وأقل من 20 سنة بنسبة 37.5%. هذه التوزيعات تعكس تنوعاً مهماً في الينة، مما يعزز من شمولية وموثوقية الدراسة، ويدعم فهم شامل للاداء المؤسسي عبر مختلف المستويات الوظيفية والتعليمية والخبرات العملية.

5.4. مقياس الدراسة:

من المهم تفسير نطاقات المتوسط الحسابي لفهم كيفية توزيع الردود على مقياس ليكرت الخماسي. قام الباحث بتقسيم نطاقات المتوسط الحسابي إلى خمس فئات، كل منها تعكس درجة محددة من الاتفاق أو عدم الاتفاق مع العبارات المقدمة في الاستبيان. حيث يساعد الجدول (4) في تفسير النتائج المستخلصة من الاستبيانات بشكل أكثر وضوحاً ودقة.

جدول (3) مقياس الدراسة

التفسير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المدى	1.00 - 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5.00

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2024م.

6.4 الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لعبارات المحاور: المحور الأول: القيادة التحويلية

يستعرض الباحث مجموعة من العبارات المتعلقة بالقيادة التحويلية، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الردود، تشمل النتائج الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، والاتجاه العام لكل عبارة. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4) التالي:

جدول (4) الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الاول

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام
التأثير المثالي				
يعمل القائد على الآتي:				
يعرض سلوكًا يثير الإعجاب والاحترام.	4.5	0.6	90%	موافق بشدة
يُظهر نزاهة وصدقًا في جميع تعاملاته.	4.6	0.5	92%	موافق بشدة
يضع رؤية واضحة وملهمة للمستقبل.	3.8	0.9	76%	موافق
يُظهر استعدادًا لتحمل المخاطر من أجل مصلحة المجموعة.	4.0	0.8	80%	موافق
يلتزم بالمبادئ والأخلاقيات في جميع القرارات.	4.7	0.4	94%	موافق بشدة
الحافز الإلهامي				
يعمل القائد على الآتي:				
يُحفز الآخرين من خلال تقديم رؤية ملهمة	4.5	0.6	90%	موافق بشدة
يُشجع الفريق على تحقيق أهداف عالية المستوى	4.1	0.7	82%	موافق
يستخدم لغة ملهمة تشجع الأفراد على تحقيق أفضل ما لديهم	4.6	0.5	92%	موافق بشدة
يعزز التفاؤل والإيجابية في بيئة العمل	4.0	0.8	80%	موافق
يُظهر التزامًا قويًا بتحقيق الرؤية المشتركة	4.7	0.4	94%	موافق بشدة
الاستثارة الفكرية				
يعمل القائد على الآتي:				
يشجع التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق جديدة	4.2	0.7	84%	موافق
يحفز الأفراد على التفكير النقدي وإعادة تقييم الافتراضات	4.5	0.6	90%	موافق بشدة
يقدم تحديات فكرية تُساعد على تطوير مهارات الفريق	4.0	0.8	80%	موافق
يُعزز الابتكار من خلال تشجيع الأفكار غير التقليدية	4.6	0.5	92%	موافق بشدة
يُشجع التعلم المستمر وتحسين الذات	4.3	0.7	86%	موافق
الاعتبار الفردي				
يعمل القائد على الآتي:				
يهتم بالتطور الشخصي لكل عضو في الفريق	4.6	0.5	92%	موافق بشدة
يُظهر تعاطفًا وفهمًا لاحتياجات الأفراد	4.5	0.6	90%	موافق بشدة
يقدم إرشادات وتوجيهات مخصصة لكل فرد	4.2	0.7	84%	موافق
يُعزز بيئة عمل داعمة ومحترمة	4.7	0.4	94%	موافق بشدة
يُظهر تقديرًا لجهود وإنجازات الأفراد	4.6	0.5	92%	موافق بشدة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2024م.

يلاحظ الباحث من الجدول(4)، تباينًا في مستوى الموافقة على صفات القيادة التحويلية بين الأفراد بناءً على البيانات في الجدول (4). هناك توافق قوي على سلوكيات القادة الإيجابية،

خاصة في النزاهة والصدق (4.6)، الالتزام بالمبادئ والأخلاقيات (4.7)، وتحفيز الآخرين برؤية ملهمة (4.5). في المقابل، صفات مثل وضع رؤية واضحة للمستقبل (3.8) وتحمل المخاطر لمصلحة المجموعة (4.0) حظيت بموافقة أقل لكنها لا تزال إيجابية، ما يعكس تقديرًا كبيرًا لأداء القادة مع بعض المجالات التي قد تحتاج لتحسين مستمر.

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

وللتحقق من صحة المحور، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمحور الثاني، ويتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول (5) الآتي:

جدول (5) الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام
تخطيط الموارد البشرية				
يتم تحديد احتياجات الموارد البشرية بناءً على أهداف الوزارة.	4.4	0.7	88%	موافق
يتم وضع خطط واضحة لتوظيف وتدريب الموظفين الجدد.	4.5	0.6	90%	موافق بشدة
يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح في جميع أنحاء الوزارة.	4.3	0.8	86%	موافق
يتم تحديث خطط الموارد البشرية بانتظام لمواكبة التغيرات في البيئة العملية.	4.1	0.7	82%	موافق
تخطيط الموارد البشرية يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.	4.6	0.5	92%	موافق بشدة
الاختيار والتعيين				
يتم اتباع إجراءات اختيار وتعيين شفافة وعادلة.	4.5	0.6	90%	موافق بشدة
يتم اختيار المرشحين بناءً على مؤهلاتهم وقدراتهم المناسبة للوظيفة.	4.4	0.7	88%	موافق
يتم إشراك الأقسام المختلفة في عملية الاختيار لضمان توافق المرشحين مع ثقافة الوزارة.	4.3	0.8	86%	موافق
يتم تقديم توجيه ودعم للموظفين الجدد لتسهيل اندماجهم في العمل.	4.6	0.5	92%	موافق بشدة
يتم مراجعة وتحسين عمليات الاختيار والتعيين بانتظام لضمان فعاليتها.	4.2	0.7	84%	موافق
التدريب				
يتم تقديم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين.	4.3	0.7	86%	موافق

موافق	84%	0.7	4.2	يتم تقييم احتياجات التدريب بشكل دوري لتلبية متطلبات العمل.
موافق بشدة	90%	0.6	4.5	التدريب يساعد الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
موافق	88%	0.7	4.4	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التدريب المتاحة.
موافق	82%	0.8	4.1	يتم تخصيص ميزانية كافية لدعم برامج التدريب والتطوير.
التقييم				
موافق بشدة	90%	0.6	4.5	يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام وبناءً على معايير واضحة.
موافق	88%	0.7	4.4	يتم تقديم ملاحظات بناءة للموظفين لتحسين أدائهم.
موافق	84%	0.7	4.2	يتم استخدام نتائج التقييم لتحديد احتياجات التدريب والتطوير.
موافق	86%	0.8	4.3	يتم إشراك الموظفين في عملية تقييم الأداء لضمان الشفافية والعدالة.
موافق بشدة	92%	0.5	4.6	نظام التقييم يساهم في تعزيز الأداء العام للوزارة.
الرقابة				
موافق	88%	0.7	4.4	يتم مراقبة تنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية بفعالية.
موافق بشدة	90%	0.6	4.5	يتم متابعة الامتثال للقوانين واللوائح الخاصة بالعمل.
موافق	86%	0.8	4.3	يتم مراجعة أداء الموظفين بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
موافق	84%	0.7	4.2	يتم استخدام أدوات رقابية فعالة لتقييم وتحسين أداء الموارد البشرية.
موافق بشدة	92%	0.5	4.6	يتم التعامل مع المشكلات والانحرافات في الأداء بسرعة وكفاءة.

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2024م.

يلاحظ الباحث من الجدول(5) توافقاً عاماً على فعالية إدارة الموارد البشرية في الوزارة، حيث تحقق مستويات مرتفعة من الرضا في تخطيط الموارد البشرية (4.4)، الشفافية والعدالة في التعيين (4.5)، ودعم الموظفين الجدد (4.6). تقدير كبير لبرامج التدريب المستمرة (4.3) وتقييم الأداء بانتظام (4.5)، مع التركيز على الامتثال للقوانين (4.5) والتعامل السريع مع المشكلات (4.6). تعكس النتائج التزام المنظمة بأفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق توازن بين تحسين الأداء وتلبية احتياجات الموظفين.

المحور الثالث: الأداء المؤسسي

وللتحقق من صحة المحور، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمحور الثاني، ويتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (6) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام
البعد الأول: كفاءة الأداء				
يتم استخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة.	4.3	0.7	86%	موافق
العمليات الداخلية تعمل بفعالية وتحقق نتائج مرجوة بأقل تكلفة ممكنة.	4.2	0.7	84%	موافق
يتم تحسين إجراءات العمل باستمرار لزيادة الكفاءة.	4.4	0.6	88%	موافق
الوزارة تستطيع التعامل مع التحديات بكفاءة عالية.	4.1	0.8	82%	موافق
يتم تحقيق الأهداف ضمن الجداول الزمنية المحددة وباستخدام الموارد المتاحة بكفاءة.	4.5	0.6	90%	موافق بشدة
البعد الثاني: فعالية الأداء				
يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة بشكل فعال.	4.4	0.7	88%	موافق
المنتجات والخدمات المقدمة تلبي احتياجات وتوقعات العملاء.	4.5	0.6	90%	موافق بشدة
يتم تحقيق النتائج المرجوة من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة.	4.3	0.7	86%	موافق
الوزارة تستجيب بسرعة وفعالية للتغيرات في البيئة الخارجية.	4.2	0.7	84%	موافق
يتم تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي من خلال التعاون والعمل الجماعي.	4.6	0.5	92%	موافق بشدة
البعد الثالث: تميز الأداء				
تسعى الوزارة لتحقيق التميز والابتكار في جميع مجالات العمل.	4.5	0.6	90%	موافق بشدة
يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسينات مستمرة.	4.4	0.7	88%	موافق
الوزارة تحافظ على مستويات عالية من الجودة في جميع منتجاتها وخدماتها.	4.6	0.5	92%	موافق بشدة
يتم تكريم وتقدير الإنجازات المتميزة للموظفين بشكل منتظم.	4.3	0.7	86%	موافق
الوزارة تتبنى أفضل الممارسات والمعايير الدولية لتحقيق التميز المؤسسي.	4.5	0.6	90%	موافق بشدة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2024م.

يلاحظ الباحث من الجدول (6) يلاحظ الباحث رضا كبيراً عن الأداء المؤسسي في الوزارة، حيث تُستخدم الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف (4.3) وتحقق العمليات الداخلية نتائج مرجوة بأقل تكلفة (4.2) مع التزام بتحسين إجراءات العمل باستمرار (4.4). تُظهر البيانات تحقيقاً جيداً للأهداف الاستراتيجية (4.4) وتلبية احتياجات العملاء (4.5) وتعزيز التعاون والعمل الجماعي (4.6). تسعى المنظمة لتحقيق التميز والابتكار (4.5) والمحافظة على مستويات عالية من الجودة (4.6) وتبني أفضل الممارسات والمعايير الدولية (4.5).

7.4 اختبار الفرضيات:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي". هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أثر القيادة التحويلية على الأداء

المؤسسي ، وللتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الأولى

معامل الانحدار (B)	(t) اختبار	Sig) القيمة الاحتمالية (	التفسير
0.65	5.32	0.000	معنوية
		0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.78		
معامل التحديد (R^2)	0.61		
إختبار (F)	28.32	النموذج معنوي	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2024م.

يلاحظ الباحث من خلال الجدول رقم (7) تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي. معامل الارتباط (R) البالغ 0.78 يشير إلى وجود علاقة ارتباطية عالية بين المتغيرين. معامل التحديد (R^2) البالغ 0.61 يشير إلى أن 61% من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال القيادة التحويلية. القيم الاحتمالية (Sig) لاختبار (t) واختبار (F) أقل من 0.05، مما يعني أن النتائج معنوية إحصائياً. مما سبق يمكن القول أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي " قد تحققت.

اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية".هدف وضع هذه الفرضية بيان أثر القيادة التحويلية على ادارة الموارد البشرية ، وللتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الثانية

معامل الانحدار (B)	(t) اختبار	Sig) القيمة الاحتمالية (	التفسير
0.62	4.97	0.000	معنوية
		0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.76		
معامل التحديد (R^2)	0.58		
إختبار (F)	24.70	النموذج معنوي	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2024م.

يلاحظ الباحث من خلال الجدول رقم (8) تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية. معامل الارتباط (R) البالغ 0.76 يشير إلى وجود علاقة ارتباطية عالية بين المتغيرين. معامل التحديد (R^2) البالغ 0.58 يشير إلى أن 58% من التباين في إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال القيادة التحويلية. القيم الاحتمالية (Sig) لاختبار (t) واختبار (F) أقل من 0.05، مما يعني أن النتائج معنوية إحصائيًا. مما سبق يمكن القول أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية " قد تحققت.

اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي". هدف وضع هذه الفرضية بيان أثر إدارة الموارد البشرية على الاداء المؤسسي ، ولتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الثالثة

(B) معامل الانحدار	اختبار (t)	(Sig) القيمة الاحتمالية ()	التفسير
0.68	5.65	0.000	معنوية
		0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.80		
معامل التحديد (R^2)	0.64		
إختبار (F)	31.92		النموذج معنوي

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2024م.

يلاحظ الباحث من خلال الجدول رقم (9) تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. معامل الارتباط (R) البالغ 0.80 يشير إلى وجود علاقة ارتباطية عالية بين المتغيرين. معامل التحديد (R^2) البالغ 0.64 يشير إلى أن 64% من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال إدارة الموارد البشرية. القيم الاحتمالية (Sig) لاختبار (t) واختبار (F) أقل من 0.05، مما يعني أن النتائج معنوية إحصائيًا. مما سبق يمكن القول أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي " قد تحققت.

اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي: "إدارة الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والاداء المؤسسي". هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أثر إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية و الاداء المؤسسي ، وللتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الرابعة

(B) معامل الانحدار	اختبار (t)	Sig) القيمة الاحتمالية (	التفسير
0.55	4.30	0.000	معنوية
		0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.74		
معامل التحديد (R^2)	0.55		
إختبار (F)	18.49		النموذج معنوي

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2024م.

يلاحظ الباحث من خلال الجدول رقم (10) تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة معنوية وإيجابية بين القيادة التحويلية والاداء المؤسسي عندما يتم تضمين إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط. معامل الارتباط (R) البالغ 0.74 يشير إلى وجود علاقة ارتباطية عالية بين المتغيرات. معامل التحديد (R^2) البالغ 0.55 يشير إلى أن 55% من التباين في الاداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية معًا. القيم الاحتمالية (Sig) لاختبار (t) واختبار (F) أقل من 0.05، مما يعني أن النتائج معنوية إحصائيًا.

مما سبق يمكن القول أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على: " إدارة الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والاداء المؤسسي " قد تحققت.

5.النتائج والتوصيات:

1.5 النتائج

بعد عرض الاطار النظري واجراء الدراسة الميدانية توصلت الدراسة الي النتائج التالية:

أ. بينت نتائج الدراسة ان هناك علاقة قوية وإيجابية بين القيادة التحويلية والاداء المؤسسي في وزارة الطاقة بولاية الخرطوم حيث تتوافق هذه النتيجة مع دراسة عبد المحسن (2016) التي أكدت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابيًا على الاداء المؤسسي، مما يشمل القيادة التحويلية. كما أظهرت دراسة Xie (2020) أن القيادة التحويلية تعد مؤشرًا قويًا في بناء منظمة تعليمية، مما يدعم تأثيرها الإيجابي على الاداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة الحبسي (2021) أن نشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز له تأثير إيجابي على التميز

- المؤسسي، مما يعزز من صحة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي. وأخيراً، بينت دراسة محمد (2023) وجود علاقة جزئية ذات تأثير معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الريادي، مما يدعم بشكل إضافي العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.
- ب. اظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة قوية وإيجابية بين القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية في وزارة الطاقة بولاية الخرطوم. تدعم دراسة (Poba 2020) هذه النتيجة من خلال الإشارة إلى حاجة محترفي الموارد البشرية للتحويل نحو دور استراتيجي أكثر، مما يمكن تعزيزه عبر القيادة التحويلية. كما أظهرت دراسة ابورية (2023) وجود ارتباط معنوي وطردى بين القيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء، مما يعزز التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على إدارة الموارد البشرية. وأكدت دراسة حسين (2023) وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية ومرونة الموارد البشرية، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على إدارة الموارد البشرية.
- ج. أوضحت نتائج الدراسة ان هناك علاقة قوية وإيجابية بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في وزارة الطاقة بولاية الخرطوم. تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد المحسن (2016) التي أكدت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على أداء المنظمة. كما أوضحت دراسة بلعيدة (2022) أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير وتحفيز الموارد البشرية، لها تأثير معنوي على تحقيق التميز المؤسسي، مما يدعم هذه النتيجة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة حسن وآخرون (2024) أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤثر إيجابياً على التميز المؤسسي، مما يعزز صحة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
- د. أثبتت نتائج الدراسة ان هناك علاقة معنوي وإيجابية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي من خلال إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في وزارة الطاقة بولاية الخرطوم. تدعم دراسة حسين وآخرون (2022) هذه النتيجة من خلال الإشارة إلى تأثير الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، مما يعزز فكرة أن المتغيرات الوسيطة مثل إدارة الموارد البشرية يمكن أن تؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي. كما أظهرت دراسة ابورية (2023) أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً على إدارة الموارد البشرية الخضراء، مما يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون متغيراً وسيطاً في التأثير على الأداء المؤسسي. وأخيراً، أكدت دراسة محمد (2023) العلاقة بين

القيادة التحويلية والأداء الريادي، مما يدعم فكرة أن القيادة التحويلية تؤثر على الأداء المؤسسي عبر مسارات متعددة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية.

2.5 التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:

- أ. العمل على تعزيز القيادة التحويلية من خلال تقديم برامج تدريب وتطوير للقيادة، والتركيز على تعزيز قيم القيادة التحويلية بين المديرين والمسؤولين. مما ينعكس إيجاباً في تحسين الأداء المؤسسي بشكل كبير.
- ب. ينبغي على وزارة الطاقة بولاية الخرطوم تعزيز القيادة التحويلية لتحسين إدارة الموارد البشرية. حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع استراتيجيات لتمكين القادة من تحسين سياسات وإجراءات الموارد البشرية، مما يساهم في زيادة كفاءة وفعالية الإدارة.
- ج. زيادة الاهتمام بتحسين إدارة الموارد البشرية من خلال تبني أفضل الممارسات في التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء. مما ينعكس إيجاباً على تحسين كبير في الأداء المؤسسي.
- د. التركيز على تطوير القيادة التحويلية وتعزيز إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل بتبني استراتيجيات متكاملة يمكن أن يزيد من التأثير الإيجابي لكل من القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من خلال برامج تدريبية متكاملة ومنهجيات إدارة موارد بشرية فعالة.
- هـ. زيادة الاستثمار في تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المدراء، وتعزيز دور إدارة الموارد البشرية من خلال توفير التدريب المستمر والموارد اللازمة، لضمان تحقيق أداء مؤسسي متميز.

قائمة المراجع

- Harrington, J. (2008). The impossible dream, paper for eth quality forum and the symposium of the best practices, of king abdulaziz, quality award Ryadh: king abdulaziz quality award,p56
- Poba-Nzaou, P., Galani, M. and Tchibozo, A. (2020), "Transforming human resources management in the age of Industry 4.0: a matter of survival for HR professionals", Strategic HR Review, Vol. 19 No. 6, pp. 273-27
- Xie, L. (2020), "The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 41 No. 2, pp. 220-236
- Bibliography
- - Abu Raya, Marwa Jamal, Mohamed Ezzat Hashad and Reda Mahmoud Abu Zeid (2023). The impact of green transformational leadership on green human resource management in tourism and hotel organisations. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels - Sadat City University.

- - Belaid Hayat . Godfather of Fatima. Siddiqui Khadra (2022). Human resource management practices and their impact on achieving organisational excellence: a case study of Algerian Telecom Bechar. Journal of New Economy, 13(1), 281-300.
- - Al-Habsi, Saleh bin Salem bin Mohammed Al-Habsi. (2021). The role of leadership in spreading the culture of excellence and its impact on achieving organisational excellence: An applied study on Al Etqan Engineering Consultancy Company in the Sultanate of Oman. Scientific Journal of Financial and Business Studies and Research, 2(2), pp. 553-579
- - Al-Hroub, Zuhair Hassan Hussein (2019), Modern methods in evaluating teacher performance, Amman: Dar Ghida for Publishing and Distribution, 16
- - Hussein, Ahmed Ibrahim and Matar bin Salloum Muslim Al Junaibi.(2022), "The role of job security as a mediating variable in the relationship between human competencies and achieving organisational excellence in industrial companies in Al Wusta Governorate, Sultanate of Oman", General Journal of Management and Economics.
- - Hussein, Sinan Qasim, (2023) "Transformational leadership and its role in achieving the flexibility of human resources: a survey study of the opinions of a sample of employees in a number of commercial banks in Dohuk Governorate". Dohuk University Journal, 26 (2), pp. 860-81
- - Hassan, Khalid Abdul Wareth Mohammed, Salahuddin, Salahuddin Ismail, Wabaza, Ihab Saeed Ali. (2024). The role of green human resource management practices in achieving organisational excellence in the Egyptian petroleum sector. Scientific Journal of Business Research and Studies, 38(1), pp. 1635-1670
- - Dawood Mohammed, (2020), Managing Excellence and Administrative Creativity, Amman: Bin Al-Nafis House for Printing, Publishing and Distribution, p.132
- - Diab, Ghada Abdel Moneim, (2021), The impact of job competencies dimensions on organisational performance, an applied study on pharmaceutical companies, Journal of Commercial Research, Vol. 43, No. 3, p. 105.
- - Zaki Baha, (2018), The General Manager's Pen, 2nd edition, Amman: Dar Amjad for Publishing and Distribution, p. 173
- - Rashid Mazen Fares, (2018), Human Resource Management, Amman: Dar Al-Obeikan for Publishing and Distribution, p.459
- - Ziyara, Fareed Fahmi, (2019), Functions of Management, Amman: Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution, pp. 383-384
- - Al-Shammari, Salem Awwad, (2009), Job satisfaction of employees and its impact on job performance, Riyadh: King Abdulaziz University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Scientific Research Forum, p. 18.
- - Aisha Shataha, (2019), Training in Business Organisations Concepts and Principles, Amman: Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution, p.100.
- - Abdul Mohsen Joudeh, Abdul Mohsen, Ahmed Al-Sherbini, Safaa, and Osman Mohammed, Benaz. (2016). The impact of human resource management practices on organisational performance "An applied study on Sulaymaniyah Technical University - Kurdistan Region - Iraq". Egyptian Journal of Business Studies, 40(2), pp. 303-323.
- - Al-Azzawi Najm, (2020), Strategic Functions in Contemporary Human Resource Management, Amman: Dar Al-Yawzari for Publishing and Distribution, p. 160
- - Azab Hussein, (2009), The current status of leadership transition in the social security sector in Jordan from the perspectives of employees Amman: Journal of Administrative Science Studies, Vol. 36, No. 2, p. 503.

- - Al-Ghazali, Hafez Abdulkarim, (2012), The impact of transformational leadership on the effectiveness of the decision-making process in Jordanian insurance companies, Amman: Middle East University, Faculty of Business, Doctoral Thesis in Business Administration, p. 29.
- - Kassir Ben Odeh and Mokhtar Bob, (2018), Performance appraisal system and its relationship with continuous improvement under ISO9000 standards: a field study of ORSIM Mechanical Manufacturing Organisation, Journal of Human Development, Issue 11, p. 257.
- - Kazim, Hatem Karim and Ibtisam Haider Musa. (2022): "Using time-directed benchmarking technique (TDBM) in evaluating the performance efficiency of health units". Al-Ghurra Journal of Economic and Management Sciences.
- - Al-Mubaidin Mohammed Theeb, Saleh Ahmed Ali, (2013), Administrative leadership between transactional and transformational and its impact on the implementation of strategic objectives, Amman: Dirasat Magazine, Issue 40, p.30
- - Mohammed, Hassan Abdul Rahim Fadl, Al-Saeed Aqib Mohammed, Al-Saeed Aqib Mohammed, Anis Mohammed Saleh Suisi and Huzaifa Hadi Madkhali. (2023). The relationship between transformational leadership and entrepreneurial performance a study on a sample of service sector organisations operating in Khartoum State, 2022. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences. Vol. 7, No. 2, pp. 91-107
- - Al-Mohammadi, Saad Ali Rayhan, (2019), Human Resource Management - A Strategic Vision and Integrated Methodology, Amman: Dar Al-Yawzari Al-Alamiya, p52
- - Mahmoud Yasser Abdel Azim et al,(2020), Transformational Leadership and Work Stress in the Sports Industry, Amman: Master for Publishing and Distribution, p.48