



تأثير القيادة التكاملية في نظام تقييم الاداء الوظيفي

دراسة تحليلية في مديرية بلديات محافظة بابل

أ.م.د. رافد حميد الحدراوي الباحث: لؤي عبد الحمزة حسون

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة/قسم الاقتصاد

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة دور ممارسات القيادة التكاملية في فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي، فضلا عن التعرف على مستوى اهتمام الدائرة المبحوثة بمتغيري الدراسة (القيادة التكاملية، وفاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي) وابعادهما الفرعية، ومن اجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها، تم اختيار عينة من العاملين في مديرية بلديات بابل بلغت (111) فردا وهم يمثلون نسبة 51% من اصل مجتمع البحث البالغ عددهم (218) فردا، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاحاطة بالأطر الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث، فضلا عن تجميع البيانات والمعلومات اللازمة من خلال تصميم استمارة استبيان تضمنت (45) فقرة موزعة على متغيري البحث بواقع (21) فقرة لمتغير القيادة التكاملية، و(24) فقرة لمتغير نظام تقييم الاداء الوظيفي، واختبر البحث فرضيتين رئيسيتين لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. ومن اجل التحقق من صحة فرضيات البحث استعان الباحث بالبرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS v.24) (Smart PLs)، التي اسفرت عن عدد من النتائج والاستنتاجات كان ابرزها ان متغير القيادة التكاملية يسهم مساهمة ايجابية في فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي على المستوى الكلي للمتغيرين.

المصطلحات الرئيسية : القيادة التكاملية، نظام تقييم الاداء الوظيفي، مديرية بلديات محافظة بابل
The effect of integrative leadership on the job performance evaluation system

Analytical study in the Municipalities Directorate of Babil Governorate

Assistant Professor Dr.

Searcher

Rafid Hamid Al-Hadrawi

Louay Abdel-Hamza Hassoun

Abstract

The current study aims to know the role of integrative leadership practices in the effectiveness of the job performance evaluation system, as well as to identify the level of interest of the surveyed department with the two variables of the study (integrative leadership, and the effectiveness of evaluating the job performance system) and their sub-dimensions, and in order to achieve the research objectives and answer its questions, it was chosen A sample of workers in the Babil Municipalities Directorate amounted to (111) individuals and they represent 51% of the total research community of 218 individuals. The research adopted the descriptive and analytical approach by taking note of the intellectual and conceptual frameworks for the research variables, as well as collecting the necessary data and information through Designing a questionnaire that included (45) items distributed on the two variables of the



research, with (21) items for the integrative leadership variable, and (24) items for the job performance evaluation system variable, and the research tested two main hypotheses to test the correlation and influence relationships between the research variables.

In order to verify the validity of the research hypotheses, the researcher used ready-made statistical programs (SPSS v.24) (Smart PLs), which resulted in a number of results and conclusions, the most prominent of which was that the integrative leadership variable contributes positively to the effectiveness of evaluating the functional performance system at the total level of the two variables.

Key terms: Integrated Leadership, Job Performance Evaluation System, Babil Governorate Municipalities Directorate

المقدمة :

تعد مسألة تقييم الاداء الوظيفي من المسائل الهامة في جميع منظمات الاعمال الخاصة والعامة منها على حد سواء , ويزداد الاهتمام بتقييم الاداء عندما تواجه المنظمات تحديات كبيرة لان منظمة الاعمال التي لا تعتمد نظاما متكاملًا وفاعلا لتقييم ادائها الوظيفي والتنظيمي تكون عاجزة عن معرفة الصورة الحقيقية لمقدرات موظفيها ومكامن القوة والضعف لديها، فضلا عن عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه جمهورها بالوقت والجودة المطلوبة وبالتالي تعجز عن مواكبة التطورات والتغيرات البيئية المتزايدة، الامر الذي يتطلب اعتماد مؤشرات اداء دقيقة وواضحة وشاملة تعطي للمنظمة الصورة الحقيقية لأداء موظفيها، وان الوصول الى ذلك يتطلب دعم واهتمام مستمرين من المستويات القيادية العليا، ولغرض الاحاطة بالموضوع فقد قُسمت الدراسة على أربعة فصول رئيسية، تناول الفصل الاول مبحثين خصص الأول لعرض المنهجية العلمية في حين تناول الثاني عرض بعض الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فقد تضمن الإطار النظري للبحث والذي تضمن مبحثين خصص الأول منها لتوضيح مفهوم القيادة التكاملية ومبادئها وابعادها أما المبحث الثاني فقد تناول المتغير التابع (فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي) وشمل التعرف على مفهوم وأهمية وأهداف وأبعاد نظام تقييم الاداء، أما الفصل الثالث فيشمل الجانب العملي للبحث والذي ضمَّ ثلاث مباحث المبحث الاول التحليل الاولي واختبار جودة مقياس الدراسة والمبحث الثاني وصف متغيرات البحث والمبحث الثالث اختبار الفرضيات البحث. والفصل الرابع والاخير من البحث فقد تضمن مبحثين تضمن المبحث الاول الاستنتاجات وما توصل اليها الباحث , والمبحث الثاني تضمن التوصيات .

الفصل الاول- منهجية البحث

ان منهجية البحث تعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث لغرض الوصول الى هدف ومبتغى بحثه من خلال عدة خطوات والتي تتلخص فيما يأتي :

أولاً : مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الاساسي الذي مفاده (هل تسهم ممارسات القيادة التكاملية في تحسين فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي لمديرية بلديات محافظة بابل ؟) ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية :

1- هل يتم اعتماد ممارسات القيادة التكاملية في مديرية بلديات بابل والدوائر التابعة لها ؟



2- هل تؤثر ممارسات القيادة التكاملية في تحسين فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي ؟

3- ما هو البعد الاكثر تأثيراً من بين ابعاد القيادة التكاملية في فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي ؟

ثانياً : أهمية البحث : تأتي أهمية البحث من خلال النقاط الآتية :

1- توضيح أهمية القيادة التكاملية للدائرة المبحوثة وكيفية الاستفادة من ممارساتها لتحسين فاعلية تقييم الاداء الوظيفي .

2- تسليط الضوء على ابرز مؤشرات نظام تقييم الاداء الوظيفي لتحقيق افضل الخدمات المرجوة .

3- امكانية الاستفادة من الاليات التي سيضعها البحث في وضع الخطط والسياسات التي تساعد في تطوير نظام تقييم الاداء الوظيفي في جميع المؤسسات .

4- نظام تقييم الاداء الوظيفي من المواضيع الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد اساسي لنجاح او فشل المؤسسات لا سيما في ظل المنافسة .

ثالثاً : اهداف البحث : تتلخص اهداف البحث بما يأتي :

1- تحديد مستوى اهتمام الدائرة المبحوثة بالقيادة التكاملية .

2- التعرف على مستوى اهتمام الدائرة المبحوثة بنظام تقييم الاداء الوظيفي .

3- اختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث .

4- احاطة المسؤولين في الدائرة المبحوثة بما ستتوصل اليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات من شأنها ان تسهم بتحسين اداء الدائرة المبحوثة .

رابعاً : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: ترتبط القيادة التكاملية بعلاقة ارتباط معنوية مع متغير فاعلية نظام تقييم

الاداء الوظيفي على المستوى الكلي , وتفرع عنها خمس فرضيات هي:

1. يرتبط بعد القيادة الموجه للمهام ارتباطاً معنوياً بمتغير فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي .

2. يرتبط بعد القيادة الموجه للعلاقات ارتباطاً معنوياً بمتغير فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي .

3. يرتبط بعد القيادة الموجه للتغيير ارتباطاً معنوياً بمتغير فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي .

4. يرتبط بعد القيادة الموجه للتنوع ارتباطاً معنوياً بمتغير فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي .

5. يرتبط بعد القيادة الموجه للنزاهة ارتباطاً معنوياً بمتغير فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي

الفرضية الرئيسية الثانية : يؤثر متغير القيادة التكاملية تأثيراً معنوياً بمتغير فاعلية نظام تقييم الاداء

الوظيفي على المستوى الكلي , وتتفرع منها الفرضيات الآتية :

أ. يؤثر بعد القيادة الموجه للمهام تأثيراً معنوياً بمتغير فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي .

ب. يؤثر بعد القيادة الموجه للعلاقات تأثيراً معنوياً بمتغير فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي .

ت. يؤثر بعد القيادة الموجه للتغيير تأثيراً معنوياً بمتغير فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي .

ث. يؤثر بعد القيادة الموجه للتنوع تأثيراً معنوياً بمتغير فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي .

ج. يؤثر بعد القيادة الموجه للنزاهة تأثيراً معنوياً بمتغير فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي .

خامساً : مجتمع وعينة البحث : يتمثل مجتمع البحث في مديرية بلديات بابل في محافظة بابل وشمل

مجموع العاملين فيها 218 موظفاً في مقر المديرية , حيث تم توزيع 115 استبانة تم توزيعها على عدد



من الموظفين العاملين في الاقسام والوحدات والشعب الادارية والفنية وهم يشكلون نسبة (0.52) من اصل مجتمع البحث واسترجعت 111 استبانة صالحة واستمارة استبانة واحدة غير صالحة .

الفصل الثاني

الجانب النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الاول : القيادة التكاملية

أولاً : مفهوم القيادة التكاملية :

تشجع القيادة التكاملية الرؤية المشتركة والاعتراف بأن تحقيق الأهداف الفردية والإدارية والتنظيمية يتطلب التعاون ، إذا لم يستطع القائد إشراك أتباعه وإلهامهم ديناميكيات المجموعة الرائعة ، فلن ينجح أحد (Julie,2020 : 94) . حيث وضع (Crosby & Bryson , 2010 : 211) مفهومًا للقيادة التكاملية على أنها "تجمع بين المجموعات والمنظمات المتنوعة بطرق شبه دائمة وعبر حدود القطاع لمعالجة المشكلات العامة المعقدة وتحقيق الصالح العام" ، قدم العلماء تعريفات مختلفة للقيادة التكاملية منها ، أنها "نهج قيادة ناشئ يعزز العمل الجماعي عبر أنواع عديدة من الحدود من أجل تحقيق الصالح العام ، إنه يجمع بين مفاهيم وممارسات القيادة المتجذرة في خمسة قطاعات رئيسية من المجتمع - الأعمال التجارية والحكومة والمنظمات غير الربحية ، الإعلام والمجتمع ويركز على تطوير القيادة على جميع المستويات من الفرد إلى المستوى العالمي" (Crosby, 2008) ، وكذلك عرّفت القيادة التكاملية على أنها "تجمع بين مجموعات متنوعة ومنظمة بطرق شبه دائمة وعبر حدود القطاع لمعالجة المشكلات العامة المعقدة وتحقيق الصالح العام"(Crosby and Bryson ,2010) ، في حين اشار (Lillas ,2005: 6-7) الى انها " نهج شامل وعاكس ومتجاوب لقيادة الذات وقيادة الآخرين والقيادة في المنظمة".

ثانياً : أبعاد القيادة التكاملية

اعتمد البحث الحالي مقياس الباحث(Fernandez and others , 2010 : 310-311) في قياس متغير القيادة التكاملية والذي يتضمن خمسة ابعاد (القيادة الموجهة نحو المهام ، القيادة الموجهة لعلاقات العمل ، القيادة الموجهة نحو التغيير ، القيادة الموجهة نحو التنوع ، القيادة الموجهة نحو النزاهة) وكما مبين بالاتي :

1- القيادة الموجهة نحو المهام : تتضمن القيادة الموجهة نحو المهام أنواع السلوك القيادي الذي يعبر عن الاهتمام بتحقيق أهداف المجموعة والتي تهدف إلى تحديد وتنظيم أنشطة المجموعة، تشمل السلوكيات الموجهة نحو المهام الإعداد وتوصيل الأهداف ومعايير الأداء وتخطيط وتوجيه وتنسيق أنشطة المرؤوسين والمحافظة على قنوات اتصال واضحة ومراقبة الامتثال للإجراءات وتحقيق الهدف ؛ وتقديم الملاحظات ، يرى (Rüzgar , 2018: 51) أنّ القيادة الموجهة نحو المهام هي نهج سلوكي ، وتتطلب إدارة المهام تنسيق الأنشطة المتعلقة بالوظيفة وإعطاء الأهمية للأنشطة الإدارية والإشراف على جودة المنتج وإعداد التقارير المالية.

2- القيادة الموجهة لعلاقات العمل: تتضمن القيادة الموجهة للعلاقات سلوكًا قياديًا يعكس الاهتمام برفاهية المرؤوسين والرغبة في ذلك تعزيز العلاقات الشخصية الجيدة بين أعضاء المنظمة من بين



العديد من السلوكيات الموجهة للعلاقات هي معاملة المرؤوسين على أنهم متساوون ويظهرون اهتماماً برفاهيتهم ويقدرتهم ويعترفون بعملهم وتزويدهم بفرص النمو الشخصي وإشراكهم في عملية صنع القرار (Likert, 1997:104) .

3- القيادة الموجهة نحو التغيير: يمثل البعد القيادي الثالث القيادة الموجهة نحو التغيير ، السلوك القيادي " الذي يهتم في المقام الأول بتحسين القرارات الاستراتيجية والتكيف مع التغيير في البيئة وزيادة المرونة والابتكار وإجراء تغييرات كبيرة في العمليات أو المنتجات أو الخدمات ؛ واكتساب الالتزام بالتغييرات" (Yukl, 2002: 65).

4- القيادة الموجهة نحو التنوع : القيادة الموجهة نحو التنوع هي البعد الرابع الذي يشكل القيادة المتكاملة ، كما تشير الأبحاث حول ترابط الأداء المتنوع ، فإن العلاقات بين التنوع والأداء معقدة ولا يمكن تصورها ببساطة على أنها "التنوع يساوي أداءً أفضل" (Richard and others , 2004 : 266- 255 , تعرضت أبحاث أداء التنوع والتي تركز بشكل أساسي على إعدادات الأعمال ، لضغوط شديدة لتحديد العلاقات الإيجابية ، لا سيما المتعلقة بالتنوع العرقي والديموغرافي) (Horwitz & Horwitz , 2007:33) .

5- القيادة الموجهة نحو النزاهة : البعد القيادي الأخير هو القيادة الموجهة نحو النزاهة . البيئات المؤسسية التي يكون فيها الجمهور يفرض على المديرين مطالب قوية للشرعية والإنصاف والمعاملة العادلة للموظفين ومتلقي الخدمة ، أكد العديد من العلماء على أهمية العدالة داخل المنظمات كعامل يعزز دافعية الموظف ، أن الممارسات العادلة داخل المنظمات تحدد الجودة وكذلك الأداء التنظيمي (Colquitt and others ,2001: 86) .

المبحث الثاني- فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي

أولاً : مفهوم تقييم الاداء

إنّ عملية تقييم الاداء تعرف على أنّها أداة من الادوات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية ويعتبر سعيها منها لمساعدة الادارات الأخرى على القيام بواجباتها كما أنّها تمكن الادارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسيهم بشكل دائم ومستمر ، ويعتبر تقييم الاداء من العوامل التي يتوقف عليها نجاح وتقدم أيّ تنظيم من التنظيمات الادارية او أي مشروع من المشروعات الاقتصادية الأخرى للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة الانتاجية (ابو حطب ، 2009 : 14) ، في حين يرى (عاشور ، 1983: 50) الاداء على أنّه تعبير عن الأثر الصافي لمجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام ، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وانجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد ، ويعرّف تقييم الاداء على انه الطريقة التي يستخدمها أرباب العمل لغرض معرفة أي من الأفراد أنجز العمل المكلف به وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على ذلك التقييم وصف الفرد بمستوى جدارة أو استحقاق معين ممتاز ، جيد جيدا ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا (حنفي وقرزاز ، 1996 : 598) .



ثانياً: أبعاد فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي :

تم الاعتماد على دراسة الباحث (الاشقر, 2015) و(ابو ماضي , 2007) و(الغانمي, 2018) في تحديد ابعاد فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي بخمسة ابعاد (اساليب التقييم , المعايير المستخدمة , تحقيق الاهداف , التغذية الراجعة , مهنية نظام التقييم) وكالاتي :

1- **اساليب التقييم** : إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الامور الأساسية التي تنتهجها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن بين أداء العاملين مع الآخرين وطرق وأساليب تقارن مع المعايير والأدوات وطرق واساليب تقارن بين أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم طرق وأساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة (الاشقر , 2015 : 10)

أ- **الاساليب التقليدية** : هناك عدة طرق واساليب تقليدية نذكر منها :

• **طريقة التدرج البياني** : يستعمل المشرف في هذه الطريقة نموذجاً يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم من خلالها على اداء مرؤوسه (زويلف , 1998 : 247).

• **طريقة التوزيع الاجباري** : تعتمد هذه الطريقة او الاسلوب على مبادئ التوزيع الطبيعي حيث يعتمد على منحى التوزيع الطبيعي (عبد الباقي , 2002: 417) .

ب- **الطرق والاساليب الحديثة** :توجد عدة طرق واساليب حديثة نذكر منها :

• **طريقة التدرج البياني السلوكي** : يتم من خلال هذه الطريقة تحديد وتصميم اعمدة لكل صفة او سلوك مأخوذ من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً ويقم الفرد على مدى ما يمتلكه للصفات وسلوكه المتوقع اثناء العمل (عباس , 1999: 256-258) .

• **طريقة الملاحظات السلوكية** : جاءت هذه الطريقة نتيجة تطوير طريقة التدرج البياني السلوكي حيث يتم خلال هذه الطريقة التركيز على السوك والملاحظة والمتوقعة للأداء كالطريقة السابقة إلا ان المقيم يقوم بمراقبة سلوك الافراد العاملين حيث يكون تقييم الاداء معتمداً على النتائج المحققة فعلاً (عبد الباقي , 2002 : 280) .

2- **المعايير المستخدمة** : معايير تقييم الأداء تُمثل المستويات التي قد يكون فيها الأداء مُرضياً ولذلك يُعدّ اختيار هذه المعايير من الأمور المهمة لنجاح تنفيذ تقييم الأداء بسبب دورها الواضح في مساعدة الموظفين لمعرفة المهام المترتبة عليهم لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها (ابو ماضي , 2007 : 17-19)

3- **تحقيق الاهداف** : بُعد تحقيق الاهداف يُعتبر مؤشراً هاماً لقياس تقييم الاداء في المنظمات حيث ان تقييم الاداء هو وسيلة تم تصميمها لغرض تحقيق افضل الاهداف الممكنة ويتم ذلك من خلال الاستغلال الامثل والمتوازن للموارد المتاحة للمنظمة حيث ان هذا البُعد يقوم على اساس افتراضين الاول : هو أن لكل منظمة غاية اساسية تسعى لغرض الوصول اليها , اما الافتراض الثاني : هو امكانية تحديد الغاية النهائية لكل منظمة , ثم بالإمكان قياس ومعرفة مدى النجاح لغرض تحقيقها (احمد , 2008: 38) .

4- **التغذية الراجعة** : تعرّف بأنها عبارة عن إتاحة الفرص للموظف لكي يعرف ما اذا كان اداؤه مقابل عمله صحيحاً او خاطئاً , ويؤكد بعضُ الباحثين ان التغذية الراجعة لا تنحصر بإعلام المتعلم عن



نتيجة تعلمه ولكن على المقيّم أن يبين للموظف مدى الصحة والنجاح في أدائه ومدى الخطأ والى أي حدٍ قد كان أداءه صحيحاً أو خاطئاً، حيثُ تعتبر التغذية الراجعة من أهم ثمار عمليات التقييم، ويتم ذلك من خلال تزويد الموظف بمعلومات كافية وتفصيلية عن طبيعة أدائه (عبد الفتاح، 2000: 45).

مهنية نظام التقييم: انه من الواضح أن أنظمة تقييم الأداء تخدم مجموعة متنوعة من الوظائف في المنظمات في ضوء أهمية هذه الوظائف ومن الضروري أن تكون دقة وعدالة التقييم اعتبارات أساسية في تقييم النظام (Johnson, 2018: 89)، يقصد بمهنية النظام هو وجود نظام متميز لتقييم الاداء ويرتكز على معايير واضحة وشاملة وتكون قادرة على قياس أداء العاملين بطرق عادلة ومهنية (الاشقر، 2015: 4)، اما نظام التقييم فهو عبارة عن نظام يقوم بإدارة وتحسين الاداء ولا يعتمد على قياسه فقط (Cory, 2011: 122-132).

الفصل الثالث - الجانب العملي

المبحث الاول: وصف متغيرات البحث

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير القيادة التكاملية

سيتم اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي من اجل وصف استجابات عينة الدراسة البالغ (111) موظفا في مديرية بلديات محافظة بابل وبالاعتماد على (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والاهمية النسبية)، وكالاتي:

حصل متغير القيادة التكاملية على المستوى الكلي مستوى اهتمام جيد بلغ (79%) وبوسط حسابي (3.97) وهو اكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.97)، اما الابعاد الخاصة بمتغير القيادة التكاملية فصلت على مستويات اهتمام جيدة ايضا، الا ان بعد القيادة الموجه نحو المهام شكل اعلى مستوى اهتمام مقارنة مع باقي ابعاد المتغير بواقع (80.6%) وهذا يؤكد جدية الدائرة المبحوثة بالاهتمام بهذا النمط القيادي المتكامل. وهذه النتائج يوضحها الجدول (1) ادناه:

جدول (1) خلاصة الوصف الاحصائي لمتغير القيادة التكاملية

الابعاد والمتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الابعاد
القيادة الموجه نحو المهام	4.0342	0.8599	0.806847	1
القيادة الموجه نحو العلاقات	3.98423	0.91146	0.796847	4
القيادة الموجه نحو التغيير	3.8694	1.0206	0.773874	5
القيادة الموجه نحو التنوع	3.9865	0.9728	0.797297	3
القيادة الموجه نحو النزاهة	4.0000	0.9212	0.800	2
القيادة التكاملية	3.9762	0.973	0.795247	1

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي

سيتم اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي من اجل وصف استجابات عينة الدراسة البالغ (111) موظفا في مديرية بلديات محافظة بابل وبالاعتماد على (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والاهمية النسبية)، وكالاتي:



حصل متغير فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي على المستوى الكلي مستوى اهتمام مقبول نوعا ما بلغ (59%) وبوسط حسابي (2.99) وهو اقل من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.94)، ورغم ان مستوى الاهتمام هذا مقبول نوعا ما الا انه يؤثر على وجود مشكلة حقيقية لان عمل الدائرة ينعكس على المجتمع المحلي بأكمله وهي بحاجة ماسة الى ان تحقق مستويات اداء عالية جدا وليس الاكتفاء بالحدود الدنيا من اجل ان تلبي حاجات الجمهور وتتكيف مع التحديات الحالية. اما الابعاد الخاصة بمتغير فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي فلم تحصل على مستوى الاهتمام الكافي من قبل الدائرة المبحوثة حسب اراء عينة البحث، الا ان بعد معايير التقييم المستخدمة شكل اعلى مستوى اهتمام مقارنة مع باقي ابعاد المتغير بواقع (65%) وهذا يؤثر على ان الدائرة المبحوثة تسعى الى وضع معايير تقييم موضوعية. وهذه النتائج يوضحها الجدول (2) ادناه:

جدول (2) خلاصة الوصف الاحصائي فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي

الابعاد والمتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الابعاد
بُعد مهنية نظام التقييم	2.8468	0.9854	0.5694	4
بُعد تحقيق الاهداف	2.7986	0.9616	0.5597	5
بُعد معايير التقييم المستخدمة	3.2586	0.9923	0.6517	1
بُعد التغذية الراجعة	3.1009	0.8275	0.6202	2
بُعد اساليب التقييم المستخدمة	2.9596	0.9553	0.5919	3
فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي	2.993	0.9044	0.599861	2

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

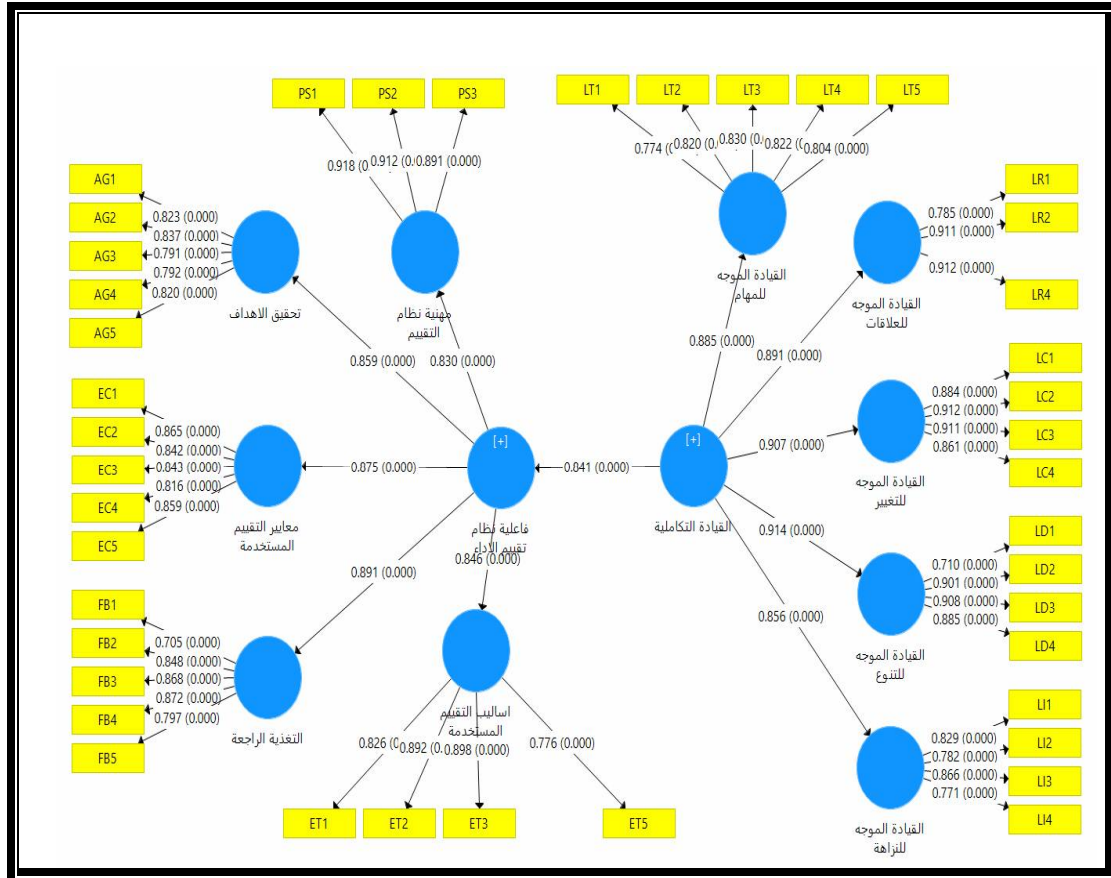
أولاً: اختبار فرضيات التأثير

1. اختبار فرضية التأثير الرئيسية: يؤثر متغير القيادة التكاملية تأثيراً معنوياً بمتغير فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي على المستوى الكلي للمتغيرين.

ومن اجل التحقق من هذه الفرضية قام الباحث بتصميم نموذج هيكلية لمتغيرات البحث (القيادة التكاملية وفاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي) الذي تضمن (42) فقرة موزعة على متغيرات البحث بواقع (20) فقرة للمتغير المستقل القيادة التكاملية و (22) فقرة للمتغير التابع فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي، واعتمد برنامج (SMART PLS) في اختبار هذا النموذج كما في الشكل (1) والجدول (3) والذي يتبين من خلالهما وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل القيادة التكاملية في المتغير التابع فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي مقدارها (0.84) وبمستوى معنوية (0.000)، فضلا عن حصول كافة الفقرات الداخلة في النموذج على تشبعات اكبر من (0.50)، وان متغير القيادة التكاملية بأبعادها الخمسة مجتمعة (القيادة الموجه للمهام، القيادة الموجه للعلاقات، القيادة الموجه للتغيير، القيادة الموجه للتنوع، القيادة الموجه للنزاهة) تفسر (70.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي متمثلة بالقيمة المرافقة لمعامل التحديد ($R^2=0.708$) والظاهرة في الشكل (2). واعتماداً على هذه النتائج تقبل فرضية التأثير الرئيسية التي مفادها (يؤثر متغير القيادة التكاملية تأثيراً



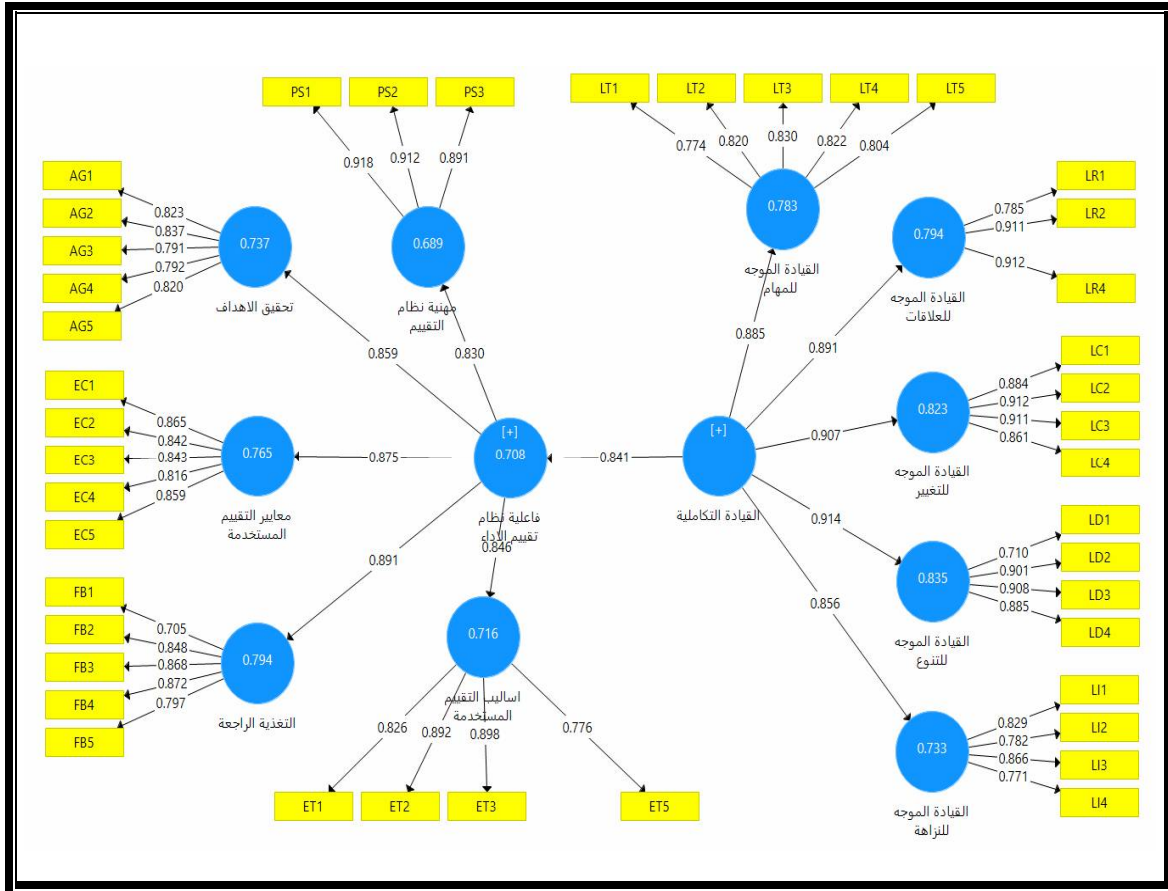
معنويا بمتغير فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي على المستوى الكلي للمتغيرين على مستوى البحث (الحالي).



شكل (1) معامل التأثير - المصدر: برنامج SMART PLS

جدول (3) نتائج اختبار فرضية التأثير الرئيسية

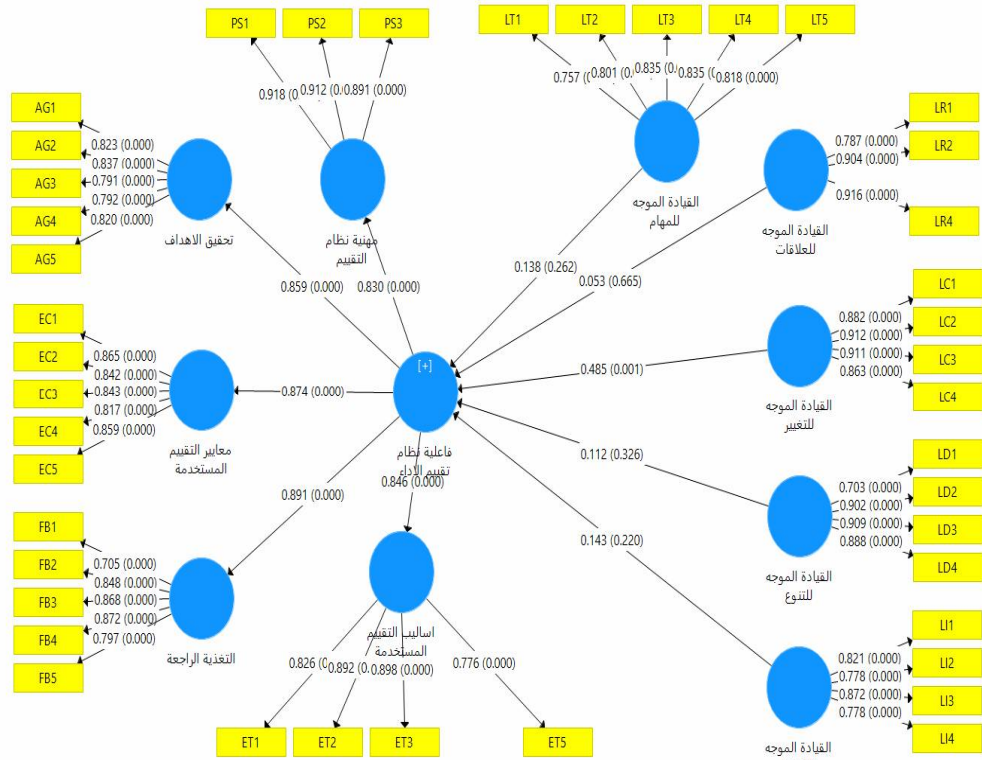
مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	ST.DEV الانحراف	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
القيادة التكمالية - > فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي	0.841	0.708	0.133	6.323	0.000	مقبولة

شكل (2) معامل التفسير (R^2)

المصدر: برنامج SMART PLS

2. اختبار الفرضيات الفرعية للتأثير:

- ح. يؤثر بعد القيادة الموجهة للمهام تأثيرا معنويا بمتغير فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي .
 خ. يؤثر بعد القيادة الموجهة للعلاقات تأثيرا معنويا بمتغير فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي.
 د. يؤثر بعد القيادة الموجهة للتعبير تأثيرا معنويا بمتغير فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي.
 ذ. يؤثر بعد القيادة الموجهة للتنوع تأثيرا معنويا بمتغير فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي.
 ر. يؤثر بعد القيادة الموجهة للنزاهة تأثيرا معنويا بمتغير فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي.
- ومن اجل اختبار هذه الفرضيات قام الباحث بتصميم نموذج هيكلي مكون من (42) فقرة موزعة على متغيرات البحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي smart pls وظهرت النتائج كما في الشكلين (3) و(4) و(الجدول 4) , والتي تشير الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (يؤثر بعد القيادة الموجهة للتعبير تأثيرا معنويا بمتغير فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي) على مستوى البحث الحالي, اذ بلغت قيمة معامل التأثير (0.485) وبمستوى معنوية (0.001) وهو اقل من مستوى المعنوية (0.05) المحدد بالبحث الحالي.

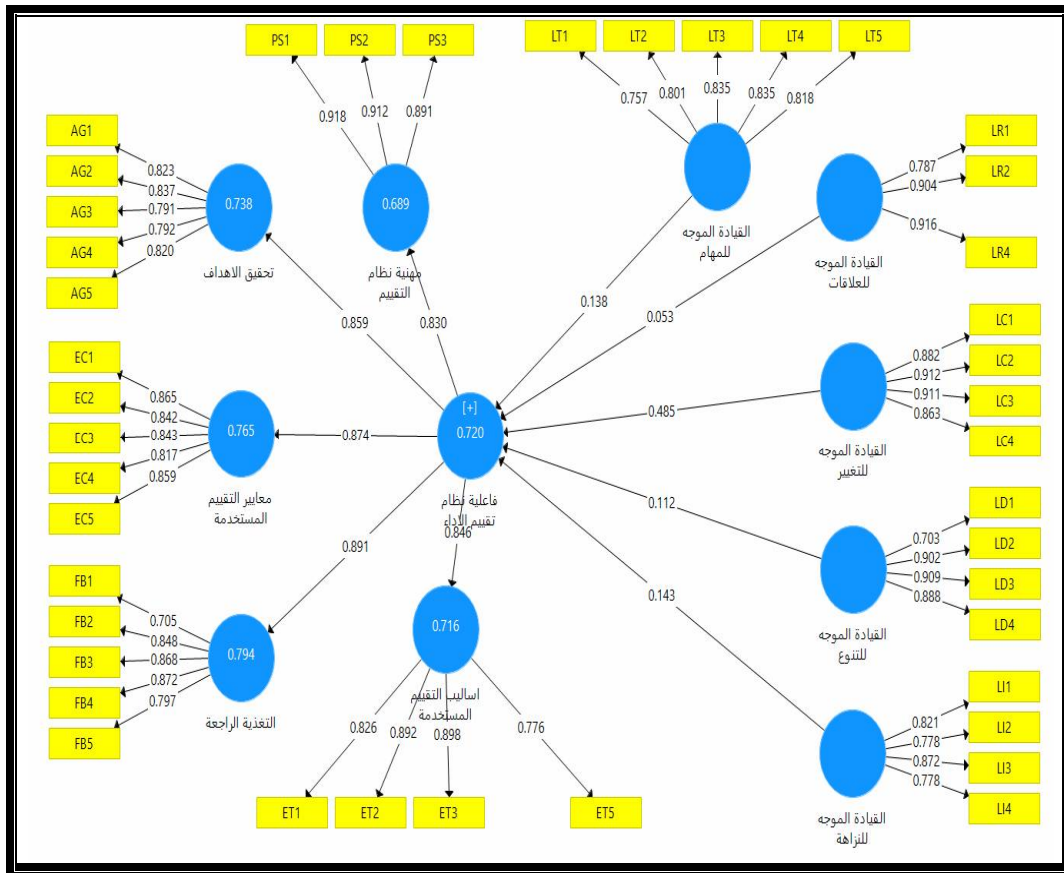


شكل (3) انموذج اختبار الفرضيات الفرعية للتأثير

اما باقي الفرضيات الفرعية الخاصة بأبعاد (بعد القيادة الموجهة للمهام، بعد القيادة الموجهة للعلاقات، بعد القيادة الموجهة للتنوع، بعد القيادة الموجهة للزراعة) فحصلت على معاملات تأثير منخفضة وبمستوى معنوية اكبر من (0.05) وعالية ترفض هذه الفرضيات على مستوى البحث الحالي وضمن حدود عينته. وان الابعاد الفرعية الخاصة بمتغير القيادة التكاملية تفسر (0.72) من التغيرات الحاصلة في متغير فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي وان النسبة الباقية والبالغة (0.28) تعود لمتغيرات لم يتم تناولها في نموذج البحث الحالي. والشكلين (3 و 4) و (الجدول 4) يوضحان نتائج اختبار فرضيات التأثير الفرعية.

جدول (4) نتائج اختبار فرضيات التأثير الفرعية- المصدر: برنامج SMART PLS

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	ST.DEV الانحراف	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
القيادة الموجهة للمهام - < فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي	0.138	0.720	0.121	1.147	0.252	مرفوضة
القيادة الموجهة للعلاقات - < فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي	0.053		0.126	0.424	0.671	مرفوضة
القيادة الموجهة للتغيير - < فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي	0.485		0.140	3.471	0.001	مقبولة
القيادة الموجهة للتنوع - < فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي	0.112		0.117	0.962	0.336	مرفوضة
القيادة الموجهة للزراعة - < فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي	0.143		0.119	1.207	0.228	مرفوضة

شكل (4) قيمة معامل التفسير (R^2) للفرضيات الفرعية

الفصل الخامس - الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

1- يمكن استثمار القيادة التكاملية لتكون عنصراً أساسياً لتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الصالح العام لمجموعة من القطاعات الرئيسية في المجتمع - الأعمال التجارية والحكومة والمنظمات غير الربحية، الإعلام والمجتمع من خلال ابعادها (القيادة الموجهة نحو المهام ، القيادة الموجهة نحو العلاقات، القيادة الموجهة نحو التغيير ، القيادة الموجهة نحو التنوع والقيادة الموجهة نحو النزاهة).

2- يعد نظام تقييم الاداء الوظيفي المرتكز الاساسي الذي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ويبين مواطن قوة المنظمة وضعفها، فضلا عن ان فاعلية هذا النظام تتضمن تنمية قدرات المنظمة من خلال وضع برامج تطويرية لها.

3- حصل متغير القيادة التكاملية على المستوى الكلي مستوى اهتمام جيد من قبل الدائرة المبحوثة، وهذا يعني ان المسؤولين في الدائرة على دراية ووعي بأهمية ممارسة هذا النمط القيادي الايجابي في تعاملاتهم اليومية .

4- لم يحظى متغير فاعلية تقييم نظام الاداء الوظيفي بالمستوى العام على مستوى اهتمام المسؤولين في الدائرة بالدرجة التي تلبى طموح الملاك الوظيفي، الامر الذي سينعكس سلبا على التزامات الدائرة ازاء الجمهور المحلي لها .



5- اتضح ان الدائرة المبحوثة جادة نوعا ما بوضع معايير تقييم موضوعية تتسم بالوضوح والشفافية والشمولية , فضلا عن مراعاتها لطبيعة الوظائف المختلفة.

6- ان متغيري البحث على المستوى الكلي توجد بينهما علاقة ارتباط معنوية موجبة وهذا يدل على امكانية استثمار هذه العلاقة في تعزيز فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي بالشكل الذي ينعكس ايجابا على تحقيق اهداف الدائرة المبحوثة ورفع كفاءة ملاكها الوظيفي.

7- تبين ان ممارسة المسؤولين في الدائرة المبحوثة للقيادة التكاملية بشكلها العام تسهم في تعزيز فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي.

8- اتضح ان بعد القيادة الموجهة نحو مهام العمل ورغم مستوى الاهتمام الجيد به من قبل الدائرة المبحوثة الا انه لا يدعم توجهات الدائرة بتعزيز فاعلية نظام تقييم الاداء الوظيفي, اي ان الممارسات التي تتبعها الدائرة والخاصة بهذا البعد مثل مراجعة وتقييم تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها, والاقتراحات التي يقدمها قادة الفرق لتحسين الاداء الوظيفي, هذه الممارسات لا تسهم بتحقيق الفاعلية المنشودة لنظام تقييم الاداء.

المصادر والمراجع

1. ابو حطب , موسى محمد (2009) فاعلية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى أداء العاملين , رسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال , كلية التجارة , الجامعة الاسلامية , فلسطين-غزة .
2. ابو ماضي , خالد (2007) معوقات تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها , الجامعة الاسلامية , غزة , فلسطين.
3. احمد , محمد حسن (2008) ادارة التخطيط والتنظيم , دار كنوز المعرفة , عمان , الاردن .
4. الاشقر , حسام عبد المجيد (2015) فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية , رسالة لنيل درجة ماجستير في ادارة الاعمال , كلية التجارة , الجامعة الاسلامية , غزة .
5. حنفي, عبد الغفار , قزاز , حسين (1996) السلوك التنظيمي وادارة الافراد, الدار الجامعة, ط2, نشر وتوزيع الاسكندرية .
6. عاشور , احمد متر (1983) ادارة القوى العاملة , الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي , لبنان - بيروت , دار النهضة العربية .
7. عبد الباقي , صلاح الدين (2002) الجوانب العلمي والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات , الدار الجامعية للتوزيع والنشر , الاسكندرية - مصر .
8. عباس , سهيلة محمد (1999) ادارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر - الاردن
9. زويلف , مهدي حسن (1998) ادارة الافراد (مدخل كمي) , دار محدلاوي للنشر , عمان - الاردن.
10. Julie D. Bolin , 2020 , The Use of Integrative Leadership in Providing Excellent Patient Care While Overcoming Hospital Challenges
11. Barbara Crosby , 2008 , Feature Article: Theoretical Foundations of Integrative Leadership



12. Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*.
13. Rüzgar , Nilüfer (2018) The Effect of Leaders' Adoption of Task-Oriented or Relationship-Oriented Leadership Style on Leader-Member Exchange (LMX), In the Organizations That Are Active In Service Sector: A Research on Tourism Agencies , School of Foreign Languages, Bursa Technical University, Bursa, Turkey.
14. Lillas M Hatala ,(2005) Integrative Leadership: Building a Foundation for Personal, Interpersonal and Organizational Success
15. Lillas M Hatala ,(2008) , Feature Article: Integrative Leadership: Building a Foundation for Personal, Interpersonal and Organizational Success
16. Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*, Fifth Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
17. Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*.
18. Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*.
19. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*.
20. Cory SY, (2011). *Updating Corporate Sustainability Performance Measurement Systems Measuring Business Excellence* .
21. S. Johnson,(2018) "Tips on Evaluating your Boss," *Chron* .