

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: نسيم روبيبي

تحت عنوان

أثر سلوكيات القيادة الإدارية في تقويم أداء موظفي إدارة
الجماعات الإقليمية - دراسة حالة بلديات ولاية المسيلة -

لجنة المناقشة:

جامعة محمد بوضياف المسيلة رئيسا
جامعة محمد بوضياف المسيلة مشرفا و مقررا
جامعة محمد بوضياف المسيلة مناقشا

د/ عبد المطلب بيسار
د/ أحمد الصغير قراوي
د/ شعبان بعيطيش

السنة الجامعية: 2018/2019

الإهداء

✓ الى من علمتني الأدب قبل الفطام وأهدتني الوصل دون الخصام وربتني وليدة وسقتني من حنانها سهد المدام، إلى أنيسة الروح الغائبة وفانوس عيني المنطفئ أمام ناظري و المضيء لقلبي على الدوام الى من سافرت رحلة نحو البعيد المنقطع، فأمطر الفراق جراحا ينسى ولا يطيب ولكن ذكراها تبقى همس الصدى يجيب مع كل رعشة امتنان أهديتها حيي لحنا وسلام لأن ذكراها محفورة في الفؤاد لا تزال..... الى الراحلة أُمي رحمها الله وأسكنها فسيح جناته.

✓ الى من وهبني فرصة التعلم وعلمني أن أسمو بنفسي عن الدنيا لأسلك سبيل الرشاد، أبي الحبيب حفظه الله.

✓ إلى من بسماقم خفيفة وحكاياتهم لطيفة وهن قطعة من روحي أحواني أسعدهن الله.

✓ إلى من أعتز بوجودهم إخوتي رعاهم الله.

✓ الى من كانوا بالعلم ناهضين وبه متواضعين كانوا مثل البحر الغني بأحجاره الكريمة، فكان علمهم لؤلؤة مضيئة لدرننا بمساعداتهم لنا في البحث العلمي الدكاترة : استاذي المشرف أحمد الصغير قراوي، شعبان بعيطيش والأساتذة المحكمين لأداة الدراسة، وكل أساتذة قسم علوم التسيير .

✓ الى من جمعني بهم لحظات صدق رائحة أضافت الى نفسي كل معاني

الانشراح زميلاتي وزملائي في العمل و الدراسة.

✓ الى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.

✓ الى كل من يسهر من أجل رفع راية العلم والمعرفة.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مبارك فيه عدد ما كان وعدد ما يكون وعدد الحركات والسكون، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فله الحمد والمنة أن أعانني على إنجاز هذه الدراسة والحمد لله الذي خير لي من عباده الأخيار وذوي العلم والأخلاق الكريمة، وانطلاقا من قول النبي عليه الصلاة والسلام: " من صنع لكم معروفا فكافئوه، فان لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه " ، أتقدم بخالص شكري الى :

✓ أستاذي الفاضل الدكتور أحمد الصغير قراوي الذي وجدته نعمًا المشرف علما وأخلاقا، أشكرك على النصائح القيمة والتوجيهات السديدة التي قدمتها لي من أجل إعداد هذه الرسالة.

✓ أستاذي الفاضل الدكتور شعبان بعيطيش الذي أعانني وأعان جميع الطلبة وعلمنا كيفية استخدام برنامج **SPP**، فكان قدوة للتواضع والعلم وكان ذاك الذي قيل عنه: "كاد المعلم أن يكون رسولا" جزاك الله خيرا .

✓ الى السادة اعضاء اللجنة لهم فائق احترامي وشرف عظيم لي لقبولكم مناقشة هذه الدراسة.

✓ شكرا الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل ولا سيما موظفي بلديات الولاية.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
02	الإهداء.....
03	الشكر والتقدير.....
10	قائمة الجداول.....
11	قائمة الأشكال.....
13	قائمة الملاحق.....
	مقدمة:
أ	أولا: الاشكالية الرئيسية.....
أ	ثانيا : نموذج الدراسة.....
ب	ثالثا: فرضيات الدراسة.....
ب - هـ	رابعا نماذج فرضيات الدراسة.....
هـ	خامسا: أسباب اختيار الموضوع.....
و	سادسا: أهداف وأهمية الموضوع.....
و	سابعا: المنهج المستخدم.....
و - م	ثامنا: الدراسات السابقة.....
م	تاسعا: تعقيب عن الدراسات السابقة.....
ن	عاشرا: تقسيمات الدراسة.....
ن	احدى عشر: مصطلحات الدراسة.....
الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة	
31	تمهيد:.....
39-32	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لسلوك القيادة الادارية.....
34-32	المطلب الأول: ماهية القيادة الادارية.....
32	أولا: مفهوم القيادة الادارية.....
32	ثانيا: أهمية القيادة الادارية.....
33	ثالثا: وظائف القيادة الادارية.....
33	رابعا: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة الادارية.....
33	خامسا: أنواع القيادة الادارية.....
37-34	المطلب الثاني: سلوك القيادة الادارية.....
34	أولا: مفهوم سلوك الفرد ومكوناته.....
35	ثانيا: تعريف سلوك القيادة الادارية.....
35	ثالثا: محددات وخصائص السلوك القيادي.....
36	رابعا: مكونات السلوك القيادي.....
37	خامسا: الخصائص الفعالة لدى القائد.....

38المطلب الثالث: الفرق بين سلوك القائد الاداري والمدير
53-39المبحث الثاني: سلوكيات القيادة الفعالة في الادارة.
40-39المطلب الأول: السمات الشخصية للقائد.
39أولا: السمات الشخصية حسب مدخل السمات.
39ثانيا: السمات الشخصية حسب تحليل الشخصية.
39ثالثا: السمات الشخصية حسب درجة الانفعال مع المجموعة.
44-41المطلب الثاني: سلوك الدافعية.
41أولا: مفهوم الدافعية.
42ثانيا: خصائص الدافعية:
42ثالثا وظائف الدافعية:
43رابعا: الفرق بين الدافعية و المفاهيم المتصلة بها - الحافز، الباعث، الدافع، الحاجة الهدف
44خامسا: نموذج الدافعية.
48-45المطلب الثالث: سلوك القيادة الموقفية (التشجيع، التوجيه).
45أولا: لمحة عن القيادة الموقفية
46ثانيا: بعدي القيادة الموقفية.
51-49المطلب الرابع: سلوك القيادة الادارية ببعديها: الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام
49أولا: السلوك القيادي الأول " الاهتمام بالأفراد العاملين "
50ثانيا: السلوك القيادي الثاني "هيكله المهام".
51ثالثا: الأسلوب القيادي المفضل.
53-51المبحث الثالث: الاطار المفاهيمي لتقويم الأداء الوظيفي.
52-51المطلب الأول: مدخل عام لتقييم الأداء الوظيفي.
51أولا: مفهوم الأداء الوظيفي.
52ثانيا: المرتكزات الأساسية لعملية تقييم الأداء.
52ثالثا: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين.
52رابعا: مراحل وخطوات تقييم الأداء.
54-53المطلب الثاني: ماهية تقويم الأداء الوظيفي.
53أولا: مفهوم تقويم أداء الموظفين.
54ثانيا: أهمية تقويم أداء الموظفين.
54ثالثا: مقومات التقويم الجيد.
58-54المطلب الثالث: طرق واجراءات تقويم الأداء الوظيفي
55أولا: التحفيز.
57ثانيا: فرق العمل.
58ثالثا: تدريب الموظفين
60خلاصة الفصل.

62	تمهيد.....
70-63	المبحث الأول: تقديم ادارة الجماعات الاقليمية.....
64-63	المطلب الأول: تعريف إدارة الجماعات الاقليمية.....
63	أولا: مكانة البلدية في الهرم المؤسسي.....
63	ثانيا: تعريف البلدية كمرفق عمومي.....
63	ثالثا: هيئات البلدية وهيكلها.....
66-64	المطلب الثاني: تعريف بلديات ولاية المسيلة.....
64	أولا: لمحة تاريخية عن بلديات ولاية المسيلة.....
64	ثانيا: تعريف بلديات ولاية المسيلة.....
64	ثالثا: الهياكل التنظيمية لبلديات الولاية.....
68-66	المطلب الثاني: موظفي إدارة الجماعات الاقليمية.....
66	أولا: التصنيفات الادارية لموظفي إدارة الجماعات الاقليمية.....
67	ثانيا: إحصائيات عامة عن تطور تعداد موظفي بلديات ولاية المسيلة.....
68	ثالثا: تعداد الموظفين الممارسين لمهام القائد بإدارة البلدية.....
70-68	المطلب الثالث: الأمين العام للبلدية بصفته شاغل لمنصب القائد.....
68	أولا: وضعية شاغلي المنصب القيادي - الأمين العام -.....
69	ثانيا: شروط تعيين الأمين العام للبلدية.....
69	ثالثا: مهام الأمين العام للبلدية.....
69	رابعا: تكوين وتقييم الأمين العام للبلدية.....
106-71	المبحث الثاني: منهج الدراسة واجراءاتها.....
74-71	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
71	أولا: منهج البحث والأدوات الاحصائية المستخدمة للدراسة.....
71	ثانيا: حدود الدراسة.....
71	ثالثا: مجتمع الدراسة.....
72	رابعا: عينة الدراسة.....
73	خامسا: أداة جمع البيانات والأدوات الاحصائية المستخدمة.....
89-75	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الأول - من وجهة نظر القائد -.....
75	أولا وصف عينة الدراسة.....
76	ثانيا صدق وثبات الاستبيان.....
81	ثالثا: الاحصاء الوصفي.....
87	رابعا: اختبار الفرضيات من وجهة نظر القائد.....
103-90	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الثاني - من وجهة نظر الموظف.....

90	أولا وصف عينة الدراسة.....
91	ثانيا صدق وثبات الاستبيان.....
95	ثالثا: الاحصاء الوصفي
101	رابعا: اختبار الفرضيات من وجهة نظر الموظف.....
106-104	المطلب الرابع: مقارنة بين نتائج الاستبيان الموجه للقائد و الاستبيان الموجه للموظف.....
104	أولا: ترتيب سلوكيات القيادة حسب درجة الموافقة والأولوية.....
104	ثانيا: أوجه الاختلاف بين وجهة نظر القائد والموظف.....
105	ثالثا: أوجه التوافق بين القائد والموظف.....
106	رابعا: سلوكيات القيادة الادارية المؤثرة في أداء الموظفين المتفق على تأثيرها من قبل القائد والموظف.....
107	خلاصة الفصل.....
109	الخاتمة.....
/	الملاحق
/	قائمة المراجع
	ملخص الدراسة

قائمة

الأشكال والجداول

والملاحق

أولا قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
65	أسماء بلديات الولاية ومساحتها والكثافة السكانية لها	01
67	تطور تعداد موظفي البلديات من 2010 الى 2019	02
68	تعداد الموظفين شاغلي المناصب العليا بالبلديات خلال سنة 2019	03
69	وضعية تعيين الأمناء العامون بالبلديات من سنة 2014 الى سنة 2019	04
72	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات الصالحة للتحليل في الدراسة	05
74	أجزاء الاستبيان	06
74	مقياس ليكارت الحماسي لقياس استجابات المبحوثين	07
75	الخصائص و السمات الشخصية لعينة الدراسة الأولى " القائد"	08
77	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان الأول	09
78	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " السمات الشخصية للقائد" والدرجة الكلية للمحور بالاستبيان الأول	10
78	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " الدافعية" بالاستبيان الأول	11
79	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " سلوك القيادة الموقفية ببعديها التشجيع والتوجيه " بالاستبيان الأول	12
79	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع " سلوك بعدي القيادة الادارية الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام " بالاستبيان الأول	13
80	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس " تقويم أداء الموظفين " بالاستبيان الأول	14
80	معامل الارتباط بين محاور الاستبيان الأول	15
81	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعناصر سلوك القيادة وتقويم أداء الموظفين للاستبيان الأول	16
82	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الأول	17
83	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الثاني	18
84	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الثالث	19
85	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الرابع	20
86	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور تقويم الأداء	21
87	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير سلوكيات القيادة الادارية على تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر القائد	22
88	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير سلوكيات القيادة الادارية على تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر القائد	23
90	الخصائص و السمات الشخصية لعينة الدراسة الثانية " الموظف"	24
92	جدول رقم 25: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان الثاني	25

92	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " السمات الشخصية للقائد " والدرجة الكلية للمحور للاستبيان الثاني	26
93	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " الدافعية " للاستبيان الثاني	27
93	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " سلوك القيادة الموقفية ببعديها التشجيع والتوجيه " للاستبيان الثاني	28
94	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع " سلوك بعدي القيادة الادارية الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام للاستبيان الثاني	29
94	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس " تقويم أداء الموظفين " للاستبيان الثاني	30
95	معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان الثاني	31
95	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعناصر سلوك القيادة وتقويم أداء الموظفين للاستبيان الثاني	32
96	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الأول للاستبيان الثاني	33
97	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الثاني للاستبيان الثاني	34
98	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الثالث للاستبيان الثاني	35
99	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الرابع للاستبيان الثاني	36
101	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور تقويم الأداء للاستبيان الثاني	37
101	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير سلوكيات القيادة الادارية على تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظف	38
102	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير سلوكيات القيادة الادارية على تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظف	39

ثانيا: قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح نموذج الدراسة يوضح نموذج الدراسة	ب
02	نموذج الفرضية الأولى " تأثير السمات الشخصية للقائد في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية"	ج
03	نموذج الفرضية الثانية " تأثير الدافعية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية"	ج
04	نموذج الفرضية الثالثة " سلوك القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه"	د
05	يوضح نموذج الفرضية الرابعة " أثر سلوك بعدي القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية"	هـ
06	العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد	34
07	محددات السلوك القيادي	35
08	الفرق بين القائد والمدير	38
09	توقف قوة الدافع على مقدار ثقة القائد في التوقع الايجابي لنتائج الأداء القيادي	44
10	نموذج الدافعية كعمليات متعددة الخطوات	44

46	العلاقات الموقفية حسب نظرية القيادة الموقفية	11
47	الأساليب الفعالة في القيادة وفقا لمستوى التطور لدى الفرد والمجموعة	12
49	المتثل الذهبي للتميز في التعامل مع الأفراد العاملين	13
53	مراحل تقييم الأداء الوظيفي	14
54	عملية تقويم الأداء	15
59	مكونات نظام التدريب	16
64	الخريطة الجغرافية لبلديات ولاية المسيلة	17
73	مجتمع وعينة الدراسة	18
76	تمثيل بياني حسب البيانات الديمغرافية للعينة الأولى " القادة "	19
81	التمثيل البياني لترتيب سلوكيات القيادة تنازليا حسب درجة موافقة القادة المبحوثين	20
82	لترتيب سلوكيات القيادة تنازليا حسب درجة موافقة القادة المبحوثين	21
83	ترتيب عبارات محور السمات الشخصية للقائد تنازليا حسب درجة موافقة القادة المبحوثين	22
85	ترتيب عبارات محور الدافعية ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة القادة المبحوثين	23
86	ترتيب عبارات محور سلوك القيادة الموقفية ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة القادة المبحوثين	24
87	يمثل ترتيب عبارات المحور الرابع ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة القادة المبحوثين	25
91	ترتيب عبارات محور تقويم أداء الموظفين ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة القادة المبحوثين	26
96	تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الديمغرافية للعينة الثانية "الموظفين"	27
97	يوضح التمثيل البياني لترتيب سلوكيات القيادة تنازليا حسب درجة موافقة الموظفين المبحوثين	28
98	وضح ترتيب عبارات محور السمات الشخصية للقائد تنازليا حسب درجة موافقة الموظفين المبحوثين	29
99	ترتيب عبارات محور الدافعية ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة الموظفين المبحوثين	30
100	ترتيب عبارات محور سلوك القيادة الموقفية ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة الموظفين المبحوثين	31
101	يمثل ترتيب عبارات المحور الرابع ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة الموظفين المبحوثين	32
104	يمثل ترتيب عبارات محور تقويم أداء الموظفين ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة الموظفين المبحوثين	33
106	الفرق في درجة الموافقة لسلوكيات القيادة الادارية بين القائد والموظف	34
106	سلوكيات القيادة الادارية المؤثرة في تقويم أداء موظفي البلديات من وجهة نظر كل من القائد والموظف	35

ثالثا: قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	تعلیمة وزاریة بخصوص المخططات غیر الممركزة وحصيلة التكوين وتحسين المستوى
02	برنامج الدورة التكوینیة
03	تعلیمة بخصوص تنفيذ البرنامج الوطني للتكوين فی دورة التحسيس ضد الفساد
04	حصيلة التكوين لموظفي البلديات
05	الهیكل التنظيمي للبلديات من 50.000 الى 700.00 الف نسمة
06	الهیكل التنظيمي للبلديات الأكثر من 20.000 الف الى 50.000 الف نسمة
07	الهیكل التنظيمي للبلديات الأقل من 20.000 الف نسمة
08	التعلیمة الوزاریة المتعلقة بتعيين الأمناء العامون
09	قائمة اسمیة للأساتذة المحکین للاستبيان
10	جدول تحکيم الاستبيان الأولي
11	الاستبيان الأول " تأثير سلوكيات القيادة الادارية من وجهة نظر القادة"
12	الاستبيان الثاني "تأثير سلوكيات القيادة الادارية من وجهة نظر الموظفين"

مقدمة

- . تمهيد
- . إشكالية الدراسة
- . فرضيات الدراسة
- . نموذج فرضيات الدراسة
- . أسباب اختيار الموضوع
- . أهداف الدراسة
- . أهمية الدراسة
- . حدود الدراسة
- . المنهج وأدوات الدراسة
- . الدراسات السابقة
- . هيكل الدراسة
- . مصطلحات الدراسة

مقدمة

تخطى القيادة الادارية باهتمام كافة الاداريين في مختلف المؤسسات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحاً وجلياً للعيان أن نجاح المؤسسة وتقدمها المستمر مرتبط بتوفر قيادة فعالة، ولا يتحقق هذا إلا بوجود قائد ناجح يتسم بالصفات الريادية التي تمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال حث الأفراد العاملين على أداء الأعمال الموكلة اليهم بالطريقة الصحيحة وفي وقتها المناسب حفاظاً على النسق التنظيمي الجيد، وفي حقيقة الأمر يوجد علاقة قوية بين القيادة الادارية والأداء الجيد للموظفين وهو ما أكدته الدراسات السابقة في هذا الشأن، تسعى هذه الدراسة الى البحث عن أثر القيادة الإدارية من زاوية مختلفة تتمثل في التعرف على أثر سلوكيات القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية وذلك من وجهة نظر كل من القائد وموظفيه كل على حدى، باعتبار أن سلوك القائد يمثل محورا أساسيا في قوة التأثير التي يمارسها بحكم منصبه القيادي على موظفيه، وهي تختلف من قائد الى آخر وتعبّر عن نقاط القوة بذاته وشخصيته القيادية، ضوء ما سبق نحاول هذه الدراسة الوقوف على مختلف الجوانب السلوكية للقائد في إدارة الجماعات الاقليمية الممثلة ببلديات ولاية المسيلة، وكذا التعرف على أثرها في تقويم أداء موظفيها، من خلال تحفيزهم وتكوينهم إضافة الى زرع روح العمل التشاركي فيما بينهم عن طريق ما يعرف بالعمل الجماعي، ولتأخذ الدراسة صبغة علمية تعطيها قيمة مضافة في مجال البحث العلمي اعتمد على مختلف الدراسات والأبحاث العلمية بموضوع القيادة الادارية مهما اختلف نمطها، ودورها الفعال في احداث التغيير وتحقيق الأهداف على مستوى الفرد والمنظمة. ونظرا لقلّة الدراسات التي ناقشت السلوك القيادي في الوظيفة العمومية ولاسيما إدارة الجماعات الاقليمية الممثلة بالبلدية، حيث تتأكد الحاجة الى التعرف على السلوكيات القيادية الناجحة ومدى مساهمتها من قبل القادة في تحسين وتطوير أداء الموظفين، وترتكز الدراسة في البحث عن تلك السلوكيات التي يتميز بها الأمناء العامون للبلديات وتحويل لهم أن يكونوا قادة ناجحين و متمكنين من أداء مهامهم بالشكل الفعال.

أولاً: الاشكالية الرئيسية

ما مدى تأثير سلوكيات القيادة الادارية على تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية؟
من خلال الاشكالية الرئيسية تظهر التساؤلات الفرعية التالية :

- 1) هل تؤثر السمات الشخصية للقائد في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية؟
- 2) هل يؤثر سلوك الدفاعية للقائد في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية؟
- 3) ما هو أثر سلوك القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية ؟
- 4) ما هو أثر سلوك بعدي القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية؟

ثانياً نموذج الدراسة:

تتناول الدراسة أثر سلوك القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية، هذا الأخير الذي يكون معتمداً على نتائج تقييم أداء الموظفين، ورامياً الى تصحيح الانحرافات ونقاط الضعف الحاصلة في أدائهم ، ونظرا الى أن المسؤل الأول والمباشر عن عملية التقويم هو القائد، فإن سلوكه في اجراء هاته العملية يتأثر بالعديد من المؤثرات ، منها ما يتعلق ببيئة العمل ومنها ما يتعلق بمميزاته وخصائصه الذاتية التي تنعكس ظاهراً في سلوكياته القيادية، والجدير بالذكر أن هذه الدراسة تتناول بعضاً من جوانب القيادة الادارية تناولته العديد من النظريات والدراسات السابقة، حيث اختير منها مزيجاً من السلوكيات التي من شأنها أن تؤثر في عملية تقويم أداء الموظفين نذكرها كما يلي:

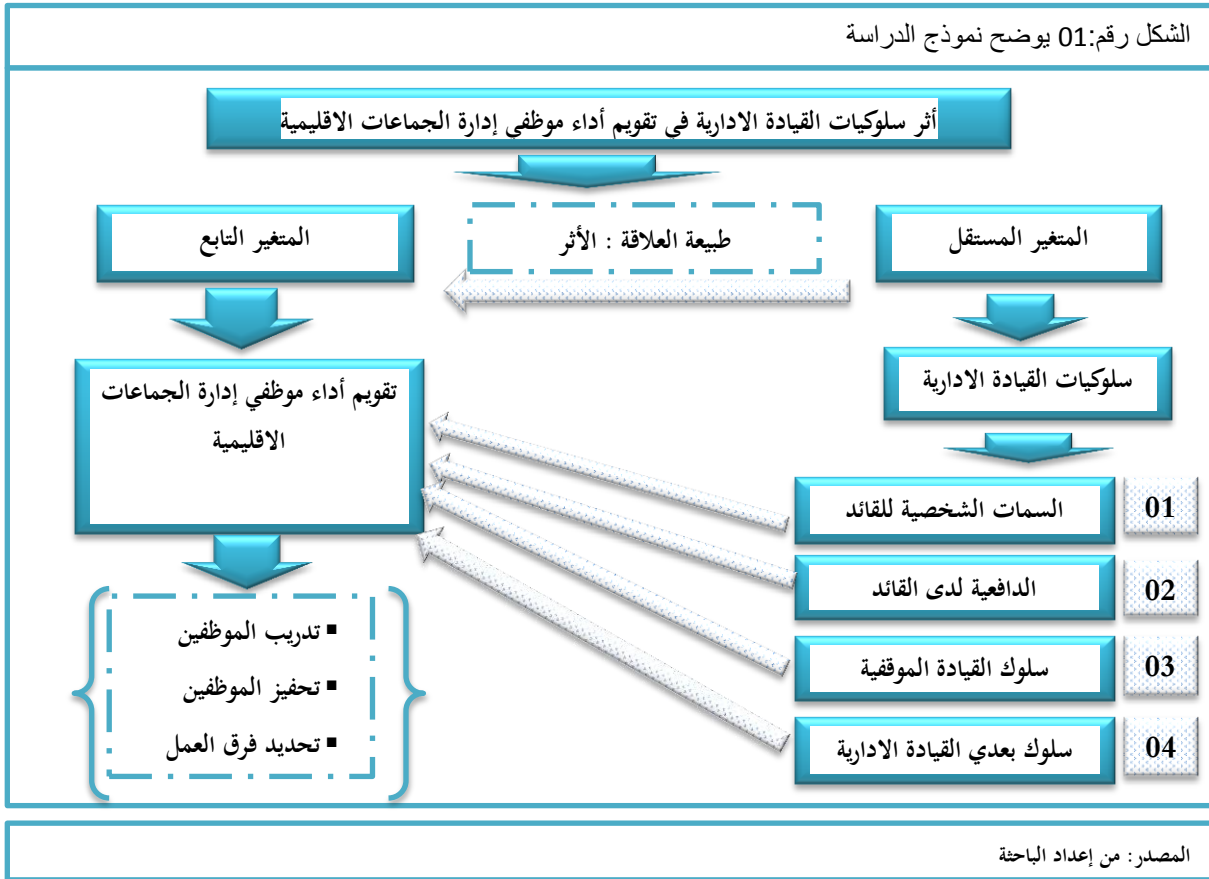
- 1) السمات الشخصية للقائد: نموذج السلوك والنتائج.

2) سلوك الدافعية لدى القائد: من خلال الدوافع التي تحفز وتحرك القائد نحو الأهداف.

3) سلوك القيادة الموقفية: التشجيع والتوجيه.

4) سلوك بعدي القيادة الادارية: الاهتمام بمشاعر العاملين، هيكله المهام.

ويمكن توضيح نموذج الدراسة حسب الشكل التالي:



ثالثا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة نصيغ الفرضيات التالية:

1) الفرضية العامة للدراسة:

يؤثر سلوك القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية بالولاية.

2) الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الأولى: تؤثر السمات الشخصية للقائد في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية.
- الفرضية الثانية: يؤثر سلوك الدافعية للقائد في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية.
- الفرضية الثالثة: يؤثر سلوك القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية.
- الفرضية الرابعة: يؤثر سلوك بعدي القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية.

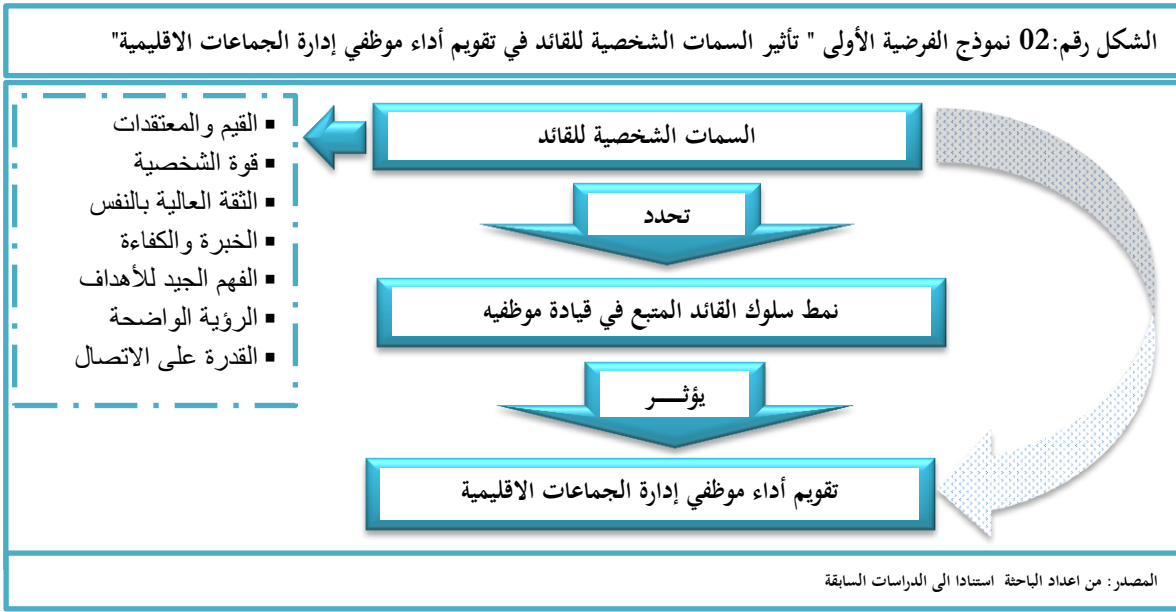
رابعا: نماذج فرضيات الدراسة:

بهدف تسهيل عملية الدراسة وتحديد مسارها الدقيق بغية الوصول الى أهداف موضوعية تحدد بالدقة المطلوبة الإجابة على

التساؤلات المطروحة، ونظرا لاعتبار أن موضوع السلوك يحتوي على عدد كبير من المتغيرات المتداخلة فيما بينها، حدد لكل فرضية

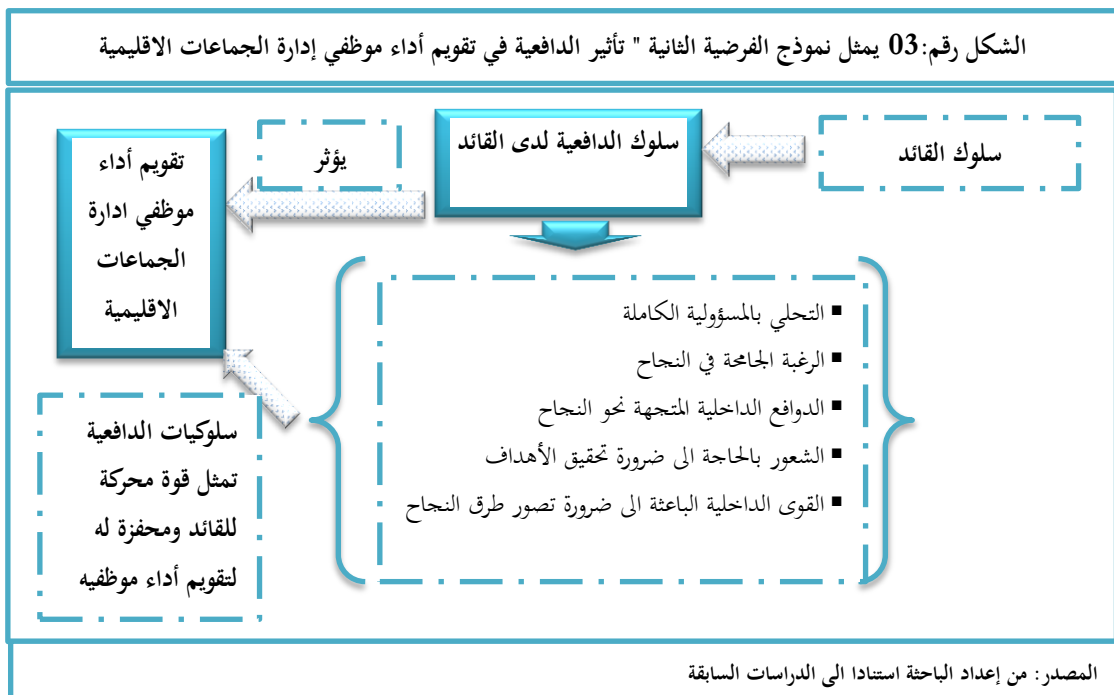
من فرضيات الدراسة نموذجاً خاصاً بها، يعتبر إطاراً موضوعياً لها ومحدداً لمسار البحث عن حلول للإشكالية المطروحة، و فيما يلي عرض لنماذج فرضيات الدراسة.

1) نموذج الفرضية الأولى: تؤثر السمات الشخصية للقائد في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية
يمثل السلوك الفعلي للقائد جملة التصرفات حيال موقف معين، وهو نابع من السمات الشخصية له، وتؤثر هذه الأخيرة بشكل مباشر على سلوكه القيادي مع مرؤوسيه، وفيما يلي عرض لنموذج الفرضية الأولى.

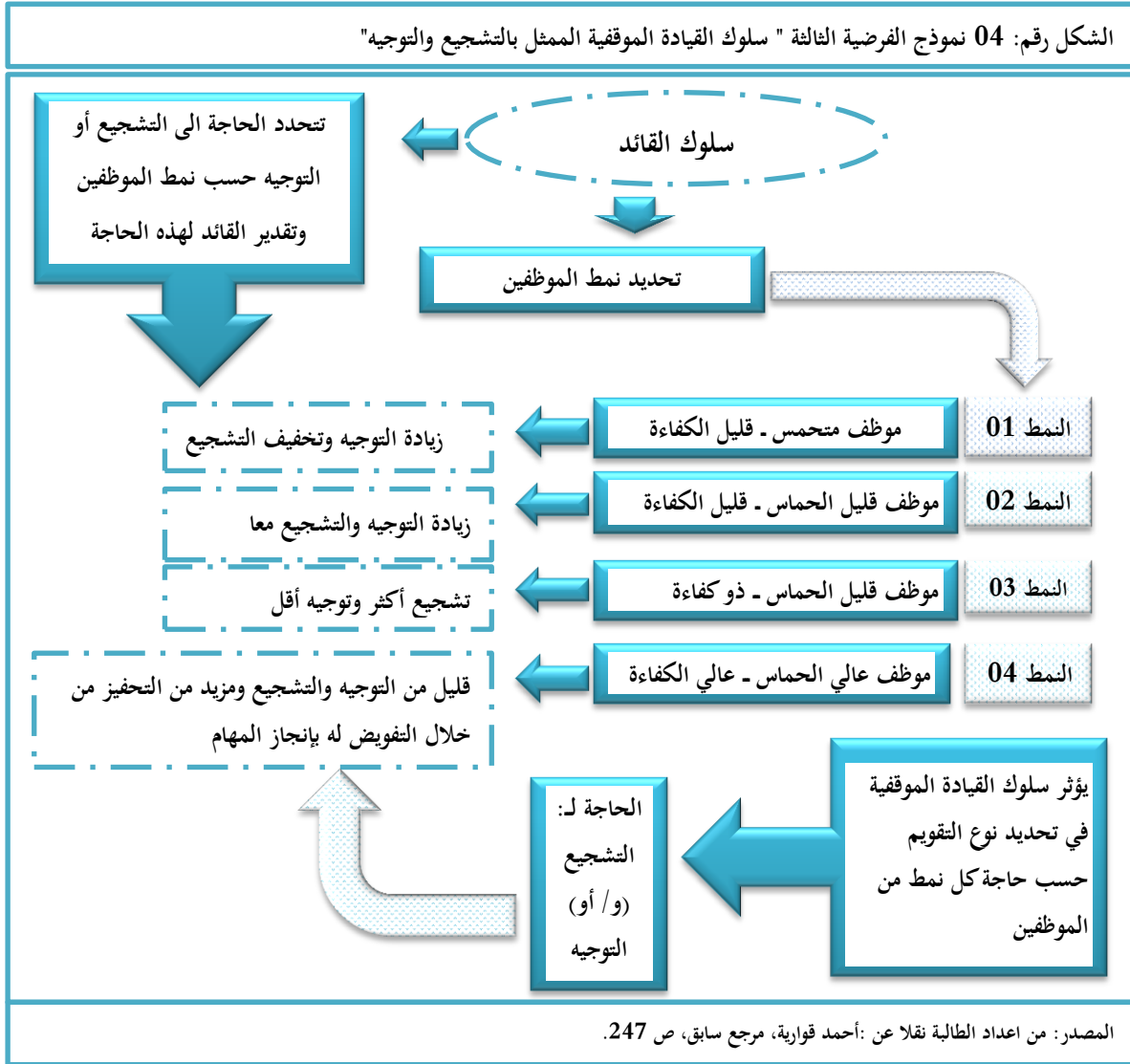


نموذج الفرضية الثانية: يؤثر سلوك الدافعية للقيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية.

تعتبر الدافعية لدى القائد منبها يثير السلوك على المستوى الذهني والحركي كي يقوم بايصاله الى تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال التفكير وايجاد الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب، ووضع السياسات والخطط اللازم للعمل المتكامل والمنسق مع الموظفين، ويمثل الشكل الموالي نموذج الفرضية الثانية للدراسة .



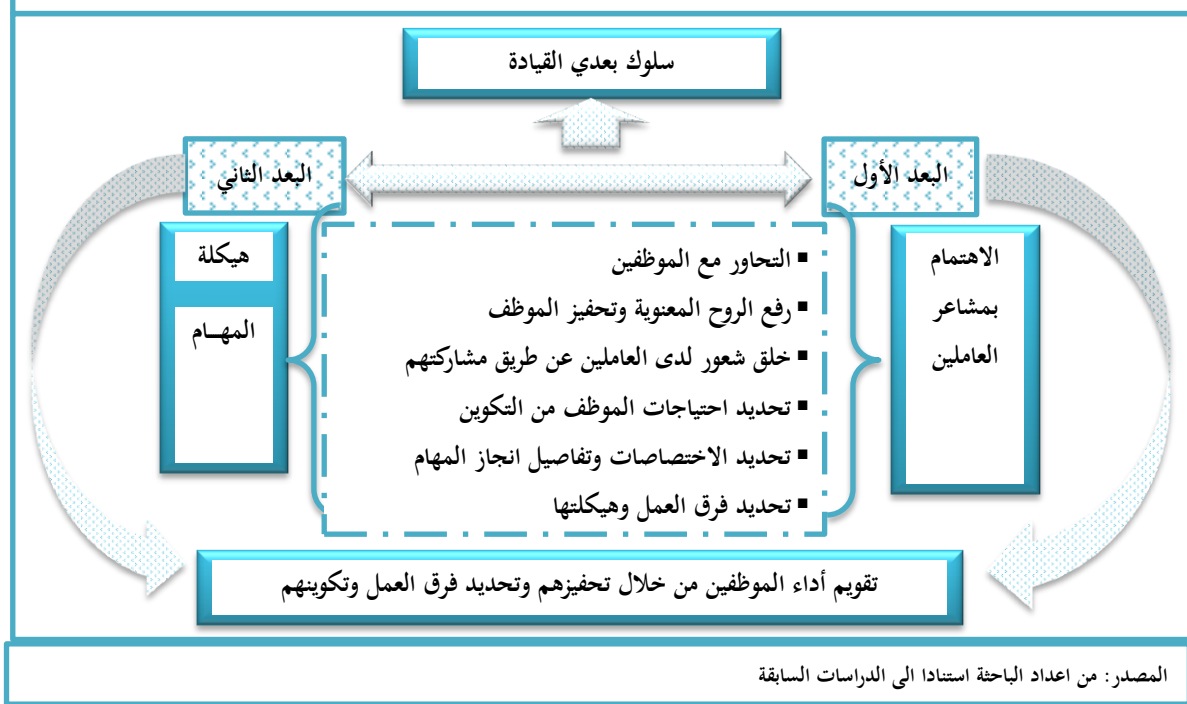
(2) نموذج الفرضية الثالثة: يؤثر سلوك القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية يقوم القائد في اطار ممارسة مهامه بتوجيه موظفيه تارة وتشجيعهم تارة أخرى، أو القيام بالأمرين معا في نفس الوقت وذلك وفقا لما تمليه حاجة الموقف وكذا طبيعة أداء الموظف المرتبط بدرجة الحماس والكفاءة لديه.



(3) نموذج الفرضية الرابعة: يؤثر سلوك بعدي القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية يعتمد القائد على أحد بعدي القيادة الادارية وذلك من خلال:

- الاهتمام بمشاعر الآخرين: اهتمام القائد بمشاعر وحاجات أتباعه الموظفين من خلال السعي المستمر لتوفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة لهم وكذا معرفة المعوقات التي تعرقل مساره المهني.
 - هيكلية المهام: اهتمام القائد بهيكلية المهام المطلوب إنجازها من قبل الموظفين والتنسيق بين أعضاء فرق العمل وتوزيع المهام بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المسطرة.
- ويوضح الشكل الموالي نموذج الفرضية الرابع " سلوك بعدي القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية "

الشكل رقم: 05 يوضح نموذج الفرضية الرابعة " أثر سلوك بعدي القيادة في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية



خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

- اختيار موضوع أثر سلوكيات القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية، نابع من تبلور مجموعة من الأسباب العلمية والموضوعية والمذكورة في النقاط التالية:
- 1) نظرا لأن موضوع القيادة الادارية تناوله العديد من الباحثين واهتموا بمعرفة أثره على مختلف الجوانب المتعلقة بالحياة المهنية للموظف مثل الأداء والرضا الوظيفي والروح المعنوية وغيرها من الجوانب، الا أن جل الباحثين لم يتطرقوا الى دراسة القيادة الادارية من الجانب السلوكي للقائد باعتباره مفتاح رئيسي لكل تصرفاته داخل المنظمة.
 - 2) نظرا لأهمية الجانب السلوكي للقيادة الادارية تهتم الدراسة بالبحث فيه من هذا الجانب لتعطيه طابعا علميا نظريا وتطبيقيا واستخلاص منه نمودجا يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الأنماط القيادية داخل المنظمة.
 - 3) نظرا لعدم دراسة موضوع القيادة الادارية من وجهة نظر كل من القائد والموظف، المراد من خلال الدراسة اجراء مقارنة بين السلوك المؤثر للقائد من وجهة نظره في شخصه القيادي وذاته الريادية من جهة، ومن وجهة نظر الموظف المتأثر بسلوكيات القائد من جهة أخرى.
 - 4) نظرا لتوفر المعلومات حول الموضوع والتي يمكن جعل منها مرجعا موثقا محدد في طابع مختلف عما درس مسبقا وذلك بدمج مختلف عناصر السلوك القيادي ، واسقاطها على ميدان الدراسة للتعرف على مدى تحققها وملاءمتها للواقع الاداري.
 - 5) نظرا للملاحظة المتكررة بأن تعاقب القادة في ادارة ما يغير من أداء الموظفين على الرغم من ثبات متغيرات البيئة ، تحدف الدراسة لكشف سبب التأثير في تغير الأداء نتيجة تغير القادة أو تغير سلوك القائد نفسه مع موظفيه .
 - 6) ونظرا لأن معظم الباحثين تناولوا دراسة الأثر على تقييم الأداء، تناولته الدراسة من جانب آخر وهي تقويم الأداء باعتبارها مرحلة تتبع التقييم ويتم من خلالها تحسين وتطوير أداء الموظف.
 - 7) نظرا للميول الشخصي لمثل هذه المواضيع والتي تساهم حسب وجهة نظرنا في التنمية البشرية وتساهم في رفع مستوى النجاح داخل المنظمات.

8) نظرا لأن الموضوع له علاقة وطيدة بالتخصص هناك رغبة في الإضافة الى رصيد جامعتنا العلمي بحثا علميا يضيف قيمة مضافة الى ما قدمه الباحثون الى الجامعة.

سادسا: أهداف وأهمية البحث:

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- ابراز تأثير سلوكيات القيادة الادارية ولاسيما السمات الشخصية للقائد وسلوك الدافعية لديه وكذا سلوكياته في توجيه وتشجيع الموظفين اضافة الى اهتمامه بالعاملين وهيكله المهام في تقييم أداء موظفي ادارة الجماعات الاقليمية.
- إيجاد حلول منطقية للمشاكل والنقائص في ادارة الجماعات الاقليمية والناجحة عن تلك السلوكيات غير الفعالة والتي تؤثر سلبا في تقييم أداء الموظفين وتعيق السير الحسن للعمل الاداري بها.
- أما بخصوص أهمية الدراسة فتكمن في النقاط التالية:
- تبيان أثر سلوكيات القيادة الادارية في تقييم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية، من خلال التعرف على السلوكيات التي تؤثر فعلا على أداء الموظف وتدفعه الى تحسن وتطوير أدائه باستمرار.
- توضيح أن السلوكيات التي يراها القائد مناسبة في التأثير على أداء الموظفين قد لا يراها هذا الأخير بنفس التأثير والقيمة فكانت الدراسة تسعى الى ابراز الفروقات بين وجهة نظر القائد وموظفيه بخصوص السلوكيات القيادية المؤثرة في تقييم أداء الموظفين.
- تحديد نمط السلوكيات القيادية الرائدة في إدارة الجماعات الاقليمية بإقليم ولاية المسيلة.
- الوقوف على أهم المشاكل التي تسود إدارة الجماعات الاقليمية بخصوص طبيعة ونمط القيادة السائد ومدى تقبل وتفاعل الموظفين معه، في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- إيجاد حلول موضوعية ومنطقية للنقائص الموجودة بإدارة الجماعات الاقليمية، والتي من شأنها أن تساهم في حلها بشكل نهائي وذلك من خلال الامام بالآراء التي يقدمها القادة من جهة والتي يقدمها الموظفين من جهة أخرى.
- إيجاد نموذج يتضمن سلوك القيادة الفعالة بإدارة الجماعات الاقليمية تكون مشتركة ومقبولة من وقبل كل من القائد والموظفين والتي من شأنها أن تكون مفتاحا لسيرورة العمل في اطار المشاركة التفاعلية بين جميع أعضاء فريق العمل من رؤساء ومرووسين.

سابعا: المنهج المستخدم

للإجابة على الاشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي ، باعتباره منهجا مناسباً وملائماً لمثل هذه المواضيع، بحيث يعتمد على وصف الظاهرة كما هي ثم تحليل أبعادها، كما يعتمد هذا المنهج على وصف الدراسة النظرية من خلال الوصف والتحليل والتركيب ليتم الوصول الى النتائج النهائية ثم تعميمها على الظاهرة الماثلة لها، و في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة عند اسقاط الدراسة النظرية على إدارة الجماعات الاقليمية واجراء مقارنة بين وجهة نظر القائد وموظفيه، لتكون أدوات جمع البيانات والمعلومات بالدراسة متنوعة تحتوي على المراجع التالية: الكتب، المجلات، المذكرات، المنتقيات، الاستبيان، الوثائق والسجلات الادارية الاحصاءات والتقارير السنوية المنحزة من قبل مكتب تسيير وتكوين موظفي البلديات بمديرية الادارة المحلية بالولاية، باعتبارها الادارة الوصية على البلديات ومكلفة بمتابعة تسيير وتكوين موظفيها.

ثامنا: الدراسات السابقة

يتناول في هذا الجزء من البحث بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيري الدراسة (سلوك القيادة الادارية وتقييم أداء الموظفين)، وتجدر الاشارة الى هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع .

ونظرا لأهمية هذه الدراسات في إثراء البحث فقد اختير منها أهم الدراسات التي تتشابه مع موضوع الدراسة في متغيريها وفيما يلي أهم الدراسات السابقة المختارة مرتبة ترتيبا زمنيا من الأقدم الى الأحدث:

1) الدراسة الأولى: دراسة ميروح عبد الوهاب (2010)

- عنوان الدراسة: السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال . دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية "السوناريك" وحدة فرجيوة ميله
- نوع الدراسة: دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم
- إشكالية الدراسة: ما مدى تواجد العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي لدى رؤساء والمشرفين والدافعية لدى العاملين بالمؤسسة السوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميله وفقا لنظرية كلايتن ألدرف¹؟
- الفرضيات: تناولت الدراسة الفرضيات التالية²:
أ/ الفرضية العامة: "هناك علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال وفقا لنظرية كلايتن ألدرف"
ب/ الفرضيات الجزئية: تناولت ثلاث فرضيات فرعية هي:
- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء لدى العاملين وفق نظرية كلايتن ألدرف.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي المعتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العاملين وفق نظرية كلايتن ألدرف.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العاملين وفق نظرية كلايتن ألدرف.
- أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية³:
أ/ التعريف بمفهوم السلوك القيادي وشرح أبعاده وخصائصه المختلفة.
ب/ إبراز أهم ما توصلت اليه الدراسات الميدانية العربية والأجنبية عن أهمية وعلاقة السلوك القيادي والدافعية داخل المنظمات.
ج/ الكشف عن واقع السلوك القيادي والدافعية بالمؤسسة الجزائرية التي يجري بها البحث.
د/ معرفة مستويات الحاجات التي يرغب في اشباعها عمال المؤسسة محل الدراسة.
- عينة الدراسة: اختار الباحث عينة مكون من: 155 عاملا من أصل 175 عاملا منهم 13 اطار، و 7 أعوان تحكم، و 135 عون تنفيذ⁴.
- نتائج الدراسة: تمثلت النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة في⁵:
أ/ تحقق الفرضيات الجزئية والعامة بالدراسة.
ب/ تحقق الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة والمتمثلة في الكشف عن واقع السلوك القيادي بالمؤسسة الوطنية السوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميله.

¹ عبد الوهاب ميروح، "السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية السوناريك وحدة فرجيوة ميله -"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة متوري قسنطينة، 2009-2010، ص 19.

² المرجع نفسه، ص 20.

³ المرجع نفسه، ص 22.

⁴ المرجع نفسه، ص 163.

⁵ المرجع نفسه، ص 222.

(2) الدراسة الثانية: دراسة طارق محمد الثويني (2013)

- عنوان الدراسة: السلوك القيادي السائد لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين.
- نوع الدراسة: بحث تحليلي .
- إشكالية الدراسة: ما مدى ممارسة السلوك القيادي لدى مدير مدارس التعليم العام لعدد من مناطق المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين؟¹
- فرضيات الدراسة: تحاول الدراسة البحث عن²:
 - أ/ مدى ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس من وجهه نظر المعلمين في الأبعاد القيادية التالية:
 - دعم العلاقات الاجتماعية المهنية.
 - تحقيق رؤية وأهداف المدرسة.
 - تقدير إنجازات ومهارات العاملين في المدرسة.
 - التنمية المهنية للعاملين في المدرسة.
 - المشاركة في اتخاذ القرار.
 - ب/ علاقة السلوك الإداري القيادي لمديري المدارس وبعض المتغيرات الوظيفية (المهنة، المؤهل، المنطقة التعليمية).
- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي³:
 - أ/ دعم العلاقات الاجتماعية المهنية.
 - ب/ تحقيق رؤية وأهداف المدرسة.
 - ج/ تقدير إنجازات ومهارات العاملين في المدرسة.
 - د/ التنمية المهنية للعاملين في المدرسة.
 - هـ/ المشاركة في اتخاذ القرار.
- عينة الدراسة: استخدم الباحث عينة دراسة مكونة من: 973 معلما و 79 مشرفا تربويا و 49 من إداري المدارس.
- نتائج الدراسة: تحصل الباحث على النتائج التالية⁴:
 - أ/ السلوك القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة .
 - ب/ هناك فروق فردية في تقديرات أعضاء هيئة محور الاعتبارية الفردية للتدريس تعزى الى متغير الوظيفة والمؤهل العلمي والمنطقة.

(3) الدراسة الثالثة: دراسة شاين نوال (2013)

- عنوان الدراسة: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية .
- نوع الدراسة: دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم
- إشكالية الدراسة: إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الإشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية؟¹

¹/طارق بن محمد الثويني، "السلوك القيادي السائد لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية بالسويس، المجلد السادس العدد الثاني، أبريل 2013، ص 129.

²/المرجع نفسه، ص 170.

³/المرجع نفسه، ص 171.

⁴/طارق بن محمد الثويني، مرجع سابق، ص 165.

- **فرضيات الدراسة:** تناولت الدراسة الفرضيات التالية:²
 - أ/ **الفرضية العامة:** "تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة"
 - ب/ **الفرضيات الجزئية:** تناولت ثلاث فرضيات فرعية هي:
 - **الفرضية الأولى:** "يساهم النمط التسلسلي أكثر من غيره في تحقيق الاستقرار لدى العمال في المؤسسة"
 - **الفرضية الثانية:** "يفضل العمال النمط القيادي الاشرافي للرفع من معنوياتهم"
 - **الفرضية الثالثة:** "قد يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العمال"
 - **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي:³
 - أ/ معرفة نوع القيادة أو الاسلوب القيادي الاشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية، ومدى تأثيره في أداء العمال وتحقيق أهدافهم وزيادة الانتاج.
 - ب/ معرفة كيف يكون للنمط القيادي المتبع دور في تحسين أداء العمال ومردوديتهم ومدى قدرة هؤلاء القادة على تطبيق البرامج واستغلال مهاراتهم وكفاءتهم بأساليب قيادية متميزة والتعرف على الأداء الوظيفي للعمال المهنيين.
 - ج/ إبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله وتنمية قدراتهم على الابداع والطرق المستعملة لزيادة اهتمامهم بتطبيق البرامج المسطرة والأساليب التي يتبعها في تشجيع التفاعل الاجتماعي بينه وبينهم، ودفعهم لتطوير المؤسسة.
 - د/ إبراز العلاقة التي تربط القائد بعماله في المؤسسة وتقديم اقتراحات لتحسين الأساليب القيادية.
 - **عينة الدراسة:** استخدم الباحث عينة دراسة مكونة من: 96 عاملا من أصل 383 عاملا بالمؤسسة.
 - **نتائج الدراسة:** توصلت الباحثة الى تحقيق النتائج التالية:⁴
 - أ/ تحقق الفرضية العامة لتكون نتيجة الدراسة أن : " هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي السائد وطبيعة الأداء الوظيفي"
 - ب/ تحقق الفرضيات الفرعية على النحو التالي:
 - **الفرضية الأولى:** " هناك علاقة دالة بين النمط التسلسلي وزيادة الاستقرار في العمل"
 - **الفرضية الثانية:** " يعكس النمط الديمقراطي القائم بين القادة والعمال مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة"
 - **الفرضية الثالثة:** " النمط التساهلي يزيد من مستوى الرضا لدى العمال"
- #### 4) الدراسة الرابعة: دراسة الذبحاوي عامر عبد الكريم وآخرون (2014)
- **عنوان الدراسة:** دور الذكاء العاطفي* في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية - بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية لمحافظة النجف الاشراف -

^{1/} نوال شاين: "تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي الجزائرية بالميلية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنظيم والعمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2013، ص 10.

^{2/} المرجع نفسه، ص 06.

^{3/} المرجع نفسه، ص 19.

(*) **الذكاء العاطفي:** "هو قدرة الفرد على مراقبة انفعالاته وانفعالات الآخرين للتكيف مع هذه الانفعالات في فهم ذات الآخرين وتسهيل عملية صنع القرار والتكيف مع متطلبات الحياة وضغوطاتها، ويعد عاملا أساسيا للنجاح من خلال دوره في تشكيل التفاعل بين القادة والعمال في بيئة العمل، وهو قدرة الفرد على معالجة المعلومات الشعورية التي تتضمن تقييم المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين والعمل على تخطي الصعوبات ومواجهة كافة التحديات التي تعترضه والعمل على حل المشكلات وتحقيق النجاح في كل المجالات، والذكاء العاطفي يتضمن الابداع التالية: الوعي الذاتي و التعاطف والمهارات الاجتماعية"

^{4/} نوال شاين، مرجع سابق، ص 244.

- نوع الدراسة: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية محافظة النجف الاشراف، بمجلة القادسية للعلوم للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 03 لسنة 2014
 - إشكالية الدراسة: هل هناك دور للذكاء العاطفي في القيادة التحويلية؟¹
 - فرضيات الدراسة: تناولت الدراسة الفرضيات التالية:²
 - أ/ الفرضية العامة: "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للذكاء العاطفي في سلوك القيادة التحويلية على المستوى الكلي"
 - ب/ الفرضيات الجزئية: تناولت ثلاث فرضيات فرعية هي:
 - الفرضية الأولى: "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للوعي الذاتي في سلوك القيادة التحويلية على المستوى الكلي"
 - الفرضية الثانية: "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للتعاطف في سلوك القيادة التحويلية على المستوى الكلي"
 - الفرضية الثالثة: "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتعاطف للمهارات الاجتماعية في سلوك القيادة التحويلية على المستوى الكلي".
 - أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي:³
 - أ/ عرض ومناقشة الأطر المفاهيمي والمعرفية لموضوع الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية لعرض الاستفادة منه.
 - ب/ تحليل وتشخيص أبعاد الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات القيادة التحويلية.
 - ج/ تحليل دور الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية لتحسين موقف مديرية التربية محافظة النجف الاشراف من ناحية تقديم خدماتها العامة وتحقيق الأداء العالي.
 - د/ بث ثقافة الذكاء العاطفي بين العاملين داخل المديرية العامة لتربية النجف الاشراف لأجل تحقيق الريادة والابداع.
 - هـ/ الوصول الى مؤشرات رقمية تؤثر مواطن القوة والضعف في أسس الذكاء العاطفي
 - عينة الدراسة: استخدم الباحث عينة دراسة مكونة من: 87 موظف من أصل 433 من الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية محافظة النجف الاشراف.
 - نتائج الدراسة: توصل الباحث الى تحقيق النتائج التالية:⁴
 - أ/ الذكاء العاطفي يلعب دورا أساسيا في نجاح المنظمة "عاملين وقادة"، حيث أن مقدار الذكاء العاطفي له أهمية كبيرة وعامل حاسم للتمييز بين العاملين الجيدين وغير الجيدين.
 - ب/ يمتلك المدير الفهم الجيد لمشاعره وسيطر عليها بكل المواقف ويشارك العاملين مشاعرهم وأحاسيسهم إذا دعت الضرورة.
 - ج/ لدى المدير إحساس متزايد بمشاعر واهتمامات العاملين والرغبة في تحسين أوضاعهم والحفاظ على العلاقات القائمة بينهم.
 - د/ يسعى القائد قدر امكانياته من تخفيف انفعالات الآخرين وغضبهم في المواقف الصعبة، ويتكهن باستجابات الآخرين الايجابية والسلبية في جميع الظروف.
- 5) الدراسة الخامسة: دراسة وادي لمين (2014)**
- عنوان الدراسة: مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها. دراسة ميدانية بجامعة عنابة -

¹/ عامر عبد كريم الذجاوي وآخرون: "دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية - بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة لتربية النجف الاشراف"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 03، 2014، ص 14.

²/ المرجع نفسه، ص 14

⁴/ المرجع نفسه، ص 15.

- **نوع الدراسة:** دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس
 - **إشكالية الدراسة:** ما مدى ممارسة القيادات الادارية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة عنابة؟¹.
 - **فرضيات الدراسة²:** تناول الباحث فرضيتين لدراستهما هما:
 - أ/ **الفرضية الأولى:** "ممارسة القيادات الادارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة عنابة"
 - ب/ **الفرضية الثانية:** درجة معوقات القيادة التحويلية مرتفعة من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة عنابة
 - **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي³:
 - أ/ التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس.
 - ب/ التعرف على درجة معوقات القيادة التحويلية، ومعرفة على عاتق من تقع معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس وأهم هذه المعوقات.
 - ج/ معرفة دلالة الفروق امدى ممارسة القيادات الادارية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس باختلاف متغيراتهم الديمغرافية.
 - **عينة الدراسة:** استخدم الباحث عينة مكونة من 150 أستاذ من أصل 1126 أستاذ موزعين على مختلف الكليات بجامعة باجي مختار بعنابة.
 - **نتائج الدراسة:** توصل الباحث الى تحقيق النتائج التالية⁴:
 - أ/ تحقق الفرضية الأولى لتكون النتيجة أن: " ممارسة القيادات الادارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة عنابة".
 - ب/ تحقق الفرضية الثانية لتكون النتيجة أن: " درجة معوقات القيادة التحويلية مرتفعة من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة عنابة"
- 6) الدراسة السادسة: دراسة كيرد عمار (2015)**
- **عنوان الدراسة:** تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط .
 - **نوع الدراسة:** دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال
 - **إشكالية الدراسة:** ما مدى تأثير القيادة الادارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز . مديرية التوزيع بالأغواط .⁵؟
 - **فرضيات الدراسة⁶:** تناول الباحث الفرضيات التالية:
 - أ/ **الفرضية العامة:** "توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الادارية ومستوى أداء العمال لدى عمال مؤسسة سونلغاز . مديرية التوزيع بالأغواط "

1/ ملين وادي: "مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها . دراسة ميدانية بجامعة عنابة" ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة سطيف(2)، 2014، ص 5.

2/ المرجع نفسه، ص 07.

3/ المرجع نفسه، ص 08.

4/ المرجع نفسه، ص 159.

5/ كيرد عمار، "تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط" ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ادارة الأعمال، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، 2015، ص 11.

6/ المرجع نفسه، ص 12.

ب/ الفرضيات الفرعية: تندرج تحت الفرضية العامة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط الاشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بناء فريق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
 - هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية: " الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة"
- **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي¹:

- أ/ التعرف على القيادة الادارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الاداري في المؤسسة محل الدراسة.
- ب/ تبسيط محتوى نظريات القيادة الادارية المختلفة وتحديد التباين بينها، مما يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية، وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت اليها مختلف النظريات.
- د/ تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الاداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.
- هـ/ معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الاداريون استخدامها، وهذا ما يمثل حجر الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان استمراريتها.

■ **أدوات الدراسة:** استخدم الباحث عينة دراسة مكونة من 64 موظف من موظفي مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع . الأغواط .

■ **نتائج الدراسة:** توصل الباحث الى تحقيق النتائج التالية²:

- أ/ أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي.
- ب/ تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين نمط الاشراف السائد " النمط الديمقراطي " وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- ج/ تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين بناء فريق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

- د/ تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- هـ/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية: " الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة"

(7) الدراسة السابعة: دراسة صالح عبد الرضا رشيد و وزينت حميد مزهر(2018)

- **عنوان الدراسة:** توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الابداعي .
- **نوع الدراسة:** دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية - مقال بمجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية القادسية -

¹ / كيرد عمار، مرجع سابق، ص 13.

² / المرجع نفسه، ص 220.

- **إشكالية الدراسة:** أي نوع من السلوكيات التي يجب أن يظهرها القائد لتعزيز السلوك الابداعي للعاملين في الجامعات الذي يعد المحرك الأساس لكل أنواع الابداعات التي تسعى الجامعات الى تحقيقها .¹
 - **فرضيات الدراسة²:** تناول الباحث الفرضيات التالية:
 - أ/ **الفرضية الأولى:** "يرتبط السلوك الابداعي ببعديه الاستكشافي والاستثماري بطبيعة سلوكيات القيادة البارعة التي يمارسها القادة.
 - ب/ **الفرضية الثانية:** " تسهم سلوكيات القيادة البارعة التي يمارسها القائد في تعزيز السلوك الابداعي لأعضاء الهيئة التدريسية"
 - **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي³:
 - أ/ الكشف عن مدى توفر سلوكيات القيادة البارعة لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
 - ب/ الكشف عن مدى انخراط أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة في سلوكيات العمل الابداعي الاستكشافية والاستثمارية.
 - د/ اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الابداعية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة وسلوك العمل الابداعي للهيئة التدريسية في كليات الجامعة
 - **عينة الدراسة:** استخدم الباحث عينة دراسة مكونة من 287 عضو من أصل 1309 عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام العلمية للكليات في جامعة القادسية .
 - **نتائج الدراسة:** توصل الباحث الى تحقيق النتيجة التالية⁴:
 - السلوك المنفتح لرؤساء الأقسام العلمية ينعكس ايجابيا على السلوك الابداعي لأعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام والسلوك الاستكشافي بشكل خاص.
- تاسعا: تعقيب عن الدراسات السابقة:**
- بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع مشابها للدراسة، وتناولت متغيري الدراسة كليهما أو احدهما، يتم استعراض تلك النقاط التي تتوافق مع الدراسة، وكذا النقاط المختلفة عنها وذلك على النحو التالي:
- (1) أوجه التشابه مع هذه الدراسة:**
- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة في النقاط التالية:
- البحث عن أهم المؤثرات في سلوك القيادة الادارية والتي تؤثر على الموظفين وأدائهم الوظيفي.
 - التعرف على واقع القيادة الادارية في المؤسسات محل الدراسة بمختلف أنواعها.
 - التركيز على الموظف بصفته متأثرا بمختلف أبعاد القيادة وسلوك القائد بالمنظمة.
 - البحث عن أهم المعوقات التي تعوق عمل القائد وتؤدي الى ضعف في تحقيق الأهداف بالمؤسسة.
- (2) أوجه الاختلاف والقيمة المضافة للدراسة عن الدراسات السابقة**
- تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة في ما يلي:

1/ صالح عبد الرضا رشيد و زينب حميد مزهر، "توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الابداعي . دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية"، مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد (08)، العدد(01)، 2018/08/27، ص02.

²/المرجع نفسه، ص03.

³/المرجع نفسه، ص 02.

⁴/المرجع نفسه، ص 220.

- تركز الدراسات السابقة على آراء الموظفين في الحكم على نتائج تأثير سلوك القيادة الادارية في حين أن هذه الدراسة تتناول دراسة وجهتي نظر مختلفتين الأولى وجهة نظر القائد بصفته مؤثرا والثانية وجهة نظر الموظف بصفته متأثرا، والهدف من ذلك البحث عن المؤثرات القيادية المشتركة بين الفئتين والتي تمثل أهم الأبعاد التي يجب أن تعنى بالدراسة والتمحيص باعتبارها أكثر فعالية.
 - تختلف الدراسات السابقة في اختيار الفرضيات الجزئية والتي تمثل أبعاد السلوك القيادي حسب كل دراسة حيث أنها تتناول عنصرا واحدا فقط ، في حين نجد أن هذه الدراسة تمزج بين مختلف الأبعاد في سلوك القيادة منها ما هو متعلق بذات القائد وشخصيته مثل السمات الشخصية والدافعية ومنها ما هو متعلق بممارسة السلوك في اطار الأعمال اليومية مثل بعدي القيادة الموقفية والقيادة الادارية ببعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام.
 - تختلف هذه الدراسة عن باقي الدراسات باعتبارها أول دراسة اهتمت بإيجاد وجهة نظر مشتركة باعتبارها تركز على مبدأ الجماعي باستخدام فرق العمل حيث أن توحيد الرأي يؤدي الى تكامل في أداء المهام وتنسيق جيد من شأنها أن يحقق الأهداف وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.
 - تختلف هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة في كونها ركزت على عملية تقويم أداء الموظفين باعتبارها عملية مهمة في تطوير أداء العاملين من خلال تحفيزهم وتدريبهم وكذا تحسين العمل الجماعي لديهم وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة حيث اكتفت بدراسة التأثير على تقييم الأداء الذي يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف فيه فقط، بمعنى أن الدراسات السابقة ركزت على تشخيص الأداء في حين أن هذه الدراسة ركزت على معالجة نقاط الضعف وتصحيح الانحراف الحاصل فيه.
 - تختلف هذه الدراسة عن باقي الدراسات كونها اختارت إدارة الجماعات الاقليمية باعتبارها قطاع الوظيفة العمومية وهو ما لم يلاحظ في الدراسات السابقة التي تركز على المؤسسات الاقتصادية أو التعليمية.
- عاشرا: تقسيمات الدراسة:**

بغرض الاجابة على الاشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قسمت الدراسة الى فصلين، الأول يمثل الاطار النظري للدراسة في حين يمثل الفصل الثاني الاطار التطبيقي لها، وذلك بعد عرض مقدمة لموضوع البحث تعرض الاشكالية ونموذجا للفرضيات إضافة الى أهداف وأسباب اختيار الموضوع، وكذا الدراسات السابقة وضبط مصطلحات البحث، أما الاطار النظري فيتكون من ثلاثة مباحث مرتبطة بمتغيرات الدراسة هي على الترتيب: الاطار المفاهيمي لسلوك القيادة الادارية يندرج تحته ثلاثة مطالب هي:

" ماهية القيادة الادارية، سلوك القيادة الادارية، الفرق بين سلوك القائد الاداري والمدير"، وسلوكيات القيادة الادارية الفعالة في الادارة ويندرج تحته أربعة مطالب هي: " السمات الشخصية للقائد، سلوك الدافعية، سلوك القيادة الموقفية ممثلا بالتشجيع والتوجيه، وسلوك القيادة الادارية ببعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام"، و المبحث الثالث فيتناول الاطار المفاهيمي لتقويم الأداء الوظيفي ويندرج تحته ثلاثة مطالب هي: " مدخل عام لتقييم الأداء الوظيفي، ماهية تقويم الأداء الوظيفي، طرق واجراءات تقويم الأداء الوظيفي"، وبعد عرض خلاصة للفصل الأول، تعرض الدراسة الفصل الثاني ويمثل الاطار التطبيقي لها ويتكون هذا الأخير من مبحثين الأول يحمل عنوان تقلص إدارة الجماعات الاقليمية، و يحتوي على ثلاثة مطالب هي على التوالي: " تعريف إدارة الجماعات الاقليمية، موظفي إدارة الجماعات الاقليمية، الأمين العام للبلدية بصفته شاغل منصب القائد"، في حين يتناول المبحث الثاني منهج الدراسة واجراءاتها ويندرج تحته أربعة مطالب هي على الترتيب: " منهج الدراسة المستخدم، عرض وتحليل نتائج الاستبيان الأول الموجه للقائد، عرض وتحليل نتائج الاستبيان الأول الموجه للموظف، مقارنة بين نتائج الاستبيان الموجه للقائد والاستبيان الموجه للموظف"، وختم الفصل بعرض خلاصة ، واحتتمت الدراسة بعرض خاتمة تتناول النتائج المتوصل اليها وكذا التوصيات المقدمة من قبل الباحث.

إحدى عشر: مصطلحات الدراسة

- 1) إدارة الجماعات الاقليمية: تعد أسلوب من أساليب التنظيم الاداري التي تتبعها الدولة في أداء وظائفها لتقديم خدماتها للموظفين وهي هيئة اقليمية تمثل نظام اللامركزية تعرف باسم البلدية ، وعددها 47 بلدية موزعة عبر إقليم الولاية ، ويعرفها الدستور الجزائري في المادة 15 منه كما يلي: "الجماعات الاقليمية للدولة هي البلدية والولاية، والبلدية هي الجماعة القاعدية".
- 2) القيادة الادارية: هي القيام بالإشراف على جماعة معينة بغية حثهم على انجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي تتمحور حول معيار التأثير في الآخرين، حيث أن مستوى القيادة لدى شخص ما ينظر الى تأثيره ومدى قدرته على التعبير الايجابي وتحقيق أهداف الفرد والجماعة.
- 3) سلوك القيادة الادارية: هو جملة التصرفات أو القرارات الفعلية للأفراد الممارسين لمهام القائد بالمنظمة، وتحدد هذه التصرفات بتفاعل كل الجهود والمهارات والقدرات لتكون في النهاية نمط قيادي محدد يظهر في تعامل القائد مع موظفيه، فالسلوك القيادي يعبر عن مدى إتقان القائد لمهامه، والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات البيئة الادارية المتواجده بها.
- 4) السمات الشخصية: هي كل الصفات التي يتميز بها القائد والتي تمنحه مزيجا من الثقة والقدرة على التأثير في الآخرين، وتختلف هذه السمات من قائد الى آخر، وتعطيه وزنا وقيمة اجتماعية أمام موظفيه.
- 5) الدافعية: هي جملة العناصر المتداخلة فيما بينها والمعتمدة كل منها على الآخر، وتمثل هذه العناصر قوى داخلية تحرك سلوك الفرد وتحته على إنجاز الأعمال الموكلة اليه بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب، وعادة ما تعبر عن حاجاته وخصائصه وميولاته.
- 6) القيادة الموقفية: هي أحد أنماط القيادة الادارية وتعتمد على التعامل مع الموقف الحاصل لإيجاد الحلول في الوقت الأني لوقوع المشكلة أو ممارسة المهام، والقيادة الموقفية في هذه الدراسة يمثل بسلوك التشجيع والتوجيه دون غيرها من العناصر المتعلقة بها.
- 7) التشجيع: هو حث الآخرين على القيام بالمهام بالطريقة الصحيحة دون أدنى انحرافات مع تذكيرهم المتواصل بقدراتهم الكامنة لانجاز المطلوب منهم.
- 8) التوجيه: هو التذكير الدائم بطريقة انجاز المهام والخطوات الواجب اتباعها تجنباً لارتكاب الأخطاء التي من شأنها أن تعيق تحقيق الأهداف، وعادة ما يتم توجيه الموظفين الجدد أو قليلي الكفاءة قصد تعليمهم ما يجهلونه حيال كيفية إنجاز ما هو مطلوب منهم.
- 9) بعدي القيادة الادارية: يقصد ببعدي القيادة في هذه الدراسة الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم بشكل دائم وكذا هيكله المهام وتخصيص الأعمال وتوزيعها على الموظفين كل حسب قدرته ومؤهلاته، وهي من مسؤوليات اختيار القائد الذي يحدد متى يهتم بعماله ومتى يقوم بهيكله المهام ومتى يقوم بهما معا وفي آن واحد.
- 10) تقويم الأداء الوظيفي: يقصد به في هذه الدراسة تحسين وتطوير الأداء بعد القيام بتقييمه ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه، فهو بمثابة تصحيح المسار لأداء الموظف المنحرف عن المسار الصحيح.
- 11) التحفيز: هو بث الروح المعنوية العالية في نفوس الموظفين من خلال التبيين لهم بطريقة معنوية أو مادية على مدى أهميتهم في المنظمة وتوضيح قدراتهم فيها، والتحفيز هو تكاثف الجهود لتشجيع الموظف باستمرار ليطور من أدائه أو يحافظ عليه على الأقل.
- 12) التدريب: نشاط منظم مستمر يركز على الموظف لتحقيق تغيير معارفه ومهاراته وقدراته الفنية بما يتناسب مع احتياجات المنظمة، وكذا تطوير قدراته في انجاز المهام بالمنظمة ليتمكن من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، والتدريب في موضوع الدراسة يعبر عنه بمصطلح التكوين وتحسين المستوى أيضا، وذلك لأن ادارة الجماعات الاقليمية تستخدم التكوين وتحسين المستوى كمفهوم مرادف للتدريب.

13) فرق العمل: هو تجمع للموظفين في جماعة واحدة رغم اختلافهم في المهارات والقدرات ويشرف على قيادتهم قائد ينسق جهودهم، لتحقيق أهداف مشتركة ، ليكون في النهاية فريق العمل ينجز ما هو مطلوب وكأنه شخص واحد قام بالمهمة ففريق العمل يقوم بصقل الجهود المشتركة ودمجها بطريقة تمكن من زيادة فاعلية الأفراد بالمنظمة وتؤدي الى تحقيق أفضل النتائج.

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

- تمهيد

- المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لسلوك القيادة الادارية

- المبحث الثاني: سلوكيات القيادة الفعالة في الادارة

- المبحث الثالث: الاطار المفاهيمي تقويم أداء الموظفين

- خلاصة الفصل

تمهيد:

تعددت الدراسات التي اهتمت بموضوع القيادة الادارية، وتأثيرها المباشر وغير المباشر على مختلف النواحي بالمنظمة ولاسيما ما تعلق بأهداف الفرد والجماعة على حد السواء، وقد اجمعت الدراسات والنظريات على الأثر البالغ الذي تتركه القيادة الادارية بالمنظمة وعلى مساهمتها في السيورة نحو تحسين أدائها مما يضمن لها الاستمرارية والنمو والبقاء، وتجدر الاشارة الى أنه هناك العديد من الأنماط الادارية الفعالة التي تساهم في تشجيع الأفراد العاملين بالمنظمة على أداء أعمالهم بالطريقة المناسبة وفي الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة.

والقيادة الادارية تحتل مكانا بارزا في مختلف مجالات العمل وينسب إليها نجاح أو فشل أي عمل اداري ولعل ما يزيد من أهمية القيادة الادارية في الوقت الراهن طبيعة وخصائص هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغيير وتزايد الحاجة الى العمل الجماعي عن طريق فرق العمل الفعالة والمتسقة فيما بينها، مما يتطلب وجود قيادة إدارية فاعلة وقادرة على توجيه العمل الجماعي والتشاركي لإدارة أعمال المنظمة، مما يساهم في تحقيق الأهداف بالذقة المتناهية، وهو ما ينعكس على الأداء الوظيفي داخل المنظمة وعلى طرق تقويمه وتحسينه، من خلال تأثره بالسلوكيات القيادية النابعة أساسا من السمات الشخصية للقائد والتي تتبلور في تصرفات وأفعال وقرارات وكذا سلوكيات أخرى تعكس قوة تأثير القائد في توجيه ومتابعة موظفيه ولعل أبرزها سلوك الدافعية، إضافة الى تأثير كل من سلوك القيادة الموقفية المتمثل في التوجيه والتشجيع، وسلوك القيادة الادارية ببعديها "الاهتمام بمشاعر الآخرين وهيكله المهام " على الموظفين للقيام بالمهام المنوطة بهم بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المحدد من خلال تطوير أدائهم باستخدام مختلف البرامج والقيام بعدة إجراءات نذكر منها التدريب والتحفيز إضافة الى فرق العمل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك القيادة الادارية

يتناول المبحث الإطار المفاهيمي للمتغير المستقل سلوكيات القيادة الادارية على النحو التالي:

المطلب الأول: ماهية القيادة الادارية

توضح الدراسة من خلال هذا المطلب ماهية القيادة الادارية وتوضح أهميتها في العملية الادارية

أولاً: مفهوم القيادة الادارية

لا يوجد تعريف موحد للقيادة الادارية، حيث تعددت المفاهيم المقدمة من قبل العلماء والباحثين نذكر على سبيل المثال لا

الحصر ما يلي:

- 1) تعرف القيادة الادارية على أنها: " قيام الشخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والاشراف عليهم لإنجاز العمل"¹.
 - 2) القيادة الادارية هي: " تحفيز وتوجيه الآخرين في الاتجاه الذي يخدم الجميع"².
 - 3) القيادة الادارية هي: " قدرة الفرد على إقناع الجماعة وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرسومة"³.
 - 4) القيادة الادارية هي: " قوة تأثير إيجابية توافرت لفرد معين على مجموعة من الأفراد بمقتضى عملية ايجاب وقبول، ايجاب من جانب من تقدم أو رضي بأن يقدم لممارسة الدور القيادي وقبول ورضا من جانب باقي أفراد الجماعة بالدور القيادي لهذا الفرد كنتاج مجموعة من العلاقات الشخصية التفاعلية المباشرة بين مجموعة من الأفراد في اطار موقف معين"⁴.
 - 5) القيادة الادارية هي: " عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم"⁵.
 - 6) القيادة الادارية هي: " النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار القرار والأوامر والاشراف الاداري على الآخرين، باستخدام السلطة عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الادارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم بالتعاون لتحقيق الهدف"⁶.
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج ضرورة وجود بعض الشروط الواجب توفرها لوجود القيادة الادارية بالمنظمة نوجزها في النقاط التالية:

- وجود فرق عمل أو أسلوب العمل الجماعي، بمعنى أن يكون هناك فرد (رئيس) وأفراد تابعين له (مرؤوسين).
- وجود فرد يتميز بالقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك أعضاء المجموعة أو فرقة العمل التابعة له.
- وجود هدف للتأثير، وهو توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة وتشاركهم في انجاز المهام.
- القيادة الادارية عملية تفاعلية فيها تأثير متبادل بين القائد وأفراد المجموعة في مختلف النواحي الشخصية والسلوكية والظروف المحيطة بالعمل.

ثانياً: أهمية القيادة الادارية

تكمن أهمية القيادة الادارية فيما يلي⁷:

- 1) تعتبر حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

¹ محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2005، ص 226.

² صلاح عبد القادر النعيمي، الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص 139.

³ حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة النظريات - العمليات ، الوظائف ،، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 2015.

⁴ عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والادارة في الفكر العربي المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 35.

⁵ أسامة خيري، القيادة الادارية، دار الراءة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 15.

⁶ زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2012، ص 25.

⁷ أسامة خيري، مرجع سابق، ص 21.

(2) السيطرة على مشكلات العمل و حلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

(3) تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

(4) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

(5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

ثالثا: وظائف القيادة الادارية

تتعدد وظائف القيادة الادارية وتتوقف على طبيعة المشكلة التي ينبغي على الجماعة أن تواجهها ومن هذه الوظائف ما يلي¹:

(1) المساعدة على تحديد الأهداف وتحقيقها: فالقائد هو صانع السياسة للجماعة وهو يساعد في وضع أهدافها وتحديد مهامها.

(2) الحفاظ على تكامل الجماعة: فمهمة القائد الحفاظ على الانسجام داخل مجموعة العمل والتنسيق بينهم.

(3) القائد رمز للجماعة تتوحد به: فهو يعتبر قدوة أي مثل أعلى يرغب أعضاء الجماعة في الاقتداء به، واعتبر " فرويد" أن هذه الوظيفة هي الوظيفة الأساسية للقائد.

(4) تمثيل الجماعة: يمثل القائد الجماعة التي يقودها في علاقاتها بالجماعات الأخرى ويساعد القائد في حل المشكلات وتخفيف التوتر بين الجماعات وتحقيق الأهداف المشتركة.

رابعا: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة الادارية

لقد حاول الباحثان تانوم " Tannenboum " وشميدت " Schmidt " تقديم بعض العوامل التي تساعد المدير على اختيار أسلوب القيادة الادارية المناسب من بين الأساليب القيادية المتوفرة، وعلى العموم فإن الاعتبارات الواجب أخذها بعين الاعتبار ما يلي²:

(1) عوامل تتعلق بالمدير ذاته: مثل خلفية الشخصية، خبراته فمثلا المدير الذي يعتقد أن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية عد احتياجات المنظمة يميل الى أن يكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.

(2) عوامل تتعلق بالمرؤوسين: يمكن للمدير أن يمنح مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات اذا كان لديهم رغبة في تحمل المسؤولية وعكس ذلك اذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر الى المعرفة والخبرة فان النمط الأسلوب القيادي الاستبدادي هو السائد.

(3) عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي تتواجد فيه المنظمة: مثل المناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين.

خامسا: أنواع القيادة الادارية:

يمكن تصنيف القيادة حسب عدة معايير نذكر منها ما يلي:

(1) التصنيف حسب الهيكل التنظيمي: تصنف القيادة الى نوعين هما³:

■ القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين، التي تنظم المنظمة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محدد من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

■ القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي.

¹ / فهد بن غماس الغنزي، "تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود . دراسة مسحية لاتجاهات وآراء الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص30.

² / أسامة خيرى، مرجع سابق، ص 22.

³ / زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 26.

2) تصنيف القيادة من حيث التأثير: تصنف القيادة الى الأنواع التالية¹:

- القائد التقليدي: ما يتمنى اكتساب وضع معين نتيجة التوريث.
- قائد الموقف: تعتمد مهارة هؤلاء على فكرة التواجد في الوقت المناسب وبالمكان المناسب.
- القائد المعين: ينبع تأثيره من تعيينه في المنصب.
- القائد الوظيفي: يكون تأثيره من خلال عمله كقائد، دون الاحتياج الى الحماية التي يوفرها منصب معين.
- القائد ذو الشخصية المؤثرة: العامل الأساسي في نجاح هذا النوع من القادة هو شخصياتهم أي أنهم قادة بطبيعتهم.

المطلب الثاني: سلوك القيادة الادارية:

أولاً: مفهوم سلوك الفرد ومكوناته

قبل تعريف سلوك القيادة الادارية يتوجب تعريف السلوك ومعرفة مكوناته، حيث يعرف كما يلي:

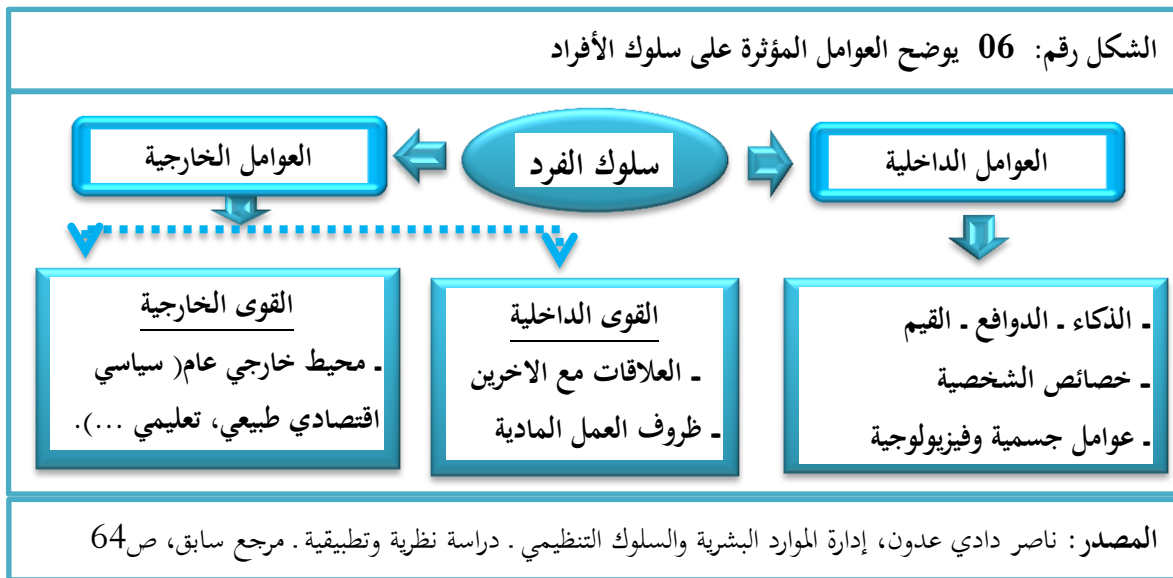
1) السلوك البشري: " مجموعة التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية، التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الاطار الاجتماعي الذي يعيش داخله"²

2) مكونات السلوك: ان السلوك الذي يؤتيه الفرد أو يقوم به، يكون نابع جملة من الدوافع المحركة له، وعليه فان سلوك الأفراد مهما كانت شخصياتهم مرتبط بمجموعة من المكونات نذكرها كما يلي³:

- العوامل الداخلية: هي تلك القوى الداخلية للسلوك والموجودة عند الفرد سواء أكانت مكتسبة أم وراثية، وتؤثر على سلوكه وتمثل في الذكاء والقيم، خصائص الشخصية عوامل حسية وفسيولوجية.
- العوامل الخارجية: هي جملة العوامل المتواجدة في المحيط والتي تؤثر على سلوك الفرد بشكل مباشر أو غير مباشر، وتشمل هذه العوامل الظروف والعلاقات المباشرة للفرد، وكذا مختلف مكونات البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، والتي يكون لها تأثير على سلوك واتجاهات الأفراد.

ومكونات السلوك الداخلية والخارجية تعمل في مجموعها على توجيه نشاطات وحركات الأفراد والجماعات داخل

المؤسسة، ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في الشكل التالي:



¹ محمد حسنين العجمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 73.

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية. ، دار الخمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 59.

³ المرجع نفسه، ص 62.

بعد التعرف على سلوك الأفراد ومكوناته، نعرف سلوك القيادة كما يلي:

ثانياً: تعريف سلوك القيادة الادارية:

يوجد عدة تعاريف للسلوك القيادي نذكر منها ما يلي:

- 1) سلوك القيادة الادارية هو: " أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على إنجاز واجباتها وإشباع رغباتها"¹.
- 2) سلوك القيادة الادارية: " التصرفات أو القرارات الفعلية للأفراد والمنظمات يتحدد بتفاعل كل من الجهد والقدرات "².
- 3) سلوك القيادة الادارية هو: " مدى إتقان أو صحة السلوك وأداء المهام وعدد مرات تكرار السلوك في حال عدم تعزيزه"³.
- 4) سلوك القيادة الادارية هو " السلوك التنظيمي الذي يعني بالكيفية التي يستطيع بها القائد مساعدة المؤسسة على التكيف بفعالية أكبر وتحقيق أهدافها وجعل أعضائها يعملون معا في حين يحتفظون بمجموعة من القيم والمعتقدات"⁴.
- 5) السلوك القيادي هو: "كل ما يصدر من القائد من تصرفات تؤثر في سلوك ومشاعر المجموعة، وتحقيق التعاون والتفاعل بين أفرادها بهدف تحقيق الأهداف المنشودة"⁵

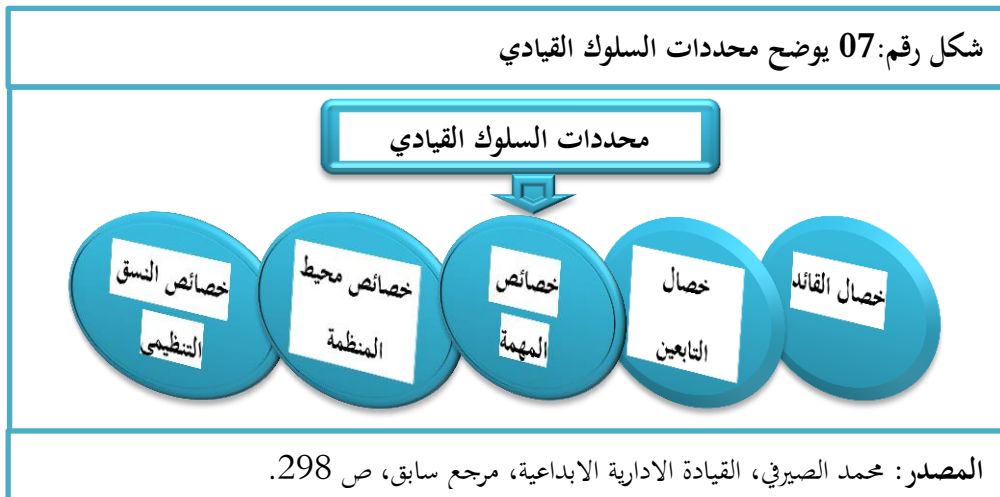
من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف سلوك القيادة اجرائيا بأنه :

" دراسة كل ما يقوم به القائد من تصرفات وما يصدره من قرارات ناجمة من مؤثرات داخلية وسلوكية - سماته الشخصية ودافعيته لإنجاز العمل - وكذا أسلوبه في القيادة والنتائج من تقديره لظروف المواقف الادارية، وتحديد النمط المناسب لقيادة موظفيه بادارة الجماعات الاقليمية والتي تؤدي الى احداث التأثير والحث لتحقيق الأهداف المحدد وكذا تنمية وتحفيز روح العمل ضمن فرق العمل التي تساعد في تحسين وتطوير أداء الموظفين بصفة مستمرة"

ثالثاً: محددات وخصائص السلوك القيادي:

للسلوك القيادي عدة محددات تنعكس على القائد وتحدد سلوكياته وتصرفاته داخل المنظمة وخارجها، وتبين نمطه القيادي

المتبع في اتخاذ القرارات والتعامل مع موظفيه، وهذه المحددات نبينها في الشكل التالي:



¹ أسامة كامل راتب، علم نفس الرياضة، ط 2، دار الفكر العربي، مصر، 1997، ص 634

² أندرو دي سيزلاقي - مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991 ص 621.

³ المرجع نفسه، ص 72.

⁴ طارق بن محمد الثويني، مرجع سابق، ص 171.

⁵ المرجع نفسه، ص 171.

1) **خصال القائد:** هي جملة الخصال المميزة للقائد الإداري عن غيره من الإداريين ونذكرها كما يلي¹:

■ السمات الشخصية: "هي الصفات المتعلقة بشخصية القائد وهذه الصفات تعطي القائد مزيجاً من الثقة والقدرة على التأثير في الآخرين".

■ القيم: تمثل جميع المبادئ والمعتقدات التي يتحلّى بها القائد.

■ مستوى الخبرة الشخصية: عادة ما يتمتع القائد بخبرة تميزه عن غيره.

■ الدافعية: تمثل القوى الداخلية المحركة للقائد وعادة ما تكون ايجابية متجهة نحو تحقيق الأهداف.

■ مفهوم القائد عن ذاته: تعبر عن نقاط القوة التي يرى القائد نفسه يمتلكها، وعادة ما يكسبه هذا المفهوم الثقة ان كان ايجابياً.

2) **خصال التابعين:** "هي جملة الصفات والسلوكيات التي تظهر على الأتباع والممثلين بالأفراد التابعين للقائد ويتلقون أوامر منه لتنفيذها أو قرارات لمناقشتها، وهذه الخصال تحدد سلوك القائد اتجاه الأفراد التابعين اليه، وتمكنه من تحديد نمط القيادة الملائم في تسييرهم، وهذه الخصال هي: توقعات وسلوك الأتباع مع القائد، مستوى نضجهم، مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها"²

3) **خصائص المهمة:** "تمثل في جملة المحددات التي تبين طبيعة المهمة الواجب إنجازها أو المشكلة المطلوب حلها، وهذه الخصائص هي: غموض المهمة، قابلية المهمة للقياس، الاستقلالية، تقديم عائد حول الأداء"³

4) **خصائص النسق التنظيمي:** "تمثل في تلك الخصائص التي تميز النظام السائد في المنظمة والذي من شأنه أن يحدد السلوك القيادي المتبع بها في التسيير مثل: المستوى الإداري الذي يشغله القائد، التكنولوجيا، حجم المنظمة، فلسفة المنظمة"⁴.

5) **خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة:** "هي جملة المكونات الموجودة بمحيط المنظمة والتي تؤثر على سلوكيات القائد الإداري بالمنظمة والواجب عليه أخذها بعين الاعتبار في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، وهذه الخصائص هي: الثقافة المحيطة بالمنظمة العقيدة السياسية للدولة الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة معدل التطور التقني والاجتماعي"⁵

رابعاً: مكونات السلوك القيادي: للسلوك القيادي مكونات أساسية تجعل من القائد قدوة للموظفين التابعين له، وعنصراً فعالاً ومحركاً للعمل الجماعي بالمنظمة، وهذه المكونات⁶ هي:

■ المبادأة: بمعنى تملك القائد لزام الموقف.

■ العضوية: أي اختلاطه بأعضاء الجماعة.

■ التمثيل: أي دفاعه عن جماعته وتمثيله لها.

■ التكامل: العمل على تخفيف حدة الصراع بين الأعضاء.

■ التنظيم: تحديد عمله وعمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل.

■ السيطرة: تحديد سلوك الأفراد أو الجماعات في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.

■ الاتصال: تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة.

■ التقدير: تأييد أعضاء الجماعة أو مخالفتهم.

¹ / بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2010، عمان، ص 31 .

² / محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الابداعية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 300.

³ / المرجع نفسه، ص 301.

⁴ / المرجع نفسه، ص 302.

⁵ / المرجع نفسه، ص 303.

⁶ / سحر بنت خلف سلمان مددين، " درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية " أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 42.

- الانتاج: تحديد مستويات الجهد والانجاز.
- خامسا: الخصائص الفعالة لدى القائد الناجح
- تكمن خصائص القائد الفعال والناجح فيما يلي 1:
- التخطيط الدقيق: القائد يجب ان تتوفر لديه القدرة على التخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة.
- التنظيم: يعرف القائد ويتفهم قيمة التنظيم ليس فقط من أجل المحافظة على الوقت ولكن أيضا في تحقيق الأهداف.
- تحديد الأهداف: القائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف وهو يخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء الشخصية أو الخاصة بالعمل.
- صنع القرار: القائد مدرب على كيفية صنع القرار بسهولة ويسر.
- المخاطرة: يميل القائد للمخاطرة وهو يدرك أن عليه قبول بعض المخاطر من أجل أن يحسن مستوى أدائه.
- مهارات الاتصال: يتمتع القائد بمهارات اتصال ممتازة ومستمتع يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره وينقل رسائله، ولديه القدرة على خلق روح الألفة مع أي إنسان حتى أصعب الناس مراسا.
- إدارة التغيير: إن القائد يرحب بالتغيير ويعد جزءا من تصرفاته اليومية فهو لا يجب الروتين ولا يقبل أن يقوم بنفس الأعمال مرات متكررة.
- التحكم في التوتر وضغوط العمل: إن القائد يعيش حياته وفقا لقاعدة هي أنه يعمل لنفسه حتى لو كان يعمل لدى شخص آخر وهو يجب عمله ويستمتع بأدائه، والقائد مستعد لبذل الجهد للتحكم والسيطرة على التوتر وضغوط العمل.
- التفويض: القائد يؤمن بالآخرين وبقيمة الوقت وهو يثق في فريق عمله ويعرف كيف ومتى والى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال.
- الرؤية والإبداع: يتمتع القائد بحاسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما أنه مبدع ومعروف بأفكاره النيرة.
- التدريب والتعليم وبناء الفريق: القائد هو المدرب يستمتع بمشاركة فريقه في المعلومات التي لديه وهو يدرك قيمة العمل بروح الفريق ويعتني بفريقه ويحثه على العمل، كما يعلمهم ويدربهم كي يصلوا الى أهدافهم ويحققوا أهداف المؤسسة التي يعملون بها.
- التحفيز: القائد شخص محفز ذاتيا لديه دوافع وبواعث ذاتية للتحرك نحو الهدف، وهو يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته.
- المهارات: القائد شخص على درجة عالية من التعلم، غزير المعارف وذو تجارب ممتازة وخلفية كبيرة.
- الحركة والفعل: القائد كثير التحرك وهو يعلم جيدا الفرق بين القول والفعل فهو دائم التحرك لإنهاء مهامه وتنفيذ خططه للوصول الى الاهداف المسطرة.
- الالتزام: القائد متعهد وملتزم بالنجاح في كافة أشكاله.
- الطاقة: يمتلك القائد طاقة جسدية وعقلية تساعده على إنجاز الأشياء التي يود عملها.
- المرونة والقابلية للتغيير: يتميز القائد بروح المرونة وتقبل التغيير، وهو يضع خططه حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصر على تنفيذها، ويعمل على تعديلها أو تغييرها في حال علم أن هذه الخطط لا تأتي بالنتائج المطلوبة.
- الأمانة: يتميز القائد بالإخلاص والأمانة لمؤسسته ولفريقه وعمله.

¹ محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص 44.

المطلب الثالث: الفرق بين سلوك القائد الاداري والمدير

يجمع الباحثون على أن القادة يتميزون بسمات شخصية ولديهم سلوكيات مميزة تجعلهم يختلفون عن بقية أفراد المنظمة حيث ليس كل فرد يلقي الأوامر ويصدرها قائداً، وقد أجمع العلماء والدارسون على أن الفرق بين المدير والقائد في النقاط التالية¹:

- المدير يقوم بالإدارة بينما القائد يقوم بالتجديد.
 - المدير يساعد على استمرار العمل بينما القائد ينمي ويطور.
 - المدير يعتمد على السيطرة بينما القائد يعتمد على الثقة.
 - المدير يؤدي الأشياء بطريقة صحيحة بينما القائد يفعل الشيء الصحيح.
- كما توجد العديد من الفروقات بين المدير والقائد نوجزها في الشكل التالي:

شكل رقم: 08 يوضح الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
يفكر	ينفذ
يضع رؤية	ينظم ويحدد الاختصاص
يبني روح الفريق	يكافئ
يحفز معنويا	يتعامل مع النظم
يتعامل مع الأفراد	يتخذ القرارات
يدير بالمعاني والآمال	محفز من خارجه
يبحث عن الجديد	يخطط
يكسب قوته من شخصيته	يكسب قوته من منصبه
إيجابي نحو الهدف	يدير اللوائح
لديه بعد النظر	موضوعي ومنضبط
مؤثر على الآخرين	سليبي نحو الهدف
مبادر للتغيير	غير مبادر للتغيير
مبدع ومبتكر	متشدد
مرن	عقلاني وواقعي
	مستقر ومتروي
	استشاري وبناء
	مثابر
	ديكتاتوري

المصدر: من اعداد الباحثة، نقلا عن : - زيد منير عبودي ، مرجع سابق ص 71.

- سحر بنت خلف سلمان مددين، مرجع سابق ص 17.

بناء على ما سبق يتضح بأن الادارات الناجحة تلك التي يسيرها مدراء يمتلكون صفات القادة، وسلوكياتهم قيادية تمكنهم من التأثير على الأفراد العاملين لديهم، وحثهم على انجاز المهام بالشكل الذي يضمن الوصول الى غايات مطلوبة من العمل الاداري، فالقائد يختلف عن المدير باعتباره يحرص على إحداث التغيير البناء في منظمته، الأمر الذي يتطلب قدرا كبيرا من الطاقة والمهارة والدقة في الملاحظة ومعرفة نقاط الضعف قصد تقويمها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب.

¹/ محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص 166.

المبحث الثاني: سلوكيات القيادة الفعالة في الإدارة

المطلب الأول: السمات الشخصية للقائد

أولاً: تعريف سمات الشخصية للقائد: يمكن تعريف السمات الشخصية للقائد على النحو التالي:

- 1) " إن سمات الفرد هي أساليبه في السلوك تحت ظروف المثيرات البيئية وتقوم نظريات السمات بتصنيف الأفراد وفق درجة توفر بعض السمات عندهم كالذكاء ومستوى الطموح والميل الى الاعتداء وغيرها"¹
- 2) " السمات هي خصائص شخصية للقائد المميزة له مثل الذكاء، الثقة بالنفس والمظهر الخارجي تجعله يؤثر على الآخرين"²
- 3) " السمات الشخصية للقائد هي مجموعة الصفات التي تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة اليهم"³
- 4) " السمات الشخصية بمثابة هيكل شامل لشخصية القائد الذي يريد النجاح في أدائه القيادي لاسيما أن القيادة ظاهرة نفسية اجتماعية لا بد منها في كل جماعة ذات أهداف واضحة ومشتركة"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف الاجرائي التالي: " السمات الشخصية للقائد هي كل ما يتعلق بشخصيته ومواصفاته وأخلاقه وكذا مبادئه وقيمه، والتي تمنحه التميز وتمكنه من قيادة الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف داخل المنظمة"

ثانياً: نظرية السمات كمدخل لتحليل سلوك القائد:

من أبرز كتاب هذه النظرية التي يرى من خلالها كل من "Brown, Tiad" أن: " القائد شخص يمتاز بسمات معينة تفوق سمات الرجل العظيم، وهذه السمات هي وراثية تولد مع الشخص فلا يمكن تعلمها، فالقادة حسب هذه النظرية يولدون ولا يصنعون"⁵

أثبت الباحثون أن هناك علاقة بين السمات الشخصية للقائد وقدرته على تحقيق النجاح، حيث تستند نظرية السمات الى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليس بالضرورة وراثية وتنطلق هذه النظرية من المسلمة القائلة: " سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم"⁶، إن تقسيم الأفراد على أساس السمات يستلزم الكشف عن السمات المشتركة بينهم، وتقسيم السمات الى نوعين هما:⁷

- 1) سمات رئيسية: يظهر أثرها على كل ما يقوم به الفرد، وتعتبر هذه السمات محددات للشخصية.
- 2) سمات ثانوية: تمثل استجابات الأفراد للمثيرات من حولهم، وأطلق عليها " ألبورت " اسم الأمزجة بدلا من اعتبارها سمات.

ثالثاً: أهم السمات الشخصية للقائد :

بعد التعرف على مفهوم السمات ونظرية السمات كمدخل لتحليل سلوك القائد سنتعرف في ما يلي على بعض الصفات الشخصية للقادة وفقا لنظرية السمات

¹ الدكتور عصام نجيب محمود، ديناميكيات السلوك الانساني واستراتيجيات ضبطه وتعديله، دار البركة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001 عمان الاردن، ص 117.

² زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الادارية، مرجع سابق، ص 74

³ محمد الصبري، القيادة الإدارية الابداعية، مرجع سابق، ص 123.

⁴ أحمد قوراية: مرجع سابق، ص 83.

⁵ /James Mac Gregor, **Leadership**, New York. Harper and Raw publishers. 1978.p12.

⁶ شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ص 59.

⁷ الدكتور عصام نجيب محمود، مرجع سابق، ص 117.

1) السمات الشخصية للقائد من وجهة نظر "Brown، Tiad"

عدد "Tiad" سمات القائد حيث تشمل عنده ما يلي: " الطاقة البدنية، الشعور بالهدف والعمل على تحقيقه الحماسة، النزاهة، الاختصاص الفني، المودة والمجاملة القرار، الذكاء، المهارة الثقة بالنفس"¹، بينما قدم "Broun" سمات مكملتها طرحه "Tiad" تمثلت في²:

- السن، الوزن، الطول، القوة البدنية، المظهر، الصوت، الذكاء، المعرفة.
- القدرة باتخاذ القرارات العادلة عند الحكم على الآخرين، بعد النظر.
- الأصالة في التفكير.
- القدرة على التعبير والانبساطية.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الأمانة والثقة بالنفس.
- السيطرة على العاطفة.
- المركز الاجتماعي المناسب.
- المهارات مثل حسن السلوك والدبلوماسية.

2) السمات الشخصية حسب مدخل السمات:

تمثل السمات الشخصية للقائد حسب هذا المدخل في الصفات التالية³:

- الذكاء والقدرة: تتمثل في الحكم والحسم والمعرفة وبلاغة الحديث.
- خصائص لها علاقة بالعمل: تتمثل في الرغبة في الاتقان والسعي لتحقيقه وكذا تحمل المسؤولية ومتابعة الأهداف والتوجه نحو المهمة.

- الشخصية: وتتمثل في الحذر والأصالة، الإبداع، والسلوك الأخلاقي والثقة.
- صفات اجتماعية: تتمثل في القدرة على الحث والتعاون والشعبية، والنفوذ الاجتماعية والمهارات الشخصية، المشاركة الاجتماعية، الدبلوماسية، المسايرة.

3) السمات الشخصية حسب تحليل الشخصية:

- الفهم الدقيق للأهداف: هذا الفهم يقتضي الاطلاع على الجماعة وطبيعتها ووظيفتها وما يتصل بذلك من تعليمات وأساليب.
- المبادأة: تعتبر المبادأة قوة ادراكية تعتمد بسرعة الخواطر في فهم حاجات الأفراد دون إفصاح، مع سرعة في اتخاذ القرارات الناجحة وكذا الحكمة في المناقشة.
- قوة الاستبصار: هذه الميزة في قدرة القائد على التنبؤ السليم بالمواقف الطارئة، مع القدرة على إيجاد الحلول واتخاذ المواقف.

4) السمات الشخصية حسب درجة الانفعال مع المجموعة: وتذكر الدراسة هذه السمات على النحو التالي⁴:

- الوعي النفسي الاجتماعي لمقومات الجماعة وتكوينها: هذه الحساسية الواعية مهمة جدا تجعل القائد على إدراك تواصل بما يدور داخل جماعته ويعمل على الإصلاح والتوفيق في حال الخلاف بينهم.

¹ / James Mac Gregor, **OP – Cit**, p19.

²/Lester G Seligman, **Leadership political aspects international**. Encyclodia, New york ,1968, p 107

³ / زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 74.

⁴ / أحمد قوراية، مرجع سابق، ص. ص 82 . 83.

- التقدير السليم: القائد ملزم أن يقدر مكانة كل عضو من أعضاء جماعته مع الاعتراف لكل بما يعمل ويستحق والسماع لآراء كل فرد.
- روح التكامل: أي روح الجماعة والتكاملية بين القائد والجماعة.
- الجدية في العمل: ضرورة العمل الجدي المتناسق لتحقيق أهداف الجماعة وقيادتها بحيث يشعر كل فرد أنه جزء من الأهداف الجماعية.
- المشاركة الوجدانية الاجتماعية: المساهمة في شؤون الجماعة من أفراح وأحزان، نجاحات.
- الثقة بالنفس: تولد قوة ارادة ومثابرة للعمل دون ملل مع القدرة على ضبط الانفعالات والسيطرة على مظاهر السلوك لتخضع لمتطلبات الشخصية القيادية الهادفة.

وفي ذات السياق، تتعدد السمات الشخصية للقادة وتختلف باختلاف شخصياتهم مما يجعل سلوكهم يميزهم عن غيرهم من الأفراد، وإضافة الى ما سبق يمكن إضافة السمات التالية: " الأخلاق الحسنة، القدرة على التواصل مع الآخرين، الحذر والحيلة التقييم الدائم للذات والمهارات، الإخلاص، القدرة على التوجيه، الحسم، الانصاف والعدل"¹

وتجدر الاشارة الى أن الدراسات السابقة تبين بوضوح اختلاف الآراء وتعدد وجهات النظر في السمات التي تجعل القائد ناجحاً وهي متعددة الى درجة يكاد من الصعب توافرها جميعاً في شخص معين، بالإضافة إلى أن: "مدى توافرها مرهون بالمقومات المختلفة للمجتمع وقواعد السلوك التي تحكمه والاتجاهات السائدة فيه والتطورات التي يمر بها"².

المطلب الثاني: سلوك الدافعية

أولاً: مفهوم الدافعية

- إن الدافعية مفهوم نظري يستخدم لتفسير المبادرة والاتجاه والشدة والمثابرة في السلوك وخاصة السلوك الموجه نحو هدف معين، وقد تعددت التعاريف لمفهوم الدافعية نذكر منها ما يلي:
- (1) تعرف الدافعية بأنها: "العوامل التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو هدف"³
 - (2) الدافعية هي: " القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة اليها أو بأهميتها العادية أو المعنوية النفسية - بالنسبة له وتستثار هذه القوة المحركة بعوامل تنبع من الفرد نفسه - حاجاته، خصائصه، ميوله اهتماماته - أو من الفئة العادية أو النفسية المحيطة به الأشياء، الأشخاص الموضوعات، الأفكار، الأدوات"⁴
 - (3) الدافعية هي: التي تحرك الفرد نحو العمل الذي وراءه روح وإلهام، والقادة لا ينشؤون الدافعية إنشاء بل يتعاملون مع ما هو موجود، وبالطبع فإن هذا الموجود هو كتلة عظيمة من متشابكة من الدوافع، يخلص منها القائد ما يخدم أغراض العمل الجماعي في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة"⁵.
 - (4) الدافعية: تشير الى كل ما هو محفز ومنشط ومحرك للسلوك، ويستخدم مفهوم الدافعية في علم النفس الى معنيين الأول عبارة عن منظومة من العوامل المسببة للسلوك، وهنا تدخل مفاهيم عدة - كالحاجات والدوافع والأهداف والمقاصد والطموحات - أما المعنى الثاني يتضمن وصف للعملية التي تعمل على استثارة ومساندة النشاط السلوكي في مستوى معين"⁶.

¹ صلاح عباس، تنمية وتحديث المهارات الادارية للمديرين الجدد، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2005، ص12.

² مارك أندرسن، مدخل الى فن القيادة، ترجمة عابدة الباجوري، المركز القومي للترجمة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016، ص 164.

³ نبيل محمد زايد، الدافعية والتعلم، مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الاولى، القاهرة، 2003، ص69.

⁴ المرجع نفسه، ص 69.

⁵ جون و جاردنر، التميز الموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989، ص209.

⁶ محمد محمود بني بونس، سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 15.

- 5) الدافعية هي: " جملة من الأسباب ذات الصبغة أو الطابع السيكولوجي والتي تفسر سلوك الانسان من حيث بدايته واتجاهاته ونشاطه"¹.
- 6) الدافعية هي: " القوة التي تجعل الفرد يقوم بسلوك معين من أجل اشباع حاجة أساسية لازمة لحياته وبقائه أو تحقيق هدف مفيد له في توافقه مع البيئة التي يعيش فيها"².
- 7) عرفها يونج: " الدافعية عبارة عن حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه الى تحقيق هدف معين"³.
- 8) الدافعية عبارة عن: " الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف محدد وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك"⁴.

من خلال التعاريف سابقة الذكر تظهر طبيعة الدافعية كالاتي:

- الدافعية هي حالة جسمية ونفسية داخلية تثير السلوك في ظروف معينة ومتواصلة حتى ينتهي الى غاية معينة فهي تستثير النشاط وتحدد اتجاهه لتحقيق هدف معين.
- الدافعية وظيفة تنشيطية تعمل على تعبئة الطاقة لدى الفرد وتحفزها نحو الهدف وتستمر هذه الطاقة.
- الدافعية توجيهية تعمل كخطط فهي توجه سلوك الفرد وما ينوي القيام به في المستقبل نحو الهدف.

ثانيا: خصائص الدافعية:

- 1) يركز تحليل الدافعية على عوامل تثير أو تحرك نشاطات الشخص.
- 2) تتوجه الدافعية توجهها علميا أو إجرائيا فتتعلق بالاختيار والاتجاه والأهداف.
- 3) تختص الدافعية بكيفية ابتداء السلوك واستمراره وإيقافه ونوعية رد الفعل الذاتي الموجود في الفرد أثناء هذه العملية⁵
- 4) تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف أو غرض معين، وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف⁶
- 5) الدافعية عملية عقلية غير معرفية، قابلة للتجريب بأساليب وأدوات مختلفة⁷.
- 6) تفسير السلوك وليس وصفه، وتستخدم للتقييم والتقييم⁸.

ثالثا وظائف الدافعية: إن الدافعية هي تلك القوة المسؤولة عن تحريك السلوك وتوجيهه نحو هدف معين وضمان المثابرة والاستمرارية فيه⁹

ويوضح التعريف أن الدافعية مسؤولة عن وظائف مهمة في تشكيل السلوك وتوجيهه نحو الأهداف وهي¹⁰:

- 1) استثارة السلوك.
- 2) توجيه السلوك الى وجهة معينة.
- 3) تحديد قوة وفعالية السلوك.

¹/ محمد محمود بني يونس ، مرجع سابق، ص 15.

²/ عصام نجيب محمود: مرجع سابق، ص 229.

³/ عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص 29.

⁴/ يوسف قطامي، الدافعية للتعليم، مجلة دراسات، العدد 2، المجلد 20، 1993، ص 234.

⁵/ الهاشمي لوكيا ، السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني، محبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 165.

⁶/ يوسف قطامي: مرجع سابق، ص 234.

⁷/ محمد محمود بني يونس: مرجع سابق، ص 23.

⁸/ المرجع نفسه، ص 234.

⁹ /Andrew M. Colman , Oxford Dictionary of psycholog , oxford university press.2001.p464

¹⁰ / مبروح عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 105.

4) تحديد مدى تكرار الفرد للسلوك المختار لإشباع حاجة ما، وتعمل كذلك لتوضيح مدى ثبات السلوك أو طول المدة التي يستمر الفرد بنفس السلوك.

5) تتركز وظيفة الدافعية من خلال الاجابة على ثلاث تساؤلات هي:

- ماذا نقرر أن نعمل؟ يعني اختيار نوع العمل.
- ما مقدار تكرار العمل؟ يعني كمية الوقت والجهد أثناء العمل.
- كيفية إجادة العمل؟ يعني المستوى الأمثل للدافعية أثناء العمل.

6) الدافعية تختار النشاط وتحدده فتجعل الفرد يستجيب لبعض المواقف ويهمل بعضها الآخر¹

رابعا: الفرق بين الدافعية و المفاهيم المتصلة بها - الحافز، الباعث، الدافع، الحاجة، الهدف -

ترتبط الدافعية وفقا لمفهوم النظام المفتوح بجملة من العناصر المتداخلة فيما بينها، والمعتمدة كل منها على الآخر وهذه العناصر هي الحاجات والحوافز والأهداف والبواعث، إضافة الى الرغبات والمقاصد والمهمات والقيم والاتجاهات والميولات، أي بعبارة أخرى يمكن القول بأن الدافعية ترتبط بما يسمى بكل من:

✓ المفاتيح الداخلية: تشكل الجانب الداخلي المثير للدافع مثل: الحاجات، الأهداف، الرغبات، المقاصد، الميولات.

✓ المفاتيح الخارجية: تشكل الجانب الخارجي المثير للدافع مثل: البواعث، والمشوقات الخارجية².

وفي ما يأتي وصف موجز لهذه المفاهيم المتصلة بالدافعية والمؤدية الى تشكيل وتحفيز سلوك الفرد نحو اتجاه معين أو

هدف محدد.

1) **الحاجة:** هي حالة من النقص والعوز والافتقار واختلال التوازن يقترن بنوع من التوتر لا يلبث أن يزول متى قضيت الحاجة³

2) **الحافز:** هو الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد نشاط أو سلوك معين الهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف معينة⁴.

3) **الدافع:** هو القوة التي تجعل الفرد يقوم بسلوك معين من أجل إشباع حاجة أساسية لازمة في حياته وبقائه، أو تحقيق هدف معين مفيد له في توافقه مع البيئة التي يعيش فيها⁵.

4) **الباعث:** عبارة عن مثير خارجي يحرك الدافع وينشطه ويتوقف ذلك على ما يمثله الهدف الذي يسعى الفرد الى تحقيقه الى قيمة⁶.

5) **التوقع:** هو مدى احتمال تحقيق الهدف⁷

وعليه ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الدافع يؤدي الى إحداث توتر داخلي لدى القائد يؤدي الى إثارة سلوكه

ليبدأ هنا في التفكير في الهدف، وهنا يبرز دور الباعث والحاجة والحافز التي تعتبر كلها مثيرات داخلية تؤدي الى تنشيط السلوك ليتجسد في جملة من التصرفات والقرارات التي تؤدي الى تحقيق الأهداف وتجسيد الطموحات في أرض الواقع.

¹ / محمد محمود بني يونس: مرجع سابق، ص 173.

² / المرجع نفسه، ص 17.

³ / ميروح عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 99.

⁴ / مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007، ص 476.

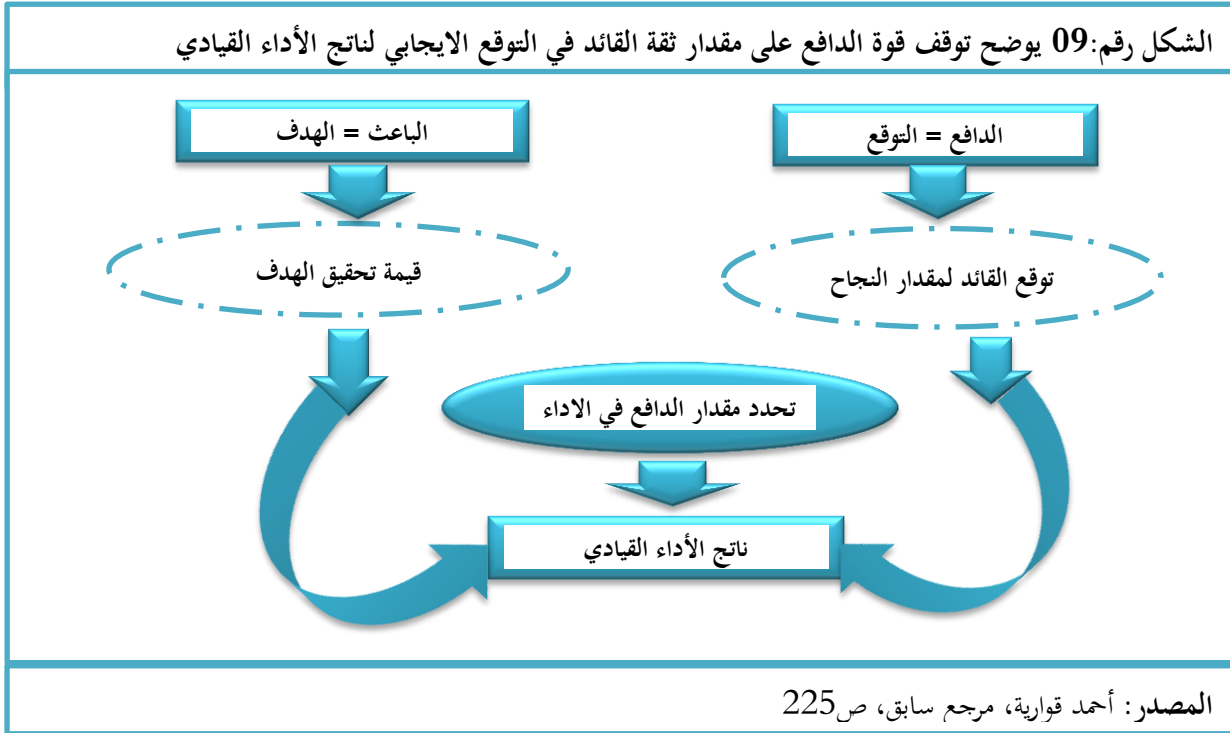
⁵ / عصام نجيب محمود: مرجع سابق، ص 229.

⁶ / أحمد قوراية: مرجع سابق، ص 224.

⁷ / أحمد قوراية: المرجع نفسه، ص 224.

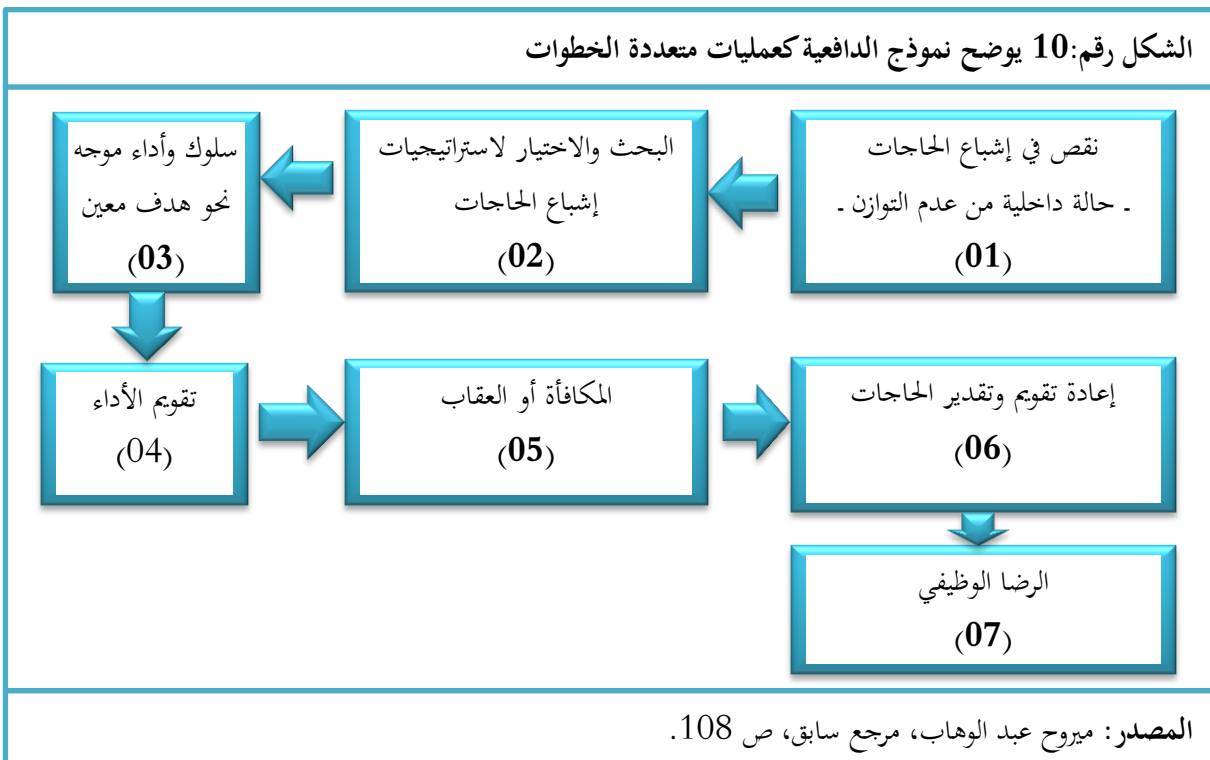
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

والعلاقة بين القيادة الادارية والدافعية موجودة عند أولئك الذين يبحثون عن طرق للوصول الى غاياتهم ويتجلى ذلك لنشاطهم الهادف، ويوضح الشكل الموالي توقف قوة الدافع على مقدار ثقة القائد في التوقع الايجابي لنتائج الأداء القيادي ومدى قيمة الهدف الذي يسعى الى تحقيقه.



خامسا: نموذج الدافعية

بعد عرض المفاهيم فيما يلي نموذج أساسيا للدافعية يتضمن مفاهيم الحاجات والدوافع والأهداف والخوافز ويعرض هذا النموذج الدافعية كعمليات متعددة الخطوات.



من خلال النماذج تتضح خطوات إثارة الدافعية لدى الفرد وصولاً إلى الهدف المراد تحقيقه على النحو التالي¹:

- 1) تؤدي إثارة الحاجة إلى حالة عدم التوازن - حالة توتر - في داخل الفرد الذي يحاول تخفيفه عن طريق السلوك.
- 2) يبحث الفرد ويختار استراتيجيات لإشباع تلك الحاجات.
- 3) ينشغل الفرد في سلوك موجه نحو الهدف أو في عمل لتحقيق الاستراتيجية المختارة، وتتدخل القدرة وهي خاصية فردية هامة بين اختيار السلوك والسلوك الفعلي وذلك لوجود احتمال بأن يكون للأفراد الخلفية اللازمة أي القدرة والمهارة أو التجربة أو الأساس المعرفي لتحقيق هدف مختار محدد.
- 4) يجري تقييم للأداء بواسطة الفرد يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف، وعادة ما يتم تقييم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة تنمية. الشعور بالاعتزاز من قبل الشخص نفسه، أما السلوك الموجه نحو إشباع حاجة مالية أو تحفيزية للأفراد فيتم تقييمه بواسطة شخص آخر.
- 5) تمنح المكافآت أو الجزاءات اعتماداً على نوعية تقويم الأداء.
- 6) وفي الأخير يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافآت للحاجة الأصلية.
- 7) إذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة فهناك حالة من التوازن أو الرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة المعنية، أما إذا بقيت دون إشباع يتم تكرار دورة الدافعية ربما مع اختيار سلوك مغاير.

المطلب الثالث: سلوك القيادة الموقفية (التشجيع، التوجيه)

أولاً: لمحة عن القيادة الموقفية

أجمعت الدراسات السابقة على أن جل نظريات القيادة الموقفية تؤكد على النقاط التالية:

- 1) " القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما وحسب ظروف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى"².
- 2) تقوم على فكرة: " ربط القائد مع الموقف الأكثر تفضيل للقائد لكي ينجح عن طريق تشخيص مدخل القيادة والموقف التنظيمي، أي لا يوجد نمط قيادة موحد صالح لجميع الحالات فالقائد يختار النمط المناسب حسب الحالة"³.
- 3) تقوم على افتراض أساسي يتمثل في أن: " أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تحمّات في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يستمتع بها وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته"⁴.
- 4) أهمية الموقف والتي تقوم على أن: " القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة"⁵.
- 5) تؤكد على أن " الناجحين ينبغي أن يحددوا العوامل المؤثرة في البيئة التي يعملون بها، ويحولوا سلوكهم القيادي ليتناسب مع مطالب واحتياجات التابعين والموقف المحدد، وحتى تكون لديهم القدرة على تكييف الأسلوب القيادي الذي يتبعونه ليتناسب مع مطالب البيئة التي يعملون ضمنها"⁶.

¹ مبروح عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 109.

² أحمد قوراية/ مرجع سابق، ص 247.

³ زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 79.

⁴ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 33.

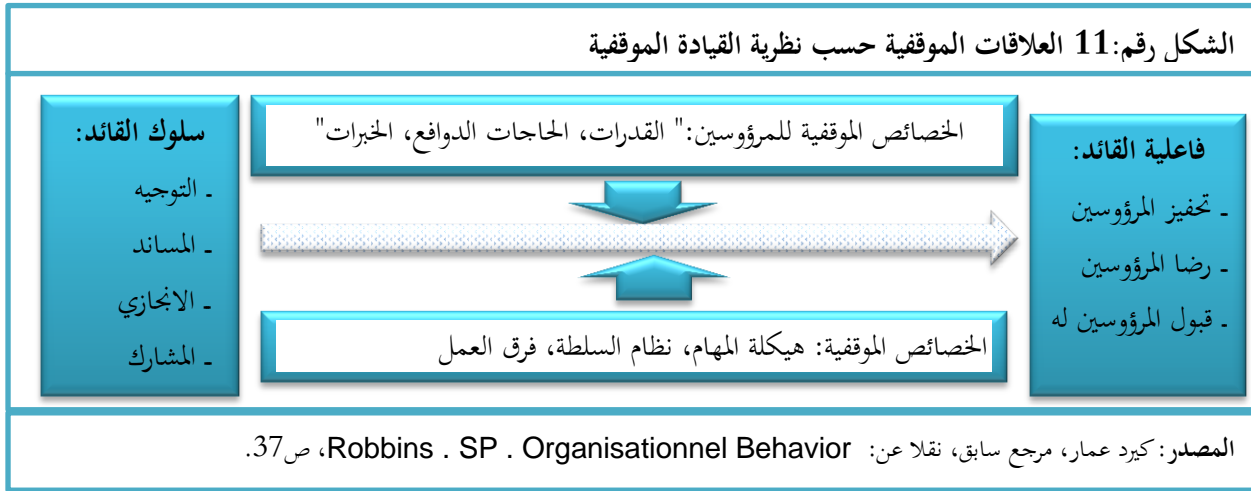
⁵ المرجع نفسه، ص 33.

⁶ سماح بنت حامد جريبع الراددي، "تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحولية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى

المملكة العربية السعودية، 2014، ص 20.

6) نظريات القيادة الموقفية تعطي: " مفهومًا ديناميكيًا للقيادة حيث إذا حاولنا الموازنة بين نظرية السمات ونظرية المواقف لوجدنا أن هناك فعلاً مقومات أساسية للقيادة بعضها سمات يجب أن تتوفر في القائد، وبعضها الآخر مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائداً في بعض المواقف"¹.

وعليه وبناءً على ما سبق فإن السلوك الصادر عن القائد اتجاه موقف معين، يكون نابعاً متلائماً مع خصائص الموقف التنظيمي والمكون أساساً من ثلاثة عناصر هي: " نوعية العلاقات بين القائد والعضو، هيكل المهمة، القوة المستمدة من المنصب"² إضافة إلى وجود بعض العلاقات الموقفية بين مختلف الخصائص لدى القائد والمرؤوسين وكذا بيئة العمل وهو ما يوضحه الشكل الموالي:



ثانياً: بعدي القيادة الموقفية

باعتبار أن القيادة الموقفية تمثل مدخل موقفي يربط النمط السلوكي للقادة مع استعداد وجاهزية المرؤوسين، فقد ركزت الدراسات السابقة على أن خصائص التابعين تساعد على تحديد السلوك القيادي المناسب، وذلك وفقاً لما تتطلبه الموقف التنظيمي وحاجة الموظفين من التوجيه أو التشجيع، وهو ما يفسر وجود بعدين للسلوك القيادي في إطار القيادة الموقفية وهما: " السلوك التوجيهي المباشر والسلوك المساند، وهي تؤكد على أن أي نمط اختياري يمكن أن يكون فعالاً في مواقف محددة"³.

وضمن هذين البعدين تندرج أربعة أنماط في السلوك القيادي بحسب خصائص الموظف في كل مرحلة من دورة حياة مساره المهني، نذكرها كما يلي⁴:

1) النمط الإخباري: هو أسلوب توجيهي مباشر بطبيعته ويتكون من سلوكيات مثل تحديد الأدوار، تقديم الإرشادات، وضع الأهداف، وإخبار الموظف ما يجب أن يقوم به من عمل ومتى وكيف.

2) النمط الاستشاري: هو أسلوب عالي في الاهتمام بالواجبات وفي العلاقات الإنسانية، حيث يعطي توجيهات مباشرة كثيرة بالإضافة إلى دعم وتأييد للعناصر الإنسانية، إذ يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه (كمدخل مساند) لكنه يحتفظ لنفسه باتخاذ القرار الأخير (كمدخل توجيهي مباشر).

3) النمط المشارك: يقوم القائد هنا بالتقليل من محتوى التوجيه في دوره لكنه يحافظ على سلوكه المساند، وبسماحه للمرؤوسين في الاشتراك باتخاذ القرارات فإنه يقلل من منطقتة نفوذه التي يصدر منها التوجيهات والإرشادات وتقتصر مهمته على الاتصال والتسهيل فقط.

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 34.

² زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 80.

³ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، مرجع سابق، ص 165.

⁴ المرجع نفسه، ص 166.

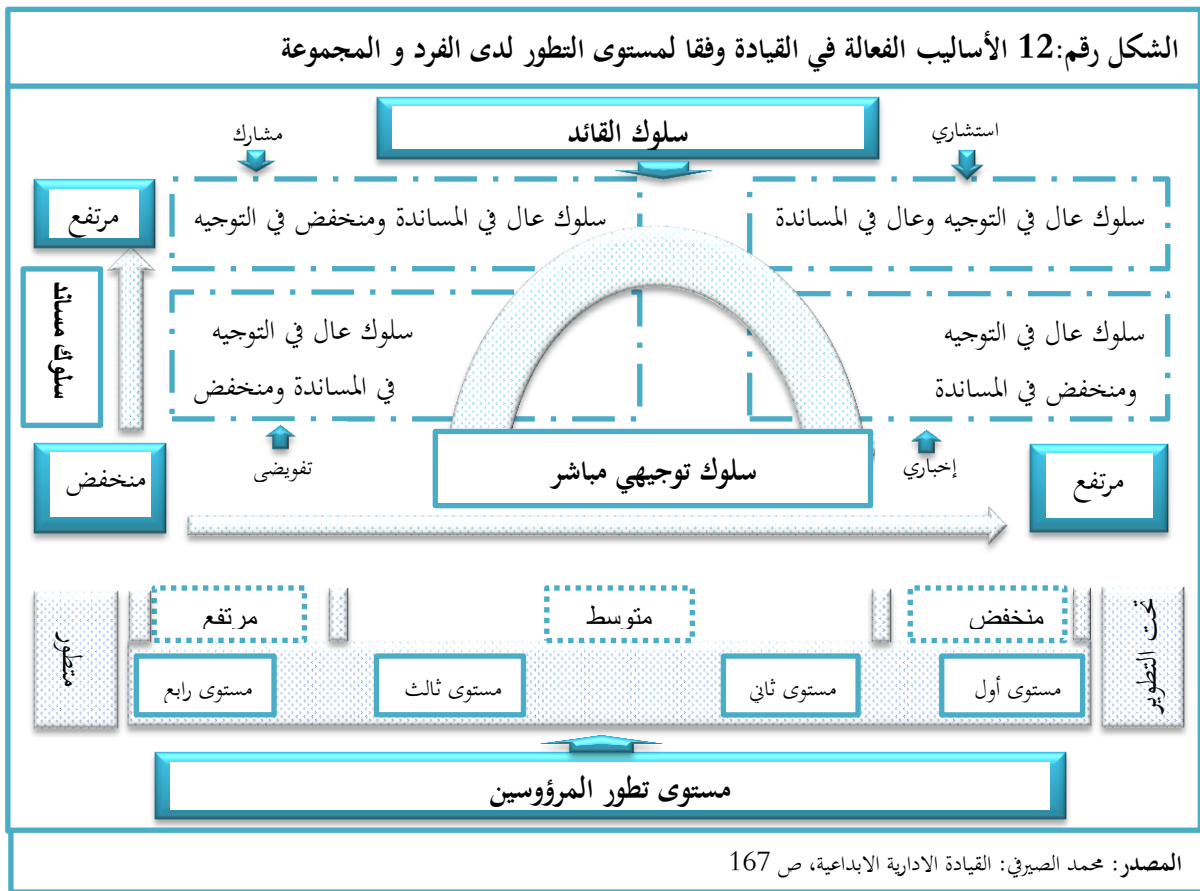
4) النمط المفوض: يقر هذا الأسلوب أن بعض الأفراد يحتاجون الى قيادة بسيطة، حيث أن مهارة القائد ودافعيته أحيانا تقف في طريق عمل هؤلاء الموظفين، هذا الأسلوب ذو مكانة بسيطة في النفوذ ويزود الموظفين بتوجيهات ودعم بسيط.

وتشير القيادة الموقفية الى أن هذه الأنماط يمكن أن يكون فعالا، وذلك حسب طبيعة الفرد والمجموعة التي يتم الاشراف عليها، وتميز أربعة مستويات متطورة للموظفين وذلك حسب المسلمة القائلة بأن الأداء في العمل إنما هو نتيجة لقدرة الفرد ودافعيته وهذه المستويات هي:¹

- المستوى الأول: قدرة متدنية ودافع متدني.
- المستوى الثاني: قدرة متدنية ودافع قوي.
- المستوى الثالث: قدرة عالية ودافع متدني.
- المستوى الرابع: قدرة عالية ودافع عالي.

ولتحديد نمط القيادة المناسب لكي يستخدم مع موظف معين يتوجب على القائد أن يقرر المستوى الذي يقف فيه الموظف فالموظف الجديد على سبيل المثال يكون في المستوى الأول ويتبع معه القائد سلوك التوجيه فهو يحتاج الى الكثير من الارشادات والتوجيهات، لأنه لا يعرف ما هو المطلوب منه، وكلما ازداد الدافع لدى الموظف يمكن للقائد أن يزيد من السلوك المساند ومحافظا على السلوك التوجيهي المباشر، وهذا يولد ثقة عند الموظف ويجفزه على العمل وتطوير نفسه أكثر فأكثر، وعليه كلما ازدادت القدرة والدوافع لدى الموظفين قلل القائد من سلوك التوجيه وزاد من سلوك المساندة أو ما يسمى بالتشجيع، والعكس صحيح .

يوضح النموذج التالي تحديد لأسلوب القائد وفقا للموقف المحدد من خلال مستوى التطور الذي يمر به الفرد أو المجموعة وذلك وفقا للشكل الموالي:



¹ محمد الصبري، القيادة الادارية الابداعية، مرجع سابق، ص 166.

من خلال ما سبق يتضح أن سلوك القائد يتمحور حول بعدي التوجيه والتشجيع، بما يتناسب وكفاءة الافراد وحماسهم لإنجاز الأعمال المخولة لهم، ويمكن أن نقدم تعريفا موجزا لكل من سلوك التوجيه والتشجيع على النحو التالي:

(1) مفهوم سلوك التوجيه: يعرف التوجيه على أنه:

■ التوجيه هو: " التركيز على المهام ومتطلباتها إذا يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل"¹.

■ التوجيه هو عندما: " يخبر القائد المرؤوسين بما يجب أن يقوموا به، ويتضمن سلوك القائد التوجيهي هذا التخطيط، وضع البرامج، وضع الأهداف المرجوة من الأداء، ومعايير السلوك وتأكيد الانصياع للقواعد والتعليمات"²

(2) مفهوم التشجيع: يعرف التشجيع على أنه:

■ التشجيع هو: " تحفيز الأتباع لأداء الأعمال بأنفسهم وتحميسهم ورفع ثقتهم بأنفسهم والانصات لهم وإعطائهم الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرار"³.

وقد أكدت الدراسات السابقة أن هذا السلوكي القيادي يؤدي الى قيادة ناجحة، ولاسيما اذا توفرت لدى القائد القدرة على تحديد حاجة كل موظف من التشجيع والتوجيه وفقا لمستوياتهم التنظيمية، وتجدر الاشارة الى أن هذه الدراسة تركز على معرفة الأثر لسلوك التوجيه والتشجيع باعتبارهما بعدين من أبعاد القيادة الموقفية في تقويم أداء الموظفين.

وفي الأخير يمكن القول بأن القائد الفعال هو الذي يستطيع أن يؤثر في سلوك موظفيه من خلال توجيههم أو تشجيعهم، وذلك من خلال اصدار الأوامر القابلة للتنفيذ، وتقييم الأداء المستمر للتعرف على حاجة كل موظف ومستواه الوظيفي، محمدا بذلك نقاط القوة والضعف لدى كل فرد منهم، وبناء على ذلك يتم تحديد السلوك الواجب اتباعه معهم في إنجاز الأعمال إن كان سلوكا توجيهيا أو مساندا أي تشجيعيا، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

(1) اصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين ومستوياتهم التنظيمية، فالموظف الجديد قليل الخبرة يختلف عن الموظف المتمكن من أداء مهامه نتيجة لكفاءاته وخبراته المهنية.

(2) تزويد المرؤوسين بتعليمات وارشادات واضحة تتناسب وظروف العمل.

(3) تحفيز الأفراد على الانجاز لتحقيق ما يتوقعه القائد منهم من كفاءة وحماسة عالية.

(4) التركيز على أن: " يحتاج كل منا من يوجهه الى الطريق السليم ويرسخ في داخله مبادئ السلوك القويم"⁴.

(5) إزالة العوائق التي تحول دون الوصول الى الهدف⁵.

وعليه وعلى ضوء ما سبق فإن القائد في اطار ممارسة مهامه القيادية يصدر الأوامر ويتخذ القرارات آخذا بعين الاعتبار ضرورة مواءمة المواقف التي هو بصدد مواجهتها، حيث أن سلوكه القيادي يكون نتيجة للعوامل التي يتيحها الموقف ومن العوامل التي تؤكد الدراسات والأبحاث أنها تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد طبيعة الموقف الذي يحدد سلوك القائد المتبع مع موظفيه وفي منظمته ومن هذه العوامل ما يلي⁶:

¹/ كيرد عمار، مرجع سابق، ص 35.

²/ زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 86.

³/ أحمد قوراية، مرجع سابق، ص 247.

⁴/ جيمس فلاهيري، التدريب الموجه إيقاد شعلة التميز لتمكين الآخرين، كتاب في دقائق، ترجمة ملخصات لكتب علمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دبي الامارات العربية المتحدة، 2004، ص 11

⁵/ سماح بنت حامد جريبيع الراددي، مرجع سابق، ص 21.

⁶/ المرجع نفسه، ص 21.

- 1) علاقة القائد بالموظفين: ويقصد بها تقبل المرؤوسين للقائد وثقتهم به.
- 2) هيكله المهام: ويقصد به تحديد مهام الموظفين بشكل واضح ودقيق وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.
- 3) درجة قوة المنصب: ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي، وتمنحه حق المكافأة وفرض العقوبة وتفويض السلطة.

المطلب الرابع: سلوك القيادة الادارية ببعديها: الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام.

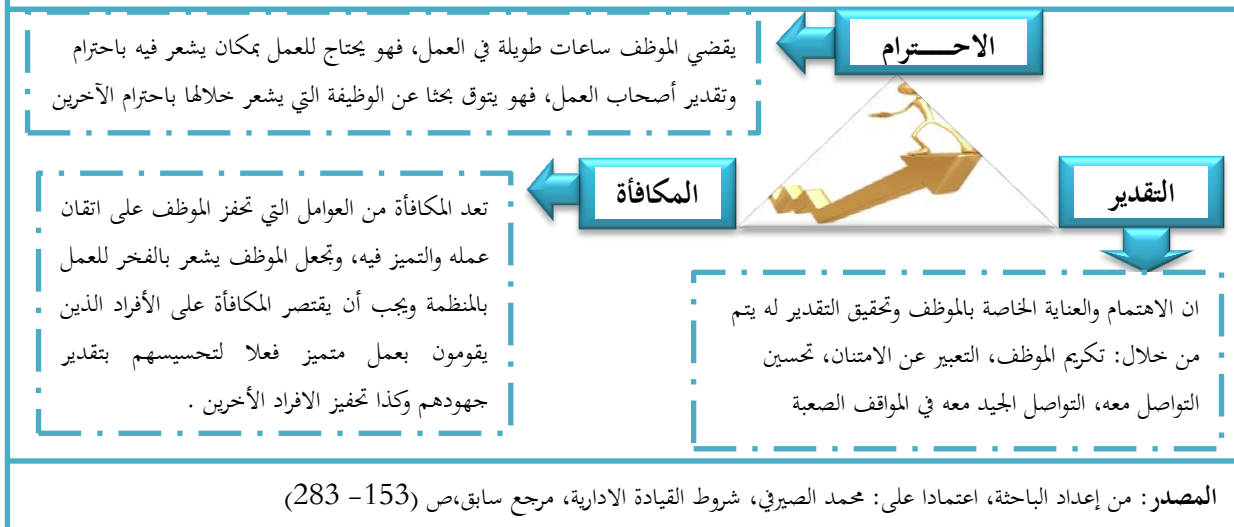
من خلال النتائج التي قامت بها الأبحاث في جامعة "أوهايو، ومتشغين" تم استخلاص مجموعتين من السلوك القيادي من 1800 سلوك قيادي هما: الاهتمام بالأفراد العاملين وهيكله المهام.

أولاً: السلوك القيادي الأول " الاهتمام بالأفراد العاملين "

يركز القائد بسلوكه القيادي المهتم بالأفراد العاملين على ما يلي:

- 1) العلاقات الانسانية وذلك من خلال مجموعة من الصفات الأساسية هي: الصدق في الاهتمام باحتياجات التابعين، الرغبة الجادة في تحسين أوضاعهم، الاستماع لمقترحاتهم وملاحظاتهم، المساعدة الشخصية لهم، مساندة اهتماماتهم وطموحاتهم، معاملتهم كأنه أحدهم، التعامل الأخلاقي والعادل، الاهتمام بوضعهم الأسري¹.
 - 2) يعتبر أحد أنواع السلوكيات التي " تصف المدى الذي يكون القائد حساس تجاه مرؤوسيه، ويحترم أفكارهم ومشاعرهم ويعمل على بناء الثقة المتبادلة، وهؤلاء القادة يظهرها التقدير للآخرين وسمعوا بدقة لمشاكل المرؤوسين ويعملون على البحث عن المدخلات من المرؤوسين ويطوروا العمل الجماعي ويظهروا الاهتمام والتركيز على سعادة ورفاهية المرؤوسين"².
- من خلال ما سبق تتضح احتياجات الموظفين المطلوب من القائد التركيز على تلبيةها ، وهذه الاحتياجات هي: "الشكر والتقدير، المشاركة، الأجور المناسبة، بيئة العمل المتميزة، العمل الممتع الشعور بالأمان، ثقة القائد في موظفيه، الترقية، التعامل بكياسة واحترام مع الموظفين، مساعدة الموظفين على حل مشاكلهم"³
- وبالتدقيق في هذه المتطلبات يتضح انما تتمحور حول ثلاث مبادئ وقواعد أساسية هي: الاحترام والتقدير والمكافأة اتفق على تسميتها بالمثلث الذهبي للتميز في التعامل مع الأفراد العاملين، ويوضح الشكل الموالي شرح هذه القواعد.

الشكل رقم: 13 المثلث الذهبي للتميز في التعامل مع الأفراد العاملين



¹/أحمد قوارية، مرجع سابق، ص 251.

²/ زيد منير عبودي، مرجع سابق، 77.

³ / محمد الصيرفي، شروط القيادة الادارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008، ص 252.

ثانياً: السلوك القيادي الثاني "هيكلية المهام"

يقوم هذا النوع من السلوك القيادي على:

(1) يركز القائد على الانجاز وأداء العمل بإتقان وفي الوقت المحدد ويتمثل ذلك في مجموعة من الصفات تتمثل في¹:

■ تحديد المهمة بدقة.

■ توزيع الأدوار بين المنفذين بوضوح.

■ تحديد المطلوب ، المسموح، الممنوع (الاجراءات والسياسات).

■ الحزم في تطبيق الاوامر.

■ دفع الموظفين لمستوى أداء عالي.

(2) هيكلية المهام "تصف المدى الذي يكون تركيز القائد على توجيه المهام وتوزيعها على أعضاء المجموعة، وتوجيه عمل المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف، وهذا النوع من سلوك القائد يشمل على توجيه المهام وإعطاء التعليمات والتخطيط والتزويد بجداول عمل واضحة لإنجاز النشاطات ويشدد على وقت إنهاء العمل"².

وعلى ضوء ما سبق تتضح الأهمية البالغة لهيكلية المهام في سيرورة العمل وتكمن أهميتها في ما يلي³:

■ **التخطيط والتنسيق**: ويقصد به وضع خطة شاملة ورسم سياسة مستقبلية وذلك من خلال:

أ/ تحديد الاهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة.

ب/ وضع الخطة على أساس وحدات قياس عينية.

ج/ توزيع المسؤوليات والمهام التنفيذية بين العاملين.

د/ التنسيق بين الجهود المبذولة.

■ **الرقابة وتقييم الأداء**: تضمن الهيكلية عملية الرقابة لأداء العاملين وذلك من خلال ما يلي:

أ/ متابعة الأداء الفعلي على الأنشطة.

ب/ مقارنة الأداء الفعلي مع الخطة.

ج/ تحليل مواطن الضعف باستمرار والتعرف على الأسباب ووضع حركة العلاج لها في الوقت المناسب.

■ **تحليل النظم**: حيث يتم الكشف عن مواطن الضعف ونقاط القوة فيه، ويتم ذلك من خلال مايلي:

أ/ تجزئة النظام الى مجموعة من المدخلات والمخرجات والتغذية العكسية.

ب/ تحديد المدخلات والمخرجات وتحديد العلاقات المنطقية بينهم.

ج/ تنظيم الاجراءات الداخلة في النظام.

د/ إيجاد العلاقات التركيبية ووسائل الاتصال المعلوماتي بين منظومة النظام الفرعية المكونة للنظام الكلي.

هـ/ تحديد أساليب السيطرة على مدخلات وعمليات ومخرجات النظام.

و/ تحديد الأهداف الخاصة والعامة للنظام وصياغتها في عبارات محدودة المعنى والعناصر.

ز/ تعديل النظام وتحديثه وإعادة صياغتها كلما لزم ذلك.

¹ أحمد قوراية، مرجع السابق، ص 251.

² زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 77.

³ محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 154.

ثالثا: الأسلوب القيادي المفضل

أكدت العديد من الدراسات أن اختيار الأسلوب القيادي المفضل والذي يتوافق ومتطلبات الموقف واحتياجات الموظفين يتم بناء على إدراك القائد بكيفية استخدام الاسلوب المناسب فهو يعرف تمام متى يهتم بالأفراد العاملين ومتى يقوم بميكلة المهام كما يستطيع الجمع بينهما وفق درجات محددة، وبينت الدراسات أن: هناك خمسة أنواع من السلوك الذي يمارسه القائد وهي¹:

1) اهتمام بالعامل عال واهتمام بالعمل منخفض.

2) اهتمام بالعامل منخفض واهتمام بالعمل عال.

3) اهتمام بالعامل منخفض واهتمام بالعمل منخفض.

4) اهتمام بالعامل متوسط واهتمام بالعمل متوسط.

5) اهتمام بالعامل عال واهتمام بالعمل عال.

وتجدر الإشارة الى أنه اذا استطاع القائد أن يمارس الأمرين معا أي يهتم بالعاملين ويقوم بميكلة المهام وبفعالية عالية فسوف يؤدي ذلك الى نتائج مميزة، وبناء على السلوك يظهر نوعين من القادة هما:²

1) القائد الوجداني الاجتماعي: وهو سهل التعامل معه من قبل الآخرين والتحدث إليه، يحرص على الدعم والتأييد النفسي للمرؤوسين، يسعى الى حل مشاكلهم النفسية الاجتماعية التي تواجههم.

2) قائد المهمة: يتحدث كثيرا ، يصدر المزيد من الأوامر والتعليمات ينهك في أنشطة تتعلق بالعمل، يمارس ضغوطا متزايدة على التابعين لدفعهم الى تحقيق الأهداف، بذلك يخلق حالة من التوتر والاحباط لدى بعض المرؤوسين.

المبحث الثالث: الاطار المفاهيمي لتقويم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مدخل عام لتقييم الأداء الوظيفي.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، في ما يلي أهم التعاريف لتقييم الأداء:

1) تقييم الأداء هو: " عملية حيوية تهدف الى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته"³.

2) تقييم الأداء هو: " نظام من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"⁴.

3) تقييم الأداء: " يعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الانتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الاجراءات المصممة للوصول الى قياس أداء كل فرد في المنظمة"⁵.

4) تقييم الأداء: " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً"⁶

5) تقييم الأداء هو: " وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها"⁷

¹ أحمد قوارية، مرجع سابق، 252.

² محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 35.

³ نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 169.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 284.

⁵ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003، ص 242.

⁶ رجب تركي براء، نظام الحوافز الادارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الرياء، عمان، 2005، ص 79.

⁷ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 149.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد خصائص تقييم الأداء الجيد كما يلي¹:

- 1) أن يخضع للتقييم جميع العاملين وعلى كافة المستويات دون استثناء.
 - 2) أن يشعر العاملون بأهمية التقييم، وذلك بتلمسهم للفوائد والايجابيات العائدة عليهم من التقييم.
 - 3) أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم اصدارها بقرار أو بنظام من السلطة العليا المتخصصة.
 - 4) أن يشمل التقييم كافة الجوانب والمتغيرات المتعلقة بالموظف والوظيفة والمؤسسة بحيث يتم وضع أوزان كمية لها تبعاً لدرجة أهميتها
- ثانياً: المرتكزات الأساسية لعملية تقييم الأداء

وفي ضوء ما تقدم من تعاريف لتقييم الأداء يمكن تحديد المرتكزات الأساسية لعملية تقييم الأداء على النحو التالي²:

- 1) عملية حيوية تهدف الى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.
 - 2) عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبينة على الكشف عن نقاط القوة والضعف بهدف تطوير الأداء للعامل والمنظمة.
 - 3) عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للإدلاء وفق سياسات ومعايير ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.
 - 4) عملية من شأنها اتاحة الفرصة للعاملين
- ثالثاً: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين ضرورية لا غنى عنها لأي منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء، وتكمن أهميته في³:

- 1) توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- 2) توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.
- 3) الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
- 4) تحسين عملية اختيار العاملين.
- 5) تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والتعرف على أثر التدريب على الأداء.
- 6) اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

أما بخصوص الأهداف التي ترمي إليها عملية تقييم الأداء فنذكر أهمها على النحو التالي⁴:

- 1) تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين بعد معرفة مواطن الضعف لديهم من عملية التقييم.
- 2) وضع نظام عادل للحوافز حيث تبين عملية التقييم تبين مستوى الأداء الفعلي للموظف وقدرته على تحقيق متطلبات الوظيفة.
- 3) يساعد التقييم في انجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة.
- 4) يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة.
- 5) يساهم التقييم في تحسين عملية الاشراف حيث يدفع التقييم الرئيس الى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار.
- 6) يساعد تقييم الأداء الادارة على معرفة معوقات العمل.

رابعاً: مراحل وخطوات تقييم الأداء

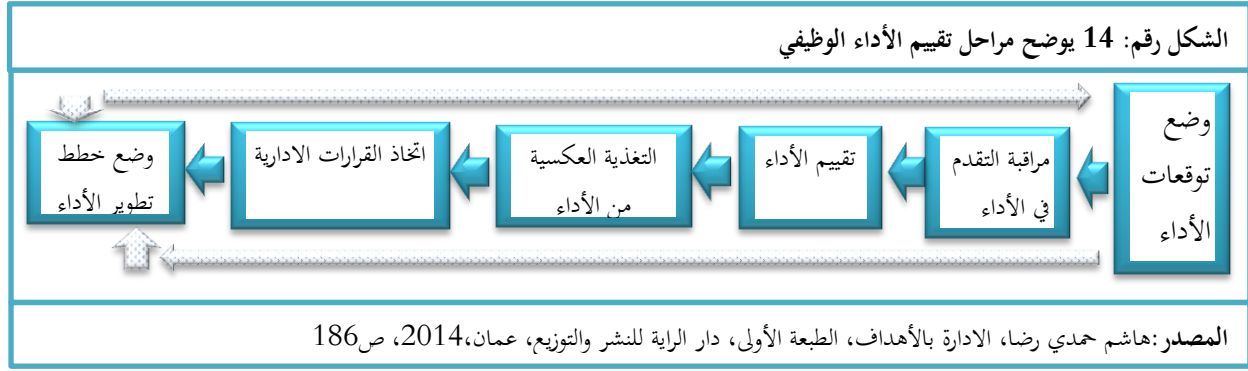
تعتبر عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة الى حد ما، وتتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول الى الأهداف التي تنشدها المؤسسة وفي ما يلي شكل يوضح الخطوات التي يراعي اتباعها عند تقييم الأداء.

¹ / رجب تركي براء ، مرجع سابق، ص 87.

² / حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 129.

³ / محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، بدون ذكر اسم البلد، 2010، ص 188.

⁴ / محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 138.



المطلب الثاني: ماهية تقويم الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم تقييم الأداء كمرحلة أولى ، سنتعرف فيما يلي على تقويم الأداء للموظفين الذي يعتبر أحد محاور هذه الدراسة .

أولاً: مفهوم تقويم أداء الموظفين:

يحظى موضوع تقويم أداء الموظفين بأهمية بالغة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الى العمل بجدية ونشاط نتيجة تحسين وتصحيح نقاط الضعف الحاصلة في أداء الموظف وتعزيز نقاط القوة لديه، فمصطلح التقويم لغة يشير الى التعديل والاصلاح وازالة الاعوجاج ويعرف على أنه:

- 1) "الجهد المنظم الذي يمكن من خلاله تحديد قدر أو قيمة أو معنى الشيء"¹
 - 2) يعرف على أنه: "الوسيلة الحيوية الأساسية التي تساعد على رفع مستوى الأداء، والتقويم ينصب على البرامج التنظيمية والخطط أداء العاملين، النشاطات التدريبية"².
 - 3) كما يعرف على أنه: "عملية تقويم الأداء عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة"³.
 - 4) ويعرف أيضا علة أنه: "عملية شاملة تتضمن الإصلاح الإداري بدءا من تحديد المستويات الأدائية المتوقعة وانتهاء بمرحلة تطوير الأداء، متضمنة عملية تقييم الأداء الوظيفي باعتبارها عملية جزئية من عمليات تقويم الأداء"⁴
- وعلى ضوء التعاريف السابقة نستخلص التعريف الاجرائي التالي:

"يعتبر وسيلة وأداة تنظيمية لتصحيح الانحرافات الحاصلة في أداء الموظف والمحددة بناء على نتائج تقييم الأداء، والهدف منها العمل على التقليل أو التخلص من نقاط الضعف لدى الموظف وتحسين مستواه المهني داخل المنظمة، إضافة الى تعزيز نقاط القوة لديه والسعي لتطويرها لتمكينه من أداء مهامه بجدارة وتحقيق الأهداف المنوطة به بفعالية وبأقل التكاليف " ويوضح الشكل التالي عملية تقويم الأداء.

¹ سامي بن عبد الرحمان السويلم، " مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي " رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 04.

² صلاح عباس، مرجع سابق، ص 72.

³ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، ص 332.

⁴ سامي بن عبد الرحمان السويلم، مرجع سابق، ص 08.

الشكل رقم: 15 عملية تقييم الأداء



ثانيا: أهمية تقييم أداء الموظفين

تكمن أهمية تقييم الموظفين في النقاط التالية:

- 1) وضع البرامج والاستعانة ببرامج معدة مسبقا إن وجدت لدفع مهارات وامكانيات العاملين ومستوى أدائهم بما يتناسب مع متطلبات الخطط والأهداف¹.
- 2) تحسين أداء الموظف وتطويره، وكذا تحديد الاحتياجات التدريبية².
- 3) وتكمن أهميتها لمتخذي القرارات والمسؤولين عن تسيير الموارد البشرية في ما يلي³:
- 3) تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين.
- 4) اقتراح اجراءات لتحسين أداء العاملين سواء عن طريق التدريب داخل المنظمة أو خارجها.
- 5) تزويد مسؤولي إدارة القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين يستفاد منها في التخطيط للموارد البشرية بالمنظمة (أنظر الملحق رقم:....).

ثالثا: مقومات التقييم الجيد:

- ان كل عملية لكي تكون فعالة وتحقق الأهداف المرجوة منها تتطلب توفر بعض المقومات، ولكي يحقق القائد المطلوب من عملية تقييم أداء موظفيه بالدقة والفعالية والثقة في النتائج المترتبة عليه، يجب أن تتوفر مقومات التقييم الجيد التالية⁴:
- 1) وضوح الهدف: يساهم وضوح الهدف في معرفة الطريقة الملائمة لتصحيح نقاط الضعف في أداء الموظفين.
 - 2) شمولية التقييم: بمعنى اهتمام القائد بجميع الجوانب المتعلقة بالأداء حتى نتيجة تحسين الأداء في الأخير دقيقة وخالية من العيوب .
 - 3) استمرارية التقييم: التقييم الجيد يجب أن يكون مستمرا وغير مقيد بفترة زمنية محددة وخاصة مع تسارع وتيرة التطور التكنولوجي.
 - 4) ايجابية التقييم: يكون التقييم ايجابيا اذا تعدى جوانب القصور وانتقل الى التغلب على اسبابه، ويساهم بذلك ايجابيا في تطوير الأداء وتحسينه.
 - 5) المشاركة في التقييم: بحيث يكون عملية تشاركية وتعاونية للاستفادة القصوة من عملية التقييم على مستوى كل المستويات.
 - 6) اقتصادية التقييم: يجب مراعاة التكلفة والنفقات حتى لا يكون عبء على المنظمة ولاسيما ما تعلق بتكاليف عمليات التكوين.
 - 7) علمية التقييم: بمعنى الاستناد على الأساليب العلمية المبنية على أسس موضوعية مثل البحوث عن الموارد البشرية بالمنظمة.

المطلب الثالث: طرق واجراءات تقييم الأداء الوظيفي

تتعدد طرق واجراءات تقييم الأداء للموظفين، وقد أكدت الدراسات السابقة على أن أكثر الطرق فعالية هي: والتحفيز وتحسين العمل الجماعي بفرق العمل، التكوين نوجز هذه الاجراءات فيما يلي:

¹ / صلاح عباس، مرجع سابق، ص 76.

² / نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 332.

³ / سامي بن عبد الرحمان السويلم، مرجع سابق، ص 09.

⁴ / المرجع نفسه، ص 14.

أولاً: التحفيز.

مما لا شك فيه أن الحوافز من أهم العوامل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك تعتبر عملية التحفيز من بين أهم الاجراءات المستخدمة في تقويم أداء الموظفين وفيما يلي عرض لماهية التحفيز .

1) مفهوم التحفيز: قدم للتحفيز عدة مفاهيم نذكر أهمها:

■ التحفيز هو: " مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"¹.

■ التحفيز هو: " كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين، وذلك بغرض اشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها"².

■ التحفيز هو: " الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الى تحقيق أهداف معينة"³.

2) أهداف التحفيز:

لعملية تحفيز الموظفين أهداف تصب في مجملها الى تقويم أداء الموظفين وتطويره، نذكرها على النحو التالي⁴:

■ رفع الروح المعنوية للموظفين.

■ الاحتفاظ بالموظفين الممتازين.

■ مكافأة الأداء المتميز.

■ تشجيع الابداع والابتكار.

■ حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

3) عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز ، يجب أن تتوفر حتى تكون العملية ناجحة وحققنا الأهداف المرجوة وهذه

العناصر هي⁵:

■ القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المؤهل الذي يحتاج الى التدريب و التوجيه بدلا من التحفيز.

■ الجهد: الذي يشير الى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين.

■ الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول الى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولم تم أدائه فعلا.

4) خصائص الحوافز:

من أهم خصائص الحوافز ما يلي⁶:

■ مجموعة من العوامل أو الأساليب أو الاجراءات أو المغريات تقوم بإعدادها الادارة.

¹ حازم أحمد فراوانة وآخرون، " أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة"، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، 2016، ص 115.

² براهيم بلقايد، شوقي بوري، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص 256.

³ حازم فراوانة وآخرون، مرجع سابق، ص 115.

⁴ المرجع نفسه، ص 115.

⁵ براهيم بلقايد وآخرون، مرجع سابق، ص 258.

⁶ حازم فراوانة وآخرون، مرجع سابق، ص 115.

- تنمي وتقوي وتحث الأداء الانساني للفرد في المنظمة.
- تعمل على تحريك القدرات الانسانية للفرد في العمل، ولتفريق العمل للاستجابة لمتطلبات المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال بذل جهد أكبر في الأداء والقيام به على نحو أفضل.
- تقوم بإشباع حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وآمالهم وبما يحقق أهدافهم من خلال عملهم بالمنظمة.

(5) أنواع الحوافز:

هناك أنواع متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز، حيث تتعدد تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من أداء الموظفين، تقتصر الدراسة على ذكر أنواع الحوافز حسب طبيعتها حيث نجد نوعين هما¹:

- الحوافز المادية: تمثل كل المزايا العينية ذات القيمة المادية مثل نجد: الأجور والمرتبات، التعويضات، زيادات الترقية، الخدمات.
- الحوافز المعنوية: هي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد، وتعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها وتكون على أشكال مختلفة منها: التزيينات، المشاركة في اتخاذ القرارات، شهادات الشكر والتقدير، حفلات تكريم المتميزين.

(6) شروط تطبيق نظام الحوافز لتقويم الأداء الوظيفي:

من المهم بل ومن الضروري جدا والمفيد للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز وهذه الشروط هي²:

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته.
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي الى الحصول على حافز معين.
- التفاوت: معناه اختلاف الأداء سيؤدي الى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الانتاج وتطوير الأداء.
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على اجراءات النظام.
- الشمولية بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.
- أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.

وفي الأخير فإن المحفز الناجح وحسب ما طرحه ستيف تشاندلر هو: " أن يسأل القائد من الذي ستنسب في إحداثه اليوم؟ وماذا نريد أن نصنع؟ تلك هي أفضل الأسئلة الادارية على الاطلاق، إن الأشخاص الذين يقضون وقتا عصيبا في ادارة الآخرين يقضون ببساطة وقتا عصيبا في طرح هذين السؤالين على أنفسهم، فهم يجدون صعوبة في ذلك لأنهم يفكرون فيما يحدث لهم بدلا من التفكير فيما سوف يتسببون في إحداثه، فعلى القائد أن يحفز ليكون السبب لا النتيجة"³.

ومما سبق يتضح بأن للحوافز بنوعها المادية والمعنوية، أثر كبير على أداء شريحة كبيرة من الموظفين ويتمثل هذا في أن:

¹ حازم فراونة وآخرون، مرجع سابق ، ص 116.

² براهيم بلقايد، مرجع سابق، ص 258.

³ ستيف تشاندلر، 100 طريقة لتحفيز الآخرين كيف يمكن للقادة العظام أن يحققوا نتائج خارقة دون أن يدفعوا مروضيهم للجنون؟، الطبعة الأولى، الترجمة والنشر مكتبة جرير المملكة العربية السعودية، 2006، ص 25.

" الأثر الوظيفي في أن الموظف الذي حصل على أحد الحوافز المختلفة، سيقوم ببذل أقصى الجهود الممكنة من أجل الحفاظ على الصورة المأخوذة عنه، بالإضافة الى القيام بالعمل بالمثل، من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه اياه"¹

ثانيا: فرق العمل

تحتل فرق العمل بأهمية بالغة في الوقت الراهن، لما لها من دور مهم في نجاح المنظمات على مختلف أشكالها، وذلك لتأثيرها الايجابي على الأفراد من حيث تطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم، وفيما يلي عرض لمفهوم فرق العمل وخصائصها وأهدافها.

1) مفهوم فريق العمل:

تناولت العديد من الدراسات مفهوم فرق العمل وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف:

- فريق العمل هو: " مجموعة من الأفراد يعتمدون بعضهم على البعض من ناحية الموارد، المعلومات، المهارات، بقصد الاستفادة من جهودهم لتحقيق هدف مشترك"²
- فريق العمل هو: تجمع لأفراد يمثلون عالما مختلطا من المؤهلات والمعارف والمهارات والذي يتصرف أفراده عندما يعملون بشكل جماعي لتحقيق أهداف محددة"³
- فريق العمل هو: " الذي يتكون من موظفين يعملون من تلقاء أنفسهم لتحقيق هدف عام، بعيدا عن خصوصية وشخصية كل عضو من أفرادهم، ويقوم أعضاء هذا الفريق بتحديد أنشطتهم اليومية والتخطيط لها"⁴.

2) أسس بناء فرق العمل

يمثل بناء الفريق أي نشاط رسمي يهدف الى تحسين وظيفة الفريق وتطوره، فبناء فريق العمل يتطلب توفر جملة من الأسس والقواعد تتمثل في ما يلي⁵:

- توضيح الدور لكل عضو من أعضاء الفريق
- تحديد الأهداف
- حل المشكلات
- تقييم الاحتياجات التطويرية للفريق
- تخطيط نشاطات بناء الفريق المستندة على الاحتياجات التي تم تحديدها.
- تنفيذ نشاطات بناء الفريق المخططة.
- تقييم النتائج وتطوير المهارات الشخصية كالإصغاء وتقديم التغذية العكسية.
- زيادة الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق .

3) خصائص الفرق الفعالة في الإدارة.

تعددت الدراسات التي حددت الخصائص التي يجب أن تتوفر في فرق العمل لكي تؤدي تحقيق الأهداف المرجوة ومن هذه الخصائص نذكر أهمها في ما يلي⁶:

¹ /ابراهيم الفقي، قوة التحفيز كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، الطبعة الأولى، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 14.

² /إحسان دهش وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 16.

³ /Audebert – Lasrochqs, **Les équipes Intelligentes, édition d'organisation**, paris, 1990, p40

⁴ /بول جوستافسون وستيوارت ليف، مرجع سابق، ص 03.

⁵ /إحسان دهش جلاب وآخرون، مرجع سابق، ص 34.

⁶ /المرجع نفسه، ص 45.

■ حدد البعض خصائص الفريق الجيد في أنها تتميز بـ: "وضوح الهدف، المشاركة، الاصغاء، الخلاف المتحضر، القرارات الجماعية ووضوح الأدوار وواجبات العمل، الاتصال المفتوح، المشاركة بالقيادة، العلاقات الخارجية، تنوع الدور، التقييم الذاتي".

■ ويحصرها البعض في خمس خصائص هي: "الادراك الواضح للغرض، الاتصال المؤمن والمفتوح، التفكير الابداعي، التركيز القرارات الجماعية".

■ في حين يرى البعض الآخر أن الفرق الفاعلة تمتاز بـ: "المعرفة و المهارات ، التماسك، الرؤية المشتركة، الثقة المتبادلة".

وعليه وبناء على ما سبق يتضح بأن فريق العمل له دور أساسي في تعزيز العمل الجماعي الذي يمكن القادة من سهولة تسيير وتفعيل جهود الموظفين، بغية تحقيق الأهداف المسطرة والعمل بشكل يؤدي الى التطور المستمر للفرد والمنظمة على حد سواء.

ثالثاً: تدريب الموظفين

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التكوين عموماً والتكوين الإداري خصوصاً، إلا أنها تتفق جميعها في أن لها دور في التحسين والتطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية وبما يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

1) مفهوم التدريب:

تعددت المفاهيم لتدريب وتكوين الموظفين ولكن جميعها تنصب حول أن الهدف منها هو تطوير الموظف وزيادة مستواه وتجدر الإشارة الى أن هذه الدراسة تتناول مفهوم التدريب والتكوين على أهما بنفس المعنى، وهذا لاعتبار أن هذين المصطلحين يمثلان في مؤسسة الدراسة لهما معنى واحد، هو تحسين المستوى وتطوير الأداء وعليه نذكر أهم التعاريف:

■ يعرف التدريب على أنه: "مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح"¹.

■ التدريب هو: "تتضمن عملية التدريب استبدال أو تعديل لمفاهيم وسلوكيات الشخص موضع التدريب ونظرتة الى ذاته واتجاهاته نحو الآخر ونحو العالم، تلك النظرة التي يمكن تعقبها واقتفاء أثرها من خلال مبدأين هما: اللغة والملاحظة فالأولى تمثل الاطار الذي يحكم سلوكنا ويعكس خبراتنا وعلاقاتنا ويضفي قيمة ومعنى على حياتنا، والثانية تمكن المدرب من اكتشاف الوسيلة الأمثل والأكثر تأثيراً لتعديل السلوك بشكل يحقق النتائج المرجوة"².

■ التدريب هو: "نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير معارفه ومهاراته وقدراته الفنية المقابلة لاحتياجات محددة في الأوضاع الراهنة والمستقبلية في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به ومتطلباته وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع"³.

2) أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة لا يمكن حصرها ذكر بعضها فيما يلي⁴:

- أن نجاح المؤسسات مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد
- يعتبر التدريب بالنسبة للأفراد حوارية يحسن الاتصالات بين الاطارات في مختلف الوظائف.
- تعزيز مرونة التنظيم واستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الأفراد.
- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين المتغيرات البيئية المستمرة ومتطلبات الوظيفة واعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي.

¹ جاري ديسيلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 264.

² جيمس فلاهيري، مرجع سابق، ص 2.

³ عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016، ص 05.

⁴ المرجع نفسه، ص 13.

- تحسين مستوى الأداء وخاصة بالنسبة للموظفين الجدد الذين يحتاجون الى تدريب على كيفية إنجاز الأعمال بكفاءة وبالنسبة للقادمي وذوي الخبرة من خلال التنمية الادارية.
- النمو والارتقاء بالذات حيث يمثل هذه الاهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب وترتبط بمشاعر الثقة والشعور بالكفاءة الذاتية وتحسين صورة الذات.
- رفع معنويات الأفراد وتحسين استقرارهم النفسي كما ان اهتمام المؤسسة بأفرادها والعلاقات الانسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.

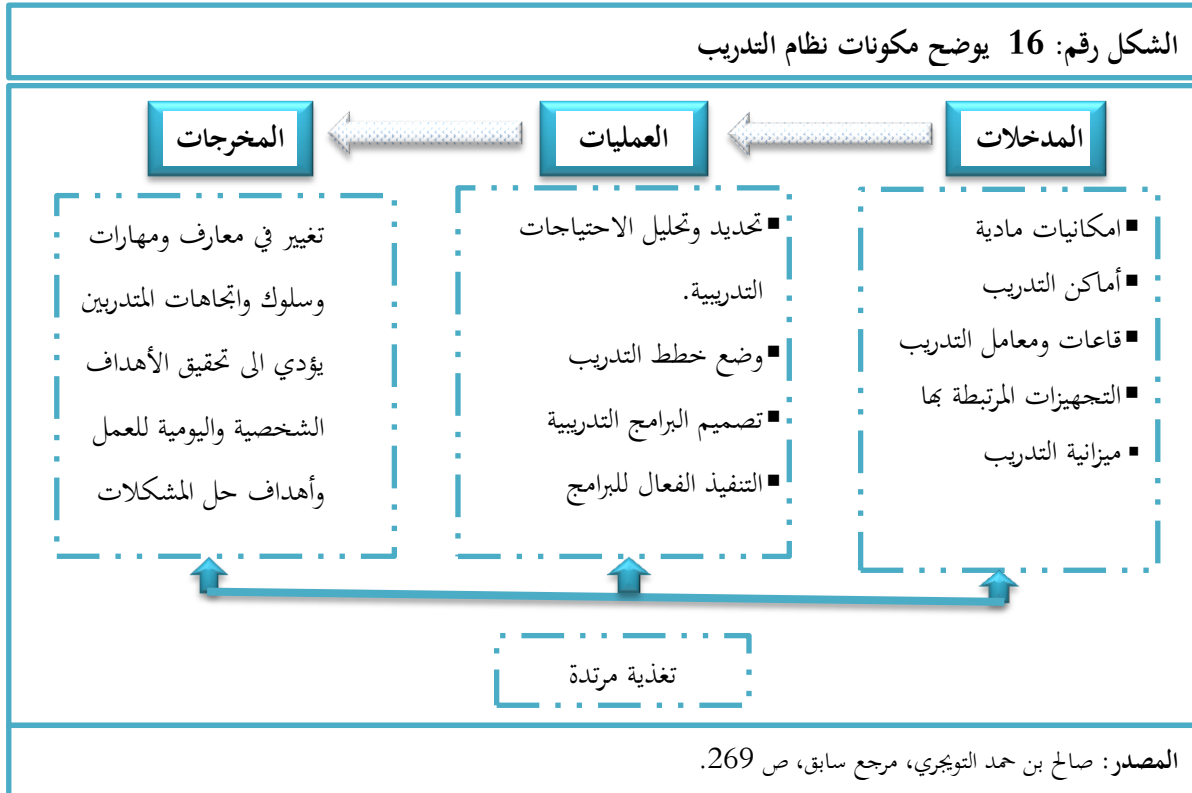
(3) أنواع التدريب:

يمكن تقسيم المجال الكلي للتدريب الى ثلاثة أنواع¹:

- التكوين: هو تلك الأنشطة المصممة لأجل تطوير أداء العمل الذي يقوم به الموظف في الوقت الحالي أو الذي تم تعيينه لأجله أو تمت تربيته إليه، بشرط أن تكون الترقية لمنصب له النشاط الأساسي نفسه وليس فقط مسؤولية أو سلطة أو مجالات.
- التعليم: يشمل تلك الأنشطة المصممة لتطوير الكفاءة الكلية للموظف في اتجاه معين يتعدى العمل الذي يمارسه الآن حيث اعداد الموظف للانتقال الى مكان آخر داخل المؤسسة غير الموجود به الآن.
- التنمية: هي الأنشطة التي تعمل على زيادة كفاءة وقدرة الموظف كي يتحرك مع المؤسسة عندما تتغير أو تنمو وتتم التنمية بمستقبل المؤسسة والفرد وعادة ما تكون لها أهداف لا يمكن صياغتها في اصطلاح سلوكي محدد.

(4) مكونات نظام التدريب

نظام التدريب كأى نظام يتكون من مدخلات ومخرجات والشكل الموالي يوضح مكونات نظام التدريب.



¹ صالح بن حمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة، الطبعة الثانية، دار مملكة نور للنشر والتوزيع، الرياض، 2013، ص 263

هناك مجموعة متنوعة من النماذج والأمثلة على تصميم وتنفيذ برامج تنمية وتدريب الموارد البشرية ومعظم هذه النماذج سليم ومنطقي وينتج عنه برامج فعالة، ويساعد على أهمية تقييم البرنامج والنتائج المطلوبة على وجه التحديد وترجع أهمية النماذج بصفة عامة الى دورها في ملاحظة العملية الكلية لتنمية وتدريب الموارد البشرية، مع فحص علاقة كل خطوة بالأخرى.

وعليه وبناء على ما سبق يتبين أن التدريب كعملية تساهم كثيرا في تنمية وتطوير مهارات الموظفين، وفي حقيقة الأمر فإن في الادارة الاقليمية مفهوم التدريب يعادل التكوين ، حيث يحرص القانون على ضرورة تكوين الموظفين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال تخصيص ميزانية مخصصة للتكوين، كما أن هذه الأخيرة مدرجة في مخططات تسيير الموارد البشرية للبلديات (انظر الملاحق رقم:01) إضافة الى أنها تتضمن ثلاثة أنواع هي:

- التكوين التحضيري أثناء فترة التريص: ويخص الموظفين الجدد.
 - التكوين قبل الترقية: ويخص الموظفين الذين تم ترقيتهم الى رتبة أعلى.
 - التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات: ويخص جميع الموظفين حيث يتم تنظيم دورات تكوينية حسب الحاجة لتمكين الموظفين من الاستفادة من المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من تقويم أدائهم وتطويره.
- وفي الآونة الاخيرة تسعى الادارة الاقليمية في تكتيف الدورات التكوينية وتحسين المستوى للموظفين، كما تقوم بتدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة ومثال على ذلك تطبيق الاعلام الآلي لتسيير الموارد البشرية، ودورات الأرشيف، ومكافحة الفساد، والاستفادة من دورات تحسين المستوى بالخارج مثل دورة الدراسة بهولندا وجنوب افريقيا والصين الشعبية (انظر الملاحق رقم:02،03،04).

خلاصة الفصل:

إن قيم الانسان وفكره ومبادئه تعكس روح مجتمعه وتقاليد وثقافته، والاسلام هو منبع فكرنا الموجه لكثير من أنماط سلوكنا، حيث تعمل على ترقية عقل القائد الاداري، وتسامي نفسه وتهذيب عواطفه وانفعالاته نحو ما ينفع الأفراد، والقيادة من الأمور التي تتطلب صفات وممارسات لا بد من توافرها فيمن يتولاها، حتى يتمتع بالقدرة على التأثير الشخصي في الآخرين ، لذا لا بد من القائد أن يقيم القائد مفاهيمه وقيمه، ويحدث هذا من خلال التحكم في سلوكه وهذا الأخير يتحدد بجملة من المحددات أهمها السمات الشخصية للقائد التي تعتبر أحد الرموز المعبرة عن تصرفاته وقراراته، إضافة الى دافعيته لإنجاز الأعمال والتي تعتبر محركا دافعا لتحفيز الآخرين والتي من شأنها أن تؤثر في بث روح النجاح للعمل بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة، كما أن من بين السلوكيات لدى القائد سلوك القيادة الموقية والممثل أساسا بتوجيه الأفراد العاملين وتشجيعهم حيث أن القائد الفعال هو الذي يحدد ما يحتاجه كل موظف من توجيه أو تشجيع، وفي الأخير فان من بين السلوكيات التي تعكس مدى قدرة وفعالية القائد في أدائه المهام القيادة سلوكه القيادي ببعديه الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام، حيث أن القائد الناجح يستطيع الدمج بين البعدين انطلاقا من تحديده نمط الموظفين التابعين اليه وحاجتهم التدريب والتحفيز أو القيام بتخصيص المهام وهيكلتها لضمان الدقة المطلوبة في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

وفي الأخير فإن موضوع الدراسة يعد من بين المواضيع التي تتطلب دراسة عميقة أخذنا بعين الاعتبار العديد من الجوانب المرتبطة بالسلوك ذات التأثير سواء المباشر أو غير المباشر على تقويم أداء الموظفين هذا الأخير الذي يشمل العديد من الجوانب المتعلقة بتحسين الموظف منها التحفيز والتدريب والاعتماد على فرق العمل التي تعتبر وسيلة فعالة في إدراك الكثير من المفاهيم وتشارك المعارف ونشر المعرفة بين أعضاء الفريق لتعم الفائدة على الفرد والجماعة.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة

- تمهيد
- المبحث الأول: تقديم إدارة الجماعات الاقليمية
- المبحث الثاني: منهج الدراسة واجراءاتها
- خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التعرف في الفصل السابق على مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع تأثير سلوكيات القيادة الادارية على تقوم أداء الموظفين، وتوضيح الدور الذي تلعبه هذه السلوكيات في تطوير الأداء نظريا، يحاول هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وضرة التحقق منه في ميدان الدراسة المتمثل في إدارة الجماعات الاقليمية - بلديات ولاية المسيلة - والبالغ عددها 47 بلدية حيث سعت الدراسة الى اختيار عينتين منه مع مراعاة أن يكون حجم العينة كبير لتشمل النتيجة جزءا كبيرا من مجتمع الدراسة فكانت العينة الأولى الممثلة بالأمناء العامون للبلديات مأخوذة بنسبة 100% بعدد 47 فردا، أما الثانية فكان عدد أفرادها 150 موظفا، واعتمدت الدراسة في استجواب أفراد العينة على الاستبيان، وكان الهدف من ذلك ترجمة كل الحقائق النظرية الى معطيات ملموسة وإعطائها طابعا واقعيا، من خلال تحليل البيانات الواردة في المقابلات للموظفين الشاغلين منصب قائد بالبلدية (الأمين العام) وكذا الاستبيانات الموزعة على الموظفين التابعين لكل قائد في كل بلدية.

المبحث الأول: تقديم ادارة الجماعات الاقليمية

سنتطرق في هذا المبحث الى تعريف إدارة الجماعات الاقليمية والهيكل التنظيمي لها، من خلال التعرف على مكانة البلدية في الهرم المؤسساتي وتعريفها كمرفق عمومي، اضافة الى التعريف بمبنيات البلدية وهيكلها التنظيمية، كما سنعطي لمحة عن الموظفين شاغلي المناصب القيادية في البلديات لاسيما مهام الأمين العام باعتباره العنصر المختار في دراستنا حول تأثير سلوكيات القيادة الادارية على تقويم أداء موظفي ادارة الجماعات الاقليمية.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجماعات الاقليمية

أولاً: مكانة البلدية في الهرم المؤسساتي¹.

نص الدستور الجزائري في المادة 15 منه على أن: "الجماعات الاقليمية للدولة هي البلدية والولاية، والبلدية هي الجماعة القاعدية"، كما جاء في نص المادة 16 منه: "يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية".

فالبلدية والولاية هما الهيئتان الاقليميتان اللتان تمثلان نظام اللامركزية في الجزائر مع اعتبار البلدية هي الجماعة القاعدية، اذ تشكل هذه الأخيرة الخلية الأولى والأساسية للجماعات الاقليمية نظرا للدور الهام الذي تلعبه كموقع احتكاك بين الادارة والمواطن، كما أنها تمثل النواة الأساسية للتنمية المحلية والاطار المؤسساتي للممارسة الديمقراطية المحلية.

ثانياً: تعريف البلدية كمرفق عمومي²:

عرفها قانون البلدية رقم: 11- 10 المؤرخ في: 2011/07/22 المتعلق بالبلدية كما يلي: "البلدية هي الجماعة الاقليمية القاعدية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحديث بموجب القانون"

- 1) الجماعة: دلالة على الروابط الموجودة بين سكانها .
- 2) الاقليمية: لها اقليم جغرافي محدد تشرف عليه، وله حدود معينة ومساحة معينة، وفي هذا الاطار نصت المادة 06 من قانون البلدية على أن " للبلدية اسم واطليم ومقر رئيسي " .
- 3) القاعدية: باعتبارها قاعدة التنظيم الاداري اللامركزي.
- 4) الشخصية المعنوية: باعتبارها شخصية اعتبارية.
- 5) الذمة المالية المستقلة: نتيجة لتمتعها بالشخصية المعنوية.
- 6) تحديث بموجب قانون: تجسيدا لأحكام المادة 122 من الدستور التي تحدد اختصاص السلطة التشريعية بصدد التقسيم الاقليمي للبلاد، ويقدر عدد البلديات على مستوى التراب الوطني حسب القانون 84 - 09 المؤرخ في: 1984/02/04 المتعلق بالتنظيم للإقليم البلاد بـ: 1541 بلدية.

ثالثاً: هيئات البلدية وهيكلها³.

وفقا لأحكام المادة 51 من قانون البلدية فهذه الأخيرة تتوفر على:

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الدستور الجزائري، الجريدة الرسمية العدد 76 الصادرة بتاريخ: 1996/12/08، الفصل الثالث الدولة، المادة 15، 16.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم: 11- 10 المؤرخ في: 2011/07/22 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة بتاريخ: 2011/06/03، القسم الأول، الباب الأول، المادة الأولى.

³ المرجع نفسه، القسم الثاني، الباب الأول، المادة 15.

- 1) هيئة المداولات: وهي المجلس الشعبي البلدية
 - 2) الهيئة التنفيذية: يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
 - 3) الهيئة الإدارية: ينشطها الأمين العام تحت السلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي.
- وتجدر الاشارة الى أن للبلدية إدارة توضح تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية، ويتحدد تنظيمها حسب أهمية الجماعة المحلية وحجم المهام المسندة إليها لا سيما المتعلقة بما يلي:
- الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير الموارد البشرية.
 - تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها.
 - مسك بطاقة الناخبين وتسييرها.
 - إحصاء المواطنين حسب شرائح السن، المولودين في البلدية والمقيمين بها في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية.
 - النشاط الاجتماعي والثقافي والرياضي.
 - تسيير الميزانية والمالية، و مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة.
 - تسيير مستخدمي البلدية.
 - تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها وكذا أرشيف البلدية.
 - الشؤون القانونية والمنازعات

المطلب الثاني: تعريف بلديات ولاية المسيلة

أولا: لمحة تاريخية عن بلديات ولاية المسيلة¹

تأخذ ولاية المسيلة موقعا وسطا للشمال الجزائري وتمتد على مساحة 18175 كلم²، و تم انشاء بلدياتها عند التقسيم الاداري الحاصل في سبتمبر عام 1974 تزامنا مع انشاء الولاية حيث تم فصل البلديات التي كانت تابعة لكل من ولاية سطيف والمدية وباتنة (الأوراس)، وضمها لولاية المسيلة، حيث تتكون اداريا من 47 بلدية تابعة لـ: 15 دائرة ، وفي الشكل الموالي الموقع الجغرافي للبلديات التابعة اداريا للولاية.



ثانيا: تعريف بلديات ولاية المسيلة

تحتوي ولاية المسيلة على 47 ولاية موزعة عبر اقليمها، وكل مجموعة من البلديات تابعة لدائرة معينة تشرف عنها اداريا والبالغ عددها 15 دائرة، وفي الجدول الموالي قائمة بأسماء البلديات والدوائر التابعة لها وكذا المساحة والكثافة السكانية لكل بلدية

^{1/} www.wilaya-msila.dz page consultée le:12/05/2019,a14.00h.

الجدول رقم: 01 أسماء بلديات الولاية ومساحتها والكثافة السكانية "إحصائيات 2008"				
الرقم	اسم البلدية	الدائرة التابعة لها	المساحة (كلم ²)	الكثافة السكانية (نسمة)
1	المسيلة	المسيلة	232	156.646
2	أولاد دراج	أولاد دراج	239	26644
3	المعاويد		264	24.168
4	أولاد عدي لقبالة		317	25.456
5	المطرفة		224	8074
6	السوامع		378	7189
7	مقبرة	مقرة	272	39.250
8	عين الخضراء		157	29.046
9	الدهايسة		90	6697
10	بلعابية		170	27.404
11	برهسوم		89	23.620
12	بوسعادة	بوسعادة	248	125.573
13	الهامل		169	11.018
14	ولنام		177	2289
15	سيدي عامر	سيدي عامر	930	21.623
16	تامسة		573	7431
17	الشلال	الشلال	270	5411
18	المعاريف		390	13.269
19	أولاد ماضي		290	7069
20	خطوطي سد الجير		525	7058
21	سيدي عيسى	سيدي عيسى	411	72.062
22	بوطي السايح		105	9042
23	بني يلمان		125	8777
24	عين الحجل	عين الحجل	387	33.046
25	سيدي هجرس		552	6686
26	جيل امساعد	جيل امساعد	684	13948
27	سليم		540	5348
28	امجدل	مناعة	596	21.058
29	مناعة		300	8498
30	عين الملح	عين الملح	271	37.045
31	عين فارس		455	3118
32	عين الريش		1212	20.634
33	بئر القضة		450	4258
34	سيدي امحمد		177	8300
35	أولاد سيدي ابراهيم	أولاد سيدي ابراهيم	234	10.716
36	بنزوه		350	5636
37	الخيانة	الخيانة	364	7950
38	مسيف		381	12.209
39	الحوامد		1745	7800
40	حمام الضلعة	حمام الضلعة	341	39.850
41	ونوغة		163	14.397
42	تارمونت		324	9954
43	أولاد منصور		330	5731
44	بن سرور	بن سرور	464	23.953
45	الرزور		240	5077
46	أولاد سليمان		317	4116
47	محمد بوضياف		653	16.381

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إحصائيات مكتب تسيير وتكوين مستخدمي البلديات.

ثالثا: الهياكل التنظيمية لبلديات الولاية¹

تنص المادة 107 من المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في: 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين

¹ / الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 المؤرخ في: 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين لقطاع البلديات الجريدة الرسمية العدد: 06 الصادر بتاريخ: 1991/02/06.

لقطاع البلديات على أنه:

"تحدد قائمة المناصب العليا التابعة لأسلاك إدارة البلدة كما يأتي تطبيقاً للمادتين 9 و10 من المرسوم رقم: 59/85 المؤرخ في: 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية".

وتنص المادة 118 من نفس القانون على أنه: "يحدد عدد المناصب العليا بمقتضى كل بلدية بقرار يتخذه رئيس المجلس الشعبي البلدي استناداً الى مداولة المجلس الشعبي وتوافق عليه السلطة الوصية"

وعليه تم تقسيم الهياكل التنظيمية للبلديات بموجب المداولات حسب الكثافة السكانية بها، حيث نجد أربعة أنواع هي:

- 1) هياكل تنظيمية للبلديات من 70.000 الى 100.000 نسمة فأكثر وعددتها 2 تخص بلديتي المسيلة وبوسعادة (الملحق رقم: 05)
- 2) هياكل تنظيمية للبلديات التي كثافة سكانها من 20.000 الى 50.000 نسمة تخص 15 بلدية (الملحق رقم: 06)
- 3) هياكل تنظيمية للبلديات التي كثافة سكانها أقل من 20.000 نسمة تخص 30 بلدية (الملحق رقم: 07)

والهياكل التنظيمية للبلديات تعتمد على التسلسل الاداري والتدرج السلمي للمناصب العليا، وجميعها تشترك في وجود الأمانة العامة وهي الهيئة الموالية مباشرة للهيئة التنفيذية الممثلة للسلطة العليا - رئيس المجلس الشعبي البلدي - والتي تعتبر حلقة وصل بين الادارة التنفيذية والادارة العليا يرأسها الأمين العام المكلف بشؤون تسيير مهام الأمانة العامة، وبشكل عام فإن بلديات الولاية تحتوي على مديريات في البلديات الكبيرة - المسيلة وبوسعادة، سيدي عيسى - ومصالح وفروع إدارية.

المطلب الثاني: موظفي إدارة الجماعات الاقليمية

أولاً: التصنيفات الادارية لموظفي إدارة الجماعات الاقليمية

إن المورد البشري المتوفر في البلديات يتم اختياره عن طريق مسابقات التوظيف حيث تندرج هذه العملية ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية للبلدية بعنوان كل سنة على حدى، ونظراً لأهمية هذا المورد ودوره الفعال في سيرورة مصالح البلدية وتحقيق الأهداف المسطرة بها، توجب على المصالح المعنية الاختيار الدقيق لموظفيها وكذا تدريبها والحفاظ على استقرارها، وتحفيزها بالشكل الذي يضمن الاستمرارية في تقويم أدائها، والموظف المكلف بتسيير المسار المهني بجؤلاء الموظفين مهما اختلفت رتبهم وتصنيفاتهم الادارية هو الأمين العام للبلدية، هذا الأخير يجب اختياره من بين الاطارات الشابة وذات الكفاءات العالية ليضمن السير الحسن لمصالح البلدية والتقويم المستمر لأداء الموظفين من خلال تحفيزهم وتوجيههم وكذا تدريبهم، وفي واقع الأمر فإن موظفي البلديات يقسم الى الفئات التالية:

1) **الاطارات:** هم فئة الموظفين ذوي الشهادات والكفاءات العالية ويكون تصنيفهم الاداري أكبر أو يساوي الصنف 12، وينتمون الى أحد الأسلاك التالية: المتصرفون الاقليميون المهندسون، الأطباء البياطرة، المستشارون، ويفوضون بشغل مناصب عليا تمكنهم من اتخاذ القرارات في مختلف شؤون مصالح البلدية.

2) **أعوان التحكم:** هم فئة الموظفين المتحصلين على شهادات التحكم المهني في مختلف التخصصات و كذا أولئك المتحصلين على شهادة البكالوريا، وينتمون الى الرتب التي تصنيفها الإداري من الصنف 08 الى الصنف 10، ويكلفون بمهام تسيير الملفات الادارية.

3) **أعوان التنفيذ:** هم فئة الموظفين غير المتحصلين على شهادات وينتمون الى رتب تصنيفها الاداري من الصنف 07 الى الصنف 01، ونجد من هاته الفئة موظفين مرسمين وموظفين متعاقدين سواء بعقد عمل غير محدد المدة أم عقد عمل محدد المدة يمثلون فئة العمال المهنيين وسائقي السيارات والحراس.

وعلى اعتبار أن الدراسة تتناول علاقة الأثر بين سلوك القائد وتقوم أداء الموظفين توجب معرفة تعداد الموظفين بالبلديات وكذا إحصاء الموظفين الممارسين لمهام القائد بها.

ثانيا: إحصائيات عامة عن تطور تعداد موظفي بلديات ولاية المسيلة

يوضح الجدول الموالي تطور تعداد موظفي بلديات الولاية من سنة 2010 الى غاية سنة 2019 موزعة حسب كل فئة:

الجدول رقم:02 تطور تعداد موظفي البلديات من 2010 الى 2019							
أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		العدد الاجمالي للموظفين	السنة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%84.15	3625	%11.14	480	%4.71	203	4308	2010
%87.99	5086	%8.37	484	%3.63	210	5780	2011
%88.48	4832	%7.73	422	%3.79	207	5461	2012
%86.16	7118	%8.90	735	%4.94	408	8261	2014
%84.62	7362	%9.89	860	%5.49	478	8700	2015
%85.29	6846	%9.22	740	%5.49	414	8027	2016
%85.2	6749	%9.29	736	%5.5	438	7923	2017
%84.89	4479	%9.28	736	%5.53	439	7927	2018
%83	6587	%10.08	800	%6.92	550	7937	2019

المصدر: إحصائيات حول تعداد موظفي البلديات صادرة عن مكتب تسيير وتكوين مستخدمي البلديات، مصلحة الموظفين مديرية الادارة المحلية، بالاعتماد على مخططات تسيير الموارد البشرية لموظفي البلديات

من خلال بيانات الجدول يتضح ما يلي¹:

- 1) الارتفاع المستمر في تعداد الموظفين ولا سيما خلال سنة 2014، أين تم دعم الادارة الاقليمية بالتوظيف من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ب: 450 منصب موزعة على بلديات الولاية خصصت لتوظيف عقود ما قبل التشغيل بيد أن صدور التعليم الوزارية رقم:348 المؤرخة في:2014/12/25 المتعلقة بتدابير تعزيز التوازنات الداخلية والخارجية للبلاد، والرامية الى تجميد عمليات التوظيف فإن عدد موظفي الادارة الاقليمية في تناقص.
- 2) ارتفاع نسبة التأطير بشكل مستمر راجع الى تحفيز الموظفين على تطوير مستواهم التعليمي حيث يستفيد الموظفون المتحصلين على شهادات عليا خلال مساهمهم المهني من الترقية على أساس الشهادة.
- 3) ان التغير المستمر في تعداد موظفي الادارة الاقليمية، ناتج عن ترشيد عملية استغلال عمليات التوظيف، حيث يتم عقلنة منح

¹/ حصيله النشاط للسنوات 10 الأخيرة للبلديات، مكتب تسيير وتكوين موظفي البلديات، مصلحة الموظفين، مديرية الادارة المحلية بولاية المسيلة.

المناصب المالية المخصصة للتوظيف والترقية اعتمادا على برامج دراسة خاصة باحتياجات كل بلدية، إضافة الى ضرورة توظيف (4) الاطارات نظرا لأهميتها البالغة في تسيير مصالح البلديات وسيرورة العمل الاداري بها.

ثالثا: تعداد الموظفين الممارسين لمهام القائد إدارة البلدية

القائد هو الذي يؤثر على سلوكيات الآخرين، ويقوم بتسييرهم ومتابعة أدائهم للوصول الى الهدف المنشود، وبالتالي فإن من يقوم بهذه المهام هم الموظفون المعينين في المناصب العليا بالبلدية، وهذه الأخيرة تحدد من الهياكل التنظيمية للبلدية، وفي الجدول الموالي تعداد المناصب العليا المفتوحة بموجب المداورات وكذا عدد الموظفين شاغلي هذه المناصب .

الجدول رقم:03 تعداد الموظفين شاغلي المناصب العليا بالبلديات خلال سنة 2019			
تسمية المنصب العالي (قائد)	عدد المناصب المفتوحة بموجب المداورات	عدد الموظفين شاغلي المناصب العليا	عدد المناصب الشاغرة
الأمين العام	47	42	5
المدير	13	3	10
رئيس مصلحة	170	88	82
رئيس مكتب	505	96	409
رئيس فرع	426	95	331
المجموع	1161	323	838

المصدر: إحصائيات صادرة عن مكتب تسيير وتكوين مستخدمي البلديات، مصلحة الموظفين، مديرية الادارة المحلية، ولاية المسيلة

الملاحظ من خلال الجدول تنوع المناصب العليا بالبلديات، وبالتالي وعلى اعتبار أن كل شاغل منصب عال هو قائد فان لكل قائد فرقة عمل خاصة به مكلفة بأعمال ومهام تختلف عن بقية المصالح ، ولكن منصب الأمين العام للبلدية يعتبر حلقة الربط والوصل بين جميع هؤلاء الموظفين، ومن خلال دراستنا سيتم التركيز عليه باعتباره الموظف الممارس لمنصب القائد وسلوكياته تؤثر على جميع الموظفين الشاغلين لمختلف المناصب بالبلدية.

المطلب الثالث: الأمين العام للبلدية بصفته شاغل لمنصب القائد.

يعتبر الأمين العام المسؤول الأول عن الهيئة الادارية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، حيث يعتبر الأمين العام القائد لجميع الموظفين والمسؤول عن تسيير شؤون البلدية والمستخدمين، ونظرا للأهمية البالغة لهذا المنصب صدر المرسوم التنفيذي رقم:16- 230 المؤرخ في:2016/12/13 المتضمن الأحكام العامة المطبقة على الأمين العام للبلدية، وكذا المنشور رقم:6400 المؤرخ في:2017/07/30 المتعلق بكيفيات تطبيق هذا المرسوم، والهدف منه الحفاظ على استقرار هذا المنصب بتعيين الموظفين الأكفاء والمتحلين بالصفات القيادية لضمان سيرورة العمل الاداري وتقويم أداء الموظفين بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

أولا: وضعية شاغلي المنصب القيادي - الأمين العام -

تسعى الادارة الوصية بمديرية الادارة المحلية الى ضرورة اختيار تعيين الأمين العام لكل بلدية من بين الموظفين الأكفاء والمتحلين بالصفات والمهارات التي تمكنهم من قيادة الموظفين وتنفيذ المهام بكل مرونة وجدارة، وتميز ببلديات الولاية ثلاثة أنواع للأمناء العامون

وفق طريقة تعيينهم نذكرها كما يلي¹:

- 1) أمناء عامون معينون بمرسوم رئاسي: وعددهم اثنان(02) وهما الأمين العام لبلدية المسيلة، والأمين العام لبلدية بوسعادة.
- 2) أمناء عامون معينون بصفة رسمية بموجب قرار مُمضي من قبل السيد والي الولاية وباقتراح من السيد: رئيس المجلس الشعبي للبلدية .
- 3) أمناء عامون مكلفون بموجب قرار داخلي مُمضي من قبل السيد: رئيس المجلس الشعبي للبلدية.

وفي الجدول الموالي تطور وضعية الأمناء العامون بالبلديات الولاية من سنة 2014 الى غاية سنة 2019.

الجدول رقم: 04 وضعية تعيين الأمناء العامون بالبلديات من سنة 2014 الى سنة 2019			
عدد الأمناء العامون 47 أمين عام منهم:			السنة
منهم المكلف	المعين بصفة رسمية	المعين بمرسوم	
21	24	2	2014
17	28	2	2015
16	29	2	2016
12	33	2	2017
5	40	2	2018
6	39	2	2019

المصدر: إحصائيات صادرة عن مكتب تسيير وتكوين مستخدمي البلديات، مصلحة الموظفين، مديرية الادارة المحلية، ولاية المسيلة

الملاحظ من خلال الجدول هو ارتفاع نسبة تعيين الأمناء العامون بالبلديات ضمانا لاستقرار المنصب وتمكين الموظف المعني بالتعيين من أداء مهامه القيادية بكل أريحية وجدارة وثقة، حيث نلاحظ تقلص عدد المكلفين من 21 أمين عام مكلف سنة 2014 الى 6 أمناء عامون فقط سنة 2019 ، وفي المقابل تحرص الادارة على ضرورة أن تصل نسبة التعيين الى 100%.

ثانيا: شروط تعيين الأمين العام للبلدية²:

حدد المرسوم التنفيذي رقم:16- 320 المؤرخ في:13/12/2016 المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، شروط تعيينه حسب كل بلدية كما يلي:

1) البلديات التي يبلغ عدد سكانها من 20.000 الى 50.000 نسمة:

نصت المادة 23 من ذات المرسوم على أنه يعين الأمين العام للبلدية من بين:

- الموظفين المرشحين الذين ينتمون على الأقل الى رتبة متصرف إقليمي رئيسي، مهندس رئيسي للإدارة الاقليمية أو رتبة معادلة لها، الذين يثبتون ثلاث (03) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- الموظفين الذين ينتمون الى رتبة متصرف إقليمي، مهندس دولة للإدارة الاقليمية أو رتبة معادلة لها، الذين يثبتون ست (06) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

¹حصيلة النشاط ، مرجع سابق.

² / الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المرسوم التنفيذي رقم:16- 320 المؤرخ في:13/02/2016 المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، الجريدة الرسمية العدد 06، الصادرة بتاريخ:2016/12/15..

2) البلديات التي يبلغ عدد سكانها من 50.001 الى 100.000 نسمة

نصت المادة 24 من ذات المرسوم على أنه يعين الأمين العام للبلدية من بين:

- الموظفين المرشحين الذين ينتمون على الأقل الى رتبة متصرف إقليمي رئيسي، مهندس رئيسي للإدارة الاقليمية أو رتبة معادلة لها، الذين يثبتون ثلاث (03) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- الموظفين الذين ينتمون الى رتبة متصرف إقليمي، مهندس دولة للإدارة الاقليمية أو رتبة معادلة لها، الذين يثبتون سبع (07) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

من خلال شروط التعيين الموضحة أعلاه، يتبين أهمية اختيار الموظف ذو الكفاءة العالية اعتمادا على شرطي أن يكون من بين الاطارات المتحصلين على شهادات عليا إضافة الى شرط الخبرة (أنظر الملحق رقم:08) وهذه الشروط نابعة من كون الأمين العام هو الشخص الممارس للقيادة الادارية، وتمكنه من ممارسة السلوكيات القيادية الفعالة التي تسهم في تحقيق الأهداف.

ثالثا: مهام الأمين العام للبلدية¹

قصد تحديد دور الأمين العام في مجال تسيير شؤون البلدية، يفصل هذا النص المهام الدائمة الموكلة للأمين العام والتي يمارسها تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته رئيس الهيئة التنفيذية للبلدية، وهذا في مسعى يهدف الى تناسق العمل الاداري وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية.

تستند هذه المهام على الأحكام التشريعية المنصوص عليها بموجب قانون البلدية الذي عرف في مادته 129 صلاحيات الأمين العام للبلدية، وكذا مادته 15 و 125، وعليه فإن مهام الأمين العام تتجسد في ما يلي:

- 1) تحديد العلاقات السلمية والوظيفية مع رئيس المجلس الشعبي للبلدية وكذا مختلف المصالح الادارية والتقنية ومستخدمي البلدية.
- 2) ممارسة السلطة السلمية على مستخدمي البلدية وكذا سلطة التعيين بعد تفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- 3) يتولى الأمين العام اقتراح التعيينات في المناصب العليا ومناصب الشغل المتخصصة للبلدية.
- 4) متابعة تسيير وتكوين المستخدمين بصفة دائمة، والسعي على تطوير وتقييم أدائهم بصفة دورية.
- 5) ضرورة تحلي الأمين العام بالسلوكيات التي تسمح له بتحسيد الأهداف المسطرة وتوجيهات السلطة السلمية لاسيما الحيادية والنزاهة .
- 6) ضرورة أن يكون الأمين العام رهن إشارة الجماعة الاقليمية التي يمارس فيها نشاطه ولهذا يلزم بالإقامة في البلدية التي يمارس فيها مهامه.

رابعا: تكوين وتقييم الأمين العام للبلدية²

اعتبارا للدور الأساسي للعنصر البشري في مشروع عصرنه الإدارة وتحسين خدمة المرفق العمومي، أوليت أهمية بالغة في اطار هذا النص لتنمية كفاءات الأمين العام للبلدية ومسايرته للتطورات الحاصلة في كل المجالات، بغية تحسين فعالية عمل الدولة والحكم الرشيد، وعلى هذا الأساس كرس هذا المرسوم في المادة 17 منه مبدأ التكوين المستمر لفائدة الأمين العام للبلدية قصد تمكينه من اكتساب الكفاءات اللازمة لممارسة مهامه في مختلف جوانبها، والتي سيتم تحديد مدتها ومحتواها بموجب قرار وزاري.

أما بخصوص تقييم أداء الأمين العام فالبلدية ملزمة بضمان تحسين مردود الخدمة العمومية، ولهذا يبرز نظام التقييم كعنصر

^{1/} وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المنشور الوزاري المتعلق بكيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي رقم:16- 320 المؤرخ في: 2016/12/13 المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، رقم: 6400 المؤرخ في: 2017/07/30.

^{2/} المنشور الوزاري رقم: 6400 المؤرخ في: 2017/07/30، مرجع سابق.

أساسي في فعالية التسيير وتحقيق الأهداف، من هذا المنظور تم وضع نظام تقييم مبني على مقاييس موضوعية، تسمح بتقدير نتائج تسيير الأمين العام للبلدية وقدراته على التكفل بالمرق العام وفقا للأهداف المسطرة، ويكلف رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته رئيس الهيئة التنفيذية بإعداد هذا التقييم دوريا وإرساله الى الوالي، حيث تحدد معايير وكيفيات هذا التقييم بموجب قرار وزاري. إن المسعى من هذا التقييم هو تأسيس نظام معلومات خاص بهذه الفئة من الاطارات يكون مرجعا لتحديد احتياجات التكوين أو إجراء الحركية في هذا السلك من أجل التوفيق بين متطلبات المصالح وكفاءات الموارد البشرية.

المبحث الثاني: منهج الدراسة واجراءاتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة

أولاً: منهج البحث والأدوات الاحصائية المستخدمة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيياً وكيميا، كما لا يقتصر هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة بل يتعداه الى التحليل والربط والتفسير للوصول الى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد عليها رصيد المعرفة على الموضوع.

ثانياً: حدود الدراسة

- 1) المجال البشري: تهتم الدراسة بمعرفة أثر سلوك القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي ادارة الجماعات المحلية، من وجهة نظر كل من القائد الممثل بالأمين العام لكل بلدية ومجموعة من الموظفين المرسمين التابعين له.
- 2) الحدود الزمانية: تمت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2018 - 2019 ، وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة في شهر ماي من سنة 2019 .
- 3) الحدود المكانية: بلديات ولاية المسيلة (47 بلدية)

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

تتناول الدراسة تحليل أثر سلوك القيادة الادارية على موظفي إدارة الجماعات الاقليمية، وبالتالي فالمجتمع المعني بالدراسة هو موظفي بلديات ولاية المسيلة، البالغ عددها سبعة وأربعون (47) بلدية موزعة عبر إقليم الولاية، و عددهم سنة 2019 سبعة آلاف وثمانمائة وأربع وتسعون (7894) موظفا مقسمين الى فئتين مختلفتين هما:

- 1) فئة الموظفين شاغلي منصب القيادة: يتكون المجتمع من ثلاثمئة وثلاثة وعشرون (323) موظفا منهم:
 - الأمناء العامون للبلديات: وهم المسؤولون المباشرين لتسيير الحياة المهنية للموظفين بالبلديات، ويبلغ عددهم سبعة وأربعون (47) موظفا بمعدل أمين عام لكل بلدية.

■ إضافة الى الموظفين شاغلي المناصب العليا بالبلديات من مدراء ورؤساء المصالح، رؤساء المكاتب، رؤساء الفروع وبلغ عدد موظفي هذه الفئة سنة 2019 مئتان وستة وسبعون (276) موظفا.

- 2) فئة الموظفين: بلغ عددهم سنة 2019 سبعة آلاف وخمسمئة وواحد وسبعون (7571) موظفا منهم:

■ الموظفون المرسمون: عددهم (3447) موظف موزعين على مختلف الرتب ويمارسون مختلف المهام منهم: الاداريون مقسمين الى ثلاث فئات هي: الاطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ إضافة الى أعوان النظافة والعمال المهنيين.

■ الموظفون المتعاقدون: عددهم (4447) وهم عمال متعاقدين مع مصالح البلدية يعقود عمل إما محددة المدة أو غير محددة المدة، موزعين على مختلف مناصب الشغل في سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحراس إضافة الى أعوان الأمن والوقاية.

رابعاً: عينة الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة توجب اختيار عينة الدراسة بما يتناسب وطبيعة الموضوع محل الدراسة، ونظرا لكون هذه الأخيرة تتناول أثر سلوك القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية، من وجهتي نظر كل من الموظف شاغل منصب القائد والموظف التابع له، تتطلب الدراسة اختيار عينتين من المجتمع الأصلي محل الدراسة وذلك على النحو التالي:

1) العينة الأولى: تتمثل هذه العينة في الموظفين شاغلي منصب القائد بالبلدية، حيث تم اختيار فئة الأمناء العامون من بين أولئك الموظفين شاغلي المناصب العليا بالبلدية، وبالقيام بالجرد الشامل لهذه العينة تبين أنها تتكون من سبعة وأربعون (47) فردا بمعدل واحد لكل بلدية، وتجدر الإشارة الى أنه تم اختيار عينة الأمناء العامون على غرار شاغلي المناصب العليا الأخرى أخذا بالاعتبارات التالية:

- الأمين العام هو المسؤول المباشر عن تسيير شؤون الموظفين في مختلف الفئات والرتب.
- الأمين العام له أهمية بالغة في البلدية ويتم اختياره من بين الاطارات ذات الكفاءة العالية بالبلدية.
- الأمين العام يمارس مهام القيادة الادارية على مستوى جميع المستويات بالبلدية، على خلاف شاغلي المناصب العليا الأخرين موزعين حسب الاختصاص والمصالح، لا يمكنهم التدخل في تسيير كل الموظفين.
- الأمين العام يعتبر حلقة وصل بين الادارة العليا (رئيس المجلس الشعبي البلدي) والادارات التنفيذية.
- الأمين العام يعتبر ممثلا عن الادارة ولديه السلطة الكاملة في تسيير شؤون الموظفين والبلدية تحت اشراف السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي.

2) العينة الثانية: تم اختيار فئة الموظفين المرسمين لكونهم على صلة دائمة بمصالح البلدية، ويمارسون مهام إدارية وهم على علاقة مستمرة مع الأمين العام بصفته قائد لهم، حيث اختير بطريقة عشوائية منهم مئة وخمسون (150) فردا بمعدل ستة (6) موظفين من البلديات الكبيرة الأكثر من 50.000 الف نسمة - المسيلة، بوسعادة سيدي عيسى . وثلاثة (03) موظفين من باقي لكل بلدية. وتجدر الإشارة الى أن العينة النهائية تحصلنا عليها بعد دراسة الاستبيانات الموزعة والمسترجعة وذلك وفقا للجدول التالي:

جدول رقم: 05 يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات الصالحة للتحليل في الدراسة.

النسبة المئوية %	الاستبيانات صالحة للتحليل	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	بيان الاستبيان
100%	47	0	0	47	الاستبيان الأول "القائد"
75%	150	03	153	200	الاستبيان الثاني " الموظف "
79.76%	197	03	153	247	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة

وبناء على ما سبق فإن مبدأ الدراسة يقوم على اختيار فرق عمل كل فرقة تتكون من قائد ومجموعة من الأفراد التابعين له، حيث يتشكل لدينا للدراسة سبعة وأربعون (47) فرقة عمل كل فرقة تمثل بلدية من بلديات الولاية، ويمكن توضيح مجتمع وعينة الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم: 18 يوضح مجتمع وعينة الدراسة



خامسا: أداة جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة

تعتبر أدوات جمع البيانات من بين الوسائل الأساسية للحصول على حقائق يسعى الباحث للوصول إليها، ولكل نوع من البحوث أداة جمع بيانات خاصة به، حسب طبيعة الموضوع كمي أو كيفي، أما بخصوص موضوع دراستنا فإن أنسب أداة لجمع البيانات هي الاستبيان، ويعرف هذا الأخير على أنه: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول الظاهرة أو موقف معين"¹

تم تصميم نموذجين من الاستبيان الأول متعلق بوجهة نظر القائد والثاني متعلق بوجهة نظر الموظفين التابعين له، ثم عرضه مجموعة من المحكمين، حيث ارتأينا أن نختار سبعة (06) محكمين من ثلاث كليات بجامعة محمد بوضياف، حيث أجمع المحكمون على ضرورة القيام بالتعديلات التالية:

1) تفكيك العبارات المركبة واستخدام عبارات بسيطة.

2) عدم ذكر المتغير التابع في العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل.

3) حذف العبارات التي لا تقيس فرضيات البحث.

وبعد دراسة الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم: 10)، قمنا بالتعديلات اللازمة على الاستبيانين

ليكونا في صورتهم النهائية، نفصل أجزاءه على النحو التالي:

البيان			الاستبيان الأول موجه للقائد			الاستبيان الثاني موجه للموظف								
الجزء الأول:						البيانات الأولية								
البيانات الديمغرافية			الجنس			الجنس			المؤهل العلمي			المؤهل العلمي		
التصنيف الاداري			التصنيف الاداري			التصنيف الاداري			التصنيف الاداري			التصنيف الاداري		
التعيين في الرتبة الحالية			التعيين في الرتبة الحالية			التعيين في الرتبة الحالية			التعيين في الرتبة الحالية			التعيين في الرتبة الحالية		
الأقدمية في المنصب			الأقدمية في المنصب			الأقدمية في المنصب			الأقدمية في المنصب			الأقدمية في المنصب		
الاستفادة من الترقية			الاستفادة من الترقية			الاستفادة من الترقية			الاستفادة من الترقية			الاستفادة من الترقية		
الاستفادة من التكوين			الاستفادة من التكوين			الاستفادة من التكوين			الاستفادة من التكوين			الاستفادة من التكوين		
الجزء الثاني: محاور المتغير المستقل (X)						سلوكيات القيادة الادارية								
المحور الأول: السمات الشخصية للقائد			07 أسئلة			05 أسئلة			05 أسئلة			05 أسئلة		
المحور الثاني: سلوك الدافعية			06 أسئلة			05 أسئلة			05 أسئلة			05 أسئلة		
المحور الثالث: سلوك القيادة الموقفية			06 أسئلة			05 أسئلة			05 أسئلة			05 أسئلة		
المحور الرابع: بعدي القيادة الادارية			05 أسئلة			05 أسئلة			05 أسئلة			05 أسئلة		
الجزء الثالث:						تقويم أداء الموظفين								
محور المتغير التابع (Y)			06 أسئلة			05 أسئلة			05 أسئلة			05 أسئلة		
إجمالي الأسئلة			30 سؤال			25 سؤال			25 سؤال			25 سؤال		
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss														

أما بخصوص الأدوات الاحصائية المستخدمة فقد اعتمدت الدراسة على ما يلي:

- 1) جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: يتم من خلالها تمثيل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- 2) ألفا كرونباخ: تم استخدامه من معرفة ثبات الاستبيان.
- 3) معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه من أجل قياس الاتساق الداخلي للعبارات ومحوها.
- 4) المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور.
- 5) الانحراف المعياري: يتم من خلاله تحديد استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور.
- 6) تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لدراسة أثر مجموع المتغيرات المستقلة في آن واحد على المتغير التابع.
- 7) تحليل الانحدار البسيط: وذلك لقياس تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع.

وتحدر الإشارة الى أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لقرات الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم: 07 يوضح مقياس ليكرت الخماسي، لقياس استجابات الباحثين					
درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01
المجال	5 – 4.20	3.40 – 4.19	3.39 – 2.6	1.80 – 2.59	1 – 1.79
الدلالة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: محمد الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص123.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الأول - من وجهة نظر القائد -

تم بعد جمع الاستبيانات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، نعرض تحليل النتائج المتحصل عليها على النحو التالي:

أولا وصف عينة الدراسة:

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية تم حساب تكرارات النسبة المئوية، حيث كانت النتائج

على النحو التالي:

الجدول رقم: 08 الخصائص و السمات الشخصية لعينة الدراسة الأولى " القائد"

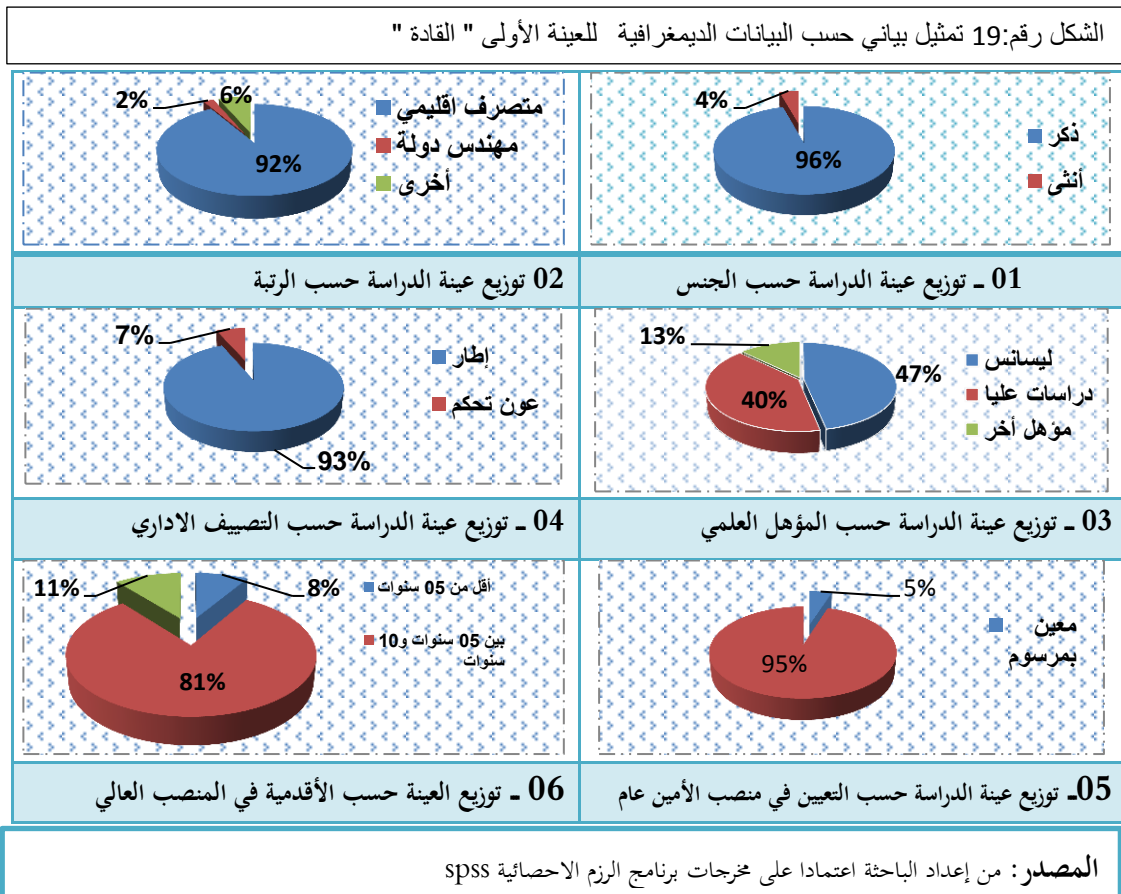
النسبة المئوية %	التكرار	البيان	
95.7%	45	ذكر	الجنس
4.3%	02	أنثى	
100%	47	المجموع	
91.5%	43	متصرف اقليمي	الرتبة
2.1%	1	مهندس دولة	
6.4%	03	أخرى	
100%	47	المجموع	
46.8%	22	ليسانس	المؤهل العلمي
40.4%	19	دراسات عليا	
12.8%	6	مؤهل آخر	
100%	47	المجموع	
91.5%	43	إطار	التصنيف الإداري
8.5%	03	عون تحكم	
100%	47	المجموع	
4.3%	2	معين بمرسوم	التعيين في منصب الأمين العام
83%	39	معين بقرار	
12.8%	6	مكلف	
100%	47	المجموع	
8.5%	4	أقل من 05 سنوات	الأقدمية في المنصب العالي
80.90%	38	بين 05 سنوات و 10 سنوات	
10.6%	5	10 سنوات فأكثر	
100%	47	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية SPSS

من خلال نتائج الجدول المدون أعلاه، يمكن استنتاج ما يلي:

1) عدد الذكور يفوق بكثير عدد الاناث حيث نسبة الذكور تمثل 95.7% من مجتمع الدراسة ولعل شغل الذكور لمنصب الأمين العام للبلديات على غرار فئة الاناث يعزى للأسباب التالية:

- التعيين في هذا المنصب يتم بناء على اقتراح من السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي وليس بطلب من الموظف.
 - طبيعة المنصب وتكليف الأمين العام بمهام يقوم بها بصفة مستمرة ولو خارج أوقات العمل العادية تحتم تعيين ترشيح الذكور للتعين أكثر من فئة الاناث.
 - عزوف جل الاناث على قبول التعيين في منصب الأمين العام بسبب طبيعة البيئة الديمغرافية والعادات والتقاليد في بعض البلديات ولا سيما تلك النائية .
 - 4) أغلبية الأمناء العامون ينتمون الى رتبة متصرف إقليمي بنسبة 91.5% وهو ما يتناسب مع شروط التعيين في هذا المنصب.
 - 5) أغلبية الأمناء العامون ذوي كفاءات عالية منهم 46.8% متحصلين على شهادة الليسانس في مختلف التخصصات العلمية و 40.4% متحصلين على دراسات عليا، وهذه الشهادات تتلاءم مع الرتب التي يشغلونها (إطارات)، في حين نجد 12.8% لديهم مؤهلات أخرى مثل شهادة البكالوريا وشهادة التحكم المهني.
 - 6) أغلبية الأمناء العامون معينون (41) من أصل (47)، وهذا حفاظا على استقرار المنصب وتمكين شاغلي المنصب من العمل بأريحية، ونجد ستة منهم مكلفون بسبب عدم توفر الشروط القانونية للتعين مثل الخبرة والمؤهل العلمي.
 - 7) يلاحظ أن نسبة 80.90% من الامناء العامون لديهم خبرة في المنصب القيادي من 05 الى 10 سنوات.
- ويمكن توضيح الخصائص الديمغرافية للعيينة الدراسة في الشكل التالي:



ثانيا صدق وثبات الاستبيان:

1) الصدق الظاهري: " يقصد به عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المتخصصين في محور الظاهرة أو المشكلة موضوع

الدراسة¹، حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من ستة (06) أساتذة كما سبق وذكرنا، وتبين أن عباراته ثابتة حيث أجمع جل المحكمين على أن محاور الاستبيان تقيس الفرضيات المحددة في هذه الدراسة.

1) ثبات الاستبيان: " يقصد بثبات أن يعطي نفس النتيجة إذا تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط"²، وقد تحققنا من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم: 09 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان الأول			
الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	السمات الشخصية للقائد	07	0.633
02	سلوك الدافعية	06	0.743
03	سلوك القيادة الموقفية " التشجيع والتوجيه"	06	0.673
04	سلوك بعدي القيادة الادارية " الاهتمام بالعاملين و هيكله المهام "	05	0.745
05	تقويم أداء الموظفين	06	0.809
06	جميع محاور الاستبيان	30	0.817

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

من خلال نتائج الجدول فان قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ محصورة بين "0.633 و 0.809" وقيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.817، وهذا دليل على أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع مما يؤكد على صدق وثبات الاستبيان مما يسمح له بالتأكد من صحته وصلاحيته لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته.

3) الاتساق الداخلي: " يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة"³، قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، وفيما يلي عرض لنتائج هذا الاختبار.

1) نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول " السمات الشخصية للقائد":

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول " السمات الشخصية للقائد" والدرجة الكلية

للمحور .

¹/حازم أحمد فروانة، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين"، العدد الثالث 2016/08/02، كلية فلسطين دير البلح، ص120.

²/ المرجع نفسه، ص123.

³/ المرجع نفسه، ص120.

جدول رقم 10 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " السمات الشخصية للقائد" والدرجة الكلية للمحور بالاستبيان الأول

الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
01	القيم والمعتقدات التي يتمسك بها القائد تؤثر على سلوكه اتجاه موظفيه.	0.53	0.00
02	قوة شخصية القائد تجعل من سلوكه القيادي يتميز بالقوة .	0.68	0.00
03	خبرة ومهارات القائد تجعل من سلوكه القيادي أكثر تميزا.	0.68	0.00
04	فهم القائد للأهداف يجعل سلوكه محفزا للموظفين.	0.65	0.00
05	قدرة القائد على اتخاذ القرار تمكنه من التأثير على موظفيه	0.74	0.00
06	قدرة التأثير بمهارة على الآخرين تجعل من سلوك القائد ملهما لبث روح العمل في الموظفين.	0.58	0.00
07	الرؤية الواضحة للقائد تجعل من سلوكه القيادي واضحا ومقبول من طرف الموظفين.	0.74	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط محور السمات الشخصية للقائد دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، ويشير ذلك الى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات التي يتضمنها هذا المحور.

2) نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني " الدافعية":

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " الدافعية" والدرجة الكلية للمحور والذي يتضح من خلاله أن جميع معاملات الارتباط لمحور الدافعية دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، ويشير ذلك الى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات التي يتضمنها هذا المحور.

الجدول رقم: 11 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " الدافعية" بالاستبيان الأول

الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
08	شعور القائد بالمسؤولية يجعله يتحكم في سلوكه اتجاه موظفيه .	0.80	0.00
09	رغبة القائد الجامحة في النجاح تجعل من سلوكه القيادي أكثر تأثيرا على الموظفين	0.76	0.00
10	الاثارة الداخلية لسلوك القائد تدفعه باستمرار لتحقيق الأهداف	0.81	0.00
11	تنظيم وتوجيه سلوك القائد تجعله قادر على التحكم في دافعيته	0.59	0.00
12	الرؤية الواضحة تعتبر دافعا لسلوك القائد اتجاه موظفيه	0.54	0.00
13	قدرة القائد على التواصل الاجتماعي تجعل من سلوكه مرنا	0.7	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية SPSS

3) نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثالث " سلوك القيادة الموقفة الممثل بالتشجيع والتوجيه":

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " سلوك القيادة الموقفة التشجيع والتوجيه" والدرجة الكلية للمحور .

الجدول رقم:12 معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " سلوك القيادة الموقفية ببعديها التشجيع والتوجيه " بالاستبيان

الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
14	الموظف المتحمس وقليل الكفاءة يحتاج الى زيادة التوجيه وتخفيف التشجيع.	0.69	0.00
15	الموظف قليل الحماس وقليل الكفاءة يحتاج الى زيادة التوجيه والتشجيع معا.	0.58	0.00
16	الموظف قليل الحماس ذو الكفاءة يحتاج الى التشجيع أكثر من التوجيه	0.77	0.00
17	الموظف عالي الحماس ذو الكفاءة يحتاج الى قليل من التوجيه والتشجيع ومزيد من التحفيز من خلال التفويض له ببعض المهام	0.40	0.00
18	سلوك القائد المثالي يجعله يميز حاجة كل موظف من التوجيه أو التشجيع .	0.70	0.00
19	سلوك القائد يؤثر في تحديد نوع التقويم حسب حاجة كل نمط من الموظفين.	0.56	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لهذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، ويشير ذلك الى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات التي يتضمنها هذا المحور.

4) نتائج الاتساق الداخلي للمحور الرابع " سلوك القيادة الادارية ببعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام ":

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع " سلوك القيادة الادارية ببعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام " .

والذي يتضح من خلاله أن جميع معاملات الارتباط لهذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، ويشير ذلك الى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات التي يتضمنها هذا المحور.

الجدول رقم:13 معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع " سلوك القيادة الادارية ببعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام " بالاستبيان الأول

الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
20	من بين سلوكيات القائد الاهتمام بالموظفين والتحاور معهم .	0.53	0.00
21	سلوك اهتمام القائد بموظفيه يؤدي الى تحفيزهم لأداء المهام الموكلة اليهم على أكمل وجه.	0.66	0.00
22	تكوين الموظفين باستمرار يعكس سلوك اهتمام القائد بموظفيه.	0.56	0.00
23	اهتمام القائد بتفاصيل انجاز المهام يحقق الأهداف.	0.81	0.00
24	تحديد فرق العمل يساهم في هيكله المهام بالشكل الصحيح .	0.50	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

5) نتائج الاتساق الداخلي للمحور الخامس "تقويم أداء الموظفين":

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس "تقويم أداء الموظفين" والدرجة الكلية

للمحور .

الجدول رقم:14 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس "تقويم أداء الموظفين" بالاستبيان الأول			
الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
25	القائد الناجح يقيم أداء موظفيه باستمرار للتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.	0.69	0.00
26	يتأثر الموظف بسلوك القائد مما يجعله يسعى لتحسين أدائه وتطويره.	0.64	0.00
27	تكوين الموظفين باستمرار يؤدي الى تقويم أدائهم الوظيفي .	0.76	0.00
28	تحفيز فرق العمل يؤدي الى تقويم أداء الموظفين .	0.45	0.00
29	إنجاز المهام باستخدام طرق المشاركة بين القائد والموظفين تعتبر فعالة لتقويم أداء الموظفين	0.66	0.00
30	سلوك القائد يؤثر على تقويم أداء موظفيه من خلال تحفيزهم وتحسين مستواهم .	0.69	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لهذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 ويشير

ذلك الى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات التي يتضمنها هذا المحور.

4) الارتباط بين المتغيرات

يبين الجدول المدون أدناه، جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان .

الجدول رقم:15 معامل الارتباط بين محاور الاستبيان الأول			
المحور	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
01	السمات الشخصية للقائد	0.47	0.01
02	سلوك الدافعية	0.23	0.11
03	سلوك القيادة الموقفية " التشجيع والتوجيه"	0.56	0.00
04	سلوك بعدي القيادة الادارية " الاهتمام بالعاملين و هيكله المهام"	0.59	0.00
05	تقويم أداء الموظفين	1	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

من خلال نتائج الجدول يلاحظ بأن هناك ارتباط بين محاور الاستبيان، باستثناء محور الدافعية حيث يلاحظ أن هناك

ارتباط ضعيف.

ثالثا: الاحصاء الوصفي

لمعرفة اتجاهات اجابات عينة الدراسة حول أثر سلوكيات القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي ادارة الجماعات الاقليمية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعناصر سلوك القيادة الادارية وتقويم أداء الموظفين، والهدف من كل ذلك معرفة عبارات ذات الأثر الأقوى وترتيب البدائل المتوفرة وفقا لدرجة الأهمية من وجهة نظر القائد، وفيما يلي عرض لجدول درجة موافقة أفراد الدراسة وترتيبها تنازليا اعتمادا على حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات القادة المبحوثين.

1) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور سلوك القيادة الادارية وتقويم أداء الموظفين

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وكذا الانحراف المعياري لها ومجال الموافقة عليه من قبل القادة المبحوثين.

الجدول رقم:16 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعناصر سلوك القيادة وتقويم أداء الموظفين للاستبيان الأول

المتغير	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجال	الدلالة
المستقل	السمات الشخصية للقائد	4.50	0.43	01	موافق بشدة	عالية جدا
	سلوك الدافعية	4.41	0.40	03	موافق بشدة	عالية جدا
	سلوك القيادة الموقفية "التوجيه والتشجيع"	4.25	0.53	04	موافق بشدة	عالية جدا
	سلوك بعدي القيادة الادارية	4.48	0.34	02	موافق بشدة	عالية جدا
التابع	تقويم أداء الموظفين	4.46	0.33	—	موافق بشدة	عالية جدا

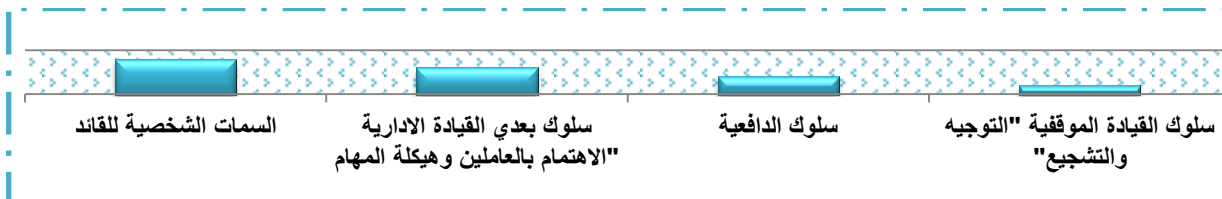
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اجابات أفراد العينة المتعلقة بمحاور الاستبيان كانت دلالتها عالية جدا حيث تتراوح المتوسطات الحسابية محصورة بين 4.25 و 4.50، بانحراف معياري 0.35 و 0.43 على الترتيب، وهو ما يوافق اتجاه الاجابة موافق بشدة حسب مقياس ليكرت، وهو ما يستدل على وجود أبعاد المحاور محل الدراسة.

أما النتائج الاحصائية على مستوى المحاور فنلاحظ أن محور السمات الشخصية جاء في المرتبة الأولى مما يعني أن القائد تتوفر لديه السمات الشخصية المطلوبة للقيادة الادارية، فيما حصل محور بعدي القيادة الادارية المرتبة الثانية، وسلوك الدافعية احتل المرتبة الثالثة، في حين نجد أن محور سلوك القيادة الموقفية في المرتبة الأخير.

كما نستخلص من الجدول وجود تشتت منخفض في اجابات القادة المبحوثين مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

شكل رقم:20 يوضح التمثيل البياني لترتيب سلوكيات القيادة تنازليا حسب درجة موافقة القادة المبحوثين



2) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول: السمات الشخصية للقائد

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول من سلوكيات القيادة الادارية وكذا الانحراف المعياري لها ومجال الموافقة عليها من قبل القادة المبحوثين.

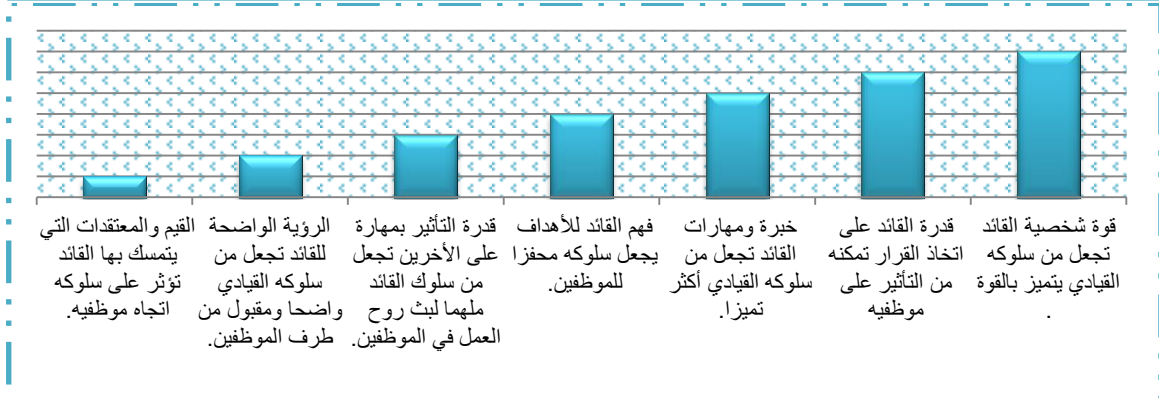
الجدول رقم: 17 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة القادة المبحوثين على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجال	الدلالة
01	القيم والمعتقدات التي يتمسك بها القائد تؤثر على سلوكه اتجاه موظفيه.	4.15	0.72	07	موافق	عالية
02	قوة شخصية القائد تجعل من سلوكه القيادي يتميز بالقوة	4.72	0.68	01	موافق بشدة	عالية جدا
03	خبرة ومهارات القائد تجعل من سلوكه القيادي أكثر تميزا.	4.57	0.58	03	موافق بشدة	عالية جدا
04	فهم القائد للأهداف يجعل سلوكه محفزا للموظفين.	4.53	0.54	04	موافق بشدة	عالية جدا
05	قدرة القائد على اتخاذ القرار تمكنه من التأثير على موظفيه	4.64	0.70	02	موافق بشدة	عالية جدا
06	قدرة التأثير بمهارة على الآخرين تجعل من سلوك القائد ملهما لبث روح العمل في الموظفين.	4.49	0.42	05	موافق بشدة	عالية جدا
07	الرؤية الواضحة للقائد تجعل من سلوكه القيادي واضحا ومقبول من طرف الموظفين.	4.36	0.74	06	موافق بشدة	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

من خلال الجدول يتضح أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على العبارة الأولى من المحور الأول وكانت دلالتها عالية ، في حين نجد أن بقية العبارات "من 03 الى 07" كانت دلالتها عالية جدا وهو ما يوافق اتجاه الاجابة موافق بشدة مما يعني وجود السمات الشخصية لدى القائد بالعينة محل الدراسة. كما نستخلص من الجدول وجود تشتت منخفض في اجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير السمات الشخصية للقائد وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة . ويوضح الشكل الموالي عبارات محور السمات الشخصية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة المبحوثين.

الشكل رقم: 21 يوضح ترتيب عبارات محور السمات الشخصية للقائد تنازليا حسب درجة موافقة القادة المبحوثين



3) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني: سلوك الدافعية

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني من سلوكيات القيادة الادارية وكذا الانحراف المعياري لها ومجال الموافقة عليها من قبل القادة المبحوثين.

الجدول رقم:18 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجال	الدلالة
08	شعور القائد بالمسؤولية يجعله يتحكم في سلوكه اتجاه موظفيه .	4.38	0.53	4	موافق بشدة	عالية جدا
09	رغبة القائد الجاحمة في النجاح تجعل من سلوكه القيادي أكثر تأثيرا على الموظفين	4.30	0.65	6	موافق بشدة	عالية جدا
10	الاثارة الداخلية لسلوك القائد تدفعه باستمرار لتحقيق الأهداف	4.30	0.50	5	موافق بشدة	عالية جدا
11	تنظيم وتوجيه سلوك القائد تجعله قادر على التحكم في دافعيته	4.40	0.57	3	موافق بشدة	عالية جدا
12	الرؤية الواضحة تعتبر دافعا لسلوك القائد اتجاه موظفيه	4.57	0.54	1	موافق بشدة	عالية جدا
13	قدرة القائد على التواصل الاجتماعي تجعل من سلوكه مرنا	4.49	0.62	2	موافق بشدة	عالية جدا

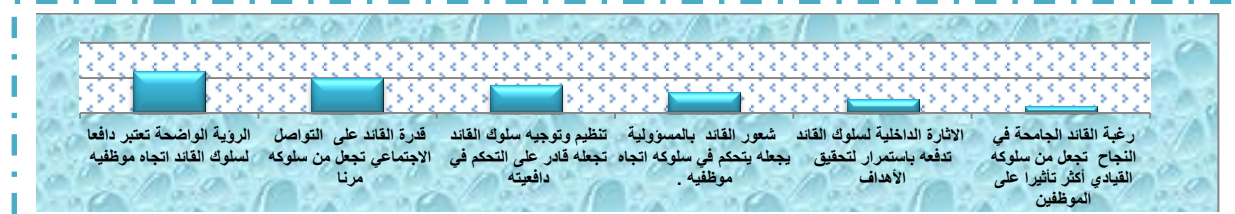
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

من خلال الجدول يتبين ارتفاع في المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الدراسة حيث تتراوح قيمته بين 4.30 و 4.57 مما يدل على أن دلالتها مرتفعة جدا وتظهر اتجاهها عاما نحو الموافقة بشدة على عناصر الدافعية في سلوك القائد المذكورة في الجدول أعلاه ، ولعل أهمها الرؤية الواضحة والقدرة على التواصل إضافة الى تنظيم وتوجيه السلوك وكذا الشعور بالمسؤولية، والملاحظ أيضا أن الرغبة الجاحمة في النجاح والاثارة الداخلية لدى القائد لديها نفس القيمة في المتوسط الحسابي وربما يرجع السبب الى أن الرغبة الجاحمة في النجاح تعتبر مثيرا داخليا و جزءا من الاثارة الداخلية لسلوك القائد والتي تدفعه باستمرار لتحقيق الأهداف.

كما نستخلص من الجدول وجود تشتت منخفض في اجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير السمات الشخصية للقائد وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

ويوضح الشكل الموالي عبارات محور الدافعية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة المبحوثين.

الشكل رقم:22 ترتيب عبارات محور الدافعية ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة القادة المبحوثين



4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث: سلوك القيادة الموقفية "التشجيع والتوجيه" يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث من سلوكيات القيادة الادارية وكذا الانحراف المعياري لها ومجال الموافقة عليها من قبل القادة المبحوثين.

الجدول رقم:19 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الثالث

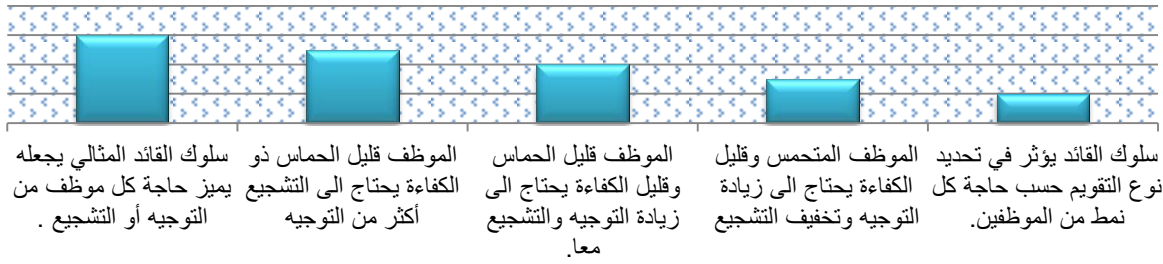
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجال	الدلالة
14	الموظف المتحمس وقليل الكفاءة يحتاج الى زيادة التوجيه وتحفيز التشجيع	4.13	0.96	4	موافق	عالية
15	الموظف قليل الحماس وقليل الكفاءة يحتاج الى زيادة التوجيه والتشجيع معا.	4.40	0.90	3	موافق بشدة	عالية جدا
16	الموظف قليل الحماس ذو الكفاءة يحتاج الى التشجيع أكثر من التوجيه	4.47	0.83	2	موافق بشدة	عالية جدا
17	الموظف عالي الحماس ذو الكفاءة يحتاج الى قليل من التوجيه والتشجيع ومزيد من التحفيز من خلال التفويض له ببعض المهام	3.87	1.39	6	موافق	عالية جدا
18	سلوك القائد المثالي يجعله يميز حاجة كل موظف من التوجيه أو التشجيع .	4.53	0.54	1	موافق بشدة	عالية جدا
19	سلوك القائد يؤثر في تحديد نوع التقويم حسب حاجة كل نمط من الموظفين.	4.11	0.99	5	موافق	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية SPSS

من خلال الجدول يتبين ارتفاع في المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الدراسة حيث تتراوح قيمته بين 4.53 و 4.11 مما يدل على أن دلالتها عالية في بعض العبارات "14 و 19" و عالية جدا عبارات "16،15،17،18" وتظهر اتجاهها بموافق و موافق بشدة على عناصر القيادة الموقفية الممثلة بالتوجيه والتشجيع في سلوك القائد المذكورة في الجدول أعلاه، ولعل أهمها سلوكه المثالي في التمييز حاجة كل موظف ما يحتاجه من توجيه أو تشجيع، والملاحظ أيضا أن أقل عبارة يوافق عنها القادة هي عدم حاجة الموظف المتحمس وعالي الكفاءة الى التشجيع والتوجيه والتفويض له ببعض المهام ولعل السبب يرجع الى رؤية القادة أنه أن توقيف التوجيه والتشجيع سيحد من قدرات الموظف وأن التفويض بالمهام مرتبط بمسؤوليات وشروط أخرى خلافا للكفاءة العالية ودرجة الحماس لدى الموظف.

كما نستخلص من الجدول وجود تشتت منخفض في اجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير السمات الشخصية للقائد وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة ويوضح الشكل الموالي عبارات محور سلوك القيادة الموقفية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة المبحوثين.

الشكل رقم:23 ترتيب عبارات محور سلوك القيادة الموقفية ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة القادة المبحوثين



5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المحور الرابع: سلوك بعدي القيادة

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الرابع من سلوكيات القيادة الادارية وكذا الانحراف المعياري لها ومجال الموافقة عليها من قبل القادة المبحوثين.

الجدول رقم:20 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الرابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	المجال	الدلالة
20	من بين سلوكيات القائد الاهتمام بالموظفين والتحاور معهم	4.36	0.53	4	موافق بشدة	عالية جدا
21	سلوك اهتمام القائد بموظفيه يؤدي الى تحفيزهم لأداء المهام المؤكدة اليهم على أكمل وجه.	4.66	0.52	1	موافق بشدة	عالية جدا
22	تكوين الموظفين باستمرار يعكس سلوك اهتمام القائد بموظفيه.	4.30	0.66	5	موافق بشدة	عالية جدا
23	اهتمام القائد بتفاصيل إنجاز المهام يحقق الأهداف.	4.53	0.55	3	موافق بشدة	عالية جدا
24	تحديد فرق العمل يساهم في هيكلة المهام بالشكل الصحيح	4.55	0.54	2	موافق بشدة	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية SPSS

من خلال الجدول يتبين ارتفاع في المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الدراسة حيث تتراوح قيمته بين 4.30 و 4.66 مما يدل على دلالتها عالية جدا و أن القادة يوافقون بشدة على عناصر بعدي القيادة الادارية الممثلة بالاهتمام بالعاملين وهيكله المهام في سلوك القائد المذكورة في الجدول أعلاه، والملاحظ الموافقة الشديدة للقادة على أن الاهتمام بالموظفين يؤدي الى تحفيزهم لأداء المهام المؤكدة اليهم، وتصدر الاشارة الى أن الصفة التي تحتل المرتبة الأولى في عينة الدراسة هي هيكله المهام من خلال الاهتمام بتفاصيل إنجاز المهام لتحقيق الأهداف وتحديد فرق العمل، في حين نجد أن الاهتمام بالعاملين أقل أهمية لدى عينة الدراسة حيث يظهر أن التحاور معهم يحتل الرتبة الأخيرة في ترتيب العبارات.

كما نستخلص من الجدول وجود تشتت منخفض في اجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير السمات الشخصية للقائد وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة ويوضح الشكل الموالي عبارات محور سلوك القيادة الموقفية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة المبحوثين.

الشكل رقم: 24 يمثل ترتيب عبارات المحور الرابع ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة القادة المبحوثين



6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات محور تقويم أداء الموظفين

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لعبارات محور تقويم أداء الموظفين وكذا الانحراف المعياري لها ومجال الموافقة عليها من قبل القادة المبحوثين.

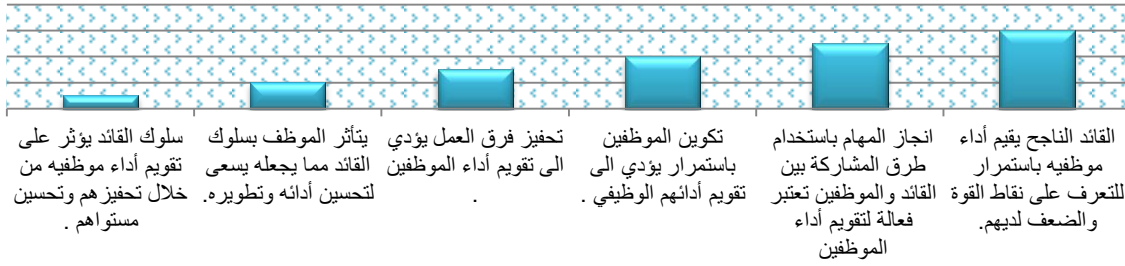
الجدول رقم: 21 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور تقويم الأداء

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجال	الدلالة
25	القائد الناجح يقيم أداء موظفيه باستمرار للتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.	4.62	0.53	1	موافق بشدة	عالية جدا
26	يتأثر الموظف بسلوك القائد مما يجعله يسعى لتحسين أدائه وتطويره.	4.34	0.52	5	موافق بشدة	عالية جدا
27	تكوين الموظفين باستمرار يؤدي الى تقويم أدائهم الوظيفي .	4.53	0.50	3	موافق بشدة	عالية جدا
28	تحفيز فرق العمل يؤدي الى تقويم أداء الموظفين .	4.40	0.49	4	موافق بشدة	عالية جدا
29	انجاز المهام باستخدام طرق المشاركة بين القائد والموظفين تعتبر فعالة لتقويم أداء الموظفين	4.55	0.50	2	موافق بشدة	عالية جدا
30	سلوك القائد يؤثر على تقويم أداء موظفيه من خلال تحفيزهم وتحسين مستواهم .	4.30	0.51	6	موافق بشدة	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

من خلال الجدول يتبين ارتفاع في المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الدراسة حيث تتراوح قيمته بين 4.30 و 4.62 مما يدل على أن دلالتها عالية جدا وأن القادة يوافقون بشدة على عناصر تقويم أداء الموظفين القائد المذكورة في الجدول أعلاه والملاحظ من خلال النتائج السعي الدائم للقادة بتقييم أداء الموظفين باستمرار للتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم، ناهيك عن القيام بتحسين الأداء وتقويمه من خلال استخدام طرق المشاركة وتوطين الموظفين والاعتماد على فرق العمل في إنجاز المهام. كما نستخلص من الجدول وجود تشتت منخفض في اجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير السمات الشخصية للقائد وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. ويوضح الشكل الموالي عبارات محور سلوك القيادة الموقية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة المبحوثين.

الشكل رقم: 25 يمثل ترتيب عبارات محور تقويم أداء الموظفين ترتيباً تنازلياً حسب درجة موافقة القادة المبحوثين



رابعاً: اختبار الفرضيات من وجهة نظر القائد

(1) نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة:

تم صياغتها كما يلي: " لسلوكيات القيادة الادارية أثر ذو دلالة احصائية على تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية"، ومن أجل اختبارها تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير لسلوك القائد الاداري على تقويم أداء الموظفين وذلك من وجهة نظر القائد، وكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم: 22 يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير سلوكيات القيادة الادارية على تقويم الأداء الوظيفي.

B	Sig	F	R ²	R	البيان
معامل الانحدار	مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.514	0.00	11.349	0.519	0.721	تأثير سلوكيات القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك تأثير معنوي لسلوك القيادة الادارية كمتغير مستقل على تقويم الأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث أن قيمة Sig كانت أقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي H₀ ونقبل الفرض البديل H₁ الذي ينص على:

تؤثر سلوكيات القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية ببلديات ولاية المسيلة

كما أن معامل الارتباط R مساوي لـ: 0.721 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة، كما أن معامل التحديد R² كان مساوياً لـ: 0.519 وهو ما يشير إلى أن التغير في المتغير المستقل "سلوكيات القيادة الادارية" يفسر ما قيمته 51.9% من التغير في المتغير التابع "تقويم أداء الموظفين"، كما بلغت قيمة B "0.514" مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من سلوك القيادة الادارية سيزيد من تقويم الأداء الوظيفي بـ: "0.514".

(2) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

لإثبات تأثير سلوكيات القيادة الادارية في تقويم أداء الموظفين، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية كل على حدى، يبين الجدول الموالي نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم: 23 يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للسلوكيات القيادية الادارية المعبرة عن الفرضيات الفرعية للدراسة

الفرضية	البيان	R	R ²	F	Sig	B
		معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الانحدار
01	تؤثر السمات الشخصية للقائد في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية	0.477	0.228	13.254	0.001	1.776
02	يؤثر سلوك الدافعية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية	0.234	0.055	2.618	0.113	3.146
03	تؤثر سلوك القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية	0.563	0.317	20.844	0.000	0.272
04	يؤثر سلوك القيادة الادارية بعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية	0.593	0.352	24.441	0.000	1.766

المصدر: م. إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية SPSS

تبين معطيات الجدول أعلاه النتائج التالية:

6) الفرضية الأولى: تصاغ الفرضية على النحو التالي :

أ/ الفرض العدمي H_0 : " لا تؤثر السمات الشخصية للقائد في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية"

ب/ الفرضية البديلة H_1 : " تؤثر السمات الشخصية للقائد في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية"

من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى نستخلص أن هناك تأثير معنوي للسمات الشخصية للقائد كمتغير مستقل على تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية كمتغير تابع، حيث أن قيمة Sig تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 الذي ينص على:

تؤثر السمات الشخصية للقائد في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية ببلديات ولاية

كما أن معامل الارتباط R مساوي لـ: 0.447 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة، كما أن معامل التحديد R^2 كان مساويا لـ: 0.228 وهو ما يشير الى أن التغير في المتغير المستقل "سلوكيات القيادة الادارية" يفسر ما قيمته 22.8 % من التغير في المتغير التابع "تقويم أداء الموظفين"، كما بلغت قيمة B "1.776" مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من السمات الشخصية للقائد سيزيد من تقويم الأداء الوظيفي بـ: "1.776".

7) الفرضية الثانية: تصاغ الفرضية على النحو التالي :

أ/ الفرض العدمي H_0 : " لا يؤثر سلوك الدافعية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية "

ب/ الفرضية البديلة H_1 : " يؤثر سلوك الدافعية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية "

من خلال نتائج اختبار الفرضية الثانية نستخلص أنه لا يوجد تأثير معنوي لسلوك الدافعية كمتغير مستقل على تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية كمتغير تابع، حيث أن قيمة Sig تساوي 0.113 وهي أكبر من 0.05 وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي H_0 ونرفض الفرض البديل H_1 الذي ينص على:

لا يؤثر سلوك الدافعية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية

كما أن معامل الارتباط R مساوي ل: 0.234 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة، كما أن معامل التحديد R^2 كان مساويا ل: 0.055 وهو ما يشير الى أن التغير في المتغير المستقل "سلوكيات القيادة الادارية" يفسر ما قيمته 5.5 % من التغير في المتغير التابع "تقويم أداء الموظفين"، وهي نسبة ضئيلة جدا.
(8) الفرضية الثالثة: تصاغ الفرضية على النحو التالي :

أ/ الفرض العدمي H_0 : لا تؤثر سلوك القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية.
ب/ الفرضية البديلة H_1 : تؤثر سلوك القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية.
من خلال نتائج اختبار الفرضية الثالثة نستخلص أن هناك تأثير معنوي لسلوك القيادة الموقفية المثلة بالتشجيع والتوجيه كمتغير مستقل على تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية كمتغير تابع، حيث أن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 الذي ينص على:

تؤثر سلوك القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات

كما أن معامل الارتباط R مساوي ل: 0.563 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة، كما أن معامل التحديد R^2 كان مساويا ل: 0.317 وهو ما يشير الى أن التغير في المتغير المستقل "سلوكيات القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه" يفسر ما قيمته 31.7 % من التغير في المتغير التابع "تقويم أداء الموظفين"، كما بلغت قيمة B "0.272" مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من سلوك القيادة الموقفية سيزيد من تقويم الأداء الوظيفي بـ: "0.272".
(9) الفرضية الرابعة: تصاغ الفرضية على النحو التالي :

أ/ الفرض العدمي H_0 : لا يؤثر سلوك القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية
ب/ الفرضية البديلة H_1 : يؤثر سلوك القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية
من خلال نتائج اختبار الفرضية الرابعة نستخلص أن هناك تأثير معنوي لسلوك القيادة الموقفية المثلة بالتشجيع والتوجيه كمتغير مستقل على تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية كمتغير تابع، حيث أن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 الذي ينص على:

يؤثر سلوك القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية

كما أن معامل الارتباط R مساوي ل: 0.593 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة، كما أن معامل التحديد R^2 كان مساويا ل: 0.352 وهو ما يشير الى أن التغير في المتغير المستقل "سلوك القيادة الادارية ببُعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام" يفسر ما قيمته 35.2 % من التغير في المتغير التابع "تقويم أداء الموظفين"، كما بلغت قيمة B "1.766" مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من سلوك القيادة الموقفية سيزيد من تقويم الأداء الوظيفي بـ: "1.766".

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الثاني - من وجهة نظر الموظف -

تم اجراء المعالجات الاحصائية للبيانات المجمعة من الاستبيان الثاني، اذ تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية للدراسات الاجتماعية "SPSS" للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها.
أولا وصف عينة الدراسة:

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية تم حساب تكرارات النسبة المئوية، حيث كانت النتائج على النحو التالي:

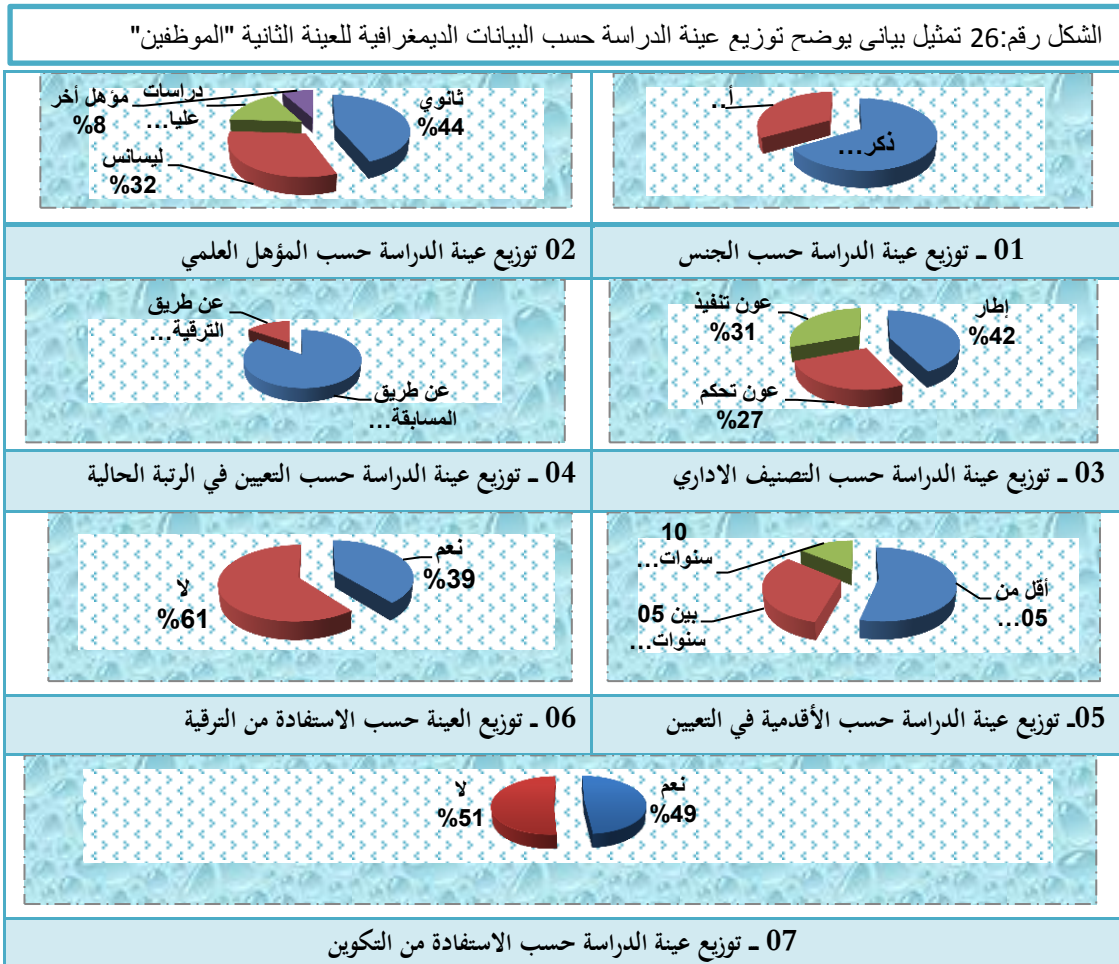
الجدول رقم: 24 يوضح الخصائص و السمات الشخصية لعينة الدراسة الثانية " الموظف "

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
66.7%	100	ذكر
33.3%	50	أنثى
100%	150	المجموع
44%	66	ثانوي
32%	48	ليسانس
16%	24	دراسات عليا
8%	12	مؤهل آخر
100%	150	المجموع
42.7%	64	إطار
26.7%	40	عون تحكم
30.7%	46	عون تنفيذ
100%	150	المجموع
84.7%	127	عن طريق المسابقة
15.3%	23	عن طريق الترقية
100%	150	المجموع
54%	81	أقل من 05 سنوات
32%	48	بين 05 سنوات و 10 سنوات
14%	21	10 سنوات فأكثر
100%	150	المجموع
39.3%	59	نعم
60.7%	91	لا
100%	150	المجموع
48.7%	73	نعم
51.3%	77	لا
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ما يلي:

- (1) أغلب مجتمع الدراسة من فئة الذكور بنسبة 66.7% وهذا راجع لطبيعة العمل في الإدارة بالبلديات.
 - (2) ارتفاع نسبة المتحصلين على مؤهلات علمية عالية المستوى "ليسانس، دراسات عليا" مما يدل على توفر الكفاءات.
 - (3) تتوفر البلديات على الاطارات بنسبة 42.7%، وهو ما يفسر ارتفاع نسبة الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العالية.
 - (4) أغلبية الموظفين تم تعيينهم في رتبهم الحالية عن طريق مسابقات التوظيف حيث بلغت النسبة 84.7%.
 - (5) بلغت نسبة الموظفين الجدد الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات 54%، وهذا لاستفادة البلديات من دعم في التوظيف خلال سنة 2014، وقيامها باستغلال المناصب المحررة بسبب التقاعد والاستقالة بصفة دائمة.
 - (6) تقدر نسبة المستفيدين من الترقية 39.3%، مما يدل على قيام البلديات بترقية موظفيها باستمرار.
 - (7) استفادة الموظفين من التكوين بشتى أنواع مما يعني إمكانية تطوير القدرات وتقوم أداء الموظفين بصفة متواصلة.
- ويمكن توضيح الخصائص الديمغرافية للعيينة الدراسة في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

ثانيا صدق وثبات الاستبيان:

قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين هما:

- (1) الصدق الظاهري: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من ستة (06) أساتذة كما سبق الذكر، وتبين أن عباراته ثابتة حيث أجمع جل المحكمين على أن محاور الاستبيان تقيس الفرضيات المحددة في هذه الدراسة.

2) ثبات الاستبيان: تحققنا من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم: 25 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان الثاني			
الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	السمات الشخصية للقائد	05	0.767
02	سلوك الدافعية	05	0.774
03	سلوك القيادة الموقفية " التشجيع والتوجيه "	05	0.664
04	سلوك بعدي القيادة الادارية " الاهتمام بالعاملين و هيكلة المهام "	05	0.642
05	تقوم أداء الموظفين	05	0.847
06	جميع محاور الاستبيان	25	0.862

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

من خلال نتائج الجدول فان قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في جل محاور الاستبيان و قدرت بـ: " 0.862 " وهي أكبر من 0.06.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبيان مما يسمح له بالتأكد من صحته وصلاحيته لتحليل النتائج والاحابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته.

4) الاتساق الداخلي: قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، وفيما يلي عرض لنتائج هذا الاختبار.

▪ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول " السمات الشخصية للقائد":

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول " السمات الشخصية للقائد" والدرجة الكلية للمحور ، والذي يتبين من خلاله أن معاملات الارتباط لعبارات هذا المحور تتراوح بين " 0.533 و 0.802" وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 ، وتدلل على ارتباط العبارات بمجالها، مما يعني أنها متنسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم: 26. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " السمات الشخصية للقائد" والدرجة الكلية للمحور للاستبيان الثاني			
الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
01	القيم والمعتقدات التي يتمسك بها مسؤولك تؤثر عليك في أداء مهامك.	0.533	0.00
02	قوة شخصية القائد تؤثر إيجابا عليك.	0.755	0.00
03	ثقة رئيسك العالية بنفسك تجعل من سلوكك الوظيفي ثابتا	0.734	0.00
04	خبرة وكفاءة رئيسك تجعلك تسعى لتحسين أدائك أكثر	0.802	0.00
05	فهم القائد للأهداف يحفزك على العمل	0.795	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

■ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني " الدافعية":

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " الدافعية" والدرجة الكلية للمحور .

الجدول رقم:27 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " الدافعية" للاستبيان الثاني

الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
06	رؤية رئيسك يتحلى بالمسؤولية الكاملة يجعلك تحسن من أدائك	0.778	0.00
07	رغبة رئيسك الجامعة في النجاح تدفعك للعمل أكثر .	0.804	0.00
08	بصفتك موظف تتأثر بطريقة اتخاذ القرارات من قبل القائد.	0.620	0.00
09	تشعر بالاطمئنان برؤية القائد لديه دافعية لإنجاز الاعمال.	0.780	0.00
10	تتأثر بسلوك قائدك النابع عن دوافعه الداخلية.	0.663	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

يتبين من خلال الجدول من أن معاملات الارتباط لعبارات هذا المحور تتراوح بين " 0.620 و 0.804" وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 ، وتدل على ارتباط العبارات بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

■ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثالث " سلوك القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه ":

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " سلوك القيادة الموقفية التشجيع والتوجيه " بين كل عبارة من عبارات هذا المحور الأول والدرجة الكلية للمحور ، والذي يتبين من خلاله أن معاملات الارتباط لعبارات هذا المحور تتراوح بين " 0.493 و 0.750" وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 ، وتدل على ارتباط العبارات بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم:28 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " سلوك القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه " للاستبيان الثاني

الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
11	متحمس وقليل الكفاءة تحتاج الى زيادة التوجيه وتخفيف التشجيع.	0.702	0.00
12	قليل الحماس وقليل الكفاءة تحتاج الى زيادة التوجيه والتشجيع معا.	0.750	0.00
13	قليل الحماس ذو كفاءة تحتاج الى التشجيع أكثر من التوجيه.	0.713	0.00
14	عالي الحماس ذو كفاءة تحتاج الى قليل من التوجيه والتشجيع ومزيد من التحفيز من خلال التفويض لك ببعض المهام.	0.493	0.00
15	يستطيع القائد تقدير حاجتك من التوجيه والتشجيع.	0.578	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

■ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الرابع " القيادة الادارية ببعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام " يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع " سلوك القيادة الادارية ببعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام " والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم: 29 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع " سلوك بعدي القيادة الادارية الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام "

الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
16	من بين السلوكيات القيادية لرئيسك الاهتمام بك كموظف والتحاور معك .	0.741	0.00
17	يهتم رئيسك بك كموظف ويحفزك لأداء المهام الموكلة اليك	0.730	0.00
18	يقوم رئيسك باستمرار بهيكله المهام محددًا اختصاص كل موظف.	0.699	0.00
19	يهتم رئيسك كثيرا بتفاصيل انجاز المهام أكثر من اهتمامه بظروف الموظف أثناء انجازها	0.401	0.00
20	تحديد فرق العمل يساهم في هيكله المهام بالشكل الصحيح .	0.667	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط لعبارات هذا المحور تتراوح بين " 0.401 و 0.741" وجميعها دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 ، وتدل على ارتباط العبارات بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

■ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الخامس " تقويم أداء الموظفين ":

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس " تقويم أداء الموظفين " والدرجة الكلية للمحور .

الجدول رقم: 30 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس " تقويم أداء الموظفين " للاستبيان الثاني

الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
21	يقوم رئيسك باستمرار بتقييم أدائك لمعرفة نقاط قوتك ونقاط ضعفك	0.724	0.00
22	يسعى رئيسك جاهدا لتطوير العمل الجماعي معكم كموظفين	0.858	0.00
23	قيام القائد بتحفيزك يدفعك لتقويم أدائك الوظيفي.	0.756	0.00
24	بحرص رئيسك باستمرار على تكوينك لتقويم أدائك الوظيفي.	0.868	0.00
25	سلوك رئيسك الايجابي واهتمامه بالعمل والموظف يجعلك تتمسك بعملك ويحفزك أكثر لتقويم أدائك داخل منضمتك	0.729	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط لعبارات هذا المحور تتراوح بين " 0.401 و 0.741" وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 ، وتدل على ارتباط العبارات بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

5) الارتباط بين المتغيرات

يبين الجدول المدون أدناه، جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان .

المحور	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
01	السمات الشخصية للقائد	0.157	0.054
02	سلوك الدافعية	0.309	0.000
03	سلوك القيادة الموقفية "التشجيع والتوجيه"	0.117	0.155
04	سلوك بعدي القيادة الادارية "الاهتمام بالعاملين و هيكله المهام"	0.631	0.000
05	تقويم أداء الموظفين	1	0.00

المصدر من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

ثالثاً: الاحصاء الوصفي

لمعرفة رأي أفراد عينة الدراسة حول أثر سلوكيات القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي ادارة الجماعات الاقليمية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعناصر سلوك القيادة الادارية وتقويم أداء الموظفين، والهدف من كل ذلك معرفة العبارات ذات الأثر الأقوى وترتيب البدائل المتوفرة وفقاً لدرجة الأهمية من وجهة نظر القائد، وفيما يلي عرض لجدول درجة موافقة أفراد الدراسة وترتيبها تنازلياً اعتماداً على حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات القادة المبحوثين.

1) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور سلوك القيادة الادارية وتقويم أداء الموظفين

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وكذا الانحراف المعياري لها ومجال الموافقة عليه من قبل القادة

الجدول رقم: 32 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعناصر سلوك القيادة وتقويم أداء الموظفين للاستبيان الثاني

المتغير	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجال
المستقل	السمات الشخصية للقائد	3.97	0.61	1	موافق
	سلوك الدافعية	3.88	0.68	2	موافق
	سلوك القيادة الموقفية "التشجيع والتوجيه"	3.52	0.72	4	موافق
	سلوك القيادة الادارية ببعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام	3.56	0.74	3	موافق
التابع	تقويم أداء الموظفين	3.31	0.92	—	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اجابات أفراد العينة المتعلقة بمحاور الاستبيان كانت دلالتها عالية حيث تتراوح المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.31 و 3.97، بانحراف معياري 0.92 و 0.61 على الترتيب، وهو ما يوافق اتجاه الاجابة موافق بشدة حسب مقياس ليكارت، وهو ما يستدل على وجود أبعاد المحاور محل الدراسة.

أما النتائج الاحصائية على مستوى المحاور فنلاحظ أن محور السمات الشخصية جاء في المرتبة الأولى مما يعني أن القائد تتوفر لديه السمات الشخصية المطلوبة للقيادة الادارية، فيما حصل محور سلوك الدافعية المرتبة الثانية، و احتل سلوك القيادة الادارية ببعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام المرتبة الثالثة، في حين نجد أن محور سلوك القيادة الموقفية في المرتبة الأخير. كما نستخلص من الجدول وجود تشتت منخفض في اجابات القادة المبحوثين مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

ويوضح الشكل الموالي عناصر سلوك القيادة الادارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة المبحوثين.

شكل رقم: 27 يوضح التمثيل البياني لترتيب سلوكيات القيادة تنازليا حسب درجة موافقة الموظفين المبحوثين



2) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول: السمات الشخصية للقائد

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول من سلوكيات القيادة الادارية وكذا الانحراف المعياري لها ومجال الموافقة عليها من قبل القادة المبحوثين.

الجدول رقم: 33 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجال
01	القيم والمعتقدات التي يتمسك بها مسؤولك تؤثر عليك في أداء مهامك.	3.87	0.97	4	موافق
02	قوة شخصية القائد تؤثر إيجابا عليك.	3.83	0.97	5	موافق
03	ثقة رئيسك العالية بالنفس تجعل من سلوكك الوظيفي ثابتا	3.92	0.89	3	موافق
04	خبرة وكفاءة رئيسك تجعلك تسعى لتحسين أدائك أكثر	4.09	0.84	2	موافق
05	فهم القائد للأهداف يحفزك على العمل	4.13	0.90	1	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اجابات أفراد العينة المتعلقة بمحاور الاستبيان كانت دلالتها عالية حيث تتراوح المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.83 و 4.13، بانحراف معياري 0.97 و 0.90 على الترتيب، وهو ما يوافق اتجاه الاجابة موافق بشدة حسب مقياس ليكارت، وهو ما يستدل على وجود أبعاد المحاور محل الدراسة.

أما النتائج الاحصائية على مستوى العبارات فنلاحظ أن أقوى عبارة في المحور هي فهم القائد للأهداف يحفز الموظف على العمل، مما يؤكد على أن أهم دعامة لنجاح القائد هي فهمه للأهداف وتحديد الدقيق لها .

كما نستخلص من الجدول وجود تشتت منخفض في اجابات القادة المبحوثين مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

ويوضح الشكل الموالي عبارات محور السمات الشخصية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة المبحوثين.



3) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني: سلوك الدافعية

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني من سلوكيات القيادة الادارية وكذا الانحراف المعياري لها ومجال الموافقة عليها من قبل القادة المبحوثين، والذي يتضح من خلاله أن اجابات أفراد العينة المتعلقة بمحاور الاستبيان كانت دلالتها عالية حيث نجد المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.44 و 4.13، بانحراف معياري 1.06 و 0.90 على الترتيب، وهو ما يوافق اتجاه الاجابة موافق بشدة حسب مقياس ليكارت، وهو ما يستدل على وجود أبعاد المحاور محل الدراسة.

أما النتائج الاحصائية على مستوى العبارات فنلاحظ أن أقوى عبارة في المحور هي: "رؤية رئيسك يتحلى بالمسؤولية الكاملة يجعلك تحسن من أدائك"، مما يؤكد على أن تحلي القائد بالمسؤولية اتجاه أداء مهامه يعطي طابعا وشعورا لدى الموظف بالارتياح حيال العمل الذي يؤديه كما يحفز على السعي لتحسين أدائه الوظيفي داخل المنظمة وبذلك ومن خلال هذه المسؤولية يصبح القائد قدوة لموظفيه.

كما نستخلص من الجدول وجود تشتت منخفض في اجابات القادة المبحوثين مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

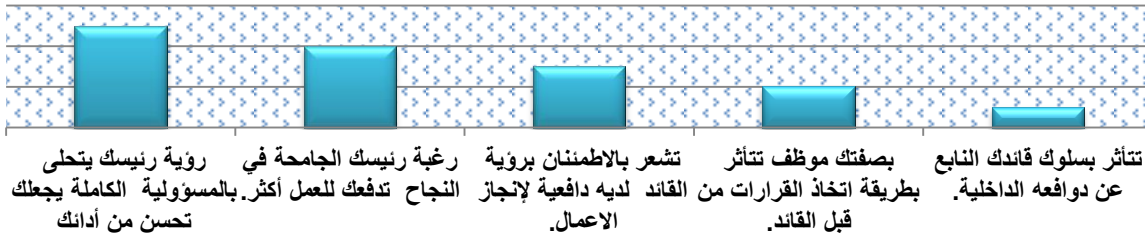
الجدول رقم:34 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجال
06	رؤية رئيسك يتحلى بالمسؤولية الكاملة يجعلك تحسن من أدائك	4.13	0.90	1	موافق
07	رغبة رئيسك الجامعة في النجاح تدفعك للعمل أكثر.	3.98	0.90	2	موافق
08	بصفتك موظف تتأثر بطريقة اتخاذ القرارات من قبل القائد.	3.87	0.89	4	موافق
09	تشعر بالاطمئنان برؤية القائد لديه دافعية لإنجاز الاعمال.	3.97	0.90	3	موافق
10	تتأثر بسلوك قائدك النابع عن دوافعه الداخلية.	3.44	1.06	5	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية SPSS

ويوضح الشكل الموالي عبارات محور الدافعية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة الباحثين.

الشكل رقم:29 ترتيب عبارات محور الدافعية ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة الموظفين الباحثين



4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث: سلوك القيادة الموقفية "التشجيع والتوجيه"

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث من سلوكيات القيادة الادارية وكذا الانحراف المعياري لها ومجال الموافقة عليها من قبل القادة الباحثين، والذي يتضح من خلاله أن اجابات أفراد العينة المتعلقة بمحاور الاستبيان كانت دلالتها عالية في العبارات "13،14،15" و متوسطة في العبارتين 11 و12 حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 3.19 و 3.83 بانحراف معياري 0.96 و1.28 على الترتيب، وهو ما يوافق اتجاه الاجابة موافق في العبارات عالية الدلالة ومحيد في المتوسطة الدلالة. حسب مقياس ليكارت.

أما النتائج الاحصائية على مستوى العبارات فنلاحظ أقوى عبارة يراها الباحثين هي أن الموظف عالي الحماس وذو الكفاءة يحتاج الى قليل من التوجيه والتشجيع ومزيد من التحفيز من خلال التفويض له ببعض المهام، وهو ما يعكس رغبة الموظف في تولي مهام إدارية وتمكينه من أدائها من خلال التفويض له لها، في حين نجد أن الباحثين محايدون في توجيه وتشجيع الموظف قليل الكفاءة سواء كان متحمسا أم لا ، وربما يرجع السبب إلى كونهم غير معينين بعملية التوجيه والتشجيع وتبقى من صلاحيات قائدهم كما نستخلص من الجدول وجود تشتت منخفض في اجابات القادة الباحثين مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

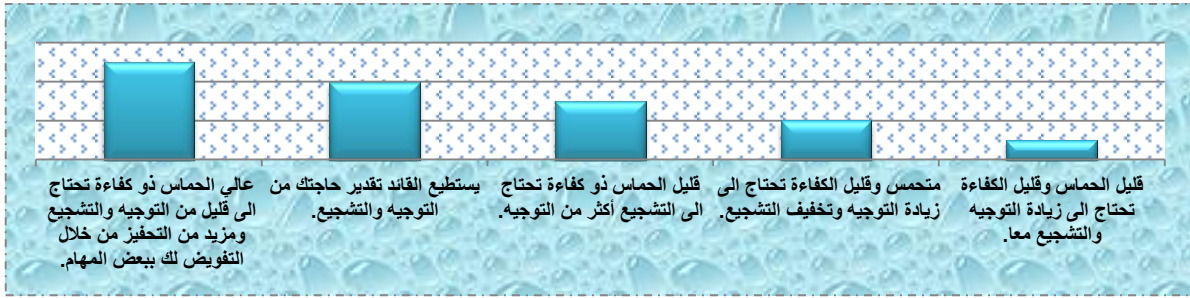
الجدول رقم:35 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجال
11	متحمس وقليل الكفاءة تحتاج الى زيادة التوجيه وتخفيف التشجيع.	3.35	1.13	4	محايد
12	قليل الحماس وقليل الكفاءة تحتاج الى زيادة التوجيه والتشجيع معا.	3.19	1.28	5	محايد
13	قليل الحماس ذو كفاءة تحتاج الى التشجيع أكثر من التوجيه.	3.47	1.19	3	موافق
14	عالي الحماس ذو كفاءة تحتاج الى قليل من التوجيه والتشجيع ومزيد من التحفيز من خلال التفويض لك ببعض المهام.	3.83	0.96	1	موافق
15	يستطيع القائد تقدير حاجتك من التوجيه والتشجيع.	3.78	0.94	2	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

ويوضح الشكل الموالي عبارات محور سلوك القيادة الموقفية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة الباحثين.

الشكل رقم:30 ترتيب عبارات محور سلوك القيادة الموقفية ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة الموظفين المبحوثين



5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المحور الرابع: سلوك القيادة الادارية ببعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام.

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الرابع من سلوكيات القيادة الادارية وكذا الانحراف المعياري لها ومجال الموافقة عليها من قبل القادة المبحوثين ، والذي يتضح من خلاله أن اجابات أفراد العينة المتعلقة بمحاور الاستبيان كانت دلالتها متوسطة في العبارة 19 وعالية في بقية العبارات، حيث نجد المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.28 و 3.73، بانحراف معياري 1.24 و 1.09 على الترتيب، وهو ما يوافق اتجاه الاجابة محايد في العبارة 19 وموافق في بقية العبارات حسب مقياس ليكرت. أما النتائج الاحصائية على مستوى العبارات فنلاحظ أن أقوى عبارة في المحور هي: "من بين السلوكيات القيادية لرئيسك الاهتمام بك كموظف والتحاور معك"، مما يدل على اعتماد القائد على بعد الاهتمام بالعاملين مما يؤدي الى تحفيزهم معنويا، أما أضعف عبارة فكانت "قيام الرئيس باستمرار هيكله المهام محدد اختصاص كل موظف". كما نستخلص من الجدول وجود تشتت منخفض في اجابات القادة المبحوثين مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

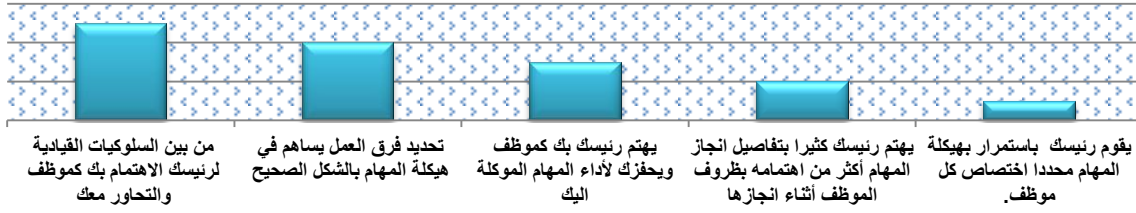
الجدول رقم:36 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور الرابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجال
16	من بين السلوكيات القيادية لرئيسك الاهتمام بك كموظف والتحاور معك	3.79	1.09	1	موافق
17	يهتم رئيسك بك كموظف ويحفزك لأداء المهام الموكلة اليك	3.55	1.19	3	موافق
18	يقوم رئيسك باستمرار بهيكله المهام محدد اختصاص كل موظف.	3.28	1.22	5	محايد
19	يهتم رئيسك كثيرا بتفاصيل انجاز المهام أكثر من اهتمامه بظروف الموظف أثناء انجازها	3.37	1.24	4	محايد
20	تحديد فرق العمل يساهم في هيكله المهام بالشكل الصحيح	3.79	0.98	2	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

ويوضح الشكل الموالي عبارات محور سلوك بعدي القيادة الادارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة المبحوثين.

الشكل رقم: 31 يمثل ترتيب عبارات المحور الرابع ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة الموظفين المبحوثين



6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات محور تقييم أداء الموظفين

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لعبارات محور تقييم أداء الموظفين وكذا الانحراف المعياري لها ومجال الموافقة عليها من قبل القادة المبحوثين.

الجدول رقم: 37 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور تقييم الأداء

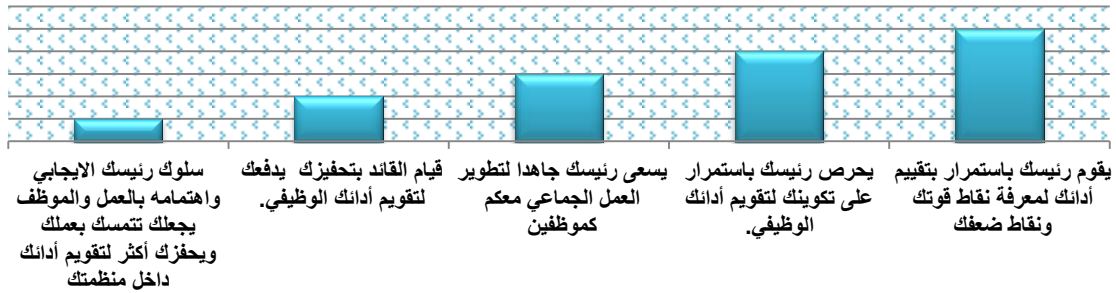
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجال
21	يقوم رئيسك باستمرار بتقييم أدائك لمعرفة نقاط قوتك ونقاط ضعفك	3.00	1.15	5	محايد
22	يسعى رئيسك جاهدا لتطوير العمل الجماعي معكم كموظفين	3.09	1.25	3	محايد
23	قيام القائد بتحفيزك يدفعك لتقوم أدائك الوظيفي.	3.65	1.00	2	موافق
24	يحرص رئيسك باستمرار على تكوينك لتقوم أدائك الوظيفي.	3.05	1.28	4	محايد
25	سلوك رئيسك الايجابي واهتمامه بالعمل والموظف يجعلك تتمسك بعملك ويحفرك أكثر لتقوم أدائك داخل منطمتك	3.77	1.16	1	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية SPSS

يتضح من خلال الجدول أن اجابات أفراد العينة المتعلقة بمحاور الاستبيان كانت دلالتها عالية في العبارتين 23 و 25 ومتوسطة في بقية العبارات، حيث نجد المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.00 و 3.77، بانحراف معياري 1.15 و 1.16 على الترتيب، وهو ما يوافق اتجاه الاجابة موافق في العبارتين 23 و 25 ومحايد في بقية العبارات حسب مقياس ليكرت. أما النتائج الاحصائية على مستوى العبارات فنلاحظ أن أقوى عبارة في المحور هي: " سلوك رئيسك الايجابي واهتمامه بالعمل والموظف يجعلك تتمسك بعملك ويحفرك أكثر لتقوم أدائك داخل منطمتك "، أما أضعف عبارة فكانت " يقوم رئيسك باستمرار بتقييم أدائك لمعرفة نقاط قوتك ونقاط ضعفك " مما يؤكد على التحفيز من بين الطرق الفعالة في تقييم الأداء وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة، كما نستخلص أن استجابات أفراد العينة يؤكدون على عدم قيام القائد بعملية تشخيص نقاط القوة والضعف لديهم ولعل السبب أن عملية تقييم الأداء لا تعتمد على الطرق الحديثة بل تعتمد على معايير لا تتقدم التطور الحالي وعلى سبيل المثال لا الحصر الاعتماد على استمارة الحضور في تقييم الانضباط لدى موظف وهو ما قد يؤدي الى الحصول على نتائج غير صحيحة، كما نستخلص من الجدول وجود تشتت منخفض في اجابات القادة المبحوثين مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

ويوضح الشكل الموالي عبارات محور تقييم أداء الموظفين مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة المبحوثين.

الشكل رقم: 32 يمثل ترتيب عبارات محور تقويم أداء الموظفين ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة الموظفين المبحوثين



رابعا: اختبار الفرضيات من وجهة نظر القائد

نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة: تم صياغتها كما يلي:

- **الفرض العدمي H_0 :** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة الادارية على تقويم أداء موظفي ادارة الجماعات الاقليمية
 - **الفرض البديل H_1 :** لسلوكيات القيادة الادارية أثر ذو دلالة احصائية على تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية
- ومن أجل اختبارها تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس هل هناك تأثير لسلوك القائد الاداري على تقويم أداء الموظفين وذلك من وجهة نظر القائد، وكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم: 38 يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير سلوكيات القيادة الادارية على تقويم الأداء الوظيفي من وجهة

B	Sig	F	R^2	R	البيان
معامل الانحدار	مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.585	0.000	27.785	0.434	0.659	تأثير سلوكيات القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك تأثير معنوي لسلوك القيادة الادارية كمستقل على تقويم الأداء الوظيفي كمستغير تابع، حيث أن قيمة Sig كانت أقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 الذي ينص على: "

تؤثر سلوكيات القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية ببلديات ولاية المسيلة"

كما أن معامل الارتباط R مساوي ل: 0.659 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة، كما أن معامل التحديد R^2 كان مساويا ل: 0.434 وهو ما يشير إلى أن التغير في المتغير المستقل "سلوكيات القيادة الادارية" يفسر ما قيمته 43.4% من التغير في المتغير التابع "تقويم أداء الموظفين"، كما بلغت قيمة B "0.585" مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من سلوك القيادة الادارية سيزيد من تقويم الأداء الوظيفي ب: "0.585".

(3) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

لإثبات تأثير سلوكيات القيادة الادارية في تقويم أداء الموظفين، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية كل على حدى، يبين الجدول الموالي نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم: 39 نتائج تحليل الانحدار البسيط للسلوكيات القيادة الادارية المعبرة عن الفرضيات الفرعية للدراسة

الفرضية	البيان	R	R ²	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	B معامل الانحدار
01	تؤثر السمات الشخصية للقائد في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية	0.157	0.025	3.761	0.050	3.594
02	يؤثر سلوك الدافعية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية	0.309	0.096	15.658	0.000	3.127
03	تؤثر سلوك القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية	0.117	0.014	20.047	0.155	3.223
04	يؤثر سلوك القيادة الادارية بعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية	0.631	0.398	97.95	0.000	1.889

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الرزم الاحصائية spss

تبين معطيات الجدول أعلاه النتائج التالية:

■ الفرضية الأولى: تصاغ الفرضية على النحو التالي :

أ/ الفرض العدمي H_0 : " لا تؤثر السمات الشخصية للقائد في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية"

ب/ الفرضية البديلة H_1 : " تؤثر السمات الشخصية للقائد في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية"

من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى نستخلص أن هناك تأثير معنوي للسمات الشخصية للقائد كمتغير مستقل على تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية كمتغير تابع، حيث أن قيمة Sig تساوي 0.05 وهي تساوي 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 الذي ينص على:

تؤثر السمات الشخصية للقائد في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية ببلديات ولاية

كما أن معامل الارتباط R مساوي لـ: 0.157 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية وموجبة، كما أن معامل التحديد R^2 كان مساويا لـ: 0.025 وهو ما يشير إلى أن التغير في المتغير المستقل "سلوكيات القيادة الادارية" يفسر ما قيمته 2.5% من التغير في المتغير التابع "تقويم أداء الموظفين"، كما بلغت قيمة B "3.594" الفرضية الثانية: تصاغ الفرضية على النحو التالي :

أ/ الفرض العدمي H_0 : " لا يؤثر سلوك الدافعية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية "

ب/ الفرضية البديلة H_1 : " يؤثر سلوك الدافعية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية "

من خلال نتائج اختبار الفرضية الثانية نستخلص أنه لا يوجد تأثير معنوي لسلوك الدافعية كمتغير مستقل على تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية كمتغير تابع، حيث أن قيمة Sig تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 الذي ينص على:

يؤثر سلوك الدافعية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية

كما أن معامل الارتباط R مساوي لـ: 0.309 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، كما أن معامل التحديد R^2 كان مساويا لـ: 0.096 وهو ما يشير إلى أن التغير في المتغير المستقل "سلوكيات القيادة الادارية" يفسر ما قيمته 9.6 % من التغير في المتغير التابع "تقويم أداء الموظفين".

■ الفرضية الثالثة: تصاغ الفرضية على النحو التالي :

أ/ الفرض العدمي H_0 : لا تؤثر سلوك القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية
ب/ الفرضية البديلة H_1 : تؤثر سلوك القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية
من خلال نتائج اختبار الفرضية الثالثة نستخلص أن هناك تأثير معنوي لسلوك القيادة الموقفية المثلة بالتشجيع والتوجيه كمتغير مستقل على تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية كمتغير تابع، حيث أن قيمة Sig تساوي 0.115 وهي أكبر من 0.05 وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي H_0 ونرفض الفرض البديل H_1 الذي ينص على:

لا يؤثر سلوك القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات

كما أن معامل الارتباط R مساوي لـ: 0.117 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة وموجبة، كما أن معامل التحديد R^2 كان مساويا لـ: 0.014 وهو ما يشير إلى أن التغير في المتغير المستقل "سلوكيات القيادة الموقفية الممثل بالتشجيع والتوجيه" يفسر ما قيمته 1.4 % من التغير في المتغير التابع "تقويم أداء الموظفين"

الفرضية الرابعة: تصاغ الفرضية على النحو التالي :

أ/ الفرض العدمي H_0 : لا يؤثر سلوك القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية
ب/ الفرضية البديلة H_1 : يؤثر سلوك القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية
من خلال نتائج اختبار الفرضية الرابعة نستخلص أن هناك تأثير معنوي لسلوك القيادة الادارية ببعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام كمتغير مستقل على تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية كمتغير تابع، حيث أن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 الذي ينص على:

يؤثر سلوك القيادة الادارية ببعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات

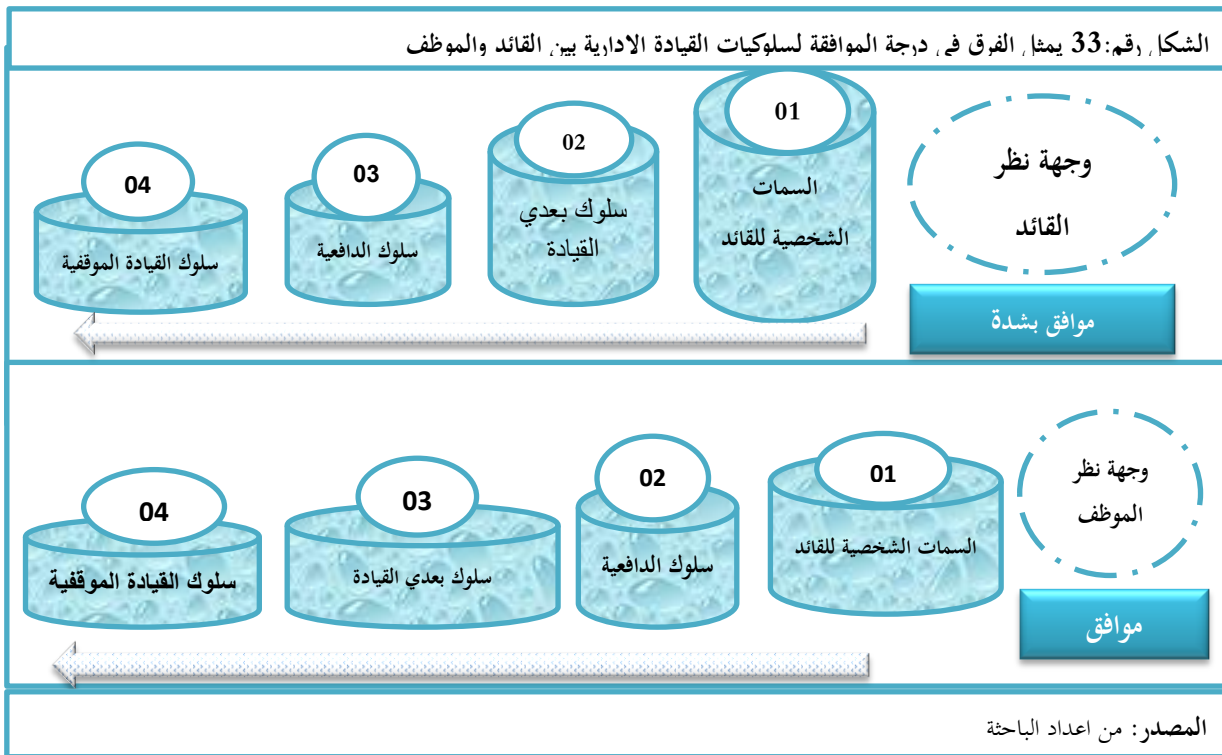
كما أن معامل الارتباط R مساوي لـ: 0.631 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة، كما أن معامل التحديد R^2 كان مساويا لـ: 0.398 وهو ما يشير إلى أن التغير في المتغير المستقل "سلوك القيادة الادارية ببعديها الاهتمام بالعاملين وهيكله المهام" يفسر ما قيمته 39.8 % من التغير في المتغير التابع "تقويم أداء الموظفين"، كما بلغت قيمة B "1.889" مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من سلوك القيادة الموقفية سيزيد من تقويم الأداء الوظيفي بـ: "1.889".

المطلب الرابع: مقارنة بين نتائج الاستبيان الموجه للقائد و الاستبيان الموجه للموظف

بعد تحليل نتائج والتعرف على تأثير سلوكيات القيادة الادارية في تقويم أداء الموظفين من وجهة نظر كل من القائد والموظف، سنتطرق الى إجراء مقارنة بين وجهتي النظر سعياً الى معرفة أثر الدراسة من زوايا مختلفة للتوصل الى نموذج يجمع بين وجهتي نظر القائد والموظف ليكون معتمداً في إطار فرق العمل باعتبارها تجمع بينهما ضمن العمل التشاركي وبصفة دائمة. من خلال النتائج سالفة الذكر يلاحظ وجود بعض الاختلافات نوجزها فيما يلي:

أولاً: ترتيب سلوكيات القيادة حسب درجة الموافقة والأولوية

تختلف وجهة نظر كل من القائد وموظفه في ترتيب عناصر سلوك القيادة الادارية، وذلك حسب درجة الأهمية التي يراها كل حسب رأيه، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



ثانياً أوجه الاختلاف بين وجهة نظر القائد والموظف

يوجد عدة نقاط يختلف فيها الرأي بين القائد والموظف التابع له، وفيما يلي عرض لأبرز هذه النقاط:

- 1 يرى القائد أن سلوك الدافعية لا يؤثر في تقويم، في حين يرى الموظف عكس ذلك، ولعل السبب أن سلوك الدافعية ناجح عن دوافع وبواعث نفسية وباطنية لا يشعر بها غير القائد في نفسه، كما أنه هو الفرد المؤثر ويلمس تأثيرها على الموظف خلافاً لهذا الأخير الذي يعتبر متأثراً وقد لا يلمس سلوك الدافعية لدى القائد ولا سيما إذا كانت علاقته به شديدة الرسمية
- 2 يرى القائد أن سلوك القيادة الموقفية ممثلاً بالتشجيع والتوجيه يؤثر في تقويم أداء الموظفين في حين يختلف عنه الموظف في الرأي، ويرجع السبب في كون أن الموظف لا يقوم هو بعملية التوجيه والتشجيع بل يحصل عليها من قبل القائد، هذا الأخير الذي يعتبرها أحد الممارسات الادارية لديه وتتطلب منه الدقة والصرامة.
- 3 يختلف القائد عن موظفه في الطرح الذي ينص على أن: الموظف عالي الحماس ذو الكفاءة العالية يحتاج الى قليل من التوجيه والتشجيع ومزيد من التحفيز من خلال التفويض له ببعض المهام"، فالقائد يرفض الطرح في حين يؤيده الموظف، ويرجع السبب الى اختلاف زوايا النظر للفكرة، حيث أن الموظف عادة ما يرغب وبشدة في يحصل على التفويض الذي يتطلب تعيينه في منصب عالي في

حين نجد أن القائد يقوم بالتفويض بناء على أسس وشروط قانونية لا تتعلق بدرجة الحماسة والكفاءة لدى الموظف بل لشروط أخرى مثل الرتبة والمؤهل العلمي والخبرة

4) يختلف كل من القائد والموظف في اختيار البعد المناسب للقيادة، حيث يرى الموظف أن بعد الاهتمام بالعاملين أفضل سلوك قد يتبعه عكس هذا الأخير الذي يرى أن القيام بمهمة المهام أفضل ويؤدي الى تحقيق الأهداف، ويرجع السبب في اختلاف الرأي الى كون الموظف يجذب الاهتمام به من خلال التحوار معه وتدريبه وكذا مشاركته في اتخاذ القرارات، في حين أن القائد وفي اطار انجاز مهامه في القيادة الادارية يتوجب عليه هيكله المهام وتخصيص الوظائف والمهام كل موظف حسب مؤهلاته، وحسب ضرورة المصلحة في المنظمة، وفي حقيقة الأمر أن القائد المثالي هو الذي يستطيع بقدراته المزج بين البعدين معا يهتم بموظفيه ويقوم بمهمة المهام ولعل أنجع طريقة أكدتها الدراسات السابقة هي تشكيل فرق العمل وتدريبها على العمل الجماعي.

ثالثا أوجه التوافق بين القائد والموظف:

يتفق كل من القائد والموظف في النقاط التالية:

1) السمات الشخصية للقائد تؤثر في تقويم أداء الموظفين، وأهم السمات التي اتفق عنها كل من الموظف والقائد مايلي:

- قوة الشخصية للقائد
- الثقة العالية بالنفس.
- الخبرة والمهارات لدى القائد.
- فهم القائد للأهداف.
- قدرة القائد على اتخاذ القرارات.

2) على الرغم من اختلاف القائد والموظف في الرأي حول تأثير الدافعية في تقويم أداء الموظفين إلا أن كليهما يتفق في أهمية توفر سلوك الدافعية لدى القائد، باعتباره يساهم في تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية وأهم العناصر التي اتفقا على ضرورة توفرها في الدافعية ما يلي:

■ تحلي القائد بالمسؤولية اتجاه العمل والموظفين.

■ قدرة القائد على التواصل الاجتماعي مما يجعل سلوكه مرنا.

■ رؤية القائد لديه دافعية عالية للإنجاز يخلق شعورا لدى الموظف بالاطمئنان في العمل.

■ رؤية القائد لديه رغبة جامحة في النجاح تحفز الموظف وتدفعه للعمل أكثر.

■ على الرغم من اختلاف القائد والموظف في الرأي حول تأثير سلوك القيادة الموقفية الممثلة بالتشجيع والتوجيه يؤثر في تقويم أداء

الموظفين الا أنهما يتفقان العناصر المرتبطة بهذا السلوك نذكرها كما يلي:

■ القائد المثالي هو الذي لديه القدرة على تحديد حاجة الموظف من التوجيه والتشجيع.

■ الموظف قليل الحماس ذو الكفاءة العالية يحتاج الى التشجيع أكثر من التوجيه، وهو ما يعبر عن تأكيد أهمية التحفيز بكل أنواعه

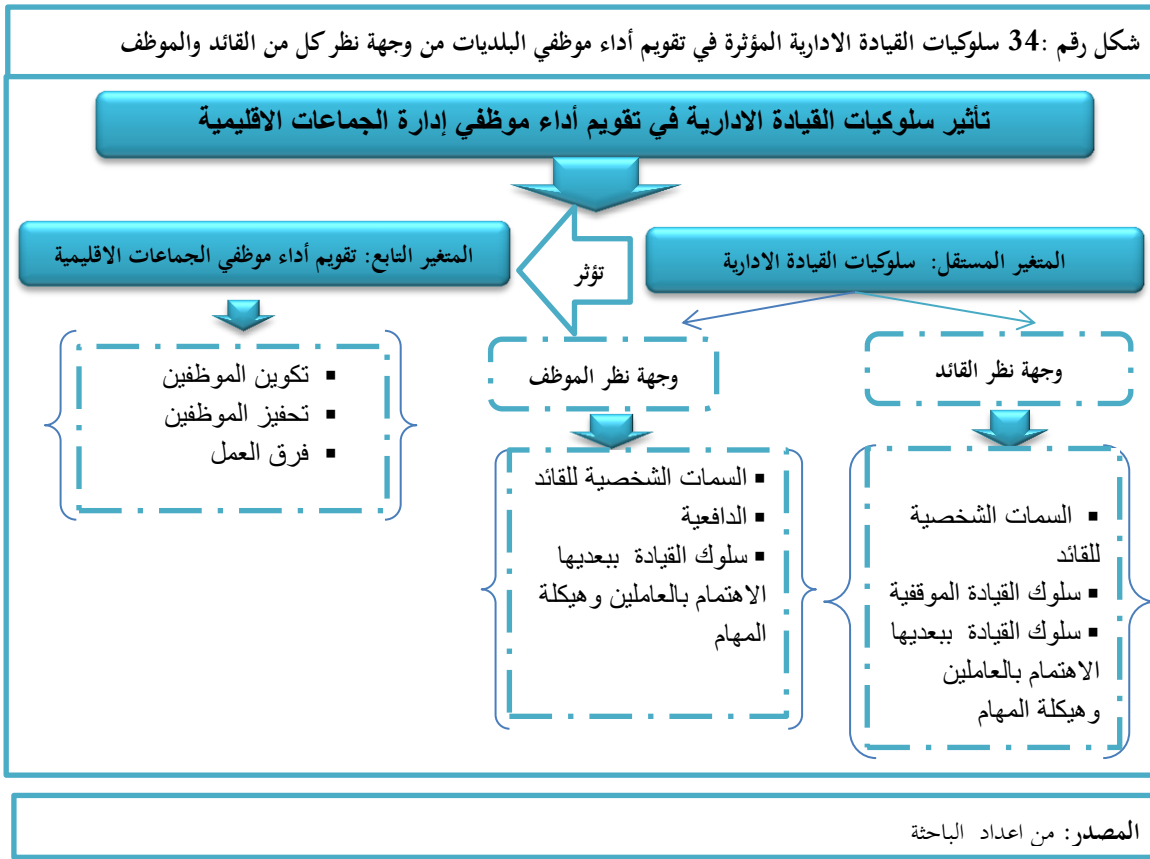
الذي يعتبر مهما في عملية التشجيع.

5) سلوك القيادة الادارية ببعديها بالعاملين وهيكله المهام يؤثر في تقويم أداء الموظفين، وأهم عنصر تبيين أهميته بالنسبة للقائد والموظف هو أن تحديد فرق العمل يساهم في هيكله المهام بالشكل الصحيح مما يؤدي الى انجاز الأعمال بالكفاءة العالية.

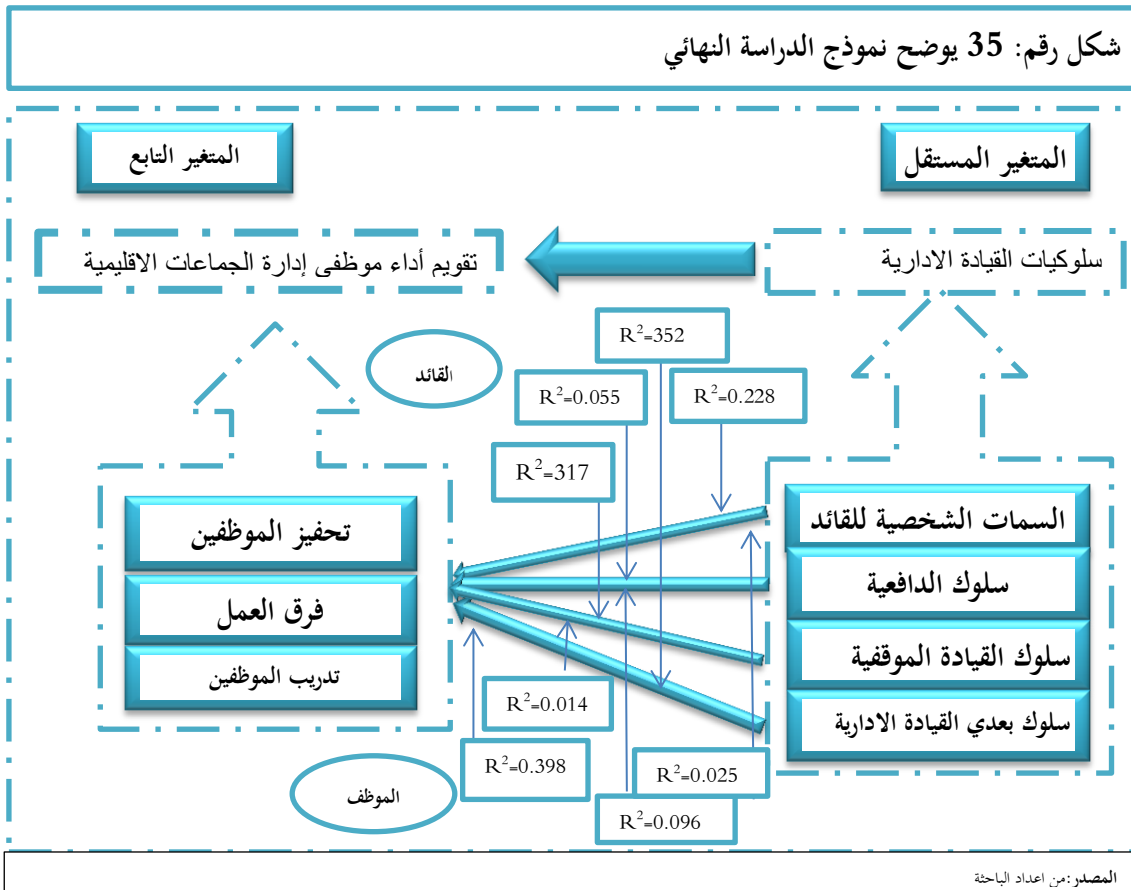
رابعا: سلوكيات القيادة الادارية المؤثرة في أداء الموظفين المتفق على تأثيرها من قبل القائد والموظف

بعد عرض مقارنة بين وجهة نظر القائد والموظف حول موضوع الدراسة، بناء على النتائج المتحصل عليها من استجواب الفئتين معا تبين وجود نقاط مشتركة بين القائد وموظفيه، وعليه تم استخلاص نموذج السلوكيات القيادية المؤثرة في تقويم أداء الموظفين بإجماع

كل من القائد والموظف وذلك على النحو التالي:



وعليه وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة النموذج النهائي للدراسة على النحو التالي:



خلاصة الفصل

تعرفنا في هذا الفصل من خلال الدراسة التطبيقية التي تعرفنا من خلالها على كشف الفروق بين وجهة القائد والموظف حول تأثير سلوكيات القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية، حيث استهدفت الدراسات بلديات ولاية المسيلة البالغ عددها 47 بلدية عبر إقليم الولاية، واختير منها عينتين الأولى تهدف الدراسة من خلالها الى التعرف على وجهة نظر القائد حيث كانت العينة قصدية مكونة من 47 أمين عام بصفته يتولى منصب القائد، وكانت العينة الثانية تهدف الدراسة من خلالها الى توضيح وجهة نظر الموظف فكانت العينة مكونة من 150 موظفا موزعين عبر اقليم الولاية، وعليه يكون اجمالي عينة الدراسة هو 197 فردا، وهدفت الدراسة من خلال هذه المقارنة الى التعرف على تلك السلوكيات القيادية التي تؤثر في تقويم أداء الموظفين وتكون مشتركة بين القائد وموظفيه، بغية التعرف على سبل تحسين وتطوير أداء الموظفين ، وتم معالجة البيانات المتحصل عليها من استجواب أفراد عينة الدراسة وتحليلها باستخدام SPSS وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة التي أكدت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن: "سلوكيات القيادة الادارية تؤثر في تقويم أداء موظفي ادارة الجماعات الاقليمية"

الخاتمة

- النتائج
- توصيات ومقترحات
- آفاق الدراسة

تمثل القيادة الادارية الركيزة الأساسية في أي منظمة وتعتمد بالدرجة الكبير ة عليها، وكلما كان القائد يتصف بالصفات والمميزات القيادية الفعالة ساهم ذلك في تحقيق أهداف الفرد والجماعة بالمنظمة، والحديث عن القيادة الادارية يولد اهتمام بالغاً بسلوكيات القائد داخل المنظمة فهي تعبر عن مهاراته وكفاءاته وتعلن عن جدارته في تولي منصب القائد، حيث نجد أن الدراسة اهتمت بدراسة تأثير هذه السلوكيات في تقويم أداء الموظفين باعتبار أن هذا الأخير يعتبر الوسيلة الأساسية في تطوير أداء الموظف بعد تقييمه ومعرفة نقاط ضعفه داخل المنظمة، والهدف من كل ذلك السعي الى تحقيق الأهداف المسطرة ومواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي اضافة الى الحفاظ على استمرارية العمل الاداري بالكفاءة المطلوبة في المؤسسات بصفة عامة وفي بلديات الولاية بصفة خاصة، وبعد تصميم نموذج الدراسة المستوحى من العديد نقاط الاستفهام التي خلفتها العديد من الدراسات السابقة، تم اعداد الاطار النظري للدراسة والذي يشتمل على كل ما تعلق بمتغيريها، ومن ثم قامت الدراسة بإسقاط المفاهيم التي تم تناولها في الجانب النظري على الجانب التطبيقي الذي تم من خلاله التعريف بإدارة الجماعات الاقليمية ، وكذلك جمع وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها باستخدام SPSS، والتي أسفرت عن التأكد من تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أن: "سلوكيات القيادة الادارية تؤثر في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية"، وفي ختام الفصل تم اجراء مقارنة بين وجهة نظر كل من القائد والموظف والتوصل الى نموذج مشترك يجمع رأي كليهما ويحدد سلوكيات القيادة الادارية المؤثرة في تقويم أداء الموظفين دون التحيز الى أي طرف منهما.

1) النتائج

وعليه ومن خلال ما سبق توصلت الدراسة الى استخلاص النتائج التالية:

- فهم الأهداف من قبل القائد وتحديدها بدقة يساهم في تحسين أداء الموظفين.
- تحلي القائد بالثقة بالنفس والصفات الجيدة يجعل موظفيه يكسبه ولاء موظفيه مما يجعلهم يقومون بأداء المهام على أكمل وجه.
- تؤثر السمات الشخصية للقائد في تحسين أداء الموظفين من خلال تحفيزهم وبث روح العمل في نفوسهم .
- يؤثر سلوك القيادة الادارية ببعديها الاهتمام بالموظفين وهيكله المهام في تقويم أداء الموظفين بإدارة الجماعات الاقليمية.
- يعتبر التحفيز بمختلف أنواعه من بين الأساليب الفعالة في تقويم أداء الموظفين.
- يمثل تدريب الموظفين وسيلة ناجحة في جعل الموظف يكتسب مهارات وخبرات تمكنه من تقويم أدائه.
- يعتبر فريق العمل من بين الأساليب الحديثة التي أظهرت فعاليتها في تحسين أداء الموظفين وبث روح التعاون في أوساطهم، وكذا تبادل المهارات والمعارف مما يؤدي لا محالة الى تطوير الفرد وتحسين أداء المنظمة.

2) التوصيات والمقترحات:

على ضوء النتائج المتحصل عليها خلصت الدراسة الى طرح التوصيات التالية:

- ضرورة تبني نظام تقييم للأداء يتصف بالموضوعية ويشخص نقاط القوة والضعف لدى الموظفين باعتبار أن عملية التقييم تعتبر نقطة الانطلاق لبرنامج تقويم أداء الموظفين.
- ضرورة الاهتمام بتحسين أساليب التوجيه والتشجيع باعتبارها أداة مهمة في تطوير أداء الموظفين وتحسين مستواهم.
- ضرورة تكثيف دورات التدريب للقادة والموظفين على حد السواء، للتمكن من تطوير أدائهم ومواكبة تسارع وتيرة التطور في المحيط الخارجي.
- السهر على ديمومة عملية التقييم لتكون عملية تقويم الأداء مبنية على أسس سليمة وتؤدي الى تحقيق نتائج فعالة

- تطوير فرق العمل باعتبارها تحفز على العمل الجماعي وهو ما يتناسب مع بيئة إدارة الجماعات الاقليمية، حفاظا على التنسيق الجيد بين أعضاء الفرق والسعي الجماعي والمشارك لتحقيق أهداف المنظمة.
- اتباع طريقة التقييم بطريقة التغذية العكسية بحيث أن القائد يقوم بتقييم وتقويم أداء الموظف وفي المقابل يمكن للموظف أن يقيم أداء القائد وتحديد نقاط الضعف التي تشكل حاجزا بالنسبة للموظف و يعيقه في انجاز المهام الموكلة اليه.
- اجراء المزيد من الدراسات التي تهتم بدراسة المواضيع ذات الصلة بسلوك القيادة الادارية من مختلف الجوانب للإلمام بأكبر قدر من السلوكيات المؤثرة ايجابا على الموظف و أدائه الوظيفي، والسعي الى تطويرها.
- الاهتمام بالعنصر البشري ولا سيما ما تعلق بتقويم أدائه من خلال تدريبه وتحفيزه وتعليمه والاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤثر عليه في إطار أداء وظيفته.

3 آفاق الدراسة:

- من خلال نتائج الدراسة توضحت بعض الزوايا التي تطرح إشكاليات بحث جديد وبناءا على ذلك فان الدراسة تطرح الآفاق التالية في مجال البحث وفي ميدان الدراسة
- دراسة العلاقة بين تقييم الأداء وتقويم الأداء باعتبار أن هذا الاخير ينطلق اعتمادا على نتائج الأول، ومن خلال الدراسة تبين أن هناك عجزا في تقييم نقاط القوة والضعف مما قد يخلف فجوة بين عملية التقييم والتقويم.
 - البحث أكثر عن مكونات الدافعية للإنجاز ومدى تأثيرها على تقويم أداء الموظفين حيث تبين أن هناك اختلاف في الرأي بين الموظف والقائد حول تأثيرها على تقويم الأداء على الرغم من أن كليهما أجمع على أهميتها بالنسبة للقائد والموظف.
 - البحث في كيفية ايجاد نموذج تقويم للأداء يتضمن تشارك عمليات تحسين الأداء الثلاثة مع بعضها والمتمثلة في التحفيز وفرق العمل وتدريب الموظفين.
 - تكثيف عمليات البحث حول السلوكيات القيادية التي تؤثر على جميع الجوانب المتعلقة بالموظف .

الملاحق

الملحق رقم: 09 جدول إسمي يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الكلية	الجامعة	الخبرة في التدريس	الوظيفة	اسم ولقب المحكم	الرقم
علوم التسيير	جامعة محمد بوضياف	20	أستاذ محاضر أ	محمد الصغير قراوي	01
علوم التسيير	جامعة محمد بوضياف	10	أستاذ محاضر أ	شعبان بعيطيش	02
علوم التسيير	جامعة محمد بوضياف	07	نائب رئيس القسم	مصطفى حوحو	03
علوم التسيير	جامعة محمد بوضياف	09	أستاذ مساعد أ	نزبه مهدي	04
علوم الاقتصاد	جامعة محمد بوضياف	10	نائب عميد	زغبة طلال	05
علم النفس	جامعة محمد بوضياف	17	عميد كلية	عمر عمور	06

الأولي الاستبيان تحكيم الملحق رقم: 10 جدول

تحكيم العبارات من ناحية					المحكم
ملاحظات	المضمون		اللغة وترباط الكلمات		
	لا تقيس	تقيس الفرضية	غير جيدة	جيدة	
الاستبيان الأول وجهة نظر القائد (35 عبارة)					
المحور: السمات الشخصية للقائد (09 عبارات)					
المحكم 1 المحكم 2 المحكم 3 المحكم 4 المحكم 5 المحكم 6	1	8	1	8	المحكم 1
	0	8	1	8	المحكم 2
	0	8	0	8	المحكم 3
	0	8	1	8	المحكم 4
	0	8	1	8	المحكم 5
	0	8	1	8	المحكم 6
المحور الثاني: الدافعية (8 عبارات)					
المحكم 1 المحكم 2 المحكم 3 المحكم 4 المحكم 5 المحكم 6	0	8	1	7	المحكم 1
	0	8	1	7	المحكم 2
	0	8	1	7	المحكم 3
	0	8	0	8	المحكم 4
	0	8	1	8	المحكم 5
	0	8	0	8	المحكم 6
المحور الثالث: سلوك القيادة الموقفية (06 عبارات)					
المحكم 1 المحكم 2 المحكم 3 المحكم 4 المحكم 5 المحكم 6	0	6	0	6	المحكم 1
	0	6	0	6	المحكم 2
	0	6	0	6	المحكم 3
	0	6	0	6	المحكم 4
	0	6	0	6	المحكم 5
	0	6	0	6	المحكم 6
المحور الرابع: سلوك القيادة الادارية ببعديها (6 عبارات)					
المحكم 1 المحكم 2 المحكم 3 المحكم 4	0	6	0	6	المحكم 1
	0	6	0	6	المحكم 2
	0	6	0	6	المحكم 3
	0	6	0	6	المحكم 4

	0	6	0	6	المحكم 5
	0	6	0	6	المحكم 6
المحور الخامس: تقويم أداء موظفي ادارة الجماعات الاقليمية					
- تعديل العبارات المركبة	0	6	0	6	المحكم 1
	0	6	0	6	المحكم 2
	0	6	0	6	المحكم 3
	0	6	0	6	المحكم 4
	0	6	0	6	المحكم 5
	0	6	0	6	المحكم 6
	01	34	01	34	اجمالي العبارات

تحكيم العبارات من ناحية					المحكم
ملاحظات	المضمون		اللغة وترابط الكلمات		
	لا تقيس	تقيس الفرضية	غير جيدة	جيدة	
الاستبيان الثاني وجهة نظر الموظف (30 عبارة)					
المحور: السمات الشخصية للقائد (06 عبارات)					
- تعديل العبارات المركبة - تقليص عدد العبارات - حذف العبارات التي لا تقيس الفرضية	0	6	1	5	المحكم 1
	0	6	1	5	المحكم 2
	0	6	1	5	المحكم 3
	0	6	1	5	المحكم 4
	0	6	1	5	المحكم 5
	0	6	1	5	المحكم 6
المحور الثاني: الدافعية (6 عبارات)					
- تعديل العبارات المركبة - تقليص عدد العبارات	0	0	0	6	المحكم 1
	0	0	0	6	المحكم 2
	0	0	0	6	المحكم 3
	0	0	0	6	المحكم 4
	0	0	0	6	المحكم 5
	0	0	0	6	المحكم 6
المحور الثالث: سلوك القيادة الموقفية (06 عبارات)					

- تبسيط العبارات - تقليص عدد العبارات	0	6	0	6	المحكم 1
	0	6	0	6	المحكم 2
	0	6	0	6	المحكم 3
	0	6	0	6	المحكم 4
	0	6	0	6	المحكم 5
	0	6	0	6	المحكم 6
المحور الرابع: سلوك القيادة الادارية ببعديها (6 عبارات)					
- تبسيط العبارات - تقليص عدد العبارات	0	6	0	6	المحكم 1
	0	6	0	6	المحكم 2
	0	6	0	6	المحكم 3
	0	6	0	6	المحكم 4
	0	6	0	6	المحكم 5
	0	6	0	6	المحكم 6
المحور الخامس: تقييم أداء موظفي ادارة الجماعات الاقليمية					
- تعديل العبارات المركبة - تقليص عدد العبارات	0	6	0	6	المحكم 1
	0	6	0	6	المحكم 2
	0	6	0	6	المحكم 3
	0	6	0	6	المحكم 4
	0	6	0	6	المحكم 5
	0	6	0	6	المحكم 6
	0	30	01	29	اجمالي العبارات

استبيان بعنوان

**أثر سلوكيات القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجامعات
الاقليمية - دراسة ميدانية ببلديات ولاية المسيلة -**

سيدتي / سيدي

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر على مستوى قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، تحمل العنوان المذكور أعلاه، خلال السنة الجامعية 2019/2018.

يشرفني أن أتقدم الى سيادتكم بهذا الاستبيان، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في طياته بكل دقة وموضوعية وحيادية، وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة، مؤكداً لكم بأن معطيات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا للغرض العلمي كما أن إجاباتكم ستساهم في تطوير البحث العلمي وتنميته في بلادنا، مما يساهم في رفع مساعي النجاح نحو الأفق المستقبلية.

*****ولكم منا خالص التشكرات على تعاونكم معنا في إنجاز هذه الدراسة وشمينها بأرائكم القيمة*****

الطالبة

نسيمة رويبي

المشرف

الدكتور: أحمد الصغير قراوي

الاستبيان الأول

تأثير سلوكيات القيادة الادارية على تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية من وجهة نظر القائد

الجزء الأول: البيانات الأولية

الرقم	البيان	اختيار الاجابة
01	الجنس	ذكر: ، أنثى:.....
02	الرتبة	متصرف إقليمي:.....، مهندس دولة :.....، أخرى:.....أذكرها:.....
03	المؤهل العلمي	ليسانس:.....:دراسات عليا:.....مؤهل آخر:.....، اذكره:
04	التصنيف الاداري	إطار:.....، عون تحكم:.....
05	التعيين في منصب الأمين العام	معين بمرسوم:.....، معين بقرار:.....، مكلف:.....
06	الأقدمية في المنصب العالي	أقل من 05 سنوات:.....، أكثر من 05 سنوات:.....، 10 سنوات فأكثر.....

الجزء الثاني: سلوكيات القيادة الادارية

المحور الأول: السمات الشخصية للقائد					
الرقم	العبارة	اختر احدى الاجابات التالية			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
01	القيم والمعتقدات التي يتمسك بها القائد تؤثر على سلوكه اتجاه موظفيه.				
02	قوة شخصية القائد تجعل من سلوكه القيادي يتميز بالقوة .				
03	خبرة ومهارات القائد تجعل من سلوكه القيادي أكثر تميزا.				
04	فهم القائد للأهداف يجعل سلوكه محفزا للموظفين.				
05	قدرة القائد على اتخاذ القرار تمكنه من التأثير على موظفيه				
06	قدرة التأثير بمهارة على الآخرين تجعل من سلوك القائد ملهما لبث روح العمل في الموظفين.				
07	الرؤية الواضحة للقائد تجعل من سلوكه القيادي واضحا ومقبول من طرف الموظفين.				
المحور الثاني: سلوك الدافعية					
الرقم	العبارة	اختر احدى الاجابات التالية			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
08	شعور القائد بالمسؤولية يجعله يتحكم في سلوكه اتجاه موظفيه .				
09	رغبة القائد الجارحة في النجاح تجعل من سلوكه القيادي أكثر تأثيرا على الموظفين				
10	الاثارة الداخلية لسلوك القائد تدفعه باستمرار لتحقيق الأهداف				
11	تنظيم وتوجيه سلوك القائد يجعله قادر على التحكم في دافعيته				
12	الرؤية الواضحة تعتبر دافعا لسلوك القائد اتجاه موظفيه				
13	قدرة القائد على التواصل الاجتماعي تجعل من سلوكه مرنا				

المحور الثالث: سلوك القيادة الموقفية " التشجيع والتوجيه "

اختر احدى الاجابات التالية					السؤال	الرقم
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
					الموظف المتحمس وقليل الكفاءة يحتاج الى زيادة التوجيه وتخفيف التشجيع.	14
					الموظف قليل الحماس وقليل الكفاءة يحتاج الى زيادة التوجيه والتشجيع معا.	15
					الموظف قليل الحماس ذو الكفاءة يحتاج الى التشجيع أكثر من التوجيه	16
					الموظف عالي الحماس ذو الكفاءة يحتاج الى قليل من التوجيه والتشجيع ومزيد من التحفيز من خلال التفويض له ببعض المهام	17
					سلوك القائد المثالي يجعله يميز حاجة كل موظف من التوجيه أو التشجيع .	18
					سلوك القائد يؤثر في تحديد نوع التقويم حسب حاجة كل نمط من الموظفين.	19

المحور الرابع: سلوك بعدي القيادة الادارية " الاهتمام بمشاعر العاملين، هيكله المهام"

اختر احدى الاجابات التالية					العبارة	الرقم
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
					من بين سلوكيات القائد الاهتمام بالموظفين والتحاور معهم .	20
					سلوك اهتمام القائد بموظفيه يؤدي الى تحفيزهم لأداء المهام المؤكدة اليهم على أكمل وجه.	21
					تكوين الموظفين باستمرار يعكس سلوك اهتمام القائد بموظفيه.	22
					اهتمام القائد بتفاصيل انجاز المهام يحقق الأهداف	23
					تحديد فرق العمل يساهم في هيكله المهام بالشكل الصحيح .	24

الجزء الثالث: تقييم أداء الموظفين

ملاحظة: تقييم الأداء هو تحسين أداء الموظف بعد تقييمه ليتمكن من انجاز أعماله بالدقة المطلوبة ونحو الهدف المخطط له بهامش خطأ قليل جدا أو منعدم

اختر احدى الاجابات التالية					السؤال	الرقم
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
					القائد الناجح يقيم أداء موظفيه باستمرار للتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.	25
					يتأثر الموظف بسلوك القائد مما يجعله يسعى لتحسين أدائه وتطويره.	26
					تكوين الموظفين باستمرار يؤدي الى تقويم أدائهم الوظيفي .	27
					تحفيز فرق العمل يؤدي الى تقويم أداء الموظفين .	28
					انجاز المهام باستخدام طرق المشاركة بين القائد والموظفين تعتبر فعالة لتقويم أداء الموظفين .	29
					سلوك القائد يؤثر على تقويم أداء موظفيه من خلال تحفيزهم وتحسين مستواهم .	30

استبيان بعنوان

أثر سلوكيات القيادة الادارية في تقويم أداء موظفي إدارة الجماعات
الاقليمية - دراسة ميدانية ببلديات ولاية المسيلة -

سيدتي / سيدي

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر على مستوى قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، تحمل العنوان المذكور أعلاه، خلال السنة الجامعية 2019/2018.

يشرفني أن أتقدم الى سيادتكم بهذا الاستبيان، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في طياته بكل دقة وموضوعية وحيادية، وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة، مؤكداً لكم بأن معطيات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا للغرض العلمي كما أن إجاباتكم ستساهم في تطوير البحث العلمي وتنميته في بلادنا، مما يسهم في رفع مساعي النجاح نحو الأفق المستقبلية.

*** ولكم منا خالص الشكرات على تعاونكم معنا في إنجاز هذه الدراسة وتثمينها بآرائكم القيمة***

من اعداد الطالبة

الطالبة: نسيم روبيبي

تحت إشراف المشرف

د/قراوي أحمد الصغير

الاستبيان الثاني

تأثير سلوك القيادة الادارية على أداء موظفي إدارة الجماعات الاقليمية من وجهة نظر الموظف

الجزء الأول: البيانات الأولية

الرقم	البيان	اختيار الاجابة
01	الجنس	ذكر: ، أنثى:.....
02	المؤهل العلمي	ثانوي:.....، ليسانس:.....، دراسات عليا:.....، آخر:.....
03	التصنيف الاداري	إطار:.....، عون تحكم:.....، عون تنفيذ:.....
04	التعيين في الرتبة الحالية	عن طريق المسابقة:.....، عن طريق الترقية:.....
05	الأقدمية في التعيين	أقل من 05 سنوات:.....، أكثر من 05 سنوات:.....، أكثر من 10 سنوات
06	الاستفادة من الترقية	نعم:..... لا:.....
07	الاستفادة من التكوين	نعم:..... لا:.....

الجزء الثاني: سلوكيات القيادة الادارية

المحور الأول: السمات الشخصية للقائد					
الرقم	العبارة	اختر احدى الاجابات التالية			
		موا فق بشدة	موا فق	محا يد	غير موا فق بشدة
01	القيم والمعتقدات التي يتمسك بها مسؤولك تؤثر عليك في أداء مهامك.				
02	قوة شخصية القائد تؤثر إيجابا عليك.				
03	ثقة رئيسك العالية بالنفس تجعل من سلوكك الوظيفي ثابتا				
04	خبرة وكفاءة رئيسك تجعلك تسعى لتحسين أدائك أكثر				
05	فهم القائد للأهداف يحفزك على العمل				
المحور الثاني: سلوك الدافعية " تعرف الدافعية على أنها القوة الكامنة للفرد والتي تدفعه للعمل وتحقيق الأهداف ".					
الرقم	العبارة	اختر احدى الاجابات التالية			
		موا فق بشدة	موا فق	محا يد	غير موا فق بشدة
06	رؤية رئيسك يتحلى بالمسؤولية الكاملة يجعلك تحسن من أدائك				
07	رغبة رئيسك الجارحة في النجاح تدفعك للعمل أكثر.				

					بصفتك موظف تتأثر بطريقة اتخاذ القرارات من قبل القائد.	08
					تشعر بالاطمئنان برؤية القائد لديه دافعية لإنجاز الاعمال.	09
					تتأثر بسلوك قائدك النابع عن دوافعه الداخلية.	10

المحور الثالث: سلوك القيادة الموقفية " التشجيع والتوجيه "						
اختر احدى الاجابات التالية					العبارة	الرقم
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
					متحمس وقليل الكفاءة تحتاج الى زيادة التوجيه وتخفيف التشجيع.	11
					قليل الحماس وقليل الكفاءة تحتاج الى زيادة التوجيه والتشجيع معا.	12
					قليل الحماس ذو كفاءة تحتاج الى التشجيع أكثر من التوجيه.	13
					عالي الحماس ذو كفاءة تحتاج الى قليل من التوجيه والتشجيع ومزيد من التحفيز من خلال التفويض لك ببعض المهام.	14
					يستطيع القائد تقدير حاجتك من التوجيه والتشجيع.	15

المحور الرابع: سلوك بعدي القيادة الادارية " الاهتمام بالعاملين و/أو هيكله المهام "						
اختر احدى الاجابات التالية					العبارة	الرقم
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
					من بين السلوكيات القيادية لرئيسك الاهتمام بك كموظف والتحاور معك .	16
					يهتم رئيسك بك كموظف ويحفزك لأداء المهام الموكلة اليك	17
					يقوم رئيسك باستمرار بهيكلة المهام محدد اختصاص كل موظف.	18
					يهتم رئيسك كثيرا بتفاصيل إنجاز المهام أكثر من اهتمامه بظروف الموظف أثناء إنجازها	19
					تحديد فرق العمل يساهم في هيكله المهام بالشكل الصحيح .	20

الجزء الثالث: تقويم أداء الموظفين

ملاحظة: تقويم الأداء هو تحسين أداء الموظف بعد تقييمه ليتمكن من انجاز أعماله بالدقة المطلوبة ونحو الهدف المخطط له بهامش خطأ قليل جدا أو منعدم						
اختر احدى الاجابات التالية					العبارة	الرقم
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يقوم رئيسك باستمرار بتقييم أدائك لمعرفة نقاط قوتك ونقاط ضعفك	21
					يسعى رئيسك جاهدا لتطوير العمل الجماعي معكم كموظفين	22
					قيام القائد بتحفيزك يدفعك لتقويم أدائك الوظيفي.	23
					يحرص رئيسك باستمرار على تكوينك لتقويم أدائك الوظيفي.	24
					سلوك رئيسك الايجابي واهتمامه بالعمل والموظف يجعلك تتمسك بعملك ويحفزك أكثر لتقويم أدائك داخل منطمتك	25

قائمة المراجع

أولا: الكتب

- 1) أبو شيخة نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 2) إحسان دهش وأحرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 3) أحمد جميل عبد الكريم ، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016.
- 4) أندرو دي سيزلاقي - مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 5) براء رجب تركي ، نظام الحوافز الادارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراجية، عمان، 2005.
- 6) برونوطي سعاد نائف ، الادارة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 7) بن حمد التويجري صالح ، ويسألونك عن الادارة، الطبعة الثانية، دار مملكة نور للنشر والتوزيع، الرياض، 2013.
- 8) بني يونس محمد محمود ، سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 9) بول جوستافسون وستوارت ليف، فريق من القادة - كيف تمكن فريقك من تحمل المسؤولية والمبادرة والانجاز؟، كتاب في دقائق ترجمة مؤسسة محمد راشد المكتوم، الامارات العربية المتحدة، 2004.
- 10) تركي براء رجب ، نظام الحوافز الادارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان
- 11) جاري ديسيلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007
- 12) جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2009.
- 13) جون و جاردنر، التميز الموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989.
- 14) جيمس فلاهيرتي، التدريب الموجه إيقاد شعلة التميز لتمكين الآخرين، كتاب في دقائق، ترجمة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الامارات العربية المتحدة، 2004.
- 15) حريم حسين ، مبادئ الادارة الحديثة النظريات . العمليات . الوظائف، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 16) حمدي رضا هاشم ، الادارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 17) حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2009.
- 18) خلف السكارنة بلال ، القيادة الادارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2010.
- 19) خيري أسامة ، القيادة الادارية، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 20) روب جوفي و جاريت جونر، كيف تكون قائدا أصيلا؟، ترجمة أسامة إسبر، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر بالتعاقد مع كلية إدارة الأعمال جامعة هارفد ، 2007.
- 21) ستيف تشاندلر، 100 طريقة لتحفيز الآخرين كيف يمكن للقادة العظام أن يحققوا نتائج خارقة دون أن يدفعوا مرؤوسيهم للحنون؟، الطبعة الأولى، الترجمة والنشر لمكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 22) السلمي علي ، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر.
- 23) شوقي طريف ، السلوك القيادي وفعالية الادارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
- 24) الصيرفي محمد ، القيادة الادارية الابداعية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006.

- 25) الصيرفي محمد ، شروط القيادة الادارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009.
- 26) الصيرفي محمد ، الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- 27) عباس صلاح ، تنمية وتحديث المهارات الادارية للمديرين الجدد، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 28) عبد الفتاح محمد زين ، مهارات القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 29) عبودي زيد منير ، القيادة ودورها في العملية الادارية، الطبعة الأولى، دار البلدية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
- 30) العلاق بشير ، القيادة الادارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 31) علاقي مدني عبد القادر ، إدارة الموارد البشرية، دار حوارم للنشر، جدة، 2007.
- 32) غباري ثائر أحمد ، الدافعية النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 33) فالخ صالح محمد، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004
- 34) الفقي ابراهيم ، قوة التحفيز كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، الطبعة الأولى، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة 2011.
- 35) القريوتي محمد قاسم ، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، بدون ذكر اسم البلد، 2010.
- 36) قوارية أحمد: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 37) كاظم حمود خضير ، كاسب ياسين ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 149.
- 38) كامل راتب أسامة ، علم نفس الرياضة، الطبعة الثانية ، دار الفكر العربي، مصر، 1997.
- 39) لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
- 40) لينداهيل وأخرون، النبوغ الجماعي قيادة الابتكار... فنا وممارسة، كتاب في دقائق، ترجمة مؤسسة محمد راشد ال مكتوم السعودية، 2015.
- 41) مارك أندرسن، مدخل الى فن القيادة، ترجمة عايدة الباجوري،، الطبعة الأولى، المركز القومي للترجمة ، القاهرة، 2016.
- 42) ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 284.
- 43) محمد أبو الفضل عبد الشافي ، القيادة والادارة في الفكر العربي المعاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2015.
- 44) محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2005.
- 45) محمد خليفة عبد اللطيف ، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
- 46) محمد زايد نبيل ، الدافعية والتعلم، الطبعة الاولى، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2003.
- 47) محمد عباس سهيلة ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003.
- 48) نجيب محمود عصام ، ديناميكيات السلوك الانساني واستراتيجيات ضبطه وتعديله، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع عمان، الاردن. 2001
- 49) النعيمي صلاح عبد القادر ، الادارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

ثانيا: أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير

- 50) بن غماس الغنزي فهد ، "تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود . دراسة مسحية لاتجاهات وآراء الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

- 51) بنت حامد جريبيع الراددي سماح ، "تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية" رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 52) بنت خلف سلمان مددين سحر ، "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 53) السويلم سامي عبد الرحمان ، " مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2003.
- 54) شاين نوال: "تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي الجزائرية بالميلية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنظيم والعمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2013.
- 55) كيرد عمار، "تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط"، رسالة لنيل شهادة الماجستير ادارة الأعمال، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، 2015.
- 56) ميروح عبد الوهاب، "السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك وحدة فرجية ميلة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 57) وادي لمين: "مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها . دراسة ميدانية بجامعة عنابة ."، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة سطيف(2)، 2014.
- ثالثا: المقالات العلمية**
- 58) بلقايد براهيم ، شوقي بوري، " علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 17، السداسي الثاني 2017.
- 59) بن محمد الثويني طارق ، السلوك القيادي السائد لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين مجلة كلية التربية بالسويس، المجلد السادس، العدد الثاني، أبريل 2013.
- 60) الذجاوي عامر عبد كريم وآخرون: " دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية - بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة لتربية النجف الاشراف" ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد، 2014.
- 61) عبد الرضا رشيد صالح و حميد مزهر زينب ، " توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الابداعي . دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية"، مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد (08) العدد(01) 2018/08/27.
- 62) فروانة حازم أحمد وآخرون ، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة"، مجلة كلية فلسطين العدد الثالث، كلية فلسطين دير البلح، 2016/08/02.
- 63) قطامي يوسف ، " الدافعية للتعلم"، مجلة دراسات، العدد 2 المجلد 20، 1993.

رابعاً: القوانين

- 64) 1/ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم: 11- 10 المؤرخ في: 2011/07/22 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة بتاريخ: 2011/06/03.
- 65) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المرسوم التنفيذي رقم: 16- 320 المؤرخ في: 2016/02/13 المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، الجريدة الرسمية العدد 06، الصادرة بتاريخ: 2016/12/15..
- 66) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 المؤرخ في: 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين لقطاع البلديات، الجريدة الرسمية العدد: 06 الصادرة بتاريخ: 1991/02/06.
- 67) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الدستور الجزائري ، الفصل الثالث الدولة، المادة 16، 15 ، الجريدة الرسمية العدد 76 الصادرة بتاريخ: 1996/12/08.

خامساً: المنشورات الحكومية

- 68) وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ، التعليمات الوزارية المتعلقة بتعيين شاغلي المناصب العليا، رقم: 2132 المؤرخة في: 2017/09/20، الجزائر.
- 69) وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المنشور الوزاري المتعلق بكيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي رقم: 16- 320 المؤرخ في: 2016/12/13 المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية ، رقم: 6400 المؤرخ في: 2017/07/30.

سادساً: المراجع الأجنبية

- 70) Lester G Seligman. Leadership political aspects international. Encyclodia. New york ,1968.
- 71) Andrew M. Colman . Oxford Dictionary of psycholog . oxford university press.2001.
- 72) Audebert- Lasrochqs, Les équipes Intelligentes, édition d'organisation, paris 1990.
- 73) James Mac Gregor. Leadership. New York. Harper and Raw publishers. 1978

سابعاً: مواقع الانترنت

الموقع الرسمي لولاية المسيلة:

- 74) www.wilaya-msila.dz page consultée le: 12/05/2019, a 14.00h.

ثامناً: إحصائيات رسمية

- 75) حصيلة النشاط ، مكتب تسيير وتكوين موظفي البلديات، مصلحة الموظفين، مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة.