

# أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية

## دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة - الجزائر

التجاني دوح\* حسين شنيني

مخبر السياحة وإقليم المؤسسات، جامعة غرداية، الجزائر

### Transformational leadership behaviors and their impact on the performance of employees in local communities

#### Case Study Municipality of Taibat wilaya of ouargla - Algeria

Douh tidjani & Chenini hocine

University of Ghardaia – Algeria

تاريخ الاستلام: 2018/09/17 تاريخ القبول: 2019/08/29 تاريخ النشر: 2019/12/31

#### ملخص:

تناولت الدراسة الحالية موضوع سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية، وهذا بهدف تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات التي تعتبر البنية التحتية للدولة. طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف ببلدية الطيبات ولاية ورقلة. كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد سعى الباحثان لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المختلفة، باستخدام برنامج SPSS، توصل الباحثان في الأخير إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين على مستوى بلدية الطيبات. الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة تحويلية، جماعات محلية، أداء عاملين، تأثير مثالي.

الترميز الاقتصادي (JEL): O15, M54, L25, E24

#### Abstract:

This current study is about the behavior of transformational leadership and its impact on the performance of local communities workers, in order to analyse the relation between the two factors since those institutions are the infrastructure of the nation. The study were forty (40) employees in the municipality of taibet, ouargla. In addition to this we used the questionnaire to collect information and we chose the main hypothesis and the sub-hypothesis, using SPSS programme. We finally achieved results one of them is that there is a statistical relationship between the behaviors of the transformational leadership and the performance of employees in the municipality of taibet.

**Keywords:** leadership, transformational leadership, local communities, employee performance, ideal effect.

**Jel Classification Codes:** O15, M54, L25, E24

## I- تمهيد:

نظرا للتغير والتطور الهائل في جميع الميادين في الوقت المعاصر واكتساح العولمة لأكبر متطلبات الحياة الخاصة بالمواطن كالاتصال والمواصلات مثلا هذا ينجر عنه زيادة في الطلبات لهذا الأخير حرصا منه على مواكبة هذا التطور، وهذا يفرض على الدولة خدمات أرقى وأكبر وأوسع من أجل تحقيق مستوى معيشي راقى. إن أعباء التنمية الشاملة تتطلب تضافر الجهود وإستغلال الطاقات المتاحة عند كل قطاعات المجتمع دون التمييز بين ماهو عمومي او خاص، لأجل هذا كان واجبا على الدولة تقريب الإدارة من المواطن قصد التمكّن من معرفة مطالبه وتلبيتها بقدر الإستطاعة وهذا عن طريق الجماعات المحلية والمتمثلة في الولاية والبلدية.

حتى تتمكن هذه المؤسسات من تأدية دورها بالشكل الصحيح قصد تحقيق الاهداف المنشودة كان واجبا البحث في العوامل التي تعمل على تحسينها وتطويرها، ولعل أهم تلك العوامل النمط القيادي، ومن أكثر الانماط القيادية في الإدارة الحديثة الذي حاز على إهتمام واسع من قبل الباحثين منذ أوائل الثمانينات هو نمط القيادة التحويلية، كونه النمط القيادي الفعال في المؤسسة، فالقيادة التحويلية هي القيادة التي من خلالها يتم التأثير في المرؤسين من أجل إستشارة الهمم العالية وتنمية وإستغلال المهارات الإبداعية لهم من أجل تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة.

### 1. إشكالية الدراسة:

مما سبق جاءت هذه الدراسة لتبحث عن:

#### هل هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة ؟

وتتفرع تحت هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ♦ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5% ؟
- ♦ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5% ؟
- ♦ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5% ؟
- ♦ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5% ؟

### 2- فرضيات الدراسة:

- ♦ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5%. ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- ♦ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5%.
- ♦ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5%.

♦ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5%.

♦ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5%.

### 3- أهداف الدراسة:

- ♦ تحليل طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين ببلدية الطيبات ولاية ورقلة.
- ♦ التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة.
- ♦ التعرف على مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

### 4. الإطار النظري:

#### 1.4. مفهوم القيادة التحويلية:

مصطلح القيادة التحويلية حديث النشأة في مجال القيادة، فقد ظهر لأول مرة عام 1978 عن طريق عالم التاريخ والسياسة الأمريكي (جيمس ماكجروجر بيرنز) في كتابه القيادة، شرح فيه مفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة الإجرائية (فليون، 2018).

حسب (بيرنز) فالقيادة التحويلية تعني اشتراك القائد مع المرؤوسين في صنع القرار من خلال تكوين روابط بين القائد ومن يعمل معه تزيد من دافعيتهم جميعا للعمل وتعزز من أخلاقهم وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات وتمثل الدور وإشعار المرؤوس بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، مما يولد ولاء تنظيميا لدى فريق العمل ينعكس إيجابيا على أداء المنظمة ومن ثم مخرجاتها (محمد، 2013).

والقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل وتشتمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصفة الكاريزمية والرؤيا المستقبلية (كمال، 2017).

وترجم المصطلح (Transformational Leadership) في الدراسات العربية: القيادة التحويلية، قيادة أحداث التغيير أو قيادة التغيير، والقائد التحويلي هو " القائد الذي يرفع إدراك ووعي التابعين، ويحركهم لما هو أبعد من منافعهم الذاتية وذلك لخير الجماعة، المنظمة، المجتمع أو الوطن ككل (عبير، 2009).

ولو حاولنا إسقاط هذه التعاريف على أداء الجماعات المحلية لقلنا أن القيادة التحويلية هي قدرة المسؤولين على إلهام المرؤوسين، وتحفيزهم وخلق مناخ مليء بالمنافسة بينهم من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء بل الوصول الى مرحلة الإبداع والابتكار.

#### 1.1.4 أبعاد القيادة التحويلية:

لقد حدد باس وأفوليو أربعة عناصر للقيادة التحويلية وشدد على أن هذه العناصر ليست محدودة وغير مقتصرة على المستوى الإداري الأعلى بل يمكن في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وهي على النحو التالي:

#### ♦ التأثير الكاريزمي (التأثير المثالي):

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر الى القادة كنماذج فعالة قصد تحقيق الأهداف، ويتمثل جوهر التأثير المثالي (الكاريزمي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين. ويعد

مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذى بها المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين، (Bruce,1999).

فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفتون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية. وتعتبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به ويصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وأن القادة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة. كما يعمل القائد التحويلي على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، بحيث يتجنب استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية وبذلك يحصل على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به (محمد، 2010).

#### ♦ الحافز الإلهامي (الدافع الإلهامي):

ونعني بالإلهام هنا القدرة على بث الحركة والوعي والحافزية عند الأفراد، القيادة الملهمه هي التي تستطيع وضع الأهداف التي قد تبدو عسيرة للآخرين في إطار قابل للتحقيق، والقائد الملهم يمتلك في العادة حساسية وفهما للمحيط الذي يعمل به وفهما لقدرات وحاجات وتطلعات الآخرين بحيث يستطيع أن يوظف هذا الفهم في بث روح العمل والنشاط والتحدى الإيجابي.

إن القائد الذي يعتمد على الحافز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقيادة الممارسون للحافز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين. ويعمل القادة التحويليون على إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة (شريف، 2010).

إن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستلمون مرؤوسيههم وبنثرونهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثوهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تتجزأ، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة. ويرى bass أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين هي (أحمد، 2010):

أ - اللغة: وهي الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

ب - الرموز: وهي الأفكار، المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.

ج - الصور الذهنية: وهي إنطباع صورة الشيء في الذهن.

♦ **الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي):**

ويشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفيذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين فالقادة التحويليون يثيرون الأفكار الجديدة، ويشجعون حل المشكلات بطريقة خلاقة من قبل التابعين ويدعمون المداخل الخلاقة في إنجاز العمل (منصور، 2016).

ويعمل القائد الذي يروج التشجيع الإبداعي بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية ولا يعتمد القائد المروج للتشجيع الإبداعي على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل. وبالتالي ومن خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الاعتبار فإن القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديم أفكار جديدة للعمل وإن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤديه.

♦ **الاعتبار الفردي (الاهتمام بالمشاعر الفردية):**

هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوسيه ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات. ولقد أكد Bass أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثار من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها. ويرى Kirk bride أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية (أحمد، 2010):

❖ إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف،

❖ الاستماع الجيد للمرؤوسين.

❖ تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.

❖ الترويج لفكر التطوير الذاتي.

**2.1.4. أهمية القيادة التحويلية:**

لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وتبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال (سماح، 2014):

♦ كونها لا تنفرد بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

♦ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يؤثر في تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

♦ تحمل القيادة التحويلية في مضامينها (المسؤولية الأخلاقية) التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز التابعين للعمل الى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

♦ إمكانية تواجد القيادة التحويلية في أية مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما يجعلها صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة والتي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

#### 2.4. ماهية الأداء:

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات حول الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له، وهذا ينبع من اختلاف الزوايا والمعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه. إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني "Performance" فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضحا ومحددا (To Perform) بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. (إيمان، 2014) كما يقصد بالأداء "النتيجة النهائية للنشاط". ويعرف كذلك على أنه "محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، ويشمل مفهوم (الفعالية) وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، و(الكفاءة) وهي تخفيض الموارد المستخدمة، يعني أن: الأداء = الكفاءة x الفعالية (إيمان، 2014). وحسب كل من "Miller and Broniley" في هذا السياق "أن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه" (طاهر، 2007). والأداء هو "دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها وهو الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه ضمن عوامل ومحددات مختلفة". كما عرف الأداء أيضا: "بأنه محصلة الأداء الداخلي والخارجي أي الأداء أصبح يشمل البيئة الخارجية والداخلية على حد سواء (طاهر، 2007).

وعليه فالأداء هو قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، فهو بذلك محصلة لتفاعل جميع العناصر الداخلية والخارجية.

#### 1.2.4. عناصر الأداء: حسب منظمة الصحة العالمية يتكون الأداء من:

- ♦ المعرفة والمهارة: المعرفة بالعمل (مهام، مسؤوليات)، المهارة اللازمة لإنجاز المطلوب بالشكل الصحيح.
- ♦ البيئة: ظروف العمل أو ظروف العمليات المستخدمة أو الظروف الإنسانية.
- ♦ المصادر المتاحة: التكنولوجيا المناسبة أو المصادر اللازمة.
- ♦ الدافعية: الحافز لإنجاز الأعمال بالشكل الصحيح.

من خلال الشكل (02) نرى أن الكفاءة تعنى بالوسائل والفعالية تعنى بالنتائج، وبالتالي ترتبط الكفاءة والفعالية بعلاقة تبادلية من خلال الملائمة التي تفسر تطابق النتائج مع الأهداف المسطرة.

#### 2.2.4. المفاهيم المرتبطة بالأداء:

نظرا لارتباط مفهوم "الأداء" بمدى نجاح وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المنظمة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.

♦ **الكفاءة:** "L'efficience": هي " الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة (إيمان، 2014).

فكفاءة الأداء في المنظمات ترتبط بالإستخدام الأمثل للموارد المادية، والبشرية المتوفرة في المنظمة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة، وموضوعية قابلة للتنفيذ، لتحقيق أفضل مستوى للأداء.

♦ **الفعالية:** "L'efficacite": عرف ( Khmakhem ) الفعالية بأنها " القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك ". كما عرفها (Yuchtman & Seashore) بأنها: قدرة المنظمة على إستغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها ". كما عرف ( Pol mott ) المنظمات الفعالة بأنها: " تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود " وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط (يوسف، 2006).

### 3.4. التعريف بالجماعات المحلية:

الجماعات المحلية للدولة الجزائرية تتمثل في البلدية والولاية طبقا لأحكام المادتين 15 و16 من الدستور والمعرفة بالقانونين 10/11 و07/12 المؤرخين في 22 جوان 2011 و21 فيفري 2012 على التوالي بحيث أنهما هما الواسيلتان للتنظيم المحلي ومشاركة المواطن في إدارة شؤونه عبر المجالس الشعبية المحلية المنتخبة، فكلمة الجماعات المحلية هي عبارة عن منطقة جغرافية حيث يقسم إقليم الدولة إلى وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية وتضم مجموعة سكانية معينة، وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية في شكل مجلس منتخب. ولهذه الاعتبارات تعددت تسميتها فسميت باللامركزية الإقليمية نسبة إلى الإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه، وسميت بالإدارة المحلية لتمييزها عن الإدارة المركزية ولأن نشاطها محلي وليس وطني، وسميت بالجماعات المحلية للدلالة على نفس الفكرة وسميت أيضا بالحكم المحلي لتمتعها باستقلال واسع عن الحكومة المركزية، غير أنها لا تتمتع باختصاصات تشريعية وقضائية. وسميت كذلك بالمجالس المحلية المنتخبة لكونها تنتخب من جهازها التمثيلي من قبل السكان (صحراوي، 2004).

وتشمل الجماعات المحلية كما أشير إليه سالفًا كل من الولاية والبلدية:

1.3.4. **الولاية:** تعرف الولاية بأنها جماعة لامركزية ودائرة حائزة على السلطات المتفرقة للدولة، تقوم بدورها على الوجه الكامل وتعتبر على مطامح سكانها، لها هيئات خاصة أي مجلس شعبي وهيئة تنفيذية فعالة (فريدة، 2001). ويعرفها قانون 07/12 بأنها: الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي أيضا الدائرة الإدارية غير ممركرة وتشكل بهذه الصفة لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة (القانون 07-12).

ولعل ما يعبر عن الإدارة الشعبية للمواطن في تسيير شؤون الولاية هو تسييرها من طرف الممثلين الحقيقيين لسكان الولاية (أحمد، 1989). وعليه تنشأ الولاية بقانون يحدد اسم الولاية ومركزها الإداري، والتعديل في حدودها الإقليمية يتم بموجب مرسوم يصدر بناء على تقرير وزير الداخلية وباقتراح من المجلس الشعبي الولائي.

**2.3.4. البلدية:** إن تعريف البلدية تعريفاً شاملاً يعتبر من الموضوعات المعقدة والشائكة، ومع هذا فهي لا تخلو من المبدأين الأساسيين: إن البلدية في المعنى الجغرافي جزء من التراب الوطني، كما أنها الخلية الأساسية للشعب والدولة (مسعود، 1988). ويعرفها القانون 10/11 بأنها: هي القاعدة الإقليمية للمركزية ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية (القانون 10-11)، تقوم البلدية بدور كبير في تنمية المجتمع في المجال الاقتصادي وذلك عن طريق ترك مسؤولية اتخاذ المبادرات الاقتصادية لها، وكذا إيجاد حلول في أقرب وقت وفي أحسن ظروف ممكنة لمشكلتي الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المؤهلة، والرغبة في رفع مستوى معيشة أبناء المجتمع. بالإضافة إلى مهمتها في مجال المبادرة والتنشيط، فهي بذلك تخدم الدولة في مجال الاقتصاد وأيضا في مجال التنفيذ والتخطيط (أنس، 1998).

ونظرا لكون الجماعات المحلية تمثل عصب التنمية المحلية، فقد قامت السلطات المركزية بعدة إصلاحات مالية لصالح هذه الهيئة بغرض ضمان نجاح برامج التنمية المحلية.

#### 4.4. مهام الجماعات المحلية: للجماعات المحلية مهام عديدة من أهمها (صحراوي، 2004):

♦ **المحافظة على الممتلكات:** وتتمثل في المنشآت الإدارية، التربوية، الثقافية، والمنشآت القاعدية كالطرق والسدود والجسور والشبكات المختلفة، التي تتطلب جهدا وأموالا في الصيانة والتجديد والتصلح والحماية.

♦ **التجهيز العام:** ونعني به تجهيز كل المنشآت والمخططات المبرمجة التي تهدف إلى تنمية محلية في كل المجالات التي تمس حياة المواطن اليومية الفردية والجماعية والاجتماعية والاقتصادية.

♦ **صيانة المحيط والعمران:** القيام بكل الأعمال التي تساهم في تقوية نظافة المحيط كجمع الأوساخ وتطهير وتزيين الأحياء، ومحاربة الأمراض المتقلة سواء عن طريق المياه أو الحيوانات، ومحاربة التلوث وحماية البيئة وفرض احترام قواعد البناء وتطوير الأشكال.

المعمارية الأصيلة، والاستفادة من المخططات في مجال التعمير والبناء، فصيانة المحيط والعمران من المهام التي تعبر عن سلطة الدولة ومصداقية الجماعات المحلية، وصدق المسؤولين في تغيير الأمور.

♦ **النشاط الاجتماعي:** يتمثل النشاط الاجتماعي في: استلام طلبات السكن، - توفير المأوى في حالة أمر طارئ، - تقديم مساعدة للبناء، - استلام وتقديم طلب معونة غذائية، تشغيل الشباب، - التكفل بالمعوزين والمعوقين، - مساعدة العائلات عديمة الدخل.

وهي اختصاصات واسعة وهامة فعلا تتعلق بمختلف مظاهر الحياة المحلية، بحيث خول القانون للبلديات والولايات صلاحية القيام بأي عمل يستهدف كل النشاطات، وهذا ما أكدته بعض المواد من قانوني البلدية والولاية.

وهذه الصلاحيات والمهام لا تتم إلا في إطار نظرة جديدة للتسيير بعيد كل البعد عن التسيير العشوائي للشؤون العامة. وتستطيع تحقيق التنمية المحلية بمختلف أبعادها وتطوير المساهمة الديمقراطية المحلية، وخلق جو من التضامن الوطني بين مختلف شرائح المجتمع.



## 5. الدراسات السابقة:

1.5. دراسة خميسي ميهوبي (2015): تحت عنوان دور القيادة التحويلية في إبداع العاملين، والتي خصت مؤسسة الخيوط الملونة وحدة فيلبا ببيركة، هدفت الدراسة الى محاولة دراسة مدى تأثير نمط القيادة التحويلية في درجة إبداع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد خلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين أبعاد القيادة التحويلية كل على حدا والإبداع في مؤسسة فيلبا من خلال معاملات الارتباط الموجبة المحسوبة بالإضافة إلى أن القادة في المؤسسة يمارسون القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة ومعامل الارتباط قوي (0.763) بين المتغيرين المستقل المتمثل في القيادة التحويلية والتابع المتمثل في إبداع العاملين مما يدل على العلاقة الايجابية القوية بينهما

2.5. دراسة إيمان زياني (2014): والمعنونة بـ: تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، هدفت الدراسة إلى البحث عن مدى تأثير القيادة التحويلية كنمط قيادة حديث في أداء المنظمة محل الدراسة، وقد توصلت الباحثة الى عدة نتائج من أهمها أن القيادة التحويلية تمثل عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات بالإضافة الى ان القيادة التحويلية تحتل أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدماتية كونها تحسن الأداء وتحقق الفعالية المطلوبة، كذلك وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية بين أبعاد القيادة التحويلية وجميع محاور الأداء في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.

3.5. دراسة كمال الدين حسن علي بابكر (2010): تحت عنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان، هدفت الدراسة الى توضيح مكانة نمط القيادة التحويلية في المؤسسات الخدماتية ومدى تأثيره على مستوى الإبداع في المؤسسات محل الدراسة، وقد قام الباحث بإجراء مقارنة لمجموعة من المؤسسات الرائدة في هذا القطاع وتوصل في نتائج البحث إلى أن القائد المبدع ذا السلوك التحويلي هو القائد الذي يستطيع مواجهة تحديات العولمة ويحدث تغييرا في الأفراد والمنظمات ككل، بالإضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ابعاد القيادة التحويلية وجميع مكونات الإبداع الإداري في المؤسسة.

4.5. دراسة أحمد الصادق الرقيب (2010): الموسومة بـ: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأثره على تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها: توفر سلوك التأثير المثالي والتحفيز الفكري في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة حيث تتسم القيادة الإدارية فيها بقوة الشخصية واللياقة المهنية والثقة والصدق مع العاملين كذلك توفر عناصر التمكين لدى الجامعات محل الدراسة بدرجة كبيرة.

## II - الطريقة والأدوات:

### 1. العينة وأدوات الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال بلدية الطيبات ولاية ورقلة، والبالغ عددهم 160 عاملا، ومن أجل التمثيل الجيد لهذا المجتمع اختيرت عينة تمثل 25% أي 40 عاملا تم اختيارهم عشوائيا، وزعت عليهم استبانته مكونة من قسمين أساسيين، يتعلق القسم الأول بالمعلومات الشخصية للمستجوب، أما القسم الثاني يحوي محورين المحور الأول يتعلق بالقيادة التحويلية مقسمة إلى أبعادها الأربعة، التأثير المثالي (05 أسئلة)، التحفيز الإلهامي (04 أسئلة) الاستشارة

الفكرية ( 06 أسئلة )، الاعتبار الفردي ( 05 أسئلة )، والمحور الثاني بأداء العاملين مقسم إلى بعدين، الكفاءة (05 أسئلة )، الفعالية ( 05 أسئلة ). وقد تم الاستعانة بسلم ديكارت الثلاثي ( موافق، محايد، غير موافق ).

## 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بغية معالجة البيانات تم استعمال برنامج SPSS من أجل استخراج النتائج واختبار الفرضيات.

## 3. صدق وثبات أداة الدراسة:

قام الباحثان بالتحقق من صدق الأداة وهذا عن طريق الصدق الظاهري حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في كل من المنهجية والإحصاء وعلوم الاقتصاد والتسيير، وتم تحكيمة وتصحيحه قبل التوزيع. أما ثبات الأداة تم باستخراج معامل الاتساق الداخلي - كرونباخ ألفا - لجميع أبعاد الدراسة وللإستبانة ككل وقد جاءت حسب الجدول رقم (1).

يمكن من خلال الجدول رقم (1) ملاحظة أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.891) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

## 4. الخصائص الديموغرافية للعينة المدروسة:

تتمثل في البيانات المتحصل عليها من القسم الأول والذي كانت نتائجه حسب الجدول رقم (2). من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة من الذكور بنسبة 77.5 %، أما فيما يخص السن نجد أن أكثر نسبة كانت لفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 45 %، أما أقل نسبة كانت 5% وهي للفئة 50 سنة فأكثر، أما بالنسبة للمستوى التعليمي ففئة جامعي كانت لها أكبر نسبة وهي 22%، وفي ما يخص الخبرة المهنية نجد أن أكثر نسبة كانت لفئة من 05 إلى 10 سنة بنسبة 37.5% وأقل نسبة كانت 5% وهي للفئة من 15 سنة فأكثر.

## III- النتائج ومناقشتها:

### 1. تحليل وتفسير نتائج المتغير المستقل سلوكيات القيادة التحويلية:

قصد تحليل وتفسير النتائج الخاصة بهذا المتغير تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بسلوكيات القيادة التحويلية، وقد جاءت حسب الجدول رقم (3).

يبين الجدول رقم (3) أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.755) وبانحراف معياري (0.356)، وهي كالتالي:

♦ **التأثير المثالي:** من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (2.780) وبانحراف معياري (0.386) مما يشير إلى عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، أما فيما يخص الأهمية النسبية فقد جاء بالترتيب الثاني ومنه نستنتج أن مستوى القبول للتأثير المثالي مرتفع.

♦ **التحفيز الإلهامي:** من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (2.787) وبانحراف معياري (0.421) مما يشير إلى عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، أما فيما يخص الأهمية النسبية فقد جاء بالترتيب الثاني ومنه نستنتج أن مستوى القبول للتحفيز الإلهامي مرتفع.

♦ **الاستشارة الفكرية:** من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (2.608) وبانحراف معياري (0.416) مما يشير إلى عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، أما فيما يخص الأهمية النسبية فقد جاء بالترتيب الرابع ومنه نستنتج ان مستوى القبول للاستشارة الفكرية مرتفع.

♦ **الاعتبار الفردي:** من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (2.880) وبانحراف معياري (0.329) مما يشير إلى عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، أما فيما يخص الأهمية النسبية فقد جاء بالترتيب الأول ومنه نستنتج ان مستوى القبول للاعتبار الفردي مرتفع.

### 2. تحليل وتفسير نتائج المتغير التابع أداء العاملين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأبعاد أداء العاملين، وقد جاءت حسب الجدول رقم (4).

يبين الجدول رقم (4) أن مستوى أداء العاملين كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.462) وبانحراف معياري (0.280)، وهي كالاتي:

♦ **الكفاءة:** من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (2.630) وبانحراف معياري (0.334) مما يشير إلى عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، أما فيما يخص الأهمية النسبية فقد جاء بالترتيب الأول ومنه نستنتج أن مستوى الكفاءة مرتفع.

♦ **الفعالية:** من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (2.295) وبانحراف معياري (0.496) مما يشير إلى عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، أما فيما يخص الأهمية النسبية فقد جاء بالترتيب الثاني ومنه نستنتج أن مستوى الفعالية متوسط.

### 3. اختبار فرضيات الدراسة:

♦ **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5%".

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التأثير المثالي وأداء العاملين عند مستوى الدلالة 5%، حسب الجدول (5) يبين أن قيمة معامل الارتباط  $r=0.470$  وان قيمة مستوى الدلالة هي 0.002 وهذا يبين ان هناك علاقة إيجابية بين التأثير المثالي وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وأداء العاملين عند مستوى الدلالة 5%، مما يؤكد على ان توافر سمات التأثير المثالي لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة لها علاقة إيجابية بمستوى أداء العاملين، حسب عينة الدراسة، لذلك يجب تدعيم هذه السمات والحرص على ترميتها باستمرار.

♦ **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5%".

حسب الجدول (5) يبين أن قيمة معامل الارتباط  $r=0.521$  وأن قيمة مستوى الدلالة هي 0.013 وهذا يبين أن هناك علاقة إيجابية بين الاستشارة الفكرية وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية وأداء العاملين عند مستوى الدلالة 5%، بما ان النتائج تبين توافر هذا البعد

بدرجة مرتفعة لأنه تحصل على الترتيب الأول من حيث العلاقة لهذا على المسؤولين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة أن يحافظوا على سمات هذا البعد.

♦ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5%"

حسب الجدول (5) يبين أن قيمة معامل الارتباط  $r=0.391$  وأن قيمة مستوى الدلالة هي 0.002 وهذا يبين أن هناك علاقة إيجابية بين الاستثارة الفكرية وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وأداء العاملين عند مستوى الدلالة 5%، بما أن النتائج تبين أن هذا البعد تحصل على الترتيب الأخير من حيث العلاقة إلا أنها تؤكد أن سمات هذا البعد لدى المسؤولين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة لها علاقة إيجابية بمستوى أداء العاملين، مما يفرض عليهم تدعيمها وتطويرها للأحسن.

♦ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5%". حسب الجدول (5) تبين النتائج العلاقة بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين عند مستوى الدلالة 5%، حيث أن قيمة معامل الارتباط  $r=0.394$  وأن قيمة مستوى الدلالة هي 0.001 وهذا يبين أن هناك علاقة إيجابية بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين عند مستوى الدلالة 5%، رغم أن النتائج تبين أن هذا البعد تحصل على الترتيب الثالث من حيث العلاقة إلا أنها تؤكد أن سمات هذا البعد لدى المسؤولين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة لها علاقة إيجابية بمستوى أداء العاملين، مما يفرض عليهم الحرص على توفرها وتطويرها باستمرار قصد تحقيق الأهداف المسطرة.

♦ اختبار الفرضية الرئيسية: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5%"

من النتائج المبينة في الجدول (5) نستنتج أن هناك علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة عند مستوى الدلالة 5%، حيث أن قيمة معامل الارتباط  $r=0.479$  وأن قيمة مستوى الدلالة هي 0.002 وهي أقل من (0.05) وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين عند مستوى الدلالة 5%، كما كانت قوة ارتباط سلوكيات القيادة التحويلية بأداء العاملين إيجابية عند مستوى الدلالة 5%. مما ينتج عنه أن كل زيادة في درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية يقابله ارتفاع في مستوى أداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة، وبما أن نتائج الدراسة الحالية توصلت لقوة ارتباط متوسطة بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، يعزى هذا إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة حيث تنتمي إلى الجماعات المحلية هاته الأخيرة التي تسييرها جملة قوانين تعتبر هي الحدود التي لا يمكن تجاوزها مما يفرض على المسؤولين في هذه المؤسسة إتباع نماذج قيادية تخضع للجوانب القانونية أكثر منها للجوانب الشخصية، هذا ما اعتبره الباحثين نقطة ضعف في تسيير وقيادة هذا النوع من المؤسسات التي تعتبر مرآة الدولة في المجتمع لأنها تربط الأخيرة بالمواطن، لدى على الجهات المعنية النظر في جملة الإصلاحات القانونية قصد مواكبة التطور والعولمة ومجابهة شتى أنواع التغيير.

#### IV- الخلاصة:

تعتبر القيادة التحويلية اليوم مدخلا جديدا للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة، ونظرا لمكانة ووزن الجماعات المحلية في الدولة كان لزاما على هاته الأخيرة تطبيق هذا النمط القيادي قصد مواكبة التطور ومجابهة التغيير،

#### 1. النتائج:

ومن خلال الدراسة استخلصنا النتائج التالية:

- ◆ أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع.
- ◆ أن مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا أيضا.
- ◆ توصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية كانت تمارس بمستوى مرتفع وفقا لعينة الدراسة وكانت مرتبة وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: الاعتبار الفردي، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية.
- ◆ أظهرت الدراسة أن أبعاد أداء العاملين كانت بمستوى مرتفع في المؤسسة محل الدراسة وكانت مرتبة وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: الكفاءة، الفعالية.
- ◆ أظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 في بلدية الطيبات ولاية ورقلة.
- ◆ كما أظهرت النتائج فيما يخص العلاقات التفصيلية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين فإن سلوك الاعتبار الفردي حصل على العلاقة الأقوى، أما سلوك الاستثارة الفكرية حصل على العلاقة الأضعف مع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

#### 2. التوصيات:

بعد إتمام الدراسة التطبيقية واستخراج النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات توصلنا الى مجموعة من التوصيات

أهمها:

- ◆ الحرص على تدعيم وتنمية وتطوير نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، لأنه حسب نتائج الدراسة لهذا النوع من القيادة علاقات تأثير إيجابية قوية مع أداء العاملين.
- ◆ على الجهات المعنية (وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية) مواكبة التطور قصد مجابهة وتسيير أي نوع من أنواع التغيير داخلي أو خارجي، وهذا عن طريق جملة إصلاحات قانونية تهدف إلى إعطاء صلاحيات أكثر للمسؤول (القائد) تجاه المرؤوسين في شتى المجالات قصد تدعيم التواصل المستمر بين القائد والمرؤوسين من أجل تحقيق التعاون بينهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- ◆ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين لذلك يجب تنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى المسؤولين في المؤسسة عن طريق التكوين المستمر.

♦ كسر الحواجز بين الموظفين والإدارة من خلال توسيع قنوات الاتصال غير الرسمية منها، لزيادة الروح المعنوية للموظفين وضمان وصول الآراء الجديدة إلى القيادات الإدارية بأكثر سرعة، ما يسمح باستغلالها والاستفادة منها.

♦ تشجيع اللامركزية وتفويض السلطة قصد القضاء على البيروقراطية في الإدارة.

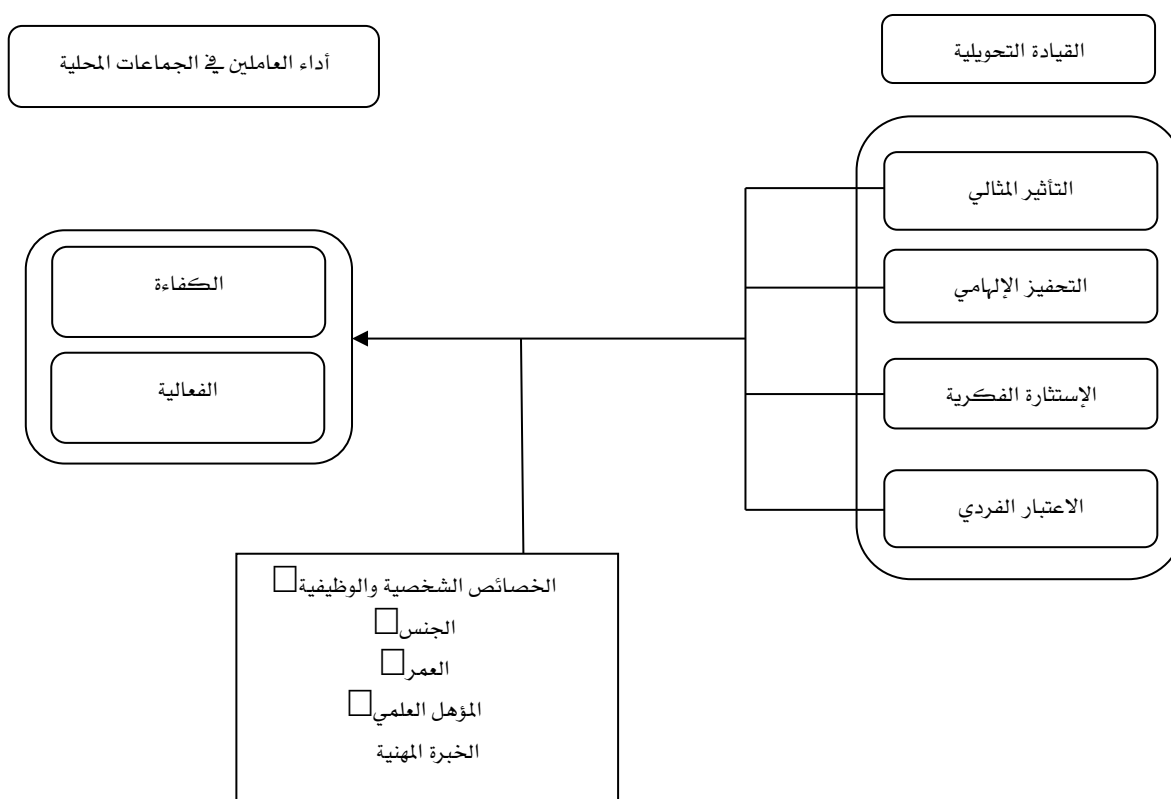
♦ يجب التركيز أكثر على المهارات السلوكية والعلاقاتية لأنها تؤثر بدرجة كبيرة في تحفيز التابعين نحو المشاركة وإخراج المعارف الضمنية والتعاون بين الأفراد والإدارة.

### - الإحالات والمراجع:

1. مراد فليون، 2018، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي عمان، الأردن.
2. إيمان زباني، 2014، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 04.
3. طاهر محسن منصور الغالي، 2007، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، عمان، الأردن، ص 477.
4. يوسف بومدين، 2006، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
5. صحراوي بن شيخة وآخرون، 2005/2004، تسويق الجماعات المحلية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
6. فريدة قصير مزباني، 2001، مبادئ القانون الجزائري، مطبعة قرني، باتنة.
7. القانون رقم: 07-12 مؤرخ في 28 رجب 1433 هـ الموافق ل 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية.
8. أحمد بوضياف، 1989، البعثات الاستشارية في الإدارة الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
9. مسعود شربيط، 1988، التنمية الإدارية والمعمارية بالبلديات والمدن الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة قسنطينة، ص 24.
10. القانون رقم: 10-11 مؤرخ في 20 رجب 1432 هـ الموافق ل 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية.
11. أنس قاسم، 1998، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
12. محمد زين عبد الفتاح، 2013، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
13. كمال الدين حسن على بابكر، 2017، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الإتصالات في السودان في الفترة من 1993-2010، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
14. عبير حمود الفاعوري، 2009، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، الأردن.
15. محمد إبراهيم خليل العطوي، 2010، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
16. شريف أحمد حسن عباس، 2010، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
17. أحمد صادق محمد الرقب، 2010، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، فلسطين.
18. منصور عبد القادر منصور، 2016، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 10، الوادي، ص 181.
19. سماح بنت حامد جريبيع الراددي، 2014، تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.

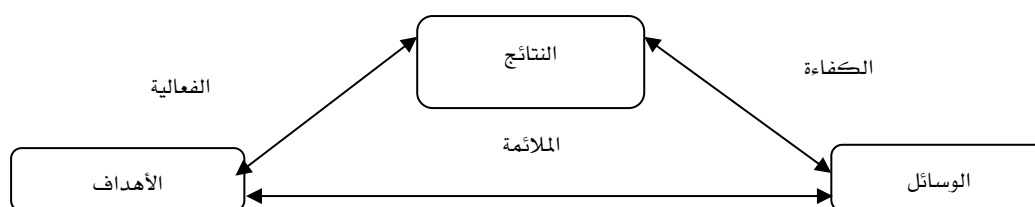
20. Bruce J. Avolio & Others, 1999, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor, Journal of Occupational and Organizational Psychology, p 450.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على متغيرات الدراسة.

الشكل رقم (02): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



Source: Bernard Marory, piloter les performances RH, paris, France, 2008, p21.

جدول (1): معامل الفاكرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة

المحور	البعد وعدد العبارات	معامل Alpha Cronbach	مستوى القبول	
القيادة التحويلية	التأثير المثالي ( 05 )	0.758	مقبول	
	التحفيز الإلهامي ( 04 )	0.740	مقبول	
	الاستشارة الفكرية ( 06 )	0.761	مقبول	
	الاعتبار الفردي ( 05 )	0.841	مقبول	
أداء العاملين	الكفاءة ( 05 )	0.636	مقبول	
	الفعالية ( 05 )	0.578	مقبول	
الاستبانة بالكل			0.891	مقبول

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	31	77.5
	أنثى	9	22.5
	المجموع	40	100
السن	أقل من 30 سنة	5	12.5
	من 30 الى 40 سنة	18	45
	من 40 الى 50 سنة	15	37.5
	أكثر من 50 سنة	2	5
	المجموع	40	100
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	15	37.5
	جامعي	22	55
	دراسات عليا	3	7.5
	المجموع	40	100
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	12	30
	من 05 الى 10 سنوات	15	37.5
	من 10 الى 15 سنة	8	20
	من 15 سنة فأكثر	5	12.5
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن سلوكيات القيادة التحويلية

البيد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
التأثير المثالي	2.780	0.386	3	مرتفع
التحفيز الإلهامي	2.787	0.421	2	مرتفع
الاستثارة الفكرية	2.608	0.416	4	مرتفع
الاعتبار الفردي	2.880	0.329	1	مرتفع
القيادة التحويلية	2.755	0.356	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد عبارات

محور أداء العاملين

البيد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الكفاءة	2.630	0.334	1	مرتفع
الفعالية	2.295	0.496	2	متوسط
أداء العاملين	2.462	0.280	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.



الجدول رقم (5): معامل ارتباط بيرسون بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين

أداء العاملين	البيان	
0.470	معامل الارتباط (r)	التأثير المثالي
0.002	مستوى الدلالة	
0.521	معامل الارتباط (r)	التحفيز الإلهامي
0.001	مستوى الدلالة	
0.391	معامل الارتباط (r)	الاستشارة الفكرية
0.013	مستوى الدلالة	
0.394	معامل الارتباط (r)	الاعتبار الفردي
0.012	مستوى الدلالة	
0.479	معامل الارتباط (r)	القيادة التحويلية
0.002	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS.

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

التجاني دوح، حسين شنيبي. (2019). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية - دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة، مجلة رؤى اقتصادية، 09(02)، جامعة الوادي، الجزائر، ص.ص 295-311.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب

المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية (CC BY-NC 4.0).



Roa Iktissadia Review is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License. Libraries Resource Directory. We are listed under Research Associations category