

تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان
الاجتماعي الأغواط

The Impact of Transformational Leadership Dimensions on the Human
Resource Performance at the National Social Security Fund in Laghouat

د. محمد لمين حساب

جامعة عمار ثليجي - الأغواط،

مخبر دراسات التنمية الاقتصادية

m.hassab@lagh-univ.dz

تاريخ القبول: 2021/06/06

تاريخ الاستلام: 2021/05/05

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة وتأثير الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التأثير الالهامي، التشجيع الابداعي، الاعتبارية الفردية) كمتغيرات مستقلة على أداء المورد البشري كمتغير تابع، وأجريت الدراسة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط، بالاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات لعينة عشوائية تتكون من 42 موظف، وعلى مخرجات برنامج SPSS في تحليل النتائج.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية وأثر للقيادة التحويلية على أداء المورد البشري، وهذا الأثر يكمن في بعد التشجيع الابداعي وبعد الاعتبارية الفردية فقط، وخلصت إلى ضرورة الاعتماد على الأنماط القيادية المختلفة وخاصة القيادة التحويلية، فضلا على ضرورة الالتزام بمبدأ التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية.

كلمات مفتاحية: قيادة تحويلية، أبعاد قيادة تحويلية، أداء، مورد بشري.

تصنيف JEL: M12 ؛ M54.

Abstract:

The study aimed to measure the relationship and the impact of the four Dimensions of Transformational Leadership (Ideal Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation and the Individual Consideration) as an independent variable on the Human Resource Performance as a dependent variable, the study was carried out at the National Social Security Fund in Laghouat, and using the questionnaire to a random sample consisting of 42 employees, and on the outputs of the SPSS software in analyzing the results.

The results showed that there is a positive relationship and a significant effect of Transformational Leadership on the Human Resource Performance, the study concluded by noting the need to rely on different leadership styles, especially Transformational Leadership, as well as the need to adhere to principle of continuous improvement of Human Resource Performance.

Keywords: Transformational Leadership Dimensions, Human Resource, Performance.

Jel Classification Codes : M12 ؛ M54.

1. مقدمة:

ينال موضوع القيادة التحويلية اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات، خاصة تلك التي تعتبر أن نجاحها في تحقيق الأهداف مرتبط بالكيفية التي تدير وتدار بها من طرف قائدها (مديرها)، وبالصفات القيادية التحويلية التي تتمثل في شخصيته وكذا قدرته في توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إيجابية بين العاملين وتحسين الأداء لديهم وحفزهم على العطاء المستمر، وبالتالي نجاحها.

لقد أصبح نجاح أو فشل المؤسسة يرتكز على مدى اهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المؤسسات لتوفيره كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فبالرغم من امتلاك المؤسسة للعديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين الاداء، ومن ثم تحقيق أهدافها، إلا أن الموارد البشرية تبقى هي الموارد الأكثر أهمية والاكثر تأثيرا، وأحد العوامل الأساسية للأداء المنشود، مما يسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو، فبدون المورد البشري لا يمكن أن تتحقق الاهداف، وهذا ما يدفع المؤسسات إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية.

والقيادة التحويلية تعد من الأساليب الادارية الملائمة لتحسين أداء المورد البشري، إذ تتميز بإتباع أساليب وسلوكيات تعزز مشاعر الولاء لدى العاملين كتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح الافكار الجديدة والإبداعية، فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، كما تركز على تحفيز العاملين من خلال إشعارهم بأهميتهم وأهمية الدور الذي يقومون به والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة.

إن الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي بالأغواط يعتمد كغيرة من المؤسسات على عدد من الإطارات والموظفين، كونه مؤسسة خدمية تعتمد على أداء موردها البشري، وكذا مسؤوليها وقادتها الذين تختلف طرق إدارتهم وتسييرهم وكذا تأثيرهم وتحكمه في مستوى الأداء من خلال الموظفين والعمال بالصندوق، وبناءا عليه فإن الإشكالية المراد معالجتها من خلال هذه الدراسة تتمثل في:

1.1. إشكالية الدراسة:

هل تؤثر أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان

اجتماعي CNAS ببلدية الأغواط؟

2.1. الإشكاليات الفرعية:

✓ هل هناك تأثير لبعد الكاريزما (التأثير المثالي) على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط؟

- ✓ هل هناك تأثير لبعد التحفيز (التأثير الإلهامي) على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط؟
- ✓ هل هناك تأثير لبعد الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط؟
- ✓ هل هناك تأثير لبعد الاعتبارية الفردية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط؟.

3.1. فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة فقد تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- ✓ يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- وتتنبق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:
- ✓ يوجد تأثير لبعد الكاريزما (التأثير المثالي) على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- ✓ يوجد تأثير لبعد التحفيز (التأثير الإلهامي) على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- ✓ يوجد تأثير لبعد الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- ✓ يوجد تأثير لبعد الاعتبارية الفردية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4.1. منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها لمعرفة وجود التأثير من عدمه لأبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يبرز استخدام المنهج الأول في دراسة المتغيرات وتوضيح خصائصها مع وصفها وصفا علمياً للتعبير عنها، إضافة إلى جمع المعلومات من مختلف المصادر العلمية والميدانية المتعلقة بمصطلحات الدراسة، ونعتمد المنهج الثاني وهو المنهج التحليلي في الربط والتفسير وتقديم النتائج والوصول إلى قرارات وأحكام في ظل إجابات العينة المدروسة، كما يتم الاستعانة بمختلف الأدوات الإحصائية التي تتوافق مع هذا النوع من

الدراسات وهذا باستخدام برنامج SPSS وبرنامج Excel لتقريب البيانات وتحديد مسار النموذج والربط بين المتغيرات، بغية التعرف على الأثر والعلاقة بين المتغيرات إحصائياً والإجابة على الإشكاليات واختبار صحة الفرضيات أو نفيها.

5.1. الدراسات السابقة:

لقد اعتمدنا على بعض الدراسات والأبحاث في مجال القيادة التحويلية وفي مجال أداء المورد البشري، ولقد وجدنا مصادر ومراجع تصب في سياق بحثنا واختلفت ما بين الكتب، الرسائل، الأطروحات، المجالات، وأخيراً الملتقيات، إلا أن أهم ما يمكن التويه إليها مرتبة ترتيباً زمنياً كما يلي:

✓ 2000, Degroot.T “ A meta-analysis to related to charismatic leadership”, Canadian journal of administrative sciences , Vol 17 p :356-372.

هدفت هذه الدراسة (Degroot, 2000, p. 357) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة الكاريزمية وبين مجموعة من المتغيرات التي تمثلت في: فعالية القائد، أداء المرؤوس، التزام المرؤوس، وذلك من خلال دراسة تقييم أداء المشرفين القادة، حيث تمثلت عينة الدراسة بمجموعة من المشرفين القادة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث أنه يجمع بين نهج الكمية والنوعية، وذلك من خلال الاستبيان قام بتصميمه للحصول على البيانات، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن مستوى التحليل المستخدم في الدراسة له تأثير كبير على قوة العلاقة بين نمط القيادة الكاريزمي وبين مجموعة المتغيرات التابعة، وكذلك توصلت إلى أن العلاقة بين القيادة الكاريزمية وفعالية القائد تعد علاقة ضعيفة إذا ما تم القياس على المستوى الفردي، أما إذا تم القياس على مستوى المجموعة فإن العلاقة تكون قوية .

✓ 2006, Piccolo.C “ Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics “ , academy of Management journal , Vol 49 No 2 p :327-340.

هدفت هذه الدراسة (Piccolo & Colquitt, 2006, p. 328) إلى التعرف على الآليات التي تستطيع القيادة التحويلية من خلالها أن تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وبشكل أكثر تحديداً تلقي هذه الدراسة الضوء على دور التحفيز الداخلي، نموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف في زيادة فعالية القيادة التحويلية، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة خاصة على عينة مكونة من 283 موظف، وخرجت بالعديد من النتائج منها أن القائد الذي يمارس القيادة التحويلية المختلفة ويدرك مرؤوسيه لمستويات مرتفعة من خصائص الوظيفة والتي

تشمل (التنوع أهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية العكسية)، وتوصلت إلى أن التحفيز الداخلي يرتبط إحصائياً بأداء مهام العمل، وإلى أنه يوجد ارتباط إحصائي بين نموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف والذي ينعكس على شعور بالمواطنة.

✓ 2010، مقال للأستاذ الطاهر بن عبد الرحمان، بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين" مجلة أبحاث نفسية وتربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، الجزائر (بن عبد الرحمن، 2010، صفحة 119).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية، وذلك من خلال الكشف عن واقع السلوك القيادي لتحويلي بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، والتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين، حيث قام الباحث ببناء أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، من خلال التأثير المثالي (السلوك المثالي + الصفات المثالية)، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي، كما قام بتصميم أداة لقياس مستوى الأداء الوظيفي من خلال المعايير والأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أداء موظفيها، وقد تبين من خلال آراء العاملين المرؤوسين، أنّ رؤساءهم يتمتعون بمستوى مرتفع نسبياً بسلوكيات القيادة التحويلية، وأنّ مستوى أدائهم الوظيفي مرتفع نسبياً، كما بينت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى القيادة التحويلية للرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وتتطبق هذه العلاقة على الأبعاد الأربعة منفردة مع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

✓ 2011، مقال للأستاذ الطاهر بن عبد الرحمان (بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، 2011، صفحة 157)، بعنوان: "القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار فعالية السلوك القيادي التبادلي والتحويلي في تحفيز وتنمية العاملين من وجهة نظر الدافعية للإنجاز، في إطار نموذج القيادة كامل المدى (FRLM) الذي وضعه باس وافوليو، وهذا من خلال تحليل طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين مستوى السلوك القيادي التحويلي والتبادلي عند الرؤساء ومستوى دافعية الإنجاز لدى المرؤوسين .

✓ 2013، رسالة ماجستير للطالبة شاين نوال، بعنوان: "تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر (شاين، 2013، صفحة 275). تأتي هذه الدراسة في محاولتها التعرف على نمط الاشراف القيادي وتأثيره على أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتبار أن القائد مهما كان موقعه من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فانه بأخذ صفة المشرف إذ أنه يقوم بوظيفة التوجيه والتنسيق وتحقيق المطالب، تكمن أهمية الدراسة في انها تبيان لدور القائد في تحسين الأداء من خلال توضيح أساليب العمل، أي نوعية القائد المشرف من خلال علاقة التأثير والتأثير بين القيادة والأداء باعتبارها عملية تفاعل اجتماعية، ولأن القائد هو الذي يمارس أكبر قدر ممكن من التأثير على أفراد الجماعة يفوق البشرية.

✓ 2015، مقال للأستاذ بنوناس صباح، بعنوان: "تحليل علاقة القيادة التحولية بأداء الموارد البشري (دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية ADE للمياه بسكرة)"، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر (بنوناس، 2015، صفحة 19). تناولت الدراسة موضوع تحليل علاقة القيادة التحولية بأداء الموارد البشرية، طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من 63 عامل بمؤسسة الجزائرية للمياه ببسكرة ADE، كما استخدم البحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد سعى البحث لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المختلفة، وباستخدام برنامج SPSS، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة بين القيادة التحولية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه.

✓ 2019، مقال رزق الله عبد الرحمن وطبيي حمزة، بعنوان: "القيادة التحولية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الأغواط" بمجلة مجاميع المعرفة (رزق الله وطبيي، 2019، صفحة 54).

تطرقت الدراسة إلى أهمية القيادة التحولية في ثقافة التعلم التنظيمي باستخدام استبيان وزع على 48 مفردة، وتوصلت إلى أن مؤسسة مطاحن الأغواط تتبنى ثقافة التعلم التنظيمي وتطبق القيادة التحولية، وتأثر القيادة التحولية على الثقافة التعلم التنظيمي.

2. الإطار النظري للدراسة:

سنحاول تقديم مجموعة من المفاهيم والتعريفات المرتبطة بمختلف متغيرات الدراسة.

1.2 مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد "بيرنز" في كتابه "القيادة"، والذي أكد فيه على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية، فهي علاقة غير ثابتة ولا تستمر طويلاً (هادي، 2008، صفحة 14).

2.2 أبعاد القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط القيادية تعتمد على أسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها، ولهذا كان إسهام العلماء في تحديد أبعاد القيادة التحويلية كبيراً، على الرغم من وجود اختلاف بينهم في تحديد هذه الأبعاد التي تتألف منها القيادة التحويلية، فتعتبر مساهمة "باس" هي أول مساهمة لتحديد أبعاد القيادة التحويلية والتي اشتملت على استبيان متعدد العوامل اشتمل على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية هي (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) بعد ذلك قدم باس نموذجاً للقيادة التحويلية أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، التحفيز، الاستشارة الفكرية) وهناك من أضاف بعداً خامساً وهو التمكين (بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، 2011، صفحة 158)، أما في دراستنا هذه سنتناول الأبعاد الأربعة التي قدمها "باس".

أ. **الكاريزما أو التأثير المثالي:** يعرف التأثير المثالي بأنه: "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المؤسسة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدراته على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها" (صياحي، 2018، صفحة 72)، وهو "امتلاك المدير الرؤية الواضحة والإحساس القوي بالرسالة العليا للمؤسسة وكذلك غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، مما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، وقد تظهر على شكل سلوك يمارسه المدير أو خصائص يتمتع بها" (الضمور، أبو صالح، و العلي، 2010، صفحة 526).

ب. **التحفيز أو التأثير الإلهامي:** عرف الدفع الإلهامي على أنه: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز والشعارات ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول" (صياحي، 2018، صفحة 73)، "فهو العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تعمل هذه السلوكيات على إيضاح التوقعات للتابعين

وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية" (زاوي و عمرون، 2019، صفحة 172)، فالتأثير أو التحفيز المثالي هو "قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين، واعتباره المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه" (أبو رمان، 2016، صفحة 716)

ج. الاستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي: تعرف الاستشارة الفكرية على انها "قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى حل، والبحث عن حلول منطقية لها " (صياحي، 2018، صفحة 74)، فالاستشارة الفكرية تعني "إثارة العاملين عن طريق زيادة الوعي لديهم لمواجهة التحديات وحل المشكلات التي تقف عائقا أمامهم وتمنعهم من تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، ويكمن دور القائد هنا في الوقوف إلى جانب العاملين والتعاطف معهم، وكذا الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم الأحاسيس والمشاعر، وبالتالي لعب الدور العاطفي من طرف المدير لتشجيع العاملين على إبداع حلول متطورة وجديدة لمختلف المشكلات" (محجوب طه و شيخ إدريس، 2019، صفحة 136).

د. الاعتبارية الفردية: تعني الاعتبارية الفردية او الاهتمام بالفرد بأن يعطي القائد التحويلي اهتماما شخصيا لاهتمامات ورغبات المرؤوسين فحاجياتهم ليست واحدة، كما عليه أيضا أن يدرك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو، والقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي، ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم، ويقوم بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الاتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم (صياحي، 2018، صفحة 75)، ويقصد بالاعتبارية الفردية "مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور (فالح و لاوسين، 2020، صفحة 403).

3.2 مفهوم أداء المورد البشري:

يعرف الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها " (الداوي، 2008، صفحة 11)، وقد عرفه الخراز

على أنه: "يتمثل في مدى المهارات في استغلال الموارد البشرية من موظفين وادوات واجهزة إلكترونية وغيرها وذلك لتحقيق مستوى عال من التوافق والأهداف من خلال الاداء في التوقيت المناسب والطريقة المناسبة وبأقل التكاليف الممكنة في العنصر البشري والمادي" (لعصب، 2017، صفحة 9) في حين يرى شافالير (Chevalier) وآخرون أنه: "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة الذي ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فان كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدرته ومع طبيعة عمله"، ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بعنصر العمل للمورد البشري، والذي يتناسب وفق قدرته وخبراته ومهارته من جهة وبطبيعة عمله من جهة أخرى، ويعرف أيضا على أنه: "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة" (زكلال، 2013، صفحة 45).

4.2 أبعاد أداء الموارد البشرية:

من خلال هذا الفرع سيتم التطرق إلى كل من الإبداع، الكفاءة والفعالية، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار والجودة كأبعاد لأداء الموارد البشرية كما يلي:

أ. **الإبداع:** يمكن تعريف الإبداع على أنه العملية التي يتم فيها خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المؤسسة أو الصناعة أو المجتمع لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى (دريوش، 2012، صفحة 23).

ب. **التدريب:** هو نشاط تعليم من نوع خاص معتمد تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمؤسسة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمدها المؤسسة لتطوير العاملين إذ لم يكن لديها برامج للتطوير في هذه الحالة غالبا ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة (برنوطي، 2007، صفحة 44).

ج. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة لأعمال العاملين (بن ماطل، 2007، صفحة 18).

د. **الكفاءة والفعالية:** يقصد بالفعالية مدى تحقيق الأهداف، وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة، فهي "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج

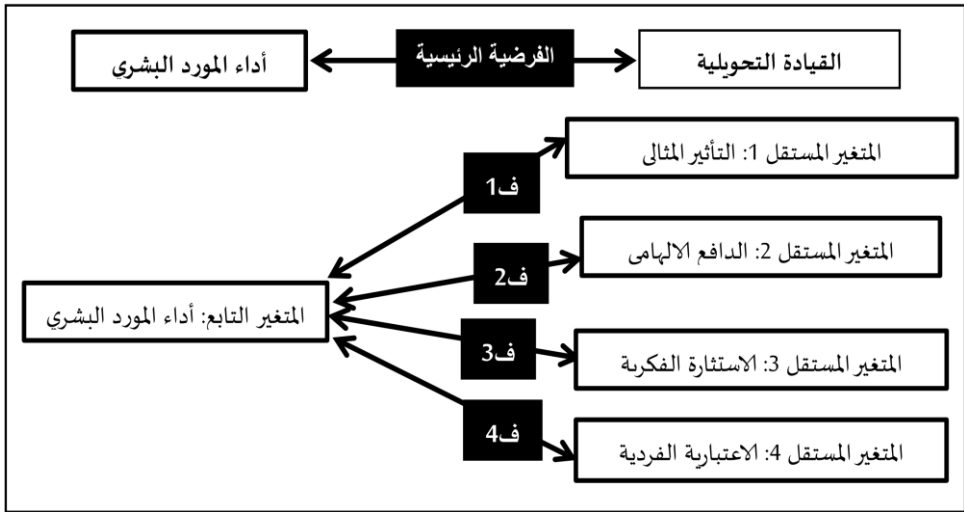
المستخدم في دراسة المؤسسة" (بن نوار، 2006، صفحة 84)، أما الكفاءة فهي "القدرة على إنجاز النشاطات المنتظرة من شخص أو مؤسسة حسب الدور المنوط به" (زواتيني، 2019، صفحة 98) **5. الجودة:** لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة وكانت كل التعاريف التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، والجودة ترتبط ارتباط مباشر بتعيين أدار المورد البشري بالمؤسسة وذلك من خلال قياس مخرجات مع ما هو مطلوب منه إنجازه، وكلما كانت المخرجات والإنجازات ترقى لتطلعات المؤسسة وتحقق رضى الزبون فغن الجودة حينها قد تحققت.

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.3. نموذج الدراسة الميدانية:

إن الشكل الموالي يعطينا صورة واضحة عن عناصر نموذج الدراسة المرتبطة بالاستبيان، ويظهر جميع الفرضيات والتي سنقوم بعد ذلك باختبارها إحصائياً وتحليلها لكي نصل إلى النتائج المرجوة.

الشكل 1: نموذج الدراسة الميدانية (المتغيرات، المحاور، المؤشرات، الفرضيات)



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى الأبعاد والمتغيرات في الدراسة

لقد قمنا بالتطرق حسب نموذج الدراسة إلى بعدين أو متغيرين أساسيين وهما كل من:

- القيادة التحويلية المتمثلة في أربعة متغيرات ثانوية وهي كل من المتغير (1)، (2)، (3)،

(4)؛

• أداء المورد البشري في المتغير الرئيسي التابع رقم (5).

2.3. أبعاد الدراسة:

كما هو معلوم أن لأي دراسة علمية أبعادا وحدودا عديدة نوجز أهمها في:

أ. البعد المكاني: لقد تمت الدراسة الميدانية على مستوى ولاية الأغواط وبالضبط ببلدية الأغواط وفي مقر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، بأخذ عينة عشوائية من العمال المتواجدين به، فلقد انطلقنا من افتراض أن كل العمال في الصندوق يباشرون نفس طبيعة العمل مع وجود بعض الاختلافات حسب نوع الخدمة، واستنادا إلى التوزيع الذي قمنا به تحصلنا على إجابات وردود متنوعة ومتباينة تعود اصلا إلى طبيعة العلاقة وظروفنا في عملية تحديد العينة المحببة.

ب. البعد الزمني: من خلال طرح الاستبيان للإجابة عليه من طرف العينة العشوائية المأخوذة، فإن زمن التوزيع والإجابة كان في شهر أفريل من سنة 2020 وقد أخذ توزيعه وجمعه بالتقريب أسبوعا كاملا.

ج. البعد الموضوعي: لقد اقتصرنا الدراسة على رأي المجيبين حول طبيعة العلاقة بينهم وبين الإدارة ورؤساء المصالح باعتبارهم عمال داخل المؤسسة، بالإضافة إلا أن الموضوع أخذ بعدا في معرفة مدى رضائهم عن النمط القيادي السائد داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

د. البعد البشري والديموغرافي: في حقيقة الأمر أن الطابع البشري والديموغرافي للعينة العشوائية المدروسة والتي تمثل مجتمع الدراسة في نهاية الأمر، مأخوذة بطريقة عشوائية لطبيعة التجانس بين الإطارات داخل الصندوق.

4.3. صدق وثبات الدراسة الميدانية:

أ. الصدق الظاهري: لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وذلك في صورته الأولية لإبداء آرائهم واقتراحاتهم في جوانب مختلفة كوضوح العبارات، ملائمة العبارات للمحاور، ومدى سلامة فرضيات الدراسة وقابليتها للاختبار... وغيرها، وكمرحلة ثانية أخذنا بجميع التعديلات والنصائح والإرشادات التي قدمت من طرفهم، أين وصل الاستبيان إلى صورته النهائية (ملحق الاستبيان في آخر المقال) وبعدها تم توزيعه على أفراد العينة العشوائية المدروسة.

ب. ثبات وصدق أداة الدراسة الميدانية: تمت الاستعانة بمعادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة، والجدول الموالي يوضح مستوى المعامل للمتغيرات والعبارات منفصلة وللاستبيان ككل.

الجدول 1: معامل الصدق والثبات للدراسة - ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	الثبات	الصدق = (الثبات) ^{1/2}
كل العبارات مع بعض	28 عبارة	0.876	0.936
التأثير المثالي	5 عبارات	0.641	0.801
الدفع الالهامي	5 عبارات	0.760	0.872
الاستثارة الفكرية	4 عبارات	0.710	0.843
الاعتبارية الفردية	5 عبارات	0.699	0.836
أداء المورد البشري	9 عبارات	0.807	0.898

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS ونتائج عبارات الاستبيان. مما لا شك فيه أن جميع العبارات 28 تشير إلى درجة المصادقية الكبيرة والثبات المرتفع لكل واحد منها بما أن معدل الثبات يعادل 0.876، فهذا المعدل للعبارات ككل مجتمعة من حيث الصدق قد وصل إلى 0.936 وهو دليل على مصداقيتها جميعا، مما يمنحنا الحكم عن مدى صدق وثبات الدراسة ومدى سلامة جميع العبارات والمتغيرات للوصول إلى نتائج مقبولة من الجانب العلمي والمنهجي.

5.3. الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة

الجدول 2: الاتجاه العام لجميع المتغيرات والأبعاد

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	المجال
1 التأثير المثالي	3.753	0.865	موافق
2 الدفع الالهامي	3.451	0.742	موافق
3 الاستثارة الفكرية	3.56	0.832	موافق
4 الاعتبارية الفردية	3.64	0.938	موافق
متغير القيادة التحويلية	3.425	0.767	موافق
مؤشر أداء المورد البشري	3.796	0.606	موافق

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات الاستبيان وبرنامج SPSS.

إن قياس درجة الموافقة من عدمها على المتغير المستقل الرئيسي الممثل في القيادة التحويلية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بالأغواط مبنية على مدى الموافقة على المتغيرات الثانوية الأربعة وهي كل من الكاريزما أو التأثير المثالي، التحفيز أو الدفع الالهامي، الاستثارة الفكرية أو التشجيع الابداعي، وأخيرا الاعتبارية الفردية، وبما أن هذه المتغيرات قد اتسمت

بالموافقة عليها جميعا، فإن المتغير الذي يجمعها قد تحصل على درجة الموافقة هو الآخر بمتوسط قدره 3.425 وبانحراف عن المتوسط بـ 0.767، مما يعني أن المجيبين على الاستبيان في شقه الأول قد وافقوا على أن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط يتوفر على مؤشرات وأبعاد القيادة التحويلية من جهة وأداء المورد البشري من الجهة الثانية.

4. تحليل النتائج وتفسيرها:

إن الجدول الموالي يوضح مختلف الاختبارات التي قمنا بها باستخدام الأساليب الإحصائية:

الجدول 3: ملخص لجميع الاختبارات الإحصائية للدراسة

مستوى الدلالة	تحليل الانحدار			تحليل التباين	تحليل الارتباط والتحديد		المتغيرات	
	T المحسوبة	b	الانحراف المعياري	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0,517	0,654	0,102	0,109	0,427	0,102	0,01	التأثير المثالي	أداء المورد البشري
0,065	1,895	0,284	0,122	3,59	0,081	0,284	التحفيز الالهامي	
0,006	2,907	0,413	0,104	8,452	0,171	0,413	الاستشارة الفكرية	
0,002	3,224	0,45	0,09	10,395	0,202	0,45	الاعتبارية الفردية	
0,025	2,325	0,341	0,116	5,407	0,117	0,341	القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات الاستبيان وبرنامج SPSS.

يوضح الجدول ادوات المستخدمة في موضوع الدراسة وهي كل من:

- ✓ حساب معامل الارتباط بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- ✓ حساب معامل التحديد والذي يمثل مربع معامل الارتباط؛
- ✓ حساب التباين وتحليله؛
- ✓ حساب وتحليل معادلة خط الانحدار ومدى ملائمتها لجميع المتغيرات
- ✓ اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05 وتأكد أو رفض الفرضيات.

1.4 تحليل وتفسير علاقة التأثير المثالي بأداء المورد البشري:

لقد اعتمدنا في سبيل الإجابة المبدئية على الفرضية التي مفادها وجود تأثير من عدمه للتأثير المثالي باعتباره متغير مستقل من جهة على أداء المورد البشري كمتغير تابع من جهة ثانية، ويمكن أن نستنتج من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط R مقدر بـ 0.102 أي 10.2 % وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين وهو ارتباط ضعيف، ومدى الدقة في تقدير

المتغير التابع الممثل في أداء المورد البشري فإنها تقدر بـ 1%، ويتضح لنا عدم ملائمة خط انحدار للبيانات وفرضيته الصفرية أين تحصلنا قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 0.427. أما فيما يخص اختبار الفرضية الثانوية الأولى:

✓ الفرضية الصفرية: يوجد تأثير لبعد الكاريزما (التأثير المثالي) على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

✓ الفرضية البديلة: لا يوجد تأثير لبعد الكاريزما (التأثير المثالي) على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وكننتيجة نهائية مستوى دلالة الاختبار 0.517 أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05، فعند دراسة قيمة Sig نجد أنها 0.517 مرفوضة، ومنه نقبل الفرضية التي تنص على عدم وجود تأثير بين التأثير المثالي وأداء المورد البشري عند مستوى معنوية 0,05.

2.4 تحليل وتفسير علاقة الدفع الالهامي بأداء المورد البشري:

محتوى هذه الفرضية يتمحور حول وجود العلاقة من عدمها بين كل من الدفع الالهامي باعتبارها متغير مستقل وأداء المورد البشري كمتغير تابع، ويمكن أن نستنتج من خلال الجدول أن معامل الارتباط R مقدر بـ 0.401 أي 28.4% وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين وهو ارتباط متوسط، أما مدى الدقة في تقدير المتغير التابع الممثل في رضا المشتركين فإنها تقدر بـ 15.2%، ويتضح لنا عدم ملائمة خط انحدار للبيانات وفرضيته الصفرية أين تحصلنا قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 3.590،

أما فيما يخص اختبار الفرضية الثانوية الثانية:

✓ الفرضية الصفرية: يوجد تأثير لبعد التحفيز (التأثير الالهامي) على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

✓ الفرضية البديلة: لا يوجد تأثير لبعد التحفيز (التأثير الالهامي) على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وكننتيجة نهائية مستوى دلالة الفرضية الصفرية أكبر من 0.05 فنقبلها، أي أنه عند دراسة قيمة Sig نجد أنها 0.065 وهي غير مقبولة لأنها لا تحقق الفرضية البديلة ومنه نقبل الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة إحصائية بين الدفع الالهامي وأداء المورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط عند مستوى معنوية 0,05، وبالتالي لا يوجد تأثير للتحفيز (التأثير الالهامي) على أداء المورد البشري بالصندوق.

3.4 تحليل وتفسير علاقة الاستثارة الفكرية بأداء المورد البشري:

إن الفرضية الثالثة تركز على وجود تأثير من عدمه للاستثارة الفكرية باعتبارها متغير مستقل من جهة على أداء المورد البشري كمتغير تابع من جهة ثانية، فيمكن الاستنتاج بأن معامل الارتباط R مقدر بـ 0.413 أي 41.3% وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين وهو ارتباط متوسط، أما مدى الدقة في تقدير المتغير التابع الممثل في أداء المورد البشري فإنها تقدر بـ 15.1%، ويتضح لنا مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية أين حصلنا قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 8.452.

أما فيما يخص اختبار الفرضية الثانوية الثالثة:

✓ الفرضية الصفرية: يوجد تأثير لبعد الاستثارة الفكرية (التشجيع الابداعي) على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

✓ الفرضية البديلة: لا يوجد تأثير لبعد الاستثارة الفكرية (التشجيع الابداعي) على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وكننتيجة نهائية مستوى دلالة الاختبار 0.006 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة وبالتالي هناك تأثير لبعد الاستثارة الفكرية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4.4 تحليل وتفسير علاقة الاعتبارية الفردية بأداء المورد البشري

إن الفرضية الرابعة تركز على وجود العلاقة من عدمها بين كل من الاعتبارية الفردية باعتبارها متغير مستقل من جهة وأداء المورد البشري كمتغير تابع من جهة ثانية، ويمكن استنتاج أن معامل الارتباط R مقدر بـ 0.45 أي 45% وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين وهو ارتباط متوسط، أما مدى الدقة في تقدير المتغير التابع الممثل في رضا المشتركين فإنها تقدر بـ 18.3%، ويتضح لنا مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية أين حصلنا على قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 10.395،
أما فيما يخص اختبار الفرضية الثانوية الرابعة:

✓ الفرضية الصفرية: يوجد تأثير لبعد الاعتبارية الفردية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

✓ الفرضية البديلة: لا يوجد تأثير لبعد الاعتبارية الفردية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وكننتيجة نهائية مستوى دلالة الاختبار 0.002 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة وبالتالي هناك تأثير لبعد الاعتبارية الفردية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

5.4 تحليل وتفسير علاقة القيادة التحويلية بأداء المورد البشري:

من خلال هذه الفرضية الرئيسية حاولنا التأكيد على وجود علاقة من عدمها بين كل من أبعاد القيادة التحويلية باعتبارها متغير مستقل من جهة، وأداء المورد البشري كمتغير تابع من جهة ثانية، أين يمكن أن نستنتج من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط R مقدر بـ 0.341 أي 34.1% وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين وهو ارتباط دون المتوسط يقترب إلى، أما مدى الدقة في تقدير المتغير التابع الممثل في أداء المورد البشري فإنه يقدر بـ 9.5%، ويتضح لنا مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية أين تحصلنا على قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 5.407.

أما فيما يخص اختبار الفرضية الرئيسية:

✓ الفرضية الصفرية: يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

✓ الفرضية البديلة: لا يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وكننتيجة نهائية مستوى دلالة الاختبار 0.025 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة وبالتالي هناك تأثير لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

كخلاصة لكل ما سبق، وفي ظل إجابات أفراد العينة المختارة فإن الجواب والاستنتاج النهائي يتمثل في عدم تأثير كل من البعدين بعد التأثير الالهامي والمثالي على أداء المورد البشري

بالصندوق مع وجود تأثير للبعدين المتبقين وهما الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية على أداء المورد البشري بالصندوق وكل هذا طبعاً ضمن حدود مستوى الثقة 95%، إلا أن النتيجة الخاصة بالأبعاد مجتمعة فقد أظهرت عن وجود تأثير بين أبعاد القيادة التحويلية ككل على أداء المورد البشري في الصندوق، ودائماً على مستوى ثقة قدره 95%.

5. خاتمة:

يتضح لنا من خلال هذا المقال أن تطبيق أساليب تحسين أداء المورد البشري من خلال الاعتماد على الانماط القيادية وعلى وجه الأخص القيادة التحويلية تعتبر ذات أهمية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، وذلك للارتقاء بأداء المؤسسة ككل بالإضافة إلى تحقيق مستويات راقية من الاداء وكذا كسب رضا وولاء العاملين عن طريق الاستثمار في المورد البشري والاهتمام به، فمن خلال تتبع خطوات الإجابة على الفرضيات والإشكاليات الموضوعية، سعينا نحو إيجاد الحلول والإجابات الشافية بدءاً باستعراض متغيرات الدراسة كالقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وكذا متغير أداء المورد البشري وأبعاده، بعدها تم التطرق إلى الدراسة الميدانية بتحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على مجموعة من موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط، وبعدها قمنا باستعمال أدوات التحليل الإحصائي SPSS في تفسير وتحليل النتائج المحصل عليها.

لقد كان السؤال في ظل الفرضية الرئيسية "هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط عند مستوى حرية قدره 0.05؟"، وقد وضعنا إجابة مسبقة لذلك باعتبارها فرضية يمكن قبوله أو نفيها، وقد أقرنا أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط على أداء المورد البشري عند مستوى حرية قدره 0.05.

وبعد الدراسة والتطبيق أثبتنا صحة الفرضية الرئيسية السابقة، وتوصلنا إلى وجود أثر وعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية واداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء، وفي ظل إنجازنا لهذه المقالة تراءت لنا أن القيادة التحويلية ومحاولات تحسين الأداء يصطدمان بعوائق وصعوبات كثيرة يمكن حصرها في صعوبة التطبيق والممارسة، وكذا ربما عدم كفاءة المؤسسات (الصندوق) في الإدارة والتسيير، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإننا نوصي ما يلي:

✓ الاهتمام أكثر بموضوع القيادة التحويلية لأنها تعد من أكثر مفاهيم القيادة الحديثة؛

- ✓ تهيئة مناخ العمل لممارسة القيادة التحويلية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؛
- ✓ تدريب وتنمية القيادات الإدارية وصقل مهاراتهم لتمكينهم من ممارسة مبادئ القيادة التحويلية بالطريقة المثلى؛
- ✓ توعية رؤساء العمل بأهمية زيادة الاتصال مع العاملين كأحد أهم مقومات القيادة الناجحة؛
- ✓ ضرورة إجراء بحوث في مجال القيادة التحويلية للتعرف أكثر عليها وعلى أداء المورد البشري؛
- ✓ زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة والاستثمار فيه؛
- ✓ إعطاء المزيد من الحرية للعاملين في تأديتهم لعملهم، خاصة وأن عمل القيادة التحويلية يكون غير مفيد في حال وجود أوامر فوقية وروتين في العمل؛
- ✓ ضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات كل حسب مستواه، إذ بينت الدراسة أن معظم أفراد العينة يشعرون بعدم مشاركتهم في هذا الجانب مما قد ينعكس سلباً على الأداء؛
- ✓ تكوين الإطارات في مواضيع ترتبط بتنمية مهارات المرؤوسين وهنا يمكن استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال داخل المؤسسة، ذلك أن لها تأثيراً هاماً على نشاطات تسيير الموارد البشرية؛
- ✓ ضرورة وضع آليات لتقييم الأداء داخل المؤسسة، ثم تقديم برامج تكوينية وتدريبية مناسبة تمكن الفرد في منصبه وترضي طموحه.

6. قائمة المراجع:

- 1 Degroot, T. (2000). A meta-analysis to related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences* , 356-372.
- 2 Piccolo, R., & Colquitt, J. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of management journal* , 327-340.
- 3 ابتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، و عبد الستار العلي. (2010). أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية. *دراسات العلوم الإدارية* ، 521-543.
- 4 الأخضر صياحي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). جامعة محمد بوضياف، المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- 5 الجريد عارف بن ماطل. (2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين (رسالة ماجستير). جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، السعودية: كلية الدراسات العليا.
- 6 الشيخ الداوي. (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث ، 9-16.
- 7 الطاهر بن عبد الرحمن. (2011). القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين. العلوم الانسانية ، 157-168.
- 8 الطاهر بن عبد الرحمن. (2010). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين. أبحاث نفسية وتربوية ، 119-138.
- 9 حمودة موسى آلاء عبد الحافظ. (2014). أثر القيادة الإدارية على أداء منشآت الأعمال دراسة حالة - شركة أسمنت عطبرة. جامعة شندي، السودان: كلية إدارة الأعمال.
- 10 زيد زاوي، و مفتاح عمرون. (2019). التحفيز الالهامي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارات الرياضية "دراسة ميداني لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة". مجلة الإبداع الرياضي ، 166-185.
- 11 سامي بشير أبو رمان. (2016). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. المجلة الأورنية في إدارة الأعمال ، 713-729.
- 12 شهيناز دريوش. (2012). أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة (رسالة ماجستير). جامعة منتوري، قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 13 صالح بن نوار. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
- 14 صباح بنوناس. (2015). تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشري (دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية ADE للمياه بسكرة). أبحاث إقتصادية وإدارية ، 19-38.
- 15 عبد الرحمن رزق الله، و حمزة طيبي. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الأغواط. مجلة مجاميع المعرفة ، 54-70.
- 16 عبد العزيز زواتيني. (2019). الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

- 17 عبد الهادي لعصب. (2017). أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين (مذكرة ماستر). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 18 عبد الواحد عبد الامام هادي. (2008). أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي. مجلة الإقتصاد الخليج .
- 19 نائف سعاد برونوطي. (2007). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان: دار وائل للطباعة النشر والتوزيع.
- 20 نهلاء طه محجوب طه، و عبد الله محمد إشراقة شيخ إدريس. (2019). أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني. مجلة اقتصاد المال والأعمال ، 129-153.
- 21 نوال شاين. (2013). تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية (رسالة ماجستير). جامعة منتوري، قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- 22 هشام فالح، و سليمان لاوسين. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في الاتحاديات الرياضية الجزائرية "دراسة ميدانية إتحاديات المصارعة، التايكواندو، الرياضة الجامعية". مجلة الإبداع الرياضي ، 398-416.
- 23 يمينة زكلال. (2013). أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مذكرة ماستر). جامعة محمد خيضر، بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.