

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

بنور آية

بن عمار شيماء

تحت عنوان:

### تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية - دراسة حالة -

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

رئيسا	(أستاذ محاضر - أ- جامعة ابن خلدون تيارت)	أ.د. كلاخي لطيفة
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضر - أ- جامعة ابن خلدون تيارت)	أ.د. صافة محمد
مناقشا	(أستاذ محاضر - ب- جامعة ابن خلدون تيارت)	أ.د. قوادي رشيد

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين خاتم الأنبياء:

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، و بفضلہ تنزل الخيرات و البركات و بتوفيقه تتحقق المقاصد و الغايات".

شكرا لذو الجلال و الإكرام، الذي أنعم علينا برزقه و فضله لإتمام هذا العمل و نسأل منه التوفيق و السداد.

نتقدم بأسمى معاني الشكر و العرفان إلى :

دكتور و الأستاذ المشرف "صافة" على مساعدته و إشرافه على نجاح هذا العمل و كذلك الدكتورة "بالجوهر" على ماقدمته لي من معلومات و مراجع و نصائح أفدتني في انجاز دراستي . كما نتقدم بالشكر إلى كل طاقم مؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء ب تيارت على التسهيلات و المساعدات التي قدمها لنا .

وإلى أساتذتنا في قسم التسيير لما قدمه ا من دعم لنا في مشوارنا التعليمي

# الإهداء

إلى التي رأني قلبها قبل عينيهما وحضنتني أحشائها قبل يديها

إلى الشمعة التي تحترق لتضيء الطريق أمامي

إلى من كانت لي سنداً لي طوال حياتي وسعت لراحتي وإسعادي ونجاحي

أمي الحبيبة الغالية — أهدي عملي ومحبتني إليك

إلى من أفنى حياته في تربيته ونصيحتي أبي حرم نفسه وأعطاني وكان سنداً لي

أبي الغالي

إلى كل من تقاسموا معي هذه المذكرة وكانوا أكثر من أصدقاء

وكل من لم أكتبهم لهم معزة خاصة..

شكراً لكم جميعاً

آية

# الإهداء

أهدي ثمرة مجهوداتي إلى من تعبت بالدعاء

أمي أطال الله في عمرها

إلى من أفنى حياته من أجلي

أبي حفظه الله

إلى أختي سندي التي كانت معي دائما

إلى إخوتي الأعزاء وفقهم الله

إلى كل من كان بجانبني

شيماء

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ-ث	مقدمة
03	<b>الفصل الأول : أدبيات القيادة التحويلية و تنمية كفاءة الموارد البشرية</b>
03	الإطار النظري للقيادة التحويلية:المبحث الأول
03	المطلب الأول : نشأة و ماهية القيادة التحويلية
07	المطلب الثاني : أبعاد و مبادئ ووظائف القيادة التحويلية
13	المطلب الثالث : القائد التحويلي في المنظمة
17	المبحث الثاني : تنمية كفاءة الموارد البشرية
17	المطلب الأول : الموارد البشرية
22	المطلب الثاني : تنمية كفاءة الموارد البشرية
27	المطلب الثالث:أثر سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية الموارد البشرية
32	<b>الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء</b>
33	المبحث الأول : لمحة عن الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء
33	المطلب الأول :نشأة و تطور الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء
35	المطلب الثاني :ماهية الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء
40	المطلب الثالث :خدمات التي يقدمها الصندوق و مصادر تمويله
40	المبحث الثاني: الاطار التنظيمي للدراسة
58	المطلب الأول: تحديد مجمع الدراسة واختبار العينة
58	المطلب الثاني: تحليل نتائج دراسة الميدانية
59	المبحث الثالث: اختبار فرضية الدراسة
59	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
60	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
64	خاتمة

73	قائمة المصادر والمراجع
78	الملاحق
	ملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
41	مقياس ليكرت الخماسي	01
42	طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها	02
42	درجات مقياس ليكرت الرباعي	03
43	يبين طول فئات لمقياس ليكرت الرباعي ومستواها	04
44	معامل الثبات لعينة الدراسة	05
45	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة المحور الأول	06
46	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة المحور الثاني	07
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة	08
48	توزيع أفراد العينة حسب السن	09
50	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
50	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	11
51		12
52	يبين توزيع أفراد العينة حسب السنوات العمل مع رئيسك المباشر	13
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات محور	14
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تنمية كفاءة الموارد البشرية.	15
58	اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة	16
60	اختبار بيرسون للارتباط بين ابعاد المحور الاول والمحور الثاني للدراسة	17



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
36	هيكل تنظيمي	01
47	الدائرة النسبية من حيث الجنس	02
48	أعمدة بيانية تمثل التوزيع العمال	03
50	أعمدة بيانية تمثل التوزيع العمال	04
51	أعمدة بيانية تمثل التوزيع العمال حسب الخبرة المهنية	05
52	أعمدة بيانية تمثل التوزيع العمال حسب سنوات العمل مع الرئيس المباشر	06
53	أعمدة بيانية تمثل التوزيع العمال حسب الدورة التكوينية	07

# مقدمة

يشهد العالم الإقتصادي التغيرات السريعة و المستمرة في شتى المجالات ، وضعت بيئة الأعمال أمام تحديات و تعقيدات التي كانت سبب في عرقلة نجاحها و هددت استمرارها و وجودها بحد ذاتها ، مما دفع المؤسسات بحث عن وسائل جديدة لتحقيق المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء و التكيف مع هذه التغيرات ، و من أجل تحقيق هذه الأهداف أصبح من الضروري التخلي عن أنماط القيادة التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين و مواجهة المنافسة ، و اللجوء إلى نمط قيادي جديد يضمن للمنظمات تحسين أداء عاملها بشكل دائم، و استمراريتها مع جميع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

ظهرت لهذه الغايات نمط القيادة التحويلية على انه نمط قيادي فعال في المؤسسة لإهتمامه بالموارد البشري من خلال تحفيزهم، و تحسين مستوى أداءهم و زيادة التوافق بينهم .

كما أن القائد الفعال في ظل القيادة التحويلية هو الذي يتمتع بقدرة عالية في التواصل و التحفيز التفويض و الاستماع للأخرين، و يتميز بالمرونة في حل المشكلات و التعامل بشكل كبير مع التغيرات.

كما أنه يعتبر قائد وقائي و ليس قائد على رد الفعل أي انه يعمل هنا على محاولة الحد من وقوع المشكلات و لا ينتظر حدوثها ليتعامل معها ، فهو يملك رؤية تمكنه من التنبؤ بما يمكن أن يحدث من معيقات في العمل.

فالقيادة التحويلية هي القيادة التي يتم من خلالها تحقيق الأداء الجيد للموارد البشرية و التي تؤثر على دوافعهم، و أهدافهم لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة لأن هذا النوع من القيادات يتميز بالإبداع، و التكيف مع التغيير، و تقوم أيضا باهتمام بالمهارات الإبداعية و الاستشارة الفكرية و العمل على تقوية شخصية العاملين و زيادة ثقتهم بنفسهم لتقديم أحسن ما لديهم .

### أولا : إشكالية الدراسة

من خلال هذا المنطلق و للاطلاع و إثراء أكثر على الموضوع الدراسة و توضيحا لمفاهيمها نطرح

الإشكالية الرئيسة لموضوع دراستنا على الشكل التالي :

ما أثر تقييم سلوكيات القيادة التحويلية على تنمية كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الإجتماعي

للعامل الغير الأجراء casnos لولاية تيارت ؟

### الأسئلة الفرعية :

- ✓ هل تتوفر خصائص القيادة التحويلية لدى قادة مؤسسة الضمان الاجتماعي لعمال الغير الاجراء.
- ✓ هل هناك ترابط بين نمط القيادة التحويلية و تنمية كفاءة الموارد البشرية .
- ✓ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية .

### ثانيا : الفرضية الرئيسية

- ✓ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي لعمال الغير الأجراء casnos لولاية تيارت .

### الفرضيات الفرعية :

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي لعمال الغير الأجراء casnos لولاية تيارت.
- ✓ توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ( تأثير المثالي – الإعتبارية الفردية – الإستشارة الفكرية – الدافعية الإلهامية) في تنمية كفاءة الموارد البشرية.

### ثالثا : أهمية الدراسة

تتجلى أهمية البحث في موضوع دراستنا في النقاط التالية :

- ✓ حاجة الإدارة في وقتنا الحالي لمعرفة الشاملة حول القيادة التحويلية من أجل انجاح عملية التغيير
- ✓ إثراء الرصيد المعرفي و العلمي حول القيادة التحويلية و كيفية تأثير أبعادها على تنمية كفاءة الموارد البشرية
- ✓ يعتبر المورد البشري المحرك الرئيسي لأي مؤسسة ، لهذا يجب الإستثمار فيه و تنميته من أجل الإستمرارية و النجاح
- ✓ ضرورة تبني القيادة التحويلية من أجل مواجهة التغييرات البيئية التنافسية

## رابعاً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة الى :

- ✓ ابراز علاقة التي تربط بين القيادة التحويلية و تنمية كفاءة الموارد البشرية.
- ✓ تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية.
- ✓ تنبيه المسؤولين الى أهمية ممارسة نمط القيادة التحويلية و دورها في نجاح عملية التغيير.
- ✓ كشف عن بعض العراقيل التي تعيق ممارسة القيادة في مؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء casnos.

## خامساً : أسباب إختيار الموضوع

✓ القيادة التحويلية هي القيادة الحاضنة للإبداع الذي يساعد في زيادة المؤسسة و استمرارها في ظل التغيرات الحاصلة.

✓ تزويد المكتبة الجامعة بمراجع علمية جديدة تساعد في عملية البحث و تعمق في موضوع مستقبلاً.

سادساً : حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : اقتصرت دراستنا النظرية على تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية اضافة الى توضيح كيفية تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية ، أما الدراسة الميدانية فتناولنا مؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء CASNOS لولاية تيارت .

الحدود الزمنية : اقتصرت دراستنا على سنة 2022/2023.

## سابعاً: المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة

تم في هذه الدراسة الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في اعداد الفصل الأول ، أما في الفصل الثاني قمنا بدراسة حالة المؤسسة على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و منهج الإحصائي الوصفي في إختيار صحة الفرضيات، و تحليل نتائج الدراسة .

## ثامناً : صعوبات الدراسة

✓ رفض بعض المؤسسات اجراء الدراسة المدانية فيها ، خاصة المؤسسات الكبرى.

- ✓ تحفظ بعض عمال casnos في تقديم المعلومات.
- ✓ عدم توافر كتب في مكتبة الجامعة حول القيادة التحويلية.

### تاسعا : هيكل البحث :

تم تقسيم البحث للإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات إلى فصلين تتمثل فيما

يلي :

### فصل الأول :

حيث تطرقنا من خلاله إلى الإطار النظري للقيادة التحويلية و تنمية كفاءة الموارد البشرية

### فصل الثاني :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني

لضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء لولاية تيارت ،وواقع القيادة التحويلية بها ، كما قمنا بتحليل نتائج هذه

الدراسة بإستخدام المنهج الإحصائي SPSS.

# الفصل الأول:

أدبيات القيادة التحويلية وتنمية كفاءة الموارد البشرية

## تمهيد

تعد القيادة التحويلية من أهم الوظائف بالمؤسسات كما لها قدرة على التأثير المباشر على العاملين ودفعهم إلى تحقيق أداء عالي، ومنه الوصول إلى أهداف المؤسسة. ونظرا للتغيرات الحاصلة أصبح موضوع القيادة التحويلية يحظى بأهمية بالغة، كما له تأثير على تنمية كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة، وربما تكون القيادة التحويلية أعظم التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيقها على أرض الواقع.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول الاطلاع أكثر ومعرفة الكثير على القيادة التحويلية بالإضافة إلى تنمية كفاءة الموارد البشرية ومدى تأثيرها عليها. لذا قمنا بتقسيمه إلى مبحثين كما يلي:

**المبحث الأول:** يوضح الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية بحيث سنتطرق في المطلب الأول إلى ماهية القيادة التحويلية وفي المطلب الثاني إلى أبعاد القيادة التحويلية و مبادئها ووظائفها وفي المطلب الثالث سنتطرق القائد التحويلي في المنظمة.

**المبحث الثاني:** يوضح الجانب النظري لتنمية كفاءة الموارد البشرية و أثر القيادة التحويلية عليها بحيث سنتحدث في المطلب الأول عن ماهية الموارد البشرية و المطلب الثاني تنمية كفاءة الموارد البشرية و المطلب الثالث أثر سلوكيات القيادة التحويلية على تنمية كفاءة الموارد البشرية .



## المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

لقد أدت التغيرات التي شهدتها الاقتصاد العالمي في بيئة العمل، التخلي عن أنماط القيادة التقليدية والاتجاه إلى أنماط حديثة من أجل تسهيل العمل وتحقيق أهداف المنظمة وضمان بقاءها. ومن أجل هذه الغايات ظهرت القيادة التحويلية التي نحن بصدد دراستها من خلال هذا المبحث والتعرف على ماهيتها وأبعادها من خلال المطالب المولية.

## المطلب الأول: نشأة وماهية القيادة التحويلية

## 1: نشأة القيادة التحويلية ومفهومها:

## 1-1- نشأة القيادة التحويلية :

ظهرت فكرة القيادة التحويلية لأول مرة في دراسة سوسيولوجية عام 1973 قام بها "دونتون Downton" بعنوان "قيادة المتمردين: الإلتزام والكاريزما في العملية الثورية"، إلا أن ظهورها كنظرية ومنهج قائم بحد ذاته كان على يد العالم السياسي الأمريكي "جيمس ماكريجور بيرنز James Mc Gregor Burns" في كتابه "القيادة" الذي نشره عام 1978 والذي قدم فيه شرحا مفصلا لمفهوم القيادة التحويلية، كما ركزت نظريته حول القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة، فالعالم أصبح بحاجة ملحة إلى قيادة إبتكارية مؤثرة.

كما سعى بيرنز إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها أن يربط بين أدوار القادة والتابعين، فحسبه أن القادة هم الأشخاص الذين يستطيعون الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين لهم لتحقيق أهداف القادة والمرؤوسين جميعا، بالإضافة إلى تمييزه بين نمط القيادة التحويلية وبين نمط القيادة التبادلية.

في عام 1985 قدم "بيرنارد باس Bass"، في كتاب له بعنوان "القيادة والأداء غير المتوقع"، نظرية منهجية القيادة التحويلية، وضع لها مقاييس ونماذج للسلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والاستشارة، التشجيع الإبداعي والاهتمام بالأفراد.

ثم أضاف باس عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة، وقدم كل من باس وأفوليو (Avolio and Bass) عام 1993، من خلال البحوث التكوينية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية تضمن سبع عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.

أما في عام 1994 صنفها إلى صنفين: نموذج القيادة كامل المدى (صنف فعال وصنف غير فعال)، حيث يشمل الصنف الفعال القيادة التحويلية بعناصرها الأربعة (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي والاهتمام الفردي) التي تحقق الرضا والأداء الأفضل للعاملين، بينما يشمل الصنف غير الفعال للقيادة التبادلية على عنصرين هما (الإدارة بالاستثناء وإدارة عدم التدخل) أما عنصر الثواب الشرطي فيقع بين الصنفين، وطبقا لـ Hartongl فإن وطبقا لـ Hartongl فإن نظرية Bass اعتمدت على دمج الأفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف.<sup>1</sup>

## 2-1 : مفهوم القيادة التحويلية

لم يجزم الباحثون على تعريف واحد للقيادة التحويلية، ويعود السبب في ذلك لاختلاف وجهات النظر وتضارب الآراء حولها لأنها تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعريفات بسبب غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث وعلى الرغم من تلك الاختلافات اتفقوا على أهمية هذه النظرية ووجوب العمل بها ومن أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية نجد:

عرف بيرنز (Barns) في كتابه "القيادة" وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز مع مرؤوسيه، وبين القادة الذي يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج وقال أيضا القيادة التحويلية "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

ويرى (Bennis and Nanus) أن القائد العظيم من يعمل على تمكين الآخرين، ومساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، ويؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي، لديهم قدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام، لتمكينهم من التصرف عن طريق تزويدهم برؤية واضحة للمستقبل، بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافأة، فالقيادات التي

فاطمة قوال، القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد1، الجزائر، سنة 2021، ص262<sup>1</sup>

تمتلك الرؤية يمكنها أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين، التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة إتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية.<sup>1</sup>

وينظر (Trafino) أن القيادة التحويلية تهتم بمدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطور الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات المنظمة ككل.

ويشير (Conger) القيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزئ أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.<sup>2</sup>

ويؤكد (Schein) على أن أهمية دور القائد في إيجاد الثقافة التنظيمية تقوم على الاعتراف بدور العاملين وإيائهم بالقدرة على التقدم، وتمييز القيادة التحويلية من خلال القدرة على إحداث التغيير، الإبداع، والريادة.

أوضح (Fenan) أن القيادة التحويلية لا تعني تمركزا للسلطة، وإنما تفويض للصلاحيات، وتمكين للعاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإلهام مشاعرهم.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة التحويلية هي الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك مرؤوسيه من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة عالية وحثهم على التغيير والحاجة إليه وقدرة القائد على خلق إثارة فتابعه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم وقبول التغيير والالتزام به.

## 2: أهمية وأهداف القيادة التحويلية

تتمتع القيادة التحويلية بأهمية و ضرورة كبيرة في المنظمات فهي تعبر أداة فعالة في محاربة الفوضى في اماكن العمل، وتطوير المناخ الأخلاقي، وتحسين قدراتها في إستجابة للتغيير.

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص، المجلة العربية للإدارة، مج 36، عدد 1، يونيو 2016، ص 216.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم خليل العطوي، "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على الأداء"، ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 33.

<sup>3</sup> عايد العويض العطوي، أثر القيادة التحويلية على التمييز التنظيمي، ماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة مؤتة، 2010، ص 18.

**1-2: أهمية القيادة التحويلية:**

يمكن تلخيص أهمية القيادة التحويلية في النقاط التالية:

- سعي إلى تطوير قدرات العاملين و تمكينهم ،و جعل هدفهم مشترك مع هدف المؤسسة .
- تعمل القيادة التحويلية على إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة .
- تستطيع إحداث تغيرات جذرية داخل المؤسسة ،تساعدها على الإستمرارية و التقدم نحو الأفضل .
- تعمل على تحسين وضع العاملين نحو مستويات متقدمة ،من خلال إشباع الحاجات و تطوير المهارات ،و بالتالي سينعكس ذلك على تحسين وضع المؤسسة .
- تعد القيادة التحويلية من القيادات التي أثبتت فاعليتها في العديد من دول العالم و يتضح ذلك من خلال الدراسات التي تم إجرائها <sup>1</sup> .
- رفع مستوى الأداء من خلال رفع ثقة العاملين ،وإشعارهم بالرضا الوظيفي

**2-2: أهداف القيادة التحويلية**

- تقتصر القيادة التحويلية على 3 ثلاثة أهداف يجب على القائد التحويلي الالتزام بها وهي:
- مساعدة فريق العمل على التطوير و تحقيق الثقافة المهنية : و ذلك من خلال وضع هدف تعاوني تسعى المؤسسة على نحو تحقيقه بأسلوب تشاركي، مع استخدام الاليات المناسبة لتحقيق التغيرات الثقافية نحو الأفضل، والإتصال بفاعلية بالقيم و المعتقدات و المعايير الثقافية بالمؤسسة ،و مشاركة القيادة مع الاخرين من خلال تفويض لفريق العمل مما يساعدها على التطوير والتحسين .
- مساعدة العاملين على حل المشكلات بفاعلية :فالقيادة التحويلية مهمة لدى العاملين لأنها قادرة على حفز العاملين على المشاركة الإيجابية في الأنشطة الجديدة ، و تخلق لهم رغبة في بذل المزيد من الجهد ز العمل بشكل أكثر ذكاء من خلال العمل ضمن فريق قادر على تطوير حلول أفضل مع عمل القئد مفردا .

<sup>1</sup> محمد فوزي بن محمد الغامدي، "القيادة التحويلية"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 2012، ص 23 ..

-تعزيز تنمية العامل: فدافعية العاملين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم مجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، و يتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة و يشعرون انهم ملتزمون بها بما بشكل فردي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية ومبادئها وأماطها

ترتكز القيادة التحويلية على عدة مبادئ ولها أبعاد متعددة، نذكر منها:

#### 1-1: أبعاد القيادة التحويلية

تتم القيادة التحويلية بأداء الأتباع، و بتطوير قدراتهم إلى الحد الأقصى، و الأفراد الذين يظهرون القيادة التحويلية غالباً ما يكون لديهم مجموعة قوية من القيم، و المثل الداخلية و فاعلية في تحفيز الأتباع للدفاع عن مصالح العامة الخيرة، و ليس مصالحهم الذاتية، و يشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند باس (Bass) أربعة عناصر أطلق عليها (Four I's) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:<sup>2</sup>

#### -التأثير المثالي الجاذبية (Idealized Influence):

هو وصف لسلوك القائد الذي يحظى بإعجاب و احترام و تقدير جميع الأفراد داخل العمل، و يقوم بتقديم مصلحة تابعه على المصلحة الشخصية فهو يتصف بالعدل و المساواة بين جميع الأفراد.

ويعد التأثير المثالي من المستويات العالية للقيادة التحويلية ويشير إلى درجة توافق المرؤوسين مع القائد وتجلي الثقة بينهم ويزرع فيهم من قيمه وأخلاقه، كل هذا يساعدهم في توحيد قيمهم ورؤيتهم للمستقبل.

ويرى (Sabri,2007) "بأن القائد التحويلي يمتلك بموجب ذلك قدرات فائقة في التأثير على المرؤوسين بحيث يصبح قائد نموذجاً يقتدي به المرؤوسين، يضع الرؤية وينمي الإحساس بالرسالة وبغرس الاعتزاز بالنفس، ويجوز على إحترام الآخرين وثقتهم والإعجاب به".

<sup>1</sup> هلال محمد علي سفياني، واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية في نظر المعلمين في محافظة المهرة، اليمن، مجلة مركز جزيرة الحرب للبحوث التربوية، مجلد 1، عدد 8، ص 112

<sup>2</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة على عملية اتخاذ القرار في الشركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 27.

ويؤكد (Gardona,2002) أنه يسلك القادة وفق لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للإعجاب والثقة والاحترام، وسبب هذا هو أنهم يأخذون في اعتبارهم حاجات الآخرون، إثارة على حاجاتهم الفردية.<sup>1</sup>

### -الدافعية الإلهامية (Intellectual Stimulation):

وأوضح (Thonson, 2007 :7) يعبر هذا البعد عن سلوك غير ملموس (معنوي) يستعمل فيه القادة الثقة مع المرؤوسين للوصول إلى ما يصعب الوصول إليه وأكد (Asgarietal ,2008 :4) أن القادة التحويليين يحفزون

المرؤوسين ويثيرون حماسهم ويشجعونهم نحو العمل الجماعي كي يتمكنوا من أن يكونوا مساهمين في تحقيق أهداف العمل المشتركة وتحقيق الأهداف الشخصية وتحويل الرؤية إلى واقع ملموس.<sup>2</sup>

### -الاستثارة الفكرية:

هي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة (إبداعية) وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.

ويقوم القائد التحويلي بتوسيع وعي الآخرين فهو يرفع من مستوى تفكيرهم للوصول إلى الإبداع والابتكار وتشجعهم على طرح المزيد من الأفكار الجديدة مثال على ذلك "عملية العصف الذهني لتوليد أكبر عدد من الأفكار والحلول" التي تساعد على إنجاز مهامهم ويجب على القائد أن يكون محفزاً لهذا الإبداع والابتكار.

وتتم عملية العصف الذهني من خلال طرح القائد لعدد كبير من الأفكار والافتراضات التي تساعد الأتباع في خلق صورة خيالية واسعة لكي تشجعهم وتمنحهم مساحة من الحرية يستطيعون من خلالها التغلب على أي معوقات قد تقف في طريق إنجاز المهام والواجبات.

<sup>1</sup> عايد العويض العطوي، "أثر القيادة التحويلية على التمييز التنظيمي"، ص 25، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> فضيلة سليمان داود، "النجاح الاستراتيجي على وفق أبعاد القيادة التحويلية"، مجلة دراسات محاسبة المالية، عدد 20، بغداد، ص 293.

ومن هذا نستنتج أن القائد يقوم باستشارة المرؤوسين فكريا ويشجعهم على استخدام أساليب جديدة لحل المشكلات بطرق مختلفة وفعالة.

### -الاعتبارية الفردية:

هو مجموع السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات و الرغبات الخاصة بكل مرؤوس و مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند اشباع هذه الحاجات و قد أكد Bass الاهتمام بالأفراد بعد خدمة و تضحية و إثارة من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد و أن هذه القيادة تعمل على إثارتهم و الاتصال معهم على النحو الدائم، و أنها مسؤولة عن تقديم التدريب و التعليم المستمرين لهم و منحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيههم باتجاههم ليكونوا تحويلين أيضا، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها . ويرى Kirk bride أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية :

- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر - الترويج لفكر التطور الذاتي .
- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة و الضعف -الإستماع الجيد للمرؤوسين.<sup>1</sup>

ويضيف (North House,2001:1994) أن هذا العمل يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية للحاجات والأتباع الفردية، ويتصف القادة كالمدرين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم فهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية.

ويرى (Krishnan,1998:21-27) أن كثيرا من القادة لا يؤثرون على الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز الأدوار المنوطة بهم بشكل أفضل.

<sup>1</sup>التجاني دوح، حسين شنيبي، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية الطيبات، ورقة، مجلة رؤى الاقتصادية جامعة الشهيد حمه خضر، الوادي، الجزائر، المجلد 09 العدد2، ديسمبر 2019، ص 29.

وقد حاول بعض الباحثين تصنيف التأثير باستخدام الأسلوب الاستقرائي القائم على تعرف حاجات العاملين وقد يتم باستخدام إستراتيجية التحكم القائم على الانصياع للأوامر ووضع معايير وقواعد صارمة لإنجاز المهمات والضغط المستمر على العاملين لتحقيق المطلوب<sup>1</sup>.

كما توجد إستراتيجية التآلف التي تشير على محاولات القائد بناء تحالف مع العاملين وإشعارهم بأهميتهم وتأسيس روابط صداقة معهم والثناء على جهدهم، كما قد يطبق القائد إستراتيجية المنطق التي تعتمد على استخدام العقل والتفكير لإقناع الآخرين بأهمية إنجازهم الأدوار الوظيفية<sup>(2)</sup>.

## 2-2: مبادئ القيادة التحويلية:

حسب (كوهلور بانكوسكي) فإن مبادئ القيادة التحويلية متمثلة فيما يلي:

- اختيار المنظمة كنظام: باعتبارها تحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة مما يمكنه من التقليل من الخسائر الناتجة عن التغيير.
- إيجاد إستراتيجية للمنظمة وتبعها للآخرين: تعني الإستراتيجية هنا نمط المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة لتحقيق ذلك يجب على القائد التحويلي العمل مع الآخرين لإيجاد رؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف باستغلالها الموارد البشرية أحسن استغلال، وهذه الإستراتيجية يجب أن تكون معلنة لجميع الموظفين.
- تأسيس نظام إداري: من خلال إيجاد الأسلوب الإداري المناسب للمؤسسة باعتبارها نظاما موادا ومتكاملا من خلال تطوير استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية الغامضة والمتناقضة.
- تطوير وتدريب كل المساهمين: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين، فجميعهم مسئولين عن تطوير الأداء وبخاصة إلى الارتقاء وبذلك فباستطاعتهم المساهمة في تحسين الأداء وزيادة الفاعلية.

<sup>1</sup> قيادة التحويلية، 24/05/2023، 30: 19، <https://www.starchams.com>



- تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه الأنسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال العمل الجماعي.

- تقييم العمليات الإدارية : يهتم القائد التحويلي بتقديم المخرجات و النشاطات و النتائج و يركز بصفة كبيرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل الإحاطة الشاملة.

- التقدير والمكافآت على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير ومكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويضحون من أجل المصلحة العامة.<sup>1</sup>

- بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجازات، فهو يقر بمسؤولية فياحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال بث روح التغيير في الآخرين، وهذا التطوير مهارتهم تحسين العمليات الادارية على النحو المستمر.

### 3-2 وظائف القيادة التحويلية:

هناك العديد من الوظائف والمهام التي يجب القيام بها من قبل القائد التحويلي لتساعده في الوصول إلىالأهداف المحقق لها.

#### -إدارة التنافس :

وتشمل إدارة العمليات والأنشطة المتعلقة بالمؤسسات، باستخدام أساليب واستراتيجيات مختلفة تحقق التنافس بين العاملين داخلها وتتمثل بوضع المعايير الشاملة للتميز، ووضع نظام معلومات متكامل سواء كانت المعلومات شخصية أو مؤسسية ونظام لتوصيل المعلومات إلى الشخص المعني داخل المؤسسة ونظام لتحليل الأعمال لمعرفة أحداث التنافس.

#### - إدارة التعقيد :

<sup>1</sup> عمر ملوكي، سليمة مدحي مُجد، "أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة"، دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب، ولاية الوادي، مجلة التحليل

والاستشراف الاقتصادي، عدد 1، 2020، ص 140

وتشير إلى قدرة القائد التحويلي على التعامل مع كثرة التغييرات التي تحدث في وقت نفسه، بغض النظر عن درجة ومستوى هذا التغيير، ويمكن تحقيق ذلك عندما يكون القائد التحويلي قادر على إدارة العلاقات بين الأفراد وأن يكون لديه حدس في حال غياب المعلومات إتخاذ القرار بالإضافة إلى تحقيق توازن بينه.

### -إدارة فريق العمل:

تشكيل فريق عمل لديه رؤية مشتركة و هدف واضح يسعون إلى الوصول إليه ، وفريق يمتلك جميع التخصصات و المجالات المختلفة ، حتي يكون هناك تنوع في الخبرات التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف من قبل المؤسسة

### - تكيف المؤسسة مع التوجه العالمي :

حيث يمكن للقيادة التحويلية تحقيق التكيف ، من خلال وضع رؤى مستقبلية ذات توجه عالمي بكل الأبعاد و المستويات ، بالإضافة إلى تحديد رسالة المؤسسة ، و إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة لتتلاءم مع التطورات الخارجية .<sup>1</sup>

### - إدارة التعليم و التدريب المستمر :

يجب أن يكون هناك نظام تعليمي و تدريبي ، يساعد في تنمية قدرات العاملين و يطور من مهارتهم ،للوصول إلى أعلى مستويات الإتقان ، بحيث تساعد المؤسسة في الحفاظ على استمراريتها ، و قدرتها على تحقيق التنافس مع المؤسسات المحيطة بها .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: القائد التحويلي في المنظمة

يتميز القائد التحويلي بطريقة تفكيره مختلفة عن القادة الآخرين فهو يحمل نفسه مسؤولية من حوله ويسعى دائما إلى تطويرهم وترقيتهم فهو يعتز بذاته ويملك قوة شخصية وثقة كبيرة بنفسه ويعتبر

<sup>1</sup> حمد فوزي بن محمد الغامدي، "القيادة التحويلية"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 23

اللسان الناطق لأتباعه ويفصح مالم يستعظون الإفصاح عنه و يرفع من معنوياتهم وقدراتهم فهو يحولهم إلى قياديون جدد ومن هنا يمكن أن نستنتج أن القائد التحويلي هو القائد الذي يحول مرؤوسيه بعد رفع مستواهم من خلال تدريبهم و تكونهم<sup>1</sup>.

### 1-1: خصائص القائد التحويلي ووظائفه :

يتميز القائد التحويلي بمجموعة من الخصائص نذكر مايلي :

#### -القدرة على التركيز والانتباه :

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء و الإنتباه لما يقوله الآخرين بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها ، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعلهم يتبنوه ،أما في مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية الأول لتغيير و أحد أبرز رموزه ، فهو يعمل على شرح أهدافه و توضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به ، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة و تلك التي يصعب التبوؤها.

#### -تحمل المخاطر :

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة و تحمل المخاطر، و التي لا تعني البلاهة و الغباء كما قد يتبادر للذهن ،فالشجاعة هنا أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطر المحسوبة و يرفض الوضع القائم غير الملائم ، كما أنه يواجه الحقيقة حتي لو كانت مؤلمة ، و يكشف الحقيقة للآخرين حتي و لم يريدوا سماعها ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل ، لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الإستفادة منها مستقبلا.

#### -احترام الذات :

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم و المثل الأساسية و التي في ضوئها تتشكل أقواله وسلوكه وتصرفاته، ويؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول ، كما أنه يدرك أن انسجام أقوال مع أفعال يولد الثقة و الاحترام و التقدير والولاء عند الآخرين وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير ، بل إن كثيرا من جهوده تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

#### -القدرة على الاتصال :

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور ، و يعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع ،وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على إيصال المعنى للاخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

### -الإحساس بالآخرين :

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة و معنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم و فعاليتهم في أداء أعمالهم ، كما أنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الإنسجام والتعاون بين الأفراد الجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.<sup>1</sup>

### 1-2:وظائف القائد التحويلي:

يعتمد القائد التحويلي على عدة وظائف تمكنه من أداء مهمته على أكمل وجه.

### -إدراك الحاجة للتغيير

يظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم و تطوير احتياجاتهم و بالتالي قبول أفكار الغير و دعمها،و يسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف ، و تفوق ما هو متوقع منهم و من المنظمة ،فالقائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة، لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور ، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والاختلافات الاجتماعية و ينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي ، لذا يجب أن يتعلم كل من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين<sup>(1)</sup>.

### -صياغة الرؤية والرسالة :

إذ تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل التي تقوم به المنظمة والقادة التحويليين قادة لهم الرؤية، وهي أساس لعملهم، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح عملية التغيير و تعد صياغة و إيصال الرؤية من قبل أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد إبراهيم خليل العطوي ، دور أسلوب قيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرها على أداء المنظمة دراسة تطبيقية في شركات البلاستيك

للصناعات الإنشائية الأردنية ،ماجستير ،إدارة الأعمال كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ص 42

<sup>2</sup> حافظ عبد الكريم الغزلي ،أثر القيادة التحويلية على عملية إتخاذ القرار في الشركات الأردنية ، رسالة ماجستير ،كلية إدارة الاعمال ،جامعة الشرق

الأوسط ، الأردن ، 2012، ص 33.

**-اختيار نموذج التغيير و مساواته**

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار التي سبقت تجربتها و أثبتت فعاليتها تحت ظروف متشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم و يحقق أعلى فعالية ممكنة

يؤكد kotter أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويشير إلأن الرؤية توضح الاتجاه لتغيير، وتحفيز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد كما أنها تساعد في ربط الأفراد ببعضهم وتوحيد جهودهم بشكل فعال .

**-صياغة الإستراتيجية الجديدة :**

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إليوضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة، والفرص المتاحة، ونقاط القوة وضعف، ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم ويستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير، إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل.<sup>1</sup>

**-تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة :**

إن تحقيق الرؤية والرسالة الإستراتيجية، لايمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح مختلفا تماما، وأصبح يتطلب التزاما برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادرا على ترويج أفكاره المتمثلة في رؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط و إنماعليه أن يخلق لديهم لتبنى تلك الأفكار، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة وعزما أكيدا على العاملين تبنيها فنجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم و مؤزررة فعالة من خلال<sup>2</sup> توضيح الرؤية و إيصالها لجميع العاملين في المنظمة و الحصول على الولاء و التزام المدراء في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

<sup>1</sup> مزيان سعدية، أوزاني سهيلة، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع التنظيمي"، مرجع سبق ذكره ص 39

<sup>2</sup> محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الجزء الأول، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2000، ص114..

**-تنفيذ التغيير والمتابعة:**

يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمتمردين لأن الإصرار هنا ضروري لتنفيذ التغيير، لأن التغيير يعتبر مرحلة و ليس نقطة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>مزيان سعدية، أوزاني سهيلة، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع التنظيمي"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية إدارة الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، ملحق وجامعة مغنية، 2015، 2016، ص 37.

## المبحث الثاني: مدخل إلى تنمية كفاءة الموارد البشرية

تحظى الموارد البشرية بإهتمام القائمين على شؤون المؤسسات، فالعنصر البشري يمثل أساس كل مؤسسة وثورتها، حيث يتوقف نجاحها عليه. وصارت هذه المؤسسات تسعى للحصول على أعلى الكفاءات لدى مواردها البشرية والعمل على تنميتها وتحسينها وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: الموارد البشرية

إن دور والأهمية الكبيرة التي يتميز بها المورد البشري في المؤسسة، كونه عنصر فعال لتحقيق أهدافها وذلك من خلال حسن إدارته، لذا سنتناول في هذا المطلب ماهية المورد البشري وما أهميته وإدارة الموارد البشرية.

#### 1/ ماهية الموارد البشرية:

#### 1-1 مفهوم الموارد البشرية:

تعددت التعاريف في نظر المفكرين والاقتصاديين حول مفهوم الموارد البشرية، نذكر منها ما يلي:

- هي مجموعة الأفراد التي يتم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات لتتفاعل فيما بينها وفق لرؤية إستراتيجية بهدف صناعة المستقبل للمؤسسة<sup>1</sup>.

- وتعرف استمراريته أيضا على أنها مزيج للمعارف والمهارات والكفاءات التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها و.

- وتعرف استمراريته أيضا على أنها مزيج للمعارف والمهارات والكفاءات التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها واستمراريته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية "التجاهات وممارسات"، دار المنهل، الطبعة الأولى، لبنان، 2008، ص23.

<sup>2</sup>يحيوي خديجة، "دور تنمية الموارد البشرية في تطوير خدمات المنظمة السياحية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، شعبة علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، بومرداس، 2016-2017، ص3.

- كما أنها أيضا مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث وظائفهم وسلوكهم.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريفها على أنها مجموعة القوى العاملة بالمؤسسة لاعتبارها أصلا من أصولها تعمل من خلالها على تحقيق أهدافها المسطرة وفقا لرؤية الإستراتيجية المخطط لها.

## 1-2 أهمية الموارد البشرية:

تحتل الموارد البشرية بأهمية بالغة نظرا للمؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها نذكر منها ما يلي :

- الموارد البشرية جزء مهم من البنية التحتية للاقتصاديات كونها أهم عنصر من عناصر التهيئة، وأداة رئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعد أهم وأثمن مواردها في تحديد مسارها.

- العنصر البشري مصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات مما يجعل منه مصدر للطاقة التهيئية في المؤسسات<sup>2</sup>

- تمثل الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية، وأساس للاستغلال والنفوذ الاقتصادي وتعد ثروة قومية<sup>3</sup>.

- الموارد البشرية هامة في كل المجالات خاصة إدارة الأعمال حيث تعتبر أهم مقومات أي عمل وتعد من أثمن ثروات البلدان.<sup>4</sup>

- اختيار أحسن مورد بشري يعكس مجموعة من المهارات السلوكية لتأدية وظيفته بكفاءة.

- العنصر البشري يعمل على تحقيق ميزة تنافسية عند العمل على تنمية وتطوير كفاءته.

إذ يمكن القول إن الأهمية البالغة التي تحتلها بها الموارد البشرية في المؤسسة بالغة وذلك لأنها عنصر أساسي وفعال في تحقيق أهدافها والوصول إلى رؤية الاستراتيجية وتحقيق الاستمرارية.

<sup>1</sup> مصطفى كافي، إعادة هندسة الموارد البشرية، الوراق للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص16.

<sup>2</sup> محمد أمين، عبد الطيف عشوش وآخرون، "أساسيات إدارة الموارد البشرية ج1"، مصر، 2007، ص21.

<sup>3</sup> كمال ببرا، إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات"، مرجع سبق ذكره ص23

<sup>4</sup> مدحت أبو نصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة الليل العربية، مصر، 2007، ص31.



## 2/ ماهية إدارة الموارد البشرية:

## 2-1 تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف نظر الاقتصاديين لمفهوم إدارة الموارد البشرية فيما يلي نعرض مجموعة منها:  
- عرفها الكاتبان "Sherman and charden" على أنها العمليات والقواعد التي يجب أدائها واتباعها من طرف المورد البشري.<sup>1</sup>

- وتعرف أيضا بأنها مجموعة البرامج والأنشطة والنقائص المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة، وهي اصطلاحا يعتبر حديث فدخل محل إدارة الأفراد الذي كان سائدا ولقد كانت سنة 1960 هي نقطة تحول عندما قامت المنهجية الأمر لإدارة الأفراد بتغيير المصطلح وذلك ليتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات.<sup>2</sup>

- كما هي أيضا ذلك الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وعلاقتهم داخل المؤسسة، وكذلك الطرف الذي يستطيع بها هؤلاء الأفراد المساهمة في كفاءة العمل والتي تشمل على العديد من الوظائف وتخطيط القوى العاملة، التدريب وتنمية الكفاءات.<sup>3</sup>

- أيضا هي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة من خلال رسم سياسات متعلقة باختيار وتدريب وتقييم الأداء، وتوفير الخدمات الاجتماعية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها.

- إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي تلك العمليات والأنشطة التي تتعلق بالعاملين، وبناء استراتيجيات والتخطيط الواقعي للموارد وكيفية ممارسة الوظائف الإدارية، والعمل على زيادة فعالية هذه الموارد في المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة مسبقا.

<sup>1</sup> رواية مدحت حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مصر، 2002، ص 66

<sup>2</sup> محمد شيخ صالح قديمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار المعترز، الطبعة الأولى، 2013، ص 31

<sup>3</sup> علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007، ص 37

<sup>4</sup> مدحت أبو نصر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 62.

## 2-2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

من خلال ممارسة إدارة الموارد البشرية يمكن استنتاج مجموع من الأهداف تسعى إلى تحقيقها والمتمثلة فيما يلي

- تحقيق كفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية والمادية التي تملكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، تسمى بالمدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها من خلال أدائه وكفاءته، يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات وقيامه بهذا الدور بكل كفاءة راجع إلى تأهيل إدارة الموارد البشرية وذلك خلال توفير وسائل لتحقيقها.

- تحقيق فعالية في الأداء فالكفاية وحدها لا تكفي لتحقيق نجاح وبقاء المؤسسة لأن تحقيق مخرجات بكفاية عالية من خلال الاستخدام الكفء للموارد يجب أن يكون بمستوى علي من الجودة لتحقيق رضى العملاء.<sup>1</sup>

- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والمهارات اللازمة للمؤسسة.

- تنمية وتطوير وصيانة الموارد البشرية.

- تحفيز وتنشيط دافعية العاملين.

- تحسين الإنتاجية وتطويرها.

- تنمية رضا العاملين وانتمائهم.

- تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية واستراتيجيات المؤسسة.<sup>2</sup>

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في خلق ظروف تساهم في استقرار التنظيم، وتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات والإجراءات التي تجعل من المؤسسة مكانا للعمل،

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، "الموارد البشرية مفاهيم وأسس وأبعاد"، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 25، 26.

<sup>2</sup> مدحت أبو نصر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 64

وفي نفس الوقت تعمل على تقليل الصراعات والنزاعات الداخلية التي تهدد كيان المؤسسة، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة يتحقق الاستقرار والانسجام الداخلي وتصبح المؤسسة مركز قوة.<sup>1</sup>

### 3/ وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية وهذا باختلاف المؤسسات وبصفة عامة، فيما يلي جوهر هذه الوظائف.

- **تخطيط الموارد البشرية:** ترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المؤسسة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة في الوقت المناسب.

- **تحليل الوظائف أو الأعمال:** لتحديد ابعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفر هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن وظائف تكفل بدورها توفير الأساس العادل والموضوعي لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- **التوظيف:** يركز على توفير الاحتياجات المخططة من العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف هامة وهي الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

- **تقييم أداء العاملين:** فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أداء أعمالهم.

- **تدريب الموارد البشرية:** لزيادة قدراتهم وتطوير أدائهم، يتم ممارسة هذا النشاط في ضوء البرنامج المخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية.

- **تخطيط التطور الوظيفي:** سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدته على أن يخطط لحياته الوظيفية، أو على مستوى المؤسسة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة من خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل انتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة.

- **تحديد تعويضات العاملين:** يتضمن تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينها وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور.

<sup>1</sup> ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، مصر، 1999، ص 65

- تصميم وتنفيذ برامج صيانة بشرية: بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية وتطوير حياة عمل، فضلا على توفير الأمن والسلامة للعاملين.

- البناء والمحافظة على علاقات عمل فعالة داخل المؤسسة: وتشمل تنمية العلاقات التعاونية بين المؤسسة والنقابة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تنمية كفاءة الموارد البشرية

للمورد البشري أهمية ومكانة عالية في المؤسسة والاهتمام به والعمل على تنميته يساهم بشكل فعال في رفع جودة عمله وتحسين أدائه، وهذا ما ينعكس على أداء المؤسسة وزيادة رحيته، ويكو من خلال تفجير طاقات الموارد البشرية ويمكن القول إنه أصبح الاهتمام بتنميتها أمرا مهما في أي مؤسسة وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا المطلب.<sup>2</sup>

#### 1/ التطور التاريخي ومفهوم تنمية كفاءة الموارد البشرية:

##### 1-1 التطور التاريخي لتنمية كفاءة الموارد البشرية:

تنمية الموارد البشرية بشكلها الحديث ليس وليد الساعة إنما هو نتيجة تراكم مجموعة من التطورات التي تشكلت منذ العصور إلى يومنا هذا، تنمية الموارد البشرية مهمة موجودة منذ وجود الإنسان وقد مر ذلك من خلال المراحل المولية:

-مرحلة ما قبل التصنيع: قد قام أصحاب الخبرة أن ذاك بممارسة مهام تنمية الموارد البشرية من خلال تعليم الشبان طرق وأساليب أداء الأعمال، وتعتبر الزراعة والصيد أبرز الأنشطة التي مارسها الإنسان قديما، وهذه الأخيرة شهدت تطورات عديدة خاصة مع ظهور الحرف في مختلف الحضارات الإنسانية القديمة، ما نجم عن ذلك تطور في أنشطة الموارد البشرية

- مرحلة الثورة الصناعية: في هذه المرحلة ظهر ما يسمى بالإنتاج العائلي الذي يعتمد على طرق بدوية أين يكلف كبار السن ممن يمتلكون خبرة في تسيير مهام المورد البشري، أما الثورة الصناعية

<sup>1</sup> سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص31، ص34.

<sup>2</sup> وهيبه حارش، "متطلبات تنمية الموارد البشرية الإدارة الإلكترونية"، أطروحة نيل شهادة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع وديموغرافية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2020-2021، ص93

في أوروبا فتميزت بظهور الآلات والمصانع وزيادة ساعات العمل مما تطلب تنمية كفاءة العمال للعمل على هذه الآلات.

- مرحلة ما بعد الثورة إلى الوقت الحالي: بعد الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا في القرن الثامن عشر بدأ الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسات، أو ما يسمى باليد العاملة، أين شهدت هذه المرحلة أحداثاً أثرت في تطور الاهتمام بالموارد البشرية أبرزها:

سيطرت الفكر الكلاسيكي على أسلوب التسيير داخل المؤسسات ونمط تايلوري لتنظيم العمل أو ما كان يطلق عليه بمرحلة التصور كمي.

وأخر تسعينات القرن الماضي وحتى اليوم وبالنظر إلى التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، الأعمال الخاصة، التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال وظهور تعاملات إلكترونية وما تبعها من مصطلحات جديدة تسيير الموارد البشرية وغيرها أصبح من الضروري الاهتمام والحرص على تنمية كفاءة الموارد البشرية من خلال إخضاعها للتعليم والتدريب المستمرين حتى تتمكن من مواكبة التغيرات العالمية والتكيف مع المستجدات.<sup>1</sup>

## 1-2 مفهوم تنمية كفاءة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف في نظر الكتاب والممارسين حول مفهوم تنمية الموارد البشرية نذكر منها:

- عرفها الدكتور أحمد منصور على أنها أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية قدرات وكفاءات الموارد البشرية، في جوانبها العلمية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومبادئ وقيم تزيد من طاقته على العمل.

- وتعرف كذلك على أنها تحسين وتطوير أنماط الأفراد والعمل على تعديل إتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم ووظائفهم وأهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وهيبه حارش، "متطلبات تنمية الموارد البشرية الإدارية الإلكترونية"، مرجع ص 95.

<sup>2</sup> زيد المال حسناء، "واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم النفس والتسيير البشري، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2015-2016، ص 61.

- ووفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي 1990 عرفت على أنها عملية توسيع أمام الأفراد ويقوم هذا المفهوم على أن البشر هم الثورة الحقيقية للأمم وأن تنمية الموارد البشرية هي عملية توسيع الخيارات للبشر<sup>1</sup>.

- وأيضاً هي عملية بناء المهارات وتطوير القدرات، والارتفاع بمستوى طاقات العنصر البشري في مجتمع تستهدف إلى تحريك وتنمية كفاءات البشرية في جوانبها العلمية والسلوكية<sup>2</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول إن تنمية كفاءة الموارد البشرية هي عملية لتحسين أداء العاملين وهي تركز على نشاط أساسي ألا وهو التدريب، أي أنها تمتد مجموعة من المعارف والمبادئ من خلال برامجها التنموية لزيادة وتفجير طاقة المورد البشري داخل المؤسسة للعمل أكثر والرفع من الأداء لذلك فإن تنمية الموارد البشرية تعمل على رفع من كفاءة الأفراد.

## 2/ أهمية وخصائص تنمية الموارد البشرية:

### 2-1 أهمية تنمية كفاءة الموارد البشرية:

تظهر الحاجة إلى تنمية كفاءة الموارد البشرية من خلال أهميتها بالنسبة للمؤسسة والمتمثلة فيما يلي:

- اختيار الأفراد العاملين ذوي الكفاءات والقدرات والمهارات شرط نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها لكنه لا يضمن استمرار النجاح في المستقبل لأن هذه المهارات تتقادم بمرور الوقت لذلك يجب العمل على تحسينها بشكل مستمر من التكيف مع هذه المتغيرات.

- الفعالية التي تشهدها المؤسسة في إنجاز وتحقيق الأهداف يتم من خلال الموارد البشرية، حيث تعتمد على الكيفية التي يتم من خلالها إعداد أفراد للمهام المتوقع أدائها، ويجب أن تدرك المؤسسة بأن تنمية الكفاءة ليست بحد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أكبر وهو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، وبالنهاية تكوين قوة عاملة منتجة ومستقلة وفعالة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبير عبد الخالق، "التنمية البشرية، وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة"، دار الجامعة للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 21

<sup>2</sup> مدحت أبو نصر، ياسمين مدحت محمد، "التنمية المستدامة مفهومها وأبعادها"، مجموعة العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017، ص 164

<sup>3</sup> دانيال حصي، "أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري"، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013، ص 23.

- تهيئة الأفراد لوظائف مستقبلية، وتحفيزهم عدة وعددا لمواجهة كافة المتغيرات التكنولوجية والمعلومات التي تؤثر على أدائهم، ومواجهة التحديات التي تفر منها البيئة الخارجية على المؤسسة منها العولمة، اليد العاملة وغيرها.
- تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل من ثم فهي تزود بقدرات ومميزات تساعد على التكيف مع المتغيرات والفوز بمركز تنافسي متقدم.
- الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى العاملين وتوظيفها نحو التفوق ومواكبة التكنولوجيا والزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم<sup>1</sup>

## 2-2 خصائص تنمية كفاءة الموارد البشرية:

- تدعيما لمفهوم تنمية كفاءة الموارد البشرية من الضروري تقديم الخصائص المتمثلة فيما يلي:
- **تنمية الموارد البشرية نظام فرعي**: نظام فرعي تضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، والذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.
- **تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية**: ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية مؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها، على سبيل المثال فلقد أنفقت المؤسسات الأمريكية التي عدد العاملين فيها أكثر من 100 فرد سنة 1994 مبلغ 45 مليار دولار على برامج التدريب، حيث تنظر هذه المؤسسات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتيجية تخدم مصالحها البعيدة الأجل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>عزيري هاجر، "أهمية الموارد البشرية وتطويرها في جماعات محلية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير عمومي، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021، ص 16-17.

<sup>2</sup>حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 237.

- تنمية الموارد البشرية نشاط مستمر: ذلك لملاحقة التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة لأن تنمية الموارد البشرية في هذا الإطار لا تظهر فقط عند حدوث مشكلة معينة لا يمكن علاجها عن طريقها وإنما تظهر لإحداث التكيف بين المؤسسة وإمكانياتها والمتغيرات التي تواجهها.

- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمر: إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تحسين وتطوير أدائها الحالي والمستقبلي.

- تنمية الموارد البشرية نشاط واقعي: تعني واقعية تنمية الموارد البشرية ضرورة أن يتم التدريب في ظروف مماثلة لظروف العمل والذي لن يتحقق إلا عن طريق تطبيق تدريب العاملين عليه وما يحتاجونه فعلا.

- تنمية الموارد البشرية نشاط شامل: وهي نشاط شامل يمتد ليشمل جميع العاملين بالمؤسسة بداية من إلتحاقهم بها، وبما يضمن زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز كذلك مساعدة العاملين على التخطيط السليم، المستقبلي للموظفين وذلك في أجلين طويل وقصير.<sup>1</sup>

### 3/ متطلبات تنمية كفاءة الموارد البشرية:

من أجل تنمية وزيادة قدرة كفاءة المورد البشري على الأداء الإيجابي الهادف للوصول إلى تنمية إقتصادية يستوجب تحقيق بعض المتطلبات المتمثلة فيما يلي:

- الاهتمام بالقوى البشرية في المجتمع خلال المراحل النسبية بتعاون كافة المؤسسات المجتمعية لتكوين مواطن صالح قادر على المشاركة الإيجابية والفعالة في شؤون مجتمعه وتوفير خدمات رعاية الاجتماعية كالضمان وغيرها.

- يتطلب تطوير نظم وسياسات تعليم والتدريب بما يؤدي إلى وفاء بإحتياجات المجتمع من حيث الكم والكيف في التخصصات والمهارات المطلوبة بما يؤدي إلى تحقيق توازن بين الإحتياجات الإنتاجية والموارد البشرية المدربة والمؤهلة على المدى القصير والطويل.

<sup>1</sup> مرارزة أمينة، "تنمية الموارد البشرية في الاقتصاد المبني على المعرفة"، ماجستير، تخصص موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص59.



- تحقيق الاستثمار الأمثل في القوى البشرية من خلال الاهتمام بتخطيط القوى العاملة داخل الإطار العام لاستراتيجية التنمية بما تحقق الاستثمار الكامل للطاقات البشرية عن طريق توجيه تلك القوة إلى الأعمال التي تتناسب مع استعداداتهم الطبيعية وميولهم الخاصة إلى جانب العمل على صيانة الموارد البشرية بما يكفل الحفاظ على قدراتها وإنتاجيتها لكي تحقق أقصى إنتاج ممكن.
- الاهتمام بسياسة تنمية كفاءة القوى البشرية باعتبارها العملية التي ينتج عنها مجموعة القدرات التي تمكن من تحسين قدرات ومهارات الموارد البشرية في المجتمع من خلال خطط والبرامج التدريبية<sup>1</sup>.
- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التوافق بين الخصائص الفرد بعد والاحتياجات.
- الربط بين تنمية كفاءات الفرد والمؤسسة من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الاستراتيجية الإدارية، العمليات.
- إن تنمية كفاءة الموارد البشرية يجب أن تبدأ بتنمية وتطوير قدرات وكفاءة المديرية حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم على أكمل وجه.
- تبني نظم للاختيار تقدم على استقطاب المواهب والكفاءات العالية والعمل على الاحتفاظ بها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أثر سلوكيات قيادة تحويلية بتنمية كفاءة المورد البشرية

القيادة التحويلية تعمل على دفع الآخرين للعمل أكثر، و تحفزهم على الإبداع أكثر، كما أنها تعمل على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

#### 1-أثر بعد التأثير المثالي بتنمية كفاءة الموارد البشرية:

القائد التحويلي تمتع بشخصية كاريزمية جذابة في تعاملاته و سلوكياته، مما يخلق نوع من الانجذاب نحوه و القبول من طرف الأفراد المحيطين به، مما يساهم في بناء علاقات جيدة يميزها الثقة بين القائد والإتباع<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>مدحت أبو نصر، ياسمين مدحت مجد، "التنمية المستدامة مفهومها وأبعادها"، مجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017، ص167.

<sup>2</sup>مرارزة أمينة، "تنمية الموارد البشرية في الاقتصاد المبني على المعرفة" مرجع سبق ذكره ص60

إذ يرى Hichman أن القيادة التحويلية تقوم بتوليد الرؤية، الأهداف والثقافة التي تساهم في تنمية كفاءات الفرد، المجموعة والمؤسسة، من أجل ممارسة قيمهم و خدمة أهدافهم. و هناك عديد من الدراسات وجدت أن هناك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية و رؤية المنظمة. فالقادة التحويليون ضروري ونفي كل المؤسسات و الدور الأساسي لهذه القيادات هو تغيير هيكل حالي للمؤسسات و الهام المرؤوسين بالرؤية الجديدة، التي تتضمن فرص جديدة للأفراد و المنظمات بأكملها<sup>1</sup>.  
ومنه يكون أداء المورد البشري في مؤسسة ذات كفاءة وفعالية في وجود قيادة فعالة و ايجابية تؤثر على الأفراد، حيث يقوم قائد تحولي بغرس روح العمل بنفوس المرؤوسين من خلال التواصل المستمر معهم و كذلك فهمهم و إقناعهم بأفكار و رؤى جديدة و مستقبلية للمؤسسة مما يدفع بهم إلى تركيز جهودهم على تحقيق أداء عالي، و ميل القائد للمخاطرة بدفع عامله للإبداع و يساهم في تنمية كفاءتهم.

## 2- أثر بعد الاعتبار الفردي بتنمية كفاءة الموارد البشرية :

القادة التحويليون يولون اهتمام خاص بحاجات فرد العمل، و ذلك لأن على القيادة تحويلية توسيع حافظة الاحتياجات للمرؤوسين عن طريق رفعها أكثر و الاهتمام بها من أجل تحقيق نمو عن طريق العمل. إذ إن الاعتبار الفردي يجعل القائد يستمع بشكل فعال للفرد والمهام التي يقوم بها القائد هي عبارة عن أدوات لتنميته، وأبرز هذه المهام هي التعليم والتدريب،  
ليعرف القائد إذ كان بحاجة لتوجيه إضافي أو إلى دعم، كما يعمل على تقييم تقدمه ونموه، وهذا ما يجعل الفرد يمتلك إرادة وتطلعات للتنمية الذاتية و دوافع للقيام بمهامه.  
من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والرسالة التي وجدت لأجلها فالقيادة التحويلية تساعد الأفراد على معرفة من هم والدور الذي يلعبونه في مساعدة المؤسسة.

فاهتمام القائد بالمرؤوسين والتعامل مع كل فرد بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم من أهم ما يميز القادة التحويليين فتكوين علاقات ايجابية والتعامل مع العاملين بكل التزام وتواضع مما يخلق

<sup>1</sup> بن ساسي محمد صالح ، دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية (دراسة حالة بلدية المقرن -الوادي-)،مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال قسم علو التسيير ،كلية علوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة الشهيد حمه لخضر .

بيئة عمل تساعد على تنمية كفاءة أداء العاملين و دفعهم لبذل مزيد من الجهد و التفكير بكل قناعة و رغبة في خدمة المؤسسة<sup>1</sup>

### 1- أثر بعد الاستشارة الفكرية بتنمية كفاءة الموارد البشرية

اعتماد القائد خاصة استشارة الأفكار من خلال تشجيع المورد البشري على طرح أفكاره و آراءه، وتشجيعه على إعادة إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي واجهها و ووجد حلولاً تنمي لدى المورد البشري الرغبة في البحث دائماً على الجديد و عن التعلم من أجل تطوير ذاته ليتمكن من المشاركة بأفكار جديدة وحلول مبتكرة. كما أن هناك علاقة إرتباط بين سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على تنمية كفاءة الفرد، من حيث الأخذ بإبداع وتنمي فيهم شعور بالاستقلالية وروح العمل أكثر، وتنمية الأفراد هي الهدف الأساسي للقيادة التحويلية وقيامها بتحفيز جهوداتهم وتمكنهم من بذل جهودات أكبر، وخلق أفكار جديدة وكل هذا يجعل المؤسسة مبدعة، ويحقق هذا من خلال رفع مستوى الوعي حول أهمية النتائج وطرق تحقيقها.

أي أن قدرة القائد على جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج حل والبحث عن حلول لها، وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد للمرؤوسين من أهم العوامل التي تشجع العاملين، حيث إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة وإبداء الرأي وتقديم حلول لبعض المشكلات الإدارية هذا يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعرهم وتأكيد مبدأ الثقة المتبادلة، فالمشاركة تدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن للوصول إلى حلول مناسبة مما لا شك فيه أنه يزيد في رفع أداءهم ويكون بكفاءة<sup>2</sup>.

### 4- أثر بعد التحفيز الإلهامي بتنمية كفاءة الموارد البشرية

القائد التحويلي يحفز ويلهم الأفراد من خلال إشباع حاجات تحقيق ذات. و يؤكد ذلك Burnes إذ يرى أن قيادة تحويلية هي العلاقة التي يقوم فيها القائد والعامل كل واحد بتحفيز الآخر، بالإضافة أن القيادة التحويلية تقوم بإثارة روح الفريق والتحديات في العمل. والهدف من ذلك تحفيزهم أكثر مما هو مخطط له. كما أن قيام القيادة التحويلية بتوفير مناخ مليء بالدعم، ويشير إلى

<sup>1</sup> فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة) أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011.

<sup>2</sup> بن ساسي محمد صالح، دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية (دراسة حالة بلدية المقرن - الوادي) - مرجع سبق ذكره

وجود ثقافة تحويلية داخل المؤسسة، فهناك عموماً شعور بالعائلة، الالتزام طويل المدى، القادة والعمال يشاركون نفس المصالح، وبذلك فالقيادة التحويلية تنمي كفاءة الموارد البشرية والالتزام طويل المدى. فالقائد هو الذي تكون له القدرة على تحفيز المرؤوسين وتنمية وتحسين كفاءاتهم لأنه يكون لديه قدرة على توصيل رؤية مستقبلية للمؤسسة التي يكون على العاملين قدرة للوصول إليها والعمل من أجلها. و يحفزهم من خلال توفير روح التحدي و بناء علاقة قوية من خلال الاتصال المتفاعل، ليدفع بهم إلى تقديم أفضل ما لديهم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Daniel held et JM rise « développement de compétences ou service de l'organisatoin apprenant, Suisse, n13, 1998

## خلاصة الفصل الأول :

في هذا الفصل تطرقنا إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة و استخلاصنا أن للقيادة التحويلية أثر في تنمية كفاءة الموارد البشرية من خلال الإهتمام بمورد البشري و تحفيزهم و تدريبهم و ارشادهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة و مبتكرة و سعي إلى تلبية احتياجاتهم بإعتبار المورد البشري عامل أساسي في نجاح عملية التغيير .

# الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء

**تمهيد :**

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة ، حيث قمنا بعرض المجال الزمني و المكاني، والمنهج المتبع عند إنجازها، و مجتمع وعينة الدراسة، كما سيتم توضيح الأداة المستخدمة خلال ذلك ومدى صدق المقياس المستخدم و ثباته و مختلف أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل و معالجة البيانات ، و قمنا بعرض نتائج الدراسة من الإجابة عن التساؤلات و إختبار صحة الفرضيات التي تم تحديدها في بداية الدراسة

سيتم تقسيم الفصل إلى مبحثين :

- المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة CASNOS.
- المبحث الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة.

## المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة CASNOS

مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء من أهم أنظمة الضمان الإجتماعي في الجزائر، فقد مر بعدة مراحل أثناء تطوره متمشيا مع المتطلبات الاقتصادية التي شهدها العالم، حيث كان في بادئ الأمر يسري على أصحاب المهن الحرة ليصبح فيما بعد نظام أوسع يضمن التغطية الاجتماعية لفئة كبيرة.

### المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

الضمان الاجتماعي مؤسسة رسمية تهدف إلى تأمين الفئات العاملة وأفراد وعائلاتهم من المخاطر الاجتماعية، عن طريق تنظيم عملية جمع الإشتراكات وإعادة توزيعها عليهم على شكل خدمات عينية وأخرى نقدية، والصندوق الضمان الإجتماعي هو إحدى الصناديق المسيرة له في الجزائر وخاصة بفئة العاملين لحسابهم الخاص، وهذا ما سنتطرق له في المطلب الموالي.

**نشأة وتطور الضمان الإجتماعي:** من خلال التبرص الذي قمنا به في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء اتضح أن المؤسسة مرت بعدة مراحل وصولا إلى ما هي عليه الآن والمتمثلة فيما يلي:

1-مرحلة من 1957 إلى 1963: ترجع نشأة الضمان الاجتماعي إلى الفترة الإستعمارية وبالتحديد بداية من صدور المقرر رقم 49-062 المؤرخ في جوان 1949 المتعلق بتنظيم نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر المعدل والمتمم بالمقرر رقم 53-20 المتعلق بالتأمين على الشيخوخة.

2-مرحلة من 1963 إلى 1971: خلال هذه المرحلة تم توسيع نشاط الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء وفتح أربعة صناديق أخرى هي (CAVICO، CAVICA، ARPL، CAVIC) لتحل محل الضمان الاجتماعي المتعلق بالتأمين على الشيخوخة.

3-مرحلة من 1971 إلى 1985: طبقا للمرسوم رقم 70-215 المؤرخ في 15-12-1970 إعادة تنظيم نظام الضمان الاجتماعي للتأمين على الشيخوخة للعمال الغير زراعيين إلى تأمين العمال غير أجراء.



4-مرحلة من 1985 إلى 1992: لقد صدرت قوانين 1983 المتعلقة بالضمان الاجتماعي تكريسا لما تضمنه الميثاق الوطني من مبادئ إجتماعية وتطبيق ما نص عليه دستور 1976.

تعتبر قوانين الضمان الاجتماعي لسنة 1983 قوانين ساهمت في توحيد أنظمة الضمان الاجتماعي في الجزائر، وبالتالي ألغت نظم التأمين الاجتماعي المختلفة والمقسمة على العديد من القطاعات لتشكل نظام عام وحيد يخضع لوصاية وزارة العمل والضمان الاجتماعي كما يعتبر أيضا قانون 83-12 نظام وحيد للتقاعد في الجزائر وهذا ما يؤكد نص المادة الأولى منه. كما ورد في نص مادة ثانية إن النظام الوحيد للتقاعد يقوم على المبادئ التالية:

- توحيد القواعد المتعلقة بتقدير الحقوق.

- توحيد القواعد المتعلقة بتقدير الإمتيازات و توحيد التمويل .

ليصدر فيما بعد المرسوم 85-223 المتعلق بالتنظيم الإداري حيث إستحدثت هيئتين للضمان الاجتماعي هما:

\*الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية CNASAT.

\* الصندوق الوطني للمعاشات CNR.

وبإستحداث هذين الهيئتين تم إلغاء جميع صناديق الضمان الاجتماعي.

5-مرحلة من 1992 إلى يومنا هذا: لقد شهد نظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بعد 1992 مرحلة جديدة من خلال إستحداث صندوق وطني خاص بنظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، حيث نصت المادة الأولى من المرسوم التنفيذي 92-07 مؤرخ 04-01-1992 تتمثل هيئات الضمان الاجتماعي المقرر في المادة 49 من القانون 88-01 في:

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

- الصندوق الوطني للتقاعد.

- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

- وفي ظل التطورات التي يشهدها نظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء فقد صدر أيضا سنة 2015 المرسوم التنفيذي 15-289 المؤرخ في 19-10-2015 المتعلق بالضمان الاجتماعي للأشخاص غير أجراء الذين يمارسون نشاط لحسابهم الخاص.

يمكن القول إن الضمان الاجتماعي في الجزائر أصبح حق لكل مواطن ولا ينحصر فقط على فئة العمال الأجراء بل أصبح من أهم المسائل التي تحظى بالحماية الدستورية، لذلك هناك جهود مبذولة من طرف القائمين على القطاع لأجل ترقيته سواء من ناحية توسعة نطاق التغطية الاجتماعية أو من حيث مواكبة التطورات وتحسين الخدمة العمومية.

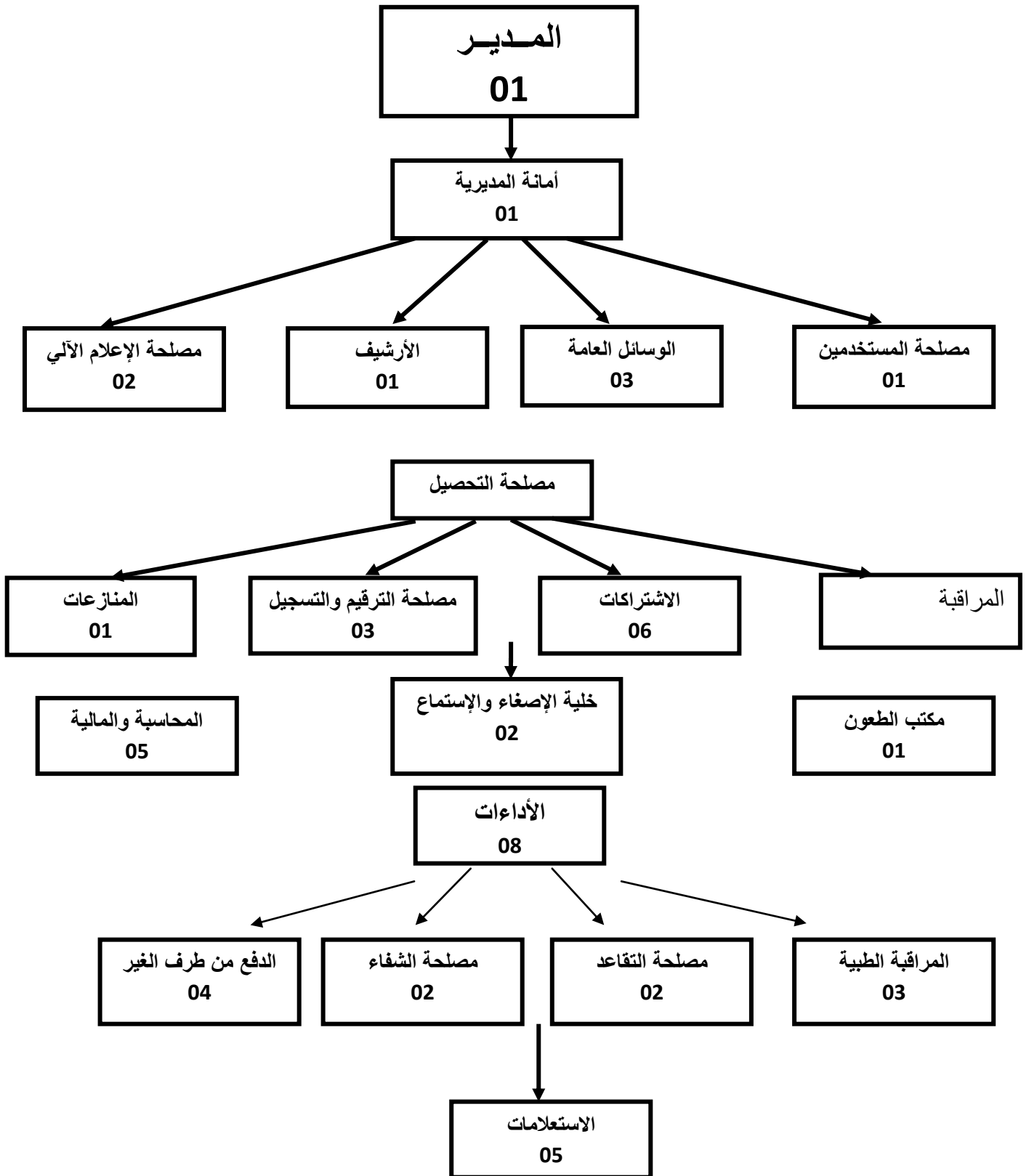
**المطلب الثاني: ماهية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء**

**تعريف المؤسسة:**

الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء، CASNOS هي جزء من منظومة متكاملة تابعة لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، تم إنشائه سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي 07-92 المؤرخ في 04-01-1992، يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي، يتمتع هذا الصندوق بالشخصية المضمونة وإستقلالية المالية ويعرف بطابعه التجاري في علاقته مع الغير. كما أن الإنخراط فيه قانون

إجباري على كل من يزاول نشاط مهني حر ورسمي بقدرته عنه دفع إشتراكات سنوية مقابل الإستفادة من مجموعة من الحق.

الشكل رقم (01): هيكل تنظيمي للمؤسسة



من خلال الشكل(01) الموضح الذي يبين هيكل المؤسسة سنحاول شرح وظائف بعض المصطلحات:

**الاستعلامات:** يقوم الأعوان باستقبال وتوجيه المنخرطين

**مصلحة التقاعد:** تتكفل بشريحة المتقاعدين أو ذوي الحقوق، حيث تقوم المكلفة بهذه المصلحة باستقبال ملفات المنخرطين الذين يريدون الاستفادة من منحة التقاعد، وتقوم هذه المصلحة سنويا استدعاء المنخرطين من أجل تجديد ملف التقاعد.

**مصلحة المراقبة الطبية:** تتكون هذه المصلحة من طبيب وأمينة طبيب تقوم هذه الأخيرة باستقبال كل الملفات المودعة من طرف المنخرطين وتحويلها إلى الطبيب لغرض مراقبتها واتخاذ قرار قبول أو رفض الملف المودع من طرف المريض غير أجير، كذلك يقوم الطبيب بفحص ومراقبة المنخرطين الذين يقدمون طلب الاستفادة الكلية 100% للمصابين بأمراض مزمنة.

**مصلحة المنازعات:** تعد من أهم المصالح في الصندوق حيث تستعمل كل ما يخوله لها القانون من مواد ونصوص تسمح لها باسترجاع الديون المترتبة عن دفع المنخرطين لإشراكاتهم وذلك عن طريق إجراءات تحصيل الجبري المحدد قانونيا ومن أهم الطرق المستعمل لاسترجاع الديون ما يلي:

**إرسال الإعذارات:** قبل أي متابعة قضائية تقوم بإرسال إعذارات تدعو المنخرط إلى دفع ديونه خلال مدة 30 يوم.

**التحصيل الجبري:** ويقوم بتجميد الحسابات البنكية، الحجز التحفظي على الممتلكات.

**مصلحة المراقبة:** من مهامها

-مراقبة القوائم باستخدام القوائم الاسمية للتجار والحرفيين وأصحاب المهن الحرة، وذلك بإرسال إستدعاءات لغير منخرطين بصفة دورية.

- المراقبة والتفتيش الدوري عن طريق القيام بحملات مراقبة منظمة مسبقا.

**مصلحة التقييم:** هو رقم لكل منخرط جديد يقوم بتصريح نشاطه لدى الصندوق وتمثل مهامه أيضا في الانخراط، تشطيب، تعديل، تجديد تقييم، إلغاء التقييم .

**المطلب الثاني:** الخدمات التي يقدمها الصندوق ومصادر تمويله

الخدمات التي يقدمها الصندوق: هناك نوعان من الخدمات التي يقدمها الصندوق "خدمات عينية وأخرى نقدية".

**1- الخدمات العينية:** هي كل المصاريف الصحية التي يعوضها الصندوق في إطار ما يسمى في الضمان الاجتماعي بالتأمين على المخاطر وتشمل على تأمين على المرض، تأمين الأمومة.

**1-1/ التأمين عن المرض:** تكفل بالعلاجات الصحية للمؤمن وذوي حقوقه بطريقتين:

- بواسطة تعويض المصاريف المنفقة عن طريق الشباك.

- بواسطة الاستفادة المباشرة من الخدمات لدى أصحابها المتعاقدين مع الصندوق يتم التكفل بمصاريف العلاج في حدود نسبتين من التكلفة هما 80% أو 100%.

**1-2/ التأمين عن الأمومة:** كافة مصاريف المترتبة عن الحمل، الوضع وتبعاته للمؤمنة اجتماعيا أو لزوج، يتم التكفل بهذه المصاريف بنسبة 100% وكذا التكفل بالولادة، بالعيادات الطبية الخاصة والمتعاقدة مع الصندوق.

**2- الخدمات النقدية:** هي الخدمات التي تهدف إلى منح المؤمن اجتماعيا مبلغا ماليا كتعويض للدخل المفقود، بسبب تعطل قدرته على العمل، نتيجة مرض أو حادث ويمثل بنسبة لصندوق: "التأمين عن العجز، التأمين عن الشيخوخة، التأمين عن الوفاة".

**1-2/ التأمين عن العجز:** يستفيد العامل الغير أجير الذي يتعذر عليه القيام بأي نشاط بصفة نهائية ومطلقة من المعاش للعجز 80% من الدخل السنوي خاضع للاشتراك، دون أن يقل على 55% من المبلغ السنوي للأجر الأدنى المضمون. إذا كان عاجز يحتاج إلى المساعدة غير لقضاء حاجته تضاف إلى مبلغ المعاش نسبة 40% وعند التقاعد يحول إلى معاش التقاعد.

**2-2/ التأمين عن الشيخوخة:** هو تعويض فقدان القدرة عن العمل عند بلوغ سن الشيخوخة بمعاش شهري، يصرف هذا المعاش للمؤمن عليه، وينقل إلى ذوي الحقوق بعد وفاته، ويشترط الاستفادة من هذا التأمين بلوغ سنة 60 سنة للنساء، و 65 سنة للرجال ومدة عمل بين 5 سنوات و 32 سنة.

**3-2/ التأمين على الوفاة:** عبارة عن مبلغ مالي على شكل رأس مال يدفع حملة واحدة لذوي حقوق المؤمن المتوفى، لمواجهة الظروف الطارئ الذي حل بهم يختلف المبلغ من شخص إلى آخر، فإذا كان المتوفى متقاعد فالمبلغ يساوي المبلغ السنوي لمعاش المتقاعد أما إذا كان يزاول نشاط فالمبلغ يساوي المبلغ السنوي لآخر دخل خضع للإشتراك.

### مصادر تمويل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء:

يمول الصندوق بواسطة اشتراك يقع كليا على عاتق العمال الغير أجراء.

الاشتراك السنوي يدفع مرة واحدة ما بين 1 جانفي إلى غاية 30 جوان كل سنة، ويتم تمديده بالنسبة للفلاحين إلى غاية 30 سبتمبر.

يساوي مبلغ الاشتراك الخاضع للضريبة:

- الحد الأدنى: 15% من المبلغ السنوي للأجر الوطني

- الحد الأقصى: 8 مرات 15% من المبلغ السنوي للأجر الوطني.

ومنه يتم:

50% من مبلغ الاشتراك يستعمل في تمويل شعبة التأمينات الاجتماعية.

50% من مبلغ الاشتراك يستعمل في تمويل شعبة التقاعد.

## المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة:

من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة بشكل دقيق وموضوعي لا بد من الاستعانة بمنهج وصفي تحليلي وصف البيانات على شكل نسب ، ومن ثم تحليلها تحليلًا إحصائيًا وقد حاولنا توضيح حدود الدراسة التي نحن بصدد دراستها، والأدوات اللازمة لها، مجتمع وعينة الدراسة.

## المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة :

● تحديد مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة ضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء .CASNOS

● اختبار نوع وحجم العينة: في هذه الدراسة تم الإعتماد على أداة الإستمارة ، مقياس " ليكرت الخماسي" باعتبارها الأنسب لمثل هذه الدراسات، حيث شملت العينة (31) موظف لمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء (CASNOS)، تم توزيع استبيان " تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية " لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء ( CASNOS ) لولاية تيارت.

## ● منهجية البحث المستخدمة:

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة واعتمد على الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات، واستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة والأثر الواقع بينهما.

## ● أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الراهنة أداة الاستمارة لجمع البيانات، حيث تمت صياغة الاستمارة بعدما تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات والصدق و عليه فقد اشتملت استمارة بحثنا على 06 أسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية ، وإضافة إلى الإستبيان تقييم سلوكيات القيادة التحويلية متكون من 14 عبارة مقسمة على 04 أبعاد ، مع استبيان تنمية كفاءة الموارد البشرية المتكون من 11 عبارة مقسمة على 03 أبعاد، تمحورت حول موضوع تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد. حيث تم تقسيم هذه العبارات إلى ثلاثة محاور أساسية :

المحور الأول: وهو محور البيانات الشخصية يضم 06 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث: الجنس،

السن، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد سنوات العمل مع رئيسك المباشر، عدد الدورات التكوينية.

المحور الثاني: فقد اشتمل على 14 عبارة كلها تتعلق باستبيان تقييم سلوكيات القيادة التحويلية.

- البعد الأول : "التأثير المثالي" فقد اشتمل على 04 عبارة.
- البعد الثاني : "الاعتبار الفردي" فقد اشتمل على 03 عبارة.
- البعد الثالث : "الإستثارة الفكرية" فقد اشتمل على 04 عبارة.
- البعد الرابع: "دافعية إلهامية" فقد اشتمل على 04 عبارة.

المحور الثالث: اشتمل على 11 عبارة تتعلق استبيان تنمية كفاءة الموارد البشرية.

- البعد الأول : "تدريب" فقد اشتمل على 03 عبارة.
- البعد الثاني: "تعين" فقد اشتمل على 04 عبارة
- البعد الثالث: "تحفيز" فقد اشتمل على 03 عبارة.

وقد تم إعداد استمارة استبيان تقييم سلوكيات القيادة التحويلية وفقا لمقياس ( ليكرت الخماسي)

الجدول رقم (1) يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
درجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبان

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الإستمارة تم الإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية إصدار 21.0 لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة موضوعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد مقياس " ليكرت الخماسي وحساب طول الخلايا" كالتالي:

- حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:

$$\text{الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) = 4.}$$



- لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (4) - عدد الفئات (5) = 0.8
  - و منه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي  $1.8 = 0.8 + 1$
  - طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي  $2.6 = 0.8 + 1.8$
  - طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي  $3.4 = 0.8 + 2.6$
  - طول الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي  $4.2 = 0.8 + 3.4$
  - طول الفئة الخامسة لقيم المتوسط الحسابي  $5.0 = 0.8 + 4.2$
- كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يبين طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها

المستوى	الاستجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	أبدا	من 1 إلى 1.8
ضعيف	نادرا	من 1.8 إلى 2.6
متوسط	أحيانا	من 2.6 إلى 3.4
مرتفع	غالبا	من 3.4 إلى 4.2
مرتفع جدا	دائما	من 4.2 إلى 5.0

وقد تم إعداد استمارة استبيان تنمية كفاءة الموارد البشرية وفقا لمقياس ( ليكرت الرباعي)

الجدول رقم (03) يمثل درجات مقياس ليكرت الرباعي

الدرجة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا
الفقرة	01	02	03	04
درجة	01	02	03	04

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستمارة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية اصدار 21.0 لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة موضوعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وحساب طول الخلايا كالتالي:

- حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:  
الحد الأعلى (4) - الحد الأدنى (1) = 3.
  - لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (3) - عدد الفئات (4) = 0.75
  - ومنه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي  $1.75 = 0.75 + 1$
  - طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي  $2.5 = 0.75 + 1.75$
  - طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي  $3.25 = 0.75 + 2.5$
  - طول الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي  $4 = 0.75 + 3.25$
- كما موضحة في الجدول التالي :
- الجدول رقم (04) يبين طول فئات لمقياس ليكرت الرباعي ومستواها**

المستوى	الإستجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	بدرجة قليلة جدا	من 1 إلى 1.75
متوسط	بدرجة قليلة	من 1.75 إلى 2.5
مرتفع	بدرجة متوسطة	من 2.5 إلى 3.25
مرتفع جدا	بدرجة كبيرة	من 3.25 إلى 4

### المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يأتي:

#### 1- حساب ثبات الأداة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثين معادلة الفاكر ونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة على العينة المتكونة من 31 مفردة ، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة

**الجدول رقم (05):معامل الثبات لعينة الدراسة.**

المحاور	عدد الفقرات	الثبات
---------	-------------	--------

0.903	14	- تقييم سلوكيات القيادة التحويلية
0.754	11	- تنمية كفاءة الموارد البشرية
0.891	25	- الثبات العام للاستبيان

**المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS 21.0.**

يتبين من خلال الجدول أعلاه أين توصلنا إلى أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.891) لإجمالي فقرات الاستبيان (25) كحد أعلى، فيما تتراوح قيمة ثبات المحور الأول تقييم سلوكيات القيادة التحويلية بـ (0.903) بينما تتراوح قيمة ثبات المحور الثاني تنمية كفاءة الموارد البشرية بـ (0.754) كحد أدنى، وهذا يدل على أن الاستبيان بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة .

**2- حساب الاتساق الداخلي:**

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

**الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة المحور الأول:**

رقم	البعد	فقرات المحور الأول	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1.	التأثير المتبادل	رئيسك المباشر يضع أولوية للمصلحة الجماعية على مصلحته الشخصية	**0.738	0.000
2.		رئيسك مباشر يحظى بإحترامك	**0.583	0.000
3.		يتميز رئيسك بقوة الشخصية و الثقة	**0.716	0.000
4.		رئيسك المباشر نموذج اخلاقي يقتدى به	**0.786	0.000
5.	الإعصار الفردي	يستمتع رئيسك إلى آرائك و يهتم بإنشغلاتك	**0.543	0.002
6.		يوفر لك رئيسك فرصة لتدريب و التعليم التكويني	**0.740	0.000
7.		يستمتع رئيسك إلى إقتراحاتك لحل المشاكل	**0.733	0.000
8.	الإبداع	يشجع رئيسك الأفكار الجديدة	**0.779	0.000

0.000	**0.762	يسمح لك بالتعبير عن آرائك و أفكارك و إظهار موقعتك	.9
0.000	**0.648	يشجع رئيسك على الحلول الإبداعية	
0.000	**0.659	رئيسك متفائل إتجاه المستقبل	.11
0.000	**0.618	يرحب رئيسك بأفكارك و يشعر بحماس	.12
0.000	**0.616	يشجع رئيسك على العمل الجماعي و روح الفريق	.13
0.000	**0.775	يشعر رئيسك بأهمية العمل الذي تقوم به	.14

### ان بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.543) وفيما كان الحد الأعلى (0.786).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الأول مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول.

وعليه من خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (0.891) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

### الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة المحور الثاني

رقم	البعد	فقرات المحور الثاني	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
.1	التدريب	توفر المؤسسة الفرصة لتدريب العمال	*0.396	0.027
.2		تتقبل المؤسسة نتائج أفكارك الجديدة	*0.433	0.015
.3		تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة	*0.388	0.031

0.010	*0.455	تدعو المؤسسة إلى العمل الجماعي	التعيين	.4
0.045	*0.363	تساعد على توضيح الأعمال		.5
0.023	*0.407	يخضع تعيين العاملين إلى معايير الإستقطاب		.6
0.001	**0.572	تشغل كفاءات العليا		.7
0.001	**0.584	تحفز المؤسسة على الأداء المتميز	التحفيز	.8
0.001	**0.572	تكافئ المؤسسة العمال المتميزين		.9
0.005	**0.491	تشجع المؤسسة على تغيير أساليب العمل		.10
0.001	**0.584	تقدم إمتيازات و تدعم على الإبداع		.11

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.363) وفيما كان الحد الأعلى (0.584).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الثاني مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

وعليه من خلال نتائج الثبات و الاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (0.891) بدرجة مرتفعة و صدق انتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

#### وصف خصائص مجتمع الدراسة :

قمنا بإعداد خمسة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية، و تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالي، الخبرة. والجدول (02) يوضح أفراد العينة

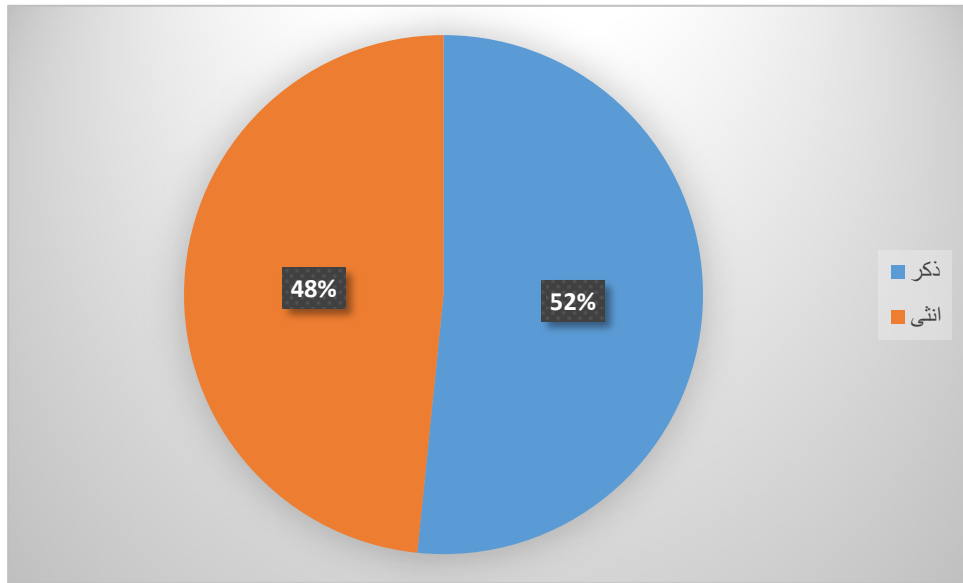
الجدول (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية الخصائص

الشخصية لمفردات عينة الدراسة:

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
51.6	16	ذكر
48.4	15	انثى
%100	31	المجموع

متغير الجنس:

تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن نسبة الذكور تمثل 51.6% وهي نسبة أعلى مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل 48.4% من عينة الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى طبيعة العمل بمؤسسة "الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS" تيارت، التي يمكن تفسيرها بأن تسعى للموازنة في فتح مناصب العمل بموضوعية وشفافية في توظيف كلا الجنسين كونهم قادرين على التعامل مع مقتضيات الوظيفة بدون تمييز جنسي كون طبيعة المهام في الأعمال الإدارية بمؤسسة "الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء" يتطلب الكفاءة المهنية والشهادة الأكاديمية في التوظيف.



الشكل (02) يمثل دائرة نسبية لتوزيع العمال من حيث الجنس .

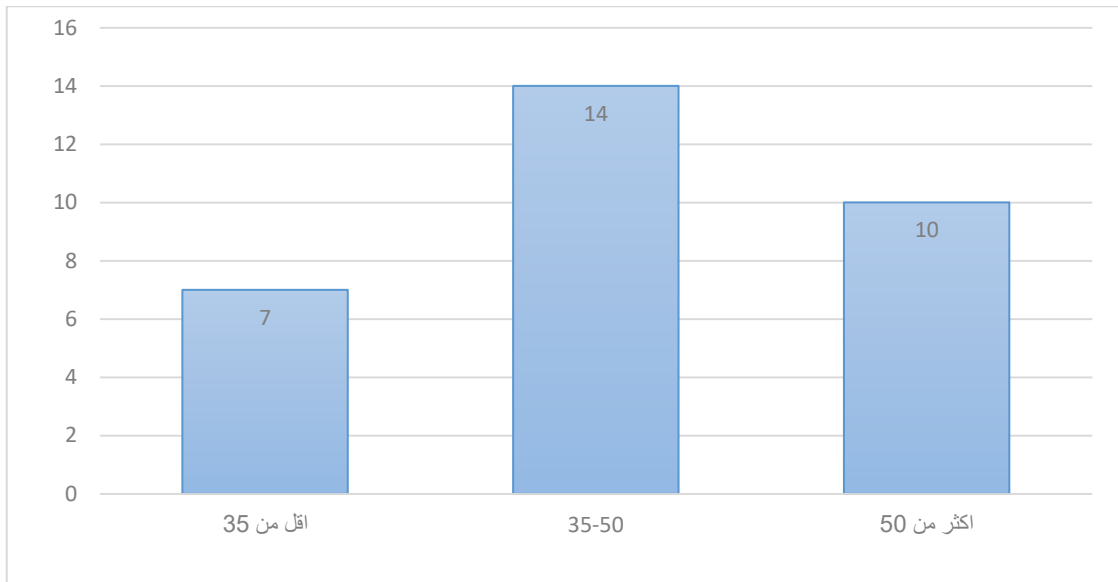
الجدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
22.6	7	اقل من 35
45.2	14	35-50
32.3	10	أكثر من 50
100%	31	المجموع

## المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

متغير السن: من خلال الإحصائية المبينة في الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة "الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS" تيارت، تتراوح أعمارهم ما بين (35-50) وهذا بنسبة تقدر بـ 45.2% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية للعمال لفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 32.3%، ثم تليها فئة أقل من 35 سنة بنسبة 22.6% من مفردات العينة، والتي تعني أن المؤسسة تقوم بدور الاستقطاب لعنصر الشباب بشكل دوري من اجل تشكيل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية من جهة أخرى تعمل على المحافظة على طاقتها العمالية لأطول مدة زمنية كعنصر خبرة لاختصار الوقت والجهد في العمل.

## الشكل رقم (03):



## الجدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

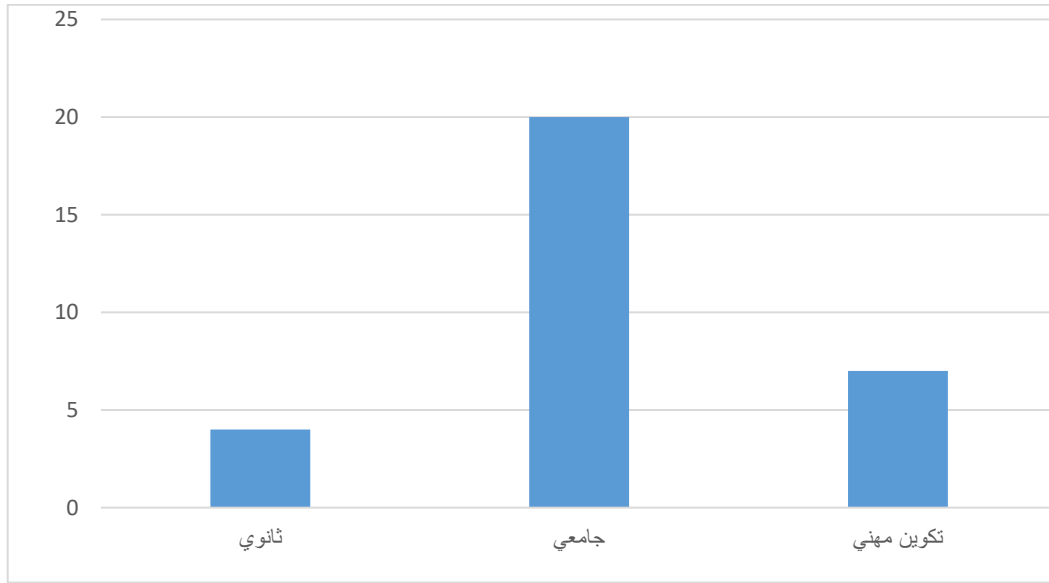
النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى
12.9	4	ثانوي
64.5	20	جامعي
22.6	7	تكوين مهني
%100	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

**متغير التأهيل العلمي:** أظهرت نتائج الدراسة أن نصف أفراد عينة الدراسة تقريبا من حملة الشهادات الجامعية وبنسبة (64.5%)، وأن (22.6%) خريجي التكوين المهني، وان نسبة (12.9%) فئة المستوى التعليمي ثانوي، وما نلاحظه هنا ان غالبية المبحوثين بالمؤسسة مل الدراسة كفاءات جامعية لتولي زمام أمور المهام الإدارية التي هي ، في حين ينحصر دور أصحاب شهادات التكوين المهني على وظائف الصيانة والأمن داخل المؤسسة .



الشكل رقم (04):



جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

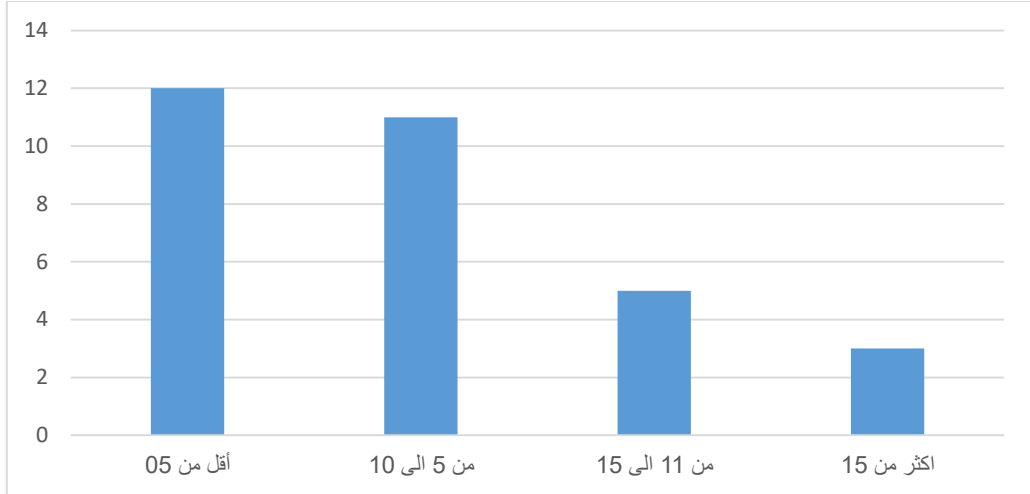
النسبة المئوية %	التكرارات	السنوات
38.7	12	أقل من 05
35.5	11	من 5 إلى 10
16.1	5	من 11 إلى 15
9.7	3	أكثر من 15
100%	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

سنوات الخبرة في الميدان: تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أقل نسبة 09.7% من أفراد العينة البحث تنحصر أقدمية العمل لديها أكثر من 15 ، في حين تليها نسبة 16.1% فئة من 11 الى 15 سنة، في حين سجلت فئة أقل من 05 سنوات أكبر نسبة قدرت بـ 38.7% من أفراد العينة، تليها فئة من 05 الى 10 سنة بـ 35.5% ، ومنه يلاحظ أن ذوي الخبرة

في المؤسسة يقل عددهم و ذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة الذي يعمل على تجديد إطاراته من ذوي الكفاءات العلمية كما أن هذا يعني أن اصحاب الخبرة الأكثر من 15 سنة يحاولون إلى التقاعد.

الشكل رقم (5): أعمدة بيانية تمثل توزيع العمال حسب الخبرة المهنية



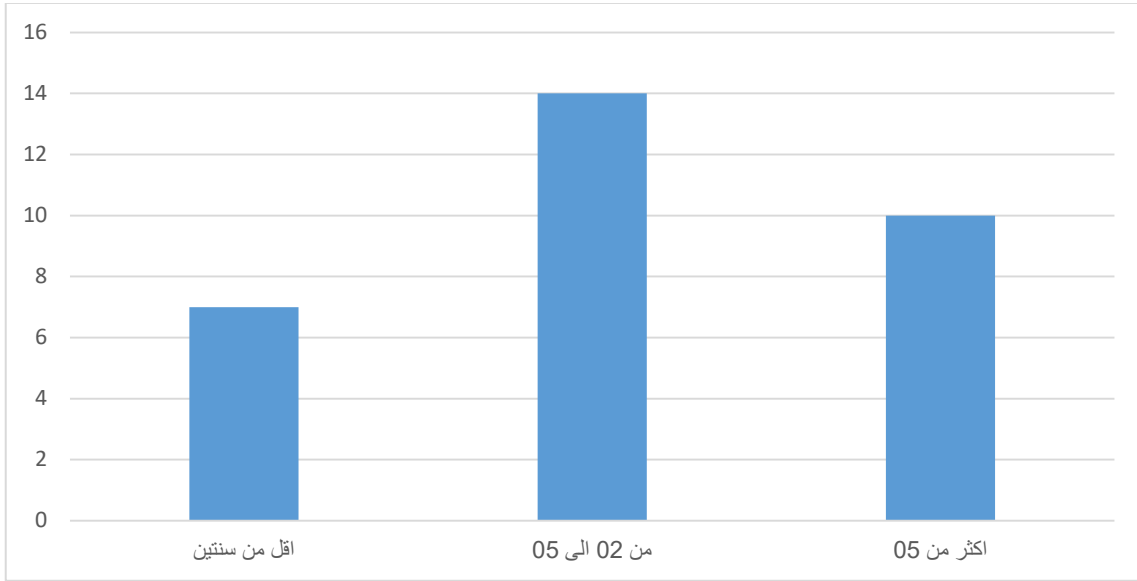
الجدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل مع رئيسك المباشر

النسبة المئوية %	التكرارات	سنوات العمل
22.6	7	أقل من سنتين
45.2	14	من 02 إلى 05
32.3	10	أكثر من 05
%100	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0

من خلال سنوات العمل مع رئيسك المباشر: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة (45.2%) من أفراد عينة الدراسة من 02 الى 05 تليها نسبة (32.3%) من أفراد عينة الدراسة أكثر من 05 تليها آخر نسبة (22.6%) من أفراد عينة الدراسة أقل من سنتين، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتدوير المسؤولين والموظفين من اجل كسر روتين القيادة.

الشكل رقم (06): أعمدة بيانية تمثل توزيع العمال حسب سنوات العمل مع الرئيس المباشر



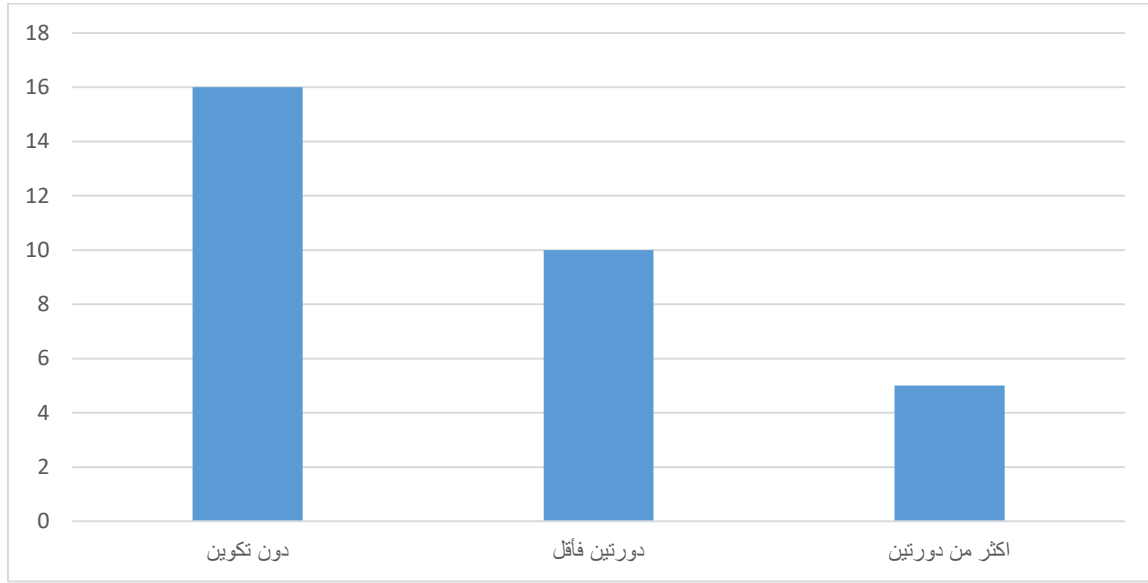
الجدول رقم (13): بين توزيع أفراد العينة حسب عدد دورات التكوينية.

الدورات التكوينية	التكرارات	النسبة المئوية %
دون تكوين	16	51.6
دورتين فأقل	10	32.3
أكثر من دورتين	5	16.1
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

عدد الدورات التكوينية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة (51.6%) من أفراد عينة الدراسة دون التكوين، تليها نسبة (32.3%) من أفراد عينة الدراسة دورتين فأقل من التكوين، تليها آخر نسبة (16.1%) من أفراد العينة الدراسة أكثر من دورتين التكوين، وهذا يدل على أن المؤسسة تحتوي على جهاز وطاقم إداري كفاء ذو فاعلية ومن جهة أخرى تسعى لتكوين عمالها من اجل مواكبة التطور الإداري. حيث أن القطاع خدماتي يحتاج لنسبة كبيرة من العمال ذو كفاءة إدارية.

الشكل رقم (07): أعمدة بيانية تمثل توزيع العمال حسب الدورات التكوينية.



تقييم مستوى تقييم سلوكيات القيادة التحويلية لدى مؤسسة "الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS" تيارت

لمعرفة مستوى تقييم سلوكيات القيادة التحويلية لدى مؤسسة الضمان "الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS" تيارت أعدت الطالبتان الجدول (03) والذي يتضمن عناصر سلوكيات القيادة التحويلية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات الباحثين.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات محور سلوكيات القيادة التحويلية.

سلوكيات القيادة التحويلية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رئيسك المباشر يضع أولوية للمصلحة الجماعية على مصلحته الشخصية	3.1613	1.59367
رئيسك مباشر يحظى بإحترامك	2.9677	1.62242
يتميز رئيسك بقوة الشخصية و الثقة	3.2903	1.65718
رئيسك المباشر نموذج اخلاقي يقتدى به	3.4516	1.50197
يستمتع رئيسك إلى أرائك و يهتم بإنشغلاتك	3.2258	1.45395
يوفر لك رئيسك فرصة لتدريب و التعليم التكويني	3.2581	1.54850

1.66688	3.3871	يستمتع رئيسك إلى إقتراحاتك لحل المشاكل
1.38735	3.4839	يشجع رئيسك الأفكار الجديدة
1.48034	3.5161	يشجع رئيسك على الحلول الإبداعية
1.48541	3.1613	رئيسك متفائل إتجاه المستقبل
1.56988	3.2581	رئيسك متفائل إتجاه المستقبل
1.61977	3.0968	يرحب رئيسك بأفكارك و يشعر بحماس
1.42406	3.8065	يشجع رئيسك على العمل الجماعي و روح الفريق
1.45986	3.7419	يشعرك رئيسك بأهمية العمل الذي تقوم به

### المصدر: اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- تقييم سلوكيات القيادة التحويلية: تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ارتفاع مستوى تقييم سلوكيات القيادة التحويلية كما أن كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد، وقد حصلت الفقرة رقم (13) على أعلى متوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري قدر بـ (1.42)، وتليها الفقرة رقم (14) على ثاني أعلى متوسط حسابي قدره (3.74) إنحراف معياري قدر بـ (1.45)، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (09) هي الأخرى على متوسط حساب يقدر بـ (03.51) وانحراف معياري قدره (1.48)، وقد حصلت الفقرة رقم

(08) على متوسط حسابي قدر بـ (03.48) وانحراف معياري قدره (1.38) وقد حصلت الفقرة رقم (04) علما متوسط حسابي قدر بـ (03.45) وانحراف معياري قدره (1.50)، وهذا يدل على قبول المبحوثين لعبارات

محور تقييم سلوكيات القيادة التحويلية، وهذا يشير على ان تقييم سلوكيات القيادة التحويلية يشير إلى عملية تقييم السلوكيات والممارسات القيادية التي تستخدمها ادارة المؤسسة في تحديد مدى قدرة القادة على تحويل المنظمة وجعلها أكثر فعالية وإبداعية.

ويدل ذلك على أهمية تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في الحصول على صورة واضحة عن أداء الموظفين بالمؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف في سلوكياتهم القيادية، مما يمكن المؤسسة من تحديد

المجالات التي يمكن تحسينها وتطويرها. وبالتالي، يساعد تقييم سلوكيات القيادة التحويلية على تحسين الأداء القيادي وزيادة الإنتاجية والربحية للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتقييم سلوكيات القيادة التحويلية أن يساعد في جذب المواهب المميزة للعمل في المؤسسة، حيث يشعر الموظفون المحتملون بالرغبة في العمل مع قادة متميزين وملهمين.

وأخيراً، يمكن لتقييم سلوكيات القيادة التحويلية أن يساعد في تحسين جودة القرارات وتحسين الأداء والإنتاجية في المؤسسة بشكل عام، حيث يمكن للقيادة الحاليين والمرشحين المحتملين أن يتعلموا من تجاربهم ويعملوا على تحسين مهاراتهم في اتخاذ القرارات الملائمة والتعامل مع التحديات بكفاءة أفضل

- **تقييم مستوى** تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.

لمعرفة مستوى تنمية كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة أعدت الطالبتان الجدول ( 04 ) والذي يتضمن محور تنمية كفاءة الموارد البشرية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS تيارت.

**الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد**

**عينة الدراسة عن عبارات محور تنمية كفاءة الموارد البشرية.**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تنمية كفاءة الموارد البشرية وعبارات القياس
.80989	3.4516	توفر المؤسسة الفرصة لتدريب العمال
.85131	3.4839	تتقبل المؤسسة نتائج أفكارك الجديدة
.98045	3.1935	تتقبل المؤسسة نتائج أفكارك الجديدة
1.22431	2.9677	تدعو المؤسسة إلى العمل الجماعي
.92283	3.4194	تساعد على توضيح الأعمال
.60107	3.8065	يخضع تعيين العاملين إلى معايير الإستقطاب
.80322	3.6129	تشغل كفاءات العليا
.51431	3.7419	تحفز المؤسسة على الأداء المتميز
.80322	3.6129	تكافئ المؤسسة العمال المتميزين

76059	3.6129	تشجع المؤسسة على تغيير أساليب العمل
51431	3.7419	تقدم إمتيازات و تدعم على الإبداع

### المصدر: اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ما يلي:

- تنمية كفاءة الموارد البشرية: تشير نتائج الجدول أعلاه الى ارتفاع مستوى تنمية كفاءة الموارد البشرية كما ان كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد، وقد حصلت الفقرة رقم (06)

على اعلى متوسط حسابي قدره (03.80) وانحراف معياري قدر بـ (0.60)، وتليها الفقرة رقم (08) على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره (03.74) وانحراف معياري قدر بـ (0.51) ، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (11) هي الاخرى على متوسط حسابي قدر بـ (03.74) وانحراف معياري قدره (0.51)، وقد حصلت الفقرة رقم (07) ورقم (09) على متوسط حسابي قدر بـ (3.61) وانحراف معياري قدره (0.80) وقد حصلت الفقرة رقم (10) على متوسط حسابي قدر بـ (03.61) وانحراف معياري قدره (0.76)، وهذا يدل على قبول المبحوثين لعبارات محور تنمية كفاءة الموارد البشرية ، وهذا يشير على ان المؤسسة تسعى إلى تنمية كفاءة الموارد البشرية، فهذا يعني أنها تولي اهتماماً كبيراً بتطوير وتحسين مهارات وقدرات موظفيها وتوظيفها بكفاءة، من خلال توفير الدورات التدريبية وورش العمل والإرشاد اللازم لتطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.

وتعتبر تنمية كفاءة الموارد البشرية من أسس نجاح المؤسسات، حيث تساعد في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة العمل، وتعزيز الرضا والولاء للمؤسسة. كما تساعد على تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة وزيادة الثقة في بيئة العمل

ويتمثل دور المؤسسة في تنمية كفاءة الموارد البشرية في تحديد احتياجات التدريب والتطوير اللازمة لموظفيها، وتوفير الدورات التدريبية وورش العمل المناسبة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم، كما يجب عليها تقييم أداء الموظفين بانتظام وتقديم الملاحظات اللازمة لتحسين أدائهم، وتوفير فرص الترقية والتطوير الوظيفي لهم.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل صحية وآمنة للموظفين، وتوفير نظام مكافآت وحوافز يحفزهم على العمل بجد وكفاءة، وتطوير نظام الاتصال والتواصل بين الموظفين والإدارة، وتشجيع الإبداع والابتكار وتحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:



لغرض الوصول إلى اثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها ستناقش الطالبتان متغيرات الدراسة المتعلقة بكل من تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية والتي سيتم عرضها كالآتي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.

-  $H_0 =$  لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.  
 -  $H_1 =$  توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.  
 لدراسة الفرضية محل الدراسة نعتمد على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة

Correlations			
		القيادة	كفاءة
القيادة	Pearson Correlation	1	.858**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	31	31
كفاءة	Pearson Correlation	.858**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	31	31

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل ارتباط ذو علاقة قوية بقيمة ( $0.858^{**}$ ) بين تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ما يلزمنا

قبول ( $H_1$ )، أي أنه كلما زاد تقييم سلوكيات القيادة التحويلية كلما زادت تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.

للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية:

-  $H_0 =$  لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.

-  $H_1 =$  يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط تم الحصول على ما يلي:

### Coefficients

Model		Unstandardized	Standardize	T	Sig.
		Coefficients	d		
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.602	.158		22.818 .000
	القيادة	.402	.045	.858	9.006 .000

a. Dependent Variable: كفاءة

المصدر: اعداد الطالبتان بناء على مخرجات spss 21.0

	<u>Sig= 0.00</u>	<u>Sig=0.00</u>
<u>N=31</u>	<u>R<sup>2</sup>= 0.737</u>	<u>SigF= 0.000</u>
<u>Axe2=</u>	<u>0.402 +</u>	<u>3.602 axe1</u>

- **Axe<sub>2</sub>**: تنمية كفاءة الموارد البشرية.

- **Axe<sub>1</sub>**: تقييم سلوكيات القيادة التحويلية.

- تقييم سلوكيات القيادة التحويلية = 3.60، تنمية كفاءة الموارد البشرية = 0.402

- يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات **spss 21.0**

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل **Axe<sub>1</sub>** على **Axe<sub>2</sub>** حيث انه التغير في **Axe<sub>1</sub>** بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في **Axe<sub>2</sub>** ب: **0.402**.

- والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ **R<sup>2</sup>=0.737** أي أن للمتغير المفسر

اثر جوهري في تفسير الظاهرة ب **73.7%**، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية **Sig f= 0.000**، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل التباين الأحادي لأثر تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.888	1	4.888	81.105	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.748	29	.060		
	Total	6.636	30			

a. Dependent Variable: كفاءة

b. Predictors: (Constant), القيادة

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات **spss 21.0**.

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ( $\text{sig}_{t_1} = \text{sig}_{t_2} = 0.000 < 0.05$ )

وعليه يمكن القبول بالفرضية  $H_1$  والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (95%) لتقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تقييم سلوكيات القيادة التحويلية- التأثير المثالي ، الاعتبار الفردي ، الاستشارة الفكرية ، دافعية الهامية - في تنمية مستوى كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.

-  $H_0$  = لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تقييم سلوكيات القيادة التحويلية- التأثير المثالي ، الاعتبار الفردي ، الاستشارة الفكرية ، دافعية الهامية - في تنمية مستوى كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.

-  $H_1$  = توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تقييم سلوكيات القيادة التحويلية- التأثير المثالي ، الاعتبار الفردي ، الاستشارة الفكرية ، دافعية الهامية - في تنمية مستوى كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.

لدراسة الفرضية محل الدراسة نعتمد على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): اختبار بيرسون للارتباط بين ابعاد المحور الاول والمحور الثاني للدراسة

Correlations						
		التأثير	الاعتبار	الاستشارة	الدافعية	كفاءة
التأثير	Pearson Correlation	1	.451*	.686**	.794**	.839**
	Sig. (2-tailed)		.011	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31
الاعتبار	Pearson Correlation	.451*	1	.438*	.427*	.531**
	Sig. (2-tailed)	.011		.014	.017	.002
	N	31	31	31	31	31
الاستشارة	Pearson Correlation	.686*	.438*	1	.599**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014		.000	.000
	N	31	31	31	31	31
الدافعية	Pearson Correlation	.794*	.427*	.599**	1	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.017	.000		.000
	N	31	31	31	31	31
كفاءة	Pearson Correlation	.839*	.531**	.645**	.809**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل ارتباط ذو علاقة طردية قوية بقيمة  $0.839^{**}$  بين التأثير المثالي في تنمية مستوى كفاءة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ما

يلزمنا قبول ( $H_1$ )، أي أنه كلما زاد التأثير المثالي كلما زادت تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.

أن معامل ارتباط ذو علاقة طردية متوسطة بقيمة  $0.531^{**}$  بين الاعتبار الفردي في تنمية مستوى كفاءة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ما يلزمنا قبول ( $H_1$ )، أي أنه كلما زاد الاعتبار الفردي كلما زادت تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS تيارت.

أن معامل ارتباط ذو علاقة طردية متوسطة بقيمة  $0.645^{**}$  بين الاستشارة الفكرية في تنمية مستوى كفاءة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ما يلزمنا قبول ( $H_1$ )، أي أنه كلما زاد الاستشارة الفكرية كلما زادت تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.

أن معامل ارتباط ذو علاقة طردية قوية بقيمة  $0.809^{**}$  بين الدافعية الالهامية في تنمية مستوى كفاءة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ما يلزمنا قبول ( $H_1$ )، أي أنه كلما زاد الدافعية الالهامية كلما زادت تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS تيارت.

## خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الصندوق الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء لولاية تيارت كما حاولنا معرفة مدى تطبيق قيادة المؤسسة لسلوكيات القيادة التحويلية من خلال الإستبيان المسترجع و تحليل بعض العوامل اذا توصلنا أن سلوكيات القيادة التحويلية أثر على تنمية كفاءة الموارد البشرية .

الخاتمة



## الخاتمة

تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة التي تساعد في نجاح عملية التغيير و التطوير، وتعد من الأنماط القيادية الحديثة التي تقود المؤسسات الى النجاح و الإستمرار .

ومن خلال دراستنا قمنا بالبحث عن خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى قيادات "الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء casnos تيارت" ، و معرفة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير مثالي، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية ، الدافعية الإلهامية ) على تنمية كفاءة الموارد البشرية من خلال التدريب ،التعيين، التحفيز.

من خلال معالجتنا النظرية لموضوع الدراسة المتمثل في تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية ، و المعالجة التطبيقية بمؤسسة "الضمان الإجتماعي لعمال الغير الأجراء" تمكنا من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية و تساؤلات البحث عن طريق إختبار فرضياتها ومن ثم توصلنا الى :

### أولا : نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع بحثنا توصلنا الى النتائج التالية :

#### 1-على المستوى النظري

✓ تعتبر القيادة التحويلية ثمرة إجتهد الباحثين و المفكرين من أجل تطوير القيادات التقليدية ومعالجة قصورها.

✓ القيادة التحويلية من أهم محددات نجاح او فشل منظمات الأعمال .

✓ تساعد القيادة التحويلية في بناء رؤية عن المستقبل ،وتشجع الأفراد وعلى تنفيذها و أيضا تعديل أو تغيير هذه الأنظمة لتتلاءم مع هذه الرؤية

✓ تهدف القيادة التحويلية الى تنمية الإبداع و تحسين مهارات المورد البشري

#### 2- على المستوى التطبيقي :

✓ تتوافر خصائص القيادة التحويلية لدى قيادات مؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء casnon تيارت .

- ✓ هناك علاقة طردية بين القيادة التحويلية و تنمية كفاءة الموارد البشرية .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية و تنمية كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء هناك ارتباط بين بين القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء.

### ثانيا : إختبار نتائج الفرضية :

#### 1- الفرضية الرئيسية :

- ✓ توجد ارتباط ذو علاقة قوية بين تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية و هذه العلاقة تمثل تناسب طردي ، أي كلما زاد تقييم سلوكيات القيادة التحويلية زادت تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء Casnos تيارت.

#### 1- نتائج الفرضيات الفرعية :

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء Casnos تيارت .
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي -الإعتبارية الفردية -الإستشارة الفكرية - دافعية الإلهامية ) في تنمية كفاءة الموارد البشرية لدي مؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء Casnos تيارت .

### ثالثا : التوصيات و الإقتراحات

- من خلال دراسة النظرية و نتائج الدراسة التطبيقية في مؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء ب تيارت يمكننا اقترح التوصيات التالية :
- ✓ يجب إدراك المؤسسات الوطنية بالعموم ومؤسسة Casnos بالأخص على ضرورة تطوير وتنمية القيادة التحويلية ،لأنه حسب نتائج الدراسة لهذا النمط من القيادة له تأثير إيجابي و قوي في تنمية كفاءة المورد البشري.
  - ✓ إجراء العديد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية و أثرها الكبير في تنمية كفاءة الموارد البشرية.

✓ اهتمام بالجانب النفسي للعاملين من أجل تحفيزهم على العمل بشكل أفضل و تنمية القدرات الإبداعية.

✓ اهتمام بالإيطارات المؤهلة و تمكينهم من بعض المهام من أجل تنمية كفاءتهم.

#### رابعا : افاق الدراسة

انطلاقا من نتائج الدراسة التي توصلنا إليها و التوصيات التي قمنا بتقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات ضمن هذا الموضوع من أجل لإثراء الجوانب التي لم ننظر فيها أو تأكد من معلومات التي قمنا بتقديمها و من هذه المواضيع مايلي :

✚ إجراء دراسة مماثلة في مؤسسات أخرى ( عمومية او خاصة ) مع توسيع حجم العينة لتأكيد نتائج الدراسة .

✚ دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمؤسسات الناشئة .

✚ أثر ممارسة القيادة التحويلية في تنمية الإبداع و الابتكار لدى العاملين.

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب

1. مُجَّد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الجزء الأول، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2000، ص114.
2. كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات"، دار المنهل، الطبعة الأولى، لبنان، 2008، ص23.
3. مصطفى كافي، إعادة هندسة الموارد البشرية، الوراق للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص16.
4. مُجَّد أيمن، عبد الطيف عشوش وآخرون، "أساسيات إدارة الموارد البشرية ج1"، مصر، 2007، ص21.
5. مُجَّد فوزي بن مُجَّد الغامدي، "القيادة التحويلية"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 2012، ص23.4 .
6. مدحت أبو نصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة الليل العربية، مصر، 2007، ص31.
7. رواية مدحت حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مصر، 2002، ص66.
8. مُجَّد شيخ صالح قدومي، "إدارة الموارد البشرية"، دار المعتر، الطبعة الأولى، 2013، ص31.
9. علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص37.
10. بن عنتر عبد الرحمان، "الموارد البشرية مفاهيم وأسس وأبعاد"، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص25،26.
11. ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية، مصر، 1999، ص65.
12. سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، الطبعة الأولى، دار محذلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص31، ص34.
13. عبير عبد الخالق، "التنمية البشرية، وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة"، دار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014، ص21.

14. مدحت أبو نصر، ياسمين مدحت مُجَّد، "التنمية المستدامة مفهومها وأبعادها"، مجموعة العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017، ص164.
15. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص237.
16. مدحت أبو نصر، ياسمين مدحت مُجَّد، "التنمية المستدامة مفهومها وأبعادها"، مجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017، ص167.
- البحوث الجامعية:**
1. مُجَّد إبراهيم خليل العطوي، "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على الأداء"، ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص33.
2. عايد العويض العطوي، أثر القيادة التحويلية على التمييز التنظيمي، ماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة مؤتة، 2010، ص18.
3. مزيان سعدية، أوزاني سهيلة، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع التنظيمي"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية إدارة الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، ملحق وجامعة مغنية، 2015، 2016، ص37.
4. حافظ عبد الكريم الغزلي، أثر القيادة التحويلية على عملية إتخاذ القرار في الشركات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص33.
5. وهينة حارش، "متطلبات تنمية الموارد البشرية الإدارية الإلكترونية"، أطروحة نيل شهادة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع وديموغرافية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2020-2021، ص93-95.
6. زيد المال حسناء، "واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم النفس والتسيير البشري، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2015-2016، ص61.
7. دانيال حمصي، "أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري"، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013، ص23.

8. عزيري هاجر، "أهمية الموارد البشرية وتطويرها في جماعات محلية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير عمومي، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021، ص 16-17.
9. مرارزة أمينة، "تنمية الموارد البشرية في الاقتصاد المبني على المعرفة"، ماجستير، تخصص موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص 59-60.

### المجلات

1. فاطمة قوال، القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمين مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد1، الجزائر، سنة 2021، ص 262.
2. سعد بن مرزوق العتيبي، أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص، المجلة العربية للإدارة، مج 36، عدد 1، يونيو 2016، ص 216.
3. التجاني دوح، حسين شنيبي، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية الطيبات، ورقة، مجلة رؤى الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 09 العدد2، ديسمبر 2019، ص 29.
4. فضيلة سليمان داود، "النجاح الاستراتيجي على وفق أبعاد القيادة التحويلية"، مجلة دراسات محاسبة المالية، عدد 20، بغداد، ص 293.
5. عمر ملوكي، سليمة مدحي محمد، "أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة"، دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب، ولاية الوادي، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، عدد 1، 2020، ص 140.
6. هلال محمد علي سفياني، واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية في نظر المعلمين في محافظة المهرة، اليمن، مجلة مركز جزيرة الحرب للبحوث التربوية، مجلد 1، عدد 8، ص 112.

### مراجع اللغة الأجنبية

1. Daniel held et JM rise « développement de compétences ou service de l'organisato inapprenant, Suisse, n13, 1998

موقع أنترنت

1. قيادة التحويلية، 24/05/2023، 19:30، <https://www.starchams.com>



# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

## الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أستاذ: المشرف صافة محمد

استبيان حول تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة ضمان

الاجتماعي للعمال الغير الأجراء (CASNOS)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

بعد التحية والتقدير: سيدي المحترم/ سيدتي المحترمة

في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، التي تندرج تحت عنوان "تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية- دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي تعد جزء مهما من دراستنا، لذا نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة (x) في خانة المناسبة التي تتوافق مع وجهة نظركم الشخصية.

من اعداد الطلبة:

بنور آية

بن عمار شيما

المحور الثاني: قيادة التحويلية وأبعادها

المعلومات الشخصية:

أنثى

ذكر

الجنس:

## الملاحق

العمر:  أقل من 35  من 35 إلى 50  من 50 وأكثر

### المستوى التعليمي

ثانوي  جامعي  
 تكوين مهني

### الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  
 من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 15 سنة

### عدد سنوات العمل مع رئيسك المباشر

أقل من سنتين  
 من سنتين إلى 5 سنوات  
 أكثر من 5 سنوات

### عدد الدورات التكوينية

دون تكوين  دورتين وأقل  
 أكثر من دورتين

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية إلى مدى تتوفر الخصائص التالية في

رئيسك؟

المحور الثاني: القيادة التحويلية					
دائما	غال	أحيا	نادرا	أبدا	1-بعد التأثير

الملاحق

	با	نا			المثالي
					رئيسك المباشر يصنع أولوية للمصلحة الجماعية على مصالحه الشخصية
					رئيسك المباشر يحضى باحترامك
					يتميز رئيسك بقوة الشخصية والثقة
دائما	غالا با	أحيا نا	نادرا	أبدا	2-بعد الاعتبار الفردى
					يستمع رئيسك إلى أرائك ويهتم بانشغلاتك
					يوفر لك رئيسك فرصة لتدريب وتعليم والتكوين
					يستمع رئيسك إلى اقتراحاتك لحل مشاكل
دائما	غالا با	أحيا نا	نادرا	أبدا	3-بعد استثارة الفكرية

الملاحق

					يشجع رئيسك الأفكار الجديدة
					يسمح لك بالتعبير عن آرائك وأفكارك وإظهار موقعك
					يشجع رئيسك على
دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	4-بعد دافعية إلهامية
					رئيسك متفائل اتجاه المستقبل
					يرحب رئيسك بأفكارك ويشعرك بحماس
					يشجع رئيسك على العمل الجماعي وروح فريق

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية إلى أي مدى ترى أنك اكتسبت كفاءات للتنمية البشرية بفضل رئيسك؟

المحور الثالث: كفاءة التنمية البشرية

الملاحق

بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	
				1-تدريب
				توفر المؤسسة فرص لتدريب للعمال
				تتقبل المؤسسة نتائج أفكار الجديدة
				تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة
				2-التعین
				تدعو المؤسسة إلى العمل الجماعي
				تساعد على توضيح الأعمال
				تشغل كفاءات عليا
				3-التحفيز
				تحفز المؤسسة على الأداء المتميز
				تكافئ المؤسسة العمال المميزين
				تقدم امتيازات وتدعم على الإبداع

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على تنمية كفاءة الموارد البشرية، وقمنا بإختيار الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الغير الأجراء لولاية تيارت من أجل دراسة الحالة، و معرفة مدى ممارسة هذه السلوكيات.

من قبل إدارة المؤسسة حيث تكونت العينة من 31 عامل و من أجل حصول على نتائج الدراسة تم استخدام الإستبيان و تحقق من صدق و ثبات خصائصه من خلال معامل ألفا كرونبرغ وحساب المتوسطات الحسابية و معايير الإنحدار و توصلت نتائج الدراسة الى وجود دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة لسلوكيات القيادة التحويلية مرتفعة كما لها تأثير على تنمية كفاءة العمال.

**كلمات المفتاحية :** القيادة التحويلية ، تنمية كفاءة الموارد البشرية

## Abstract :

This study aimed to evaluate the behaviors of transformational leadership and its impact on the development of the efficiency of human resources and we chose the national fund for social security for non-conducting workers in the state of tiaret in order to study a case and to know the extent to which behaviors are practiced by the management of the institution where a sample was formed and in order to obtain the results of the study the questionnaire was used and the stability and validity of its characteristics were verified through the cronbach coefficient and calculation of arithmetic averages and regression criteria it also has an impact on the development of human resources efficiency .

**Keywords :** transformational leadership, human resource efficiency development.