

دور الدافعية في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامعة الخرطوم 2018م

إعداد: د. أيوب طه سيد أحمد طه*
أ. هديل عبدالعظيم الطاهر وداعة الله**

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مهارة الدافعية- والتي تعتبر من أهم مهارات الذكاء العاطفي- على فعالية سلوك القائد الإداري وقياس ذلك على الإداريين العاملين بجامعة الخرطوم، وتم ذلك باختيار عينة قصدية من الإدارة العليا- والوسطى، إضافة للإدارات الأخرى المساعدة. وقد تم توزيع 120 إستبانة وتم استرجاع 100 إستبانة صالحة لتحليل البيانات وإختبار فرضية الدراسة القائلة بوجود علاقة إرتباطية بين الدافعية وفعالية سلوك القائد الإداري في القيادة الإدارية. وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية للحصول على النتائج المطلوبة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أكدت وجود علاقة إرتباطية بين الدافعية وفعالية سلوك القائد الإداري. ومن ابرز توصيات الدراسة ضرورة رفع المستوى المعرفي لدى القادة الإداريين بخصوص استخدام الدافعية لدى القادة كمفهوم جديد في حقل العمل الإداري بالإضافة إلى ضرورة عقد ندوات ومحاضرات دورية حول هذا المفهوم.

الكلمات المفتاحية: الدافعية، القيادة، فعالية القيادة، الانفعالات.

* أستاذ الاقتصاد المشارك ، جامعة السودان العالمية

** المحاضر بجامعة السودان العالمية

Abstract

The aim of this study was to identify the role of the motivation skill - which is the most important skills of emotional intelligence - on the effectiveness of the behavior of the administrative leaders and measuring it on the administrators working at the University of Khartoum. This was done by selecting a purposive sample from the top and middle management levels. 120 questionnaires were distributed and 100 valid questionnaires were retrieved to test the hypothesis of the study that there is existence of a positive correlation between motivation and the effectiveness of the leader's behavior in the administrative leadership. Several statistical methods were used to obtain the required results. The study reached a number of conclusions, confirmed presence of a direct correlation between motivation and the effectiveness of the behavior of the administrative leader. The most prominent recommendations of the study is the need to raise the level of knowledge among the administrative leaders regarding the use of motivation as a new concept in the field of work, as well as the need to hold periodic seminars and lectures on this concept.

Key words: motivation, leadership, effectiveness of leadership, emotions.

المحور الأول: الإطار المنهجي

المقدمة:

تعدّ القيادة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية، وعلى قدر كفاءة القائد يأتي نجاح العملية الإدارية. وبالتالي اهتمت كثير من البحوث والدراسات بالقيادة الإدارية ودراسة أنماطها والمؤثرات التي تؤثر فيها والمهارات المطلوبة في القائد الإداري. ولأهمية هذا الجانب في العملية الإدارية وما يترتب عليه من تفعيل الموارد لاسيما الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة ، جاءت هذه الدراسة متناولة لمفهوم

الدافعية وأثرها في سلوك القيادة الإدارية وكيفية استخدام الذكاء العاطفي لاسيما الدافعية لتحريك المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية. تم تقسيم الدراسة لمحور نظري منهجي شمل المفاهيم الأساسية للدراسة ومناقشة الأفكار من خلال الدراسات والأبحاث السابقة ومن ثم تناولت الدراسة المحور التطبيقي من خلال دراسة حالة جامعة الخرطوم حيث تم استطلاع القادة الإداريين وفق عينه قصديه مختارة حسب الهيكل الإداري للمؤسسة ومن ثم تم إجراء التحليل والخروج بالنتائج والتوصيات.

مصطلحات الدراسة

الدافعية " الرغبة في العمل لأسباب أبعد من الحصول على المال أو المنصب والميل إلى متابعة الأهداف بنشاط و مثابرة. (خليل يوسف سمرين، 2016).
القيادة: " شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد وإتباعه ، كما أنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة. (محمود المساد، 2003).
فاعلية القيادة: " تنشيط جميع المكونات الدافعة لدى الأتباع وتطويرهم بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة أدائهم مع تحقيق مستويات عالية من الرضا والولاء". (محمود المساد، 2003).

الإنفعالات: " جميع الغرائز الوجدانية دقيقةا وغلبيتها من فرح وحزن وخوف وغضب تعتبر جميعها أساس السلوك الإنساني (محمد مصطفى زيدان، د. ت) ".
الذكاء الانفعالي القدرة على إدارة الانفعالات والعواطف الشخصية والمشاعر الخاصة بالآخرين، كما يتضمن هذا **الذكاء** ثلاث مهارات؛ وهي: الوعي العاطفي، والقدرة على توظيف المشاعر ومهارة إدارة العواطف)

الذكاء العاطفي " يُعرّف الذكاء العاطفيّ بأنه فُدرَة الإنسان على التعرف على العواطف وإدارتها، سواءً كانت عواطفه الخاصه أو عواطف المحيطين به " **مشكلة الدراسة**

المؤسسات الإدارية تعمل في ظل بيئة تواجهها الكثير من المعضلات والمشاكل الإدارية ويرجع السبب في ذلك؛ إلى نقص المهارات التي يفتقدها القائد في التعامل مع مرؤسيه، وقد أشارت الدراسات إلى وجود سمات في القائد تُمثل مجموعة استعدادات تُعد مسؤولة عن فعالية سلوكه، وبالتالي يمكن من خلالها التنبؤ بفعالية القيادة. وفي هذا الاطار تاتي المهارات الإنفعالية (مهارات الذكاء العاطفي) مثل مهارة الدافعية والتي تعد من أهم المهارات المؤثرة على فاعلية القيادة. بالتالي فان مشكلة الدراسة يمكن ان تصاغ في السؤال التالي: ما هو دور الدافعية في فعالية القيادة الإدارية؟

أهمية الدراسة

من الناحية العلمية يعتبر موضوع الذكاء العاطفي من المواضيع المهمة والحيوية والتي لم تظهر إلا مع أواخر القرن العشرين؛ لذلك كان لا بد من تسليط الضوء عليه بهدف إثراء المكتبة العربية بكل ما هو جديد ويساهم في دفع مسيرة البحوث العلمية. كما يمكن أن تعتبر الدراسة مصدر للمعلومات للباحثين حول موضوع الدراسة. ومن جهة أخرى يمكن إعتبار الدراسة إستجابة لإتجاه جديد بدأ ينمو في الأونة الأخيرة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

ومن الناحية العملية يساهم موضوع البحث في الارتقاء بمستوى القادة الإداريين بإعتباره مؤشراً للنجاح المهني. كما يعتبر البحث مرجعية هامة تتعلق بموضوع إداري ذو أبعاد متعددة تدخل ضمن إهتمامات كثير من المهتمين بتطوير إدارة

وجودة وفعالية الاداء المهني من خلال الإستفادة من النتائج والحلول والتوصيات التي تخلص لها الدراسة.

أهداف الدراسة:

1- التعرف على حقيقة وجود علاقة بين مفهوم الدافعية وفعالية القيادة لدى افراد العينة المقصودة بالدراسة.

2- توضيح بعض المهارات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين للسير قدماً بمؤسساتهم نحو الأمام.

3- توضيح كيفية إستخدام المشاعر وإدارتها في التعامل مع الآخرين وخصوصاً المرؤسين وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي الجيد.

فرضية الدراسة

توجد علاقة إرتباطية بين الدافعية و فعالية سلوك القائد الإداري تجاه القيادة الادارية.

منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة الحالة.

مصادر الدراسة:

المصادر الأولية: الإستبانة، والمصادر الثانوية: كالكتب والدوريات والإنترنت.

المحور الثاني: الإطار النظري

مفهوم القيادة والدافعية والذكاء العاطفي

ان كانت المنظمات عادة تنشأ لتقديم منتجات وخدمات للمجتمع فهي ايضا تعمل على المواءمة بين مجموعه من العناصر من ضمنها العنصر البشري الذي يمثل محور العمليه الانتاجيه ، وبالتالي يستحيل ان تحقق المنظمات اهدافها مهما كان لديها من الية مالم يكن للعنصر البشري دور مهم على الاقل فى ادارة هذه الالية والتكنولوجيا ،والتي هى بالطبع من صنع العنصر البشري نفسه. وتكمن قدرة الادارة

في كيفية توجيه الافراد (المرووسين) لما يحقق اهداف المنظمة ،وبالتالى ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة. وتعدّ الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. و تمثل الدافعية مجموعة الظروف في البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر في سلوك الافراد وتحركهم نحو تحقيق اهدافهم ،وقد ذكر فؤاد ابوحطب وآمال صادق (علم النفس التربوي 2009) (ان الدافعية هي إمكانية الفرد من تحقيق امر له سواء كان معنوي أو مادي) ولقد تم الأخذ بهذا المنحى في هذه الدراسة لاستشراف أبعاد الدافعية في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تأثيرها في سلوك القائد الإداري ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة.

ان المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال حتمت على القادة الإداريين استخدام سلوكهم ونفوذهم للتأثير على توجهات الافراد في المنظمة لانجاز اهدافها وتحريك دوافع العاملين والمرووسين بالقدر الذي يضمن البقاء في سوق العمل. وفي هذا الاطار برز مفهوم الذكاء العاطفي كاحد العوامل الادارية الجديده والمحفزة للعاملين في توجيه سلوكهم نحو بلوغ الاهداف. وقد عرف (احمد السيد الكردى 2015) الذكاء العاطفي لدى القاده الإداريين بأنه (الأسلوب الإداري المحفز لتحسين قدراتهم في تحديد التأثير الذي يريدون أن يحققوه وتحديد التأثير الذي يملكونه على

العاملين لتحقيق أهداف منظماتهم باتجاه التطوير المنشود) بمعنى ان يستخدم القادة الادارين نفوذهم وقوتهم للتاثير على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف المنظمة ولعل هذا الفهم هو ما اتفق عليه معظم علماء الادارة وبالتالي يصبح التاثير هو اكثر العناصر اهميه فى عملية القيادة وقد اكد مدنى العقلانى 1989 ان (القيادة هى دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة).

إن أول المعايير التي يمكن أن تحدد بها الأشخاص الذين يتمتعون بدافعية في العمل هي الشغف بالعمل نفسه، ومثل هؤلاء الأشخاص يبحثون عن التحديات الإبداعية وحب التعلم، ويفتخرون بالعمل المتقن، ويظهرون طاقة لاتعرف الكل ولا الملل لإنجاز المهام على نحو أفضل، وغالباً ما يبدو الأشخاص الذين يمتلكون مثل هذه الطاقة قلقين من الوضع الراهن، فهم مثابرون على تقصي الأسباب التي جعلت الأمور تسير في إتجاه مغاير، وهم حريصون على إستكشاف طرق جديدة للعمل وتطويره ، اذا ان القدرة على تفهم الذات وتفهم الاخرين (الذكاء العاطفى) يعطى الدافعية بالقدرة على ادارة العلاقات مع الاخرين ، وقد ذكرت ديانا بت سليمان (2019) فى دراستها حول مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية " وجود علاقة طردية موجبة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي. " وفى دراسة ل ابراهيم بن جامع، (2010) حول الذكاء الإنفعالي وفعالية القيادة فقد اكد "وجود علاقة إرتباطية مباشرة بين الذكاء الإنفعالي والقيادة الإدارية. " كما جاءت دراسة عزمى محمد ابازو (2010) للتعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة وعلاقته ببعض المتغيرات فى العلاقات الاجتماعيه حيث توصل الى أن "الذكاء العاطفي يخلق نمطاً مستقراً من العلاقات الهامة الإيجابية بين الأفراد." وكثير من الدراسات حاولت تلمس اثر الذكاء العاطفى والدافعية بصورة مباشرة على الاداء المهني فلقد حاول ابراهام كارميلي (2004) فى دراسته اكتشاف

العلاقة بين الذكاء العاطفي والتوجهات السلوكية نحو العمل حيث توصل في دراسة إلى ان "المديرون الذين يتمتعوا بمستوى ذكاء عاطفي عالي يتميزوا بالتزامهم بالمسار المهني". " وهذا ما أكدته دراسة برت هايوارد (2005) والتي حاول من خلالها اكتشاف العلاقة بين كل من أداء المستخدمين والقيادة والذكاء العاطفي في المنظمات شبه الحكومية في جنوب أفريقيا ومن أبرز نتائج دراسته " وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي والأداء المهني والقيادة. " إن الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الدافعية لإنجاز الأعمال قد يطلبون من رؤسائهم أثناء مراجعة الأداء تكليفهم بمهام أخرى للقيام بها، ويمكن القول أن أي موظف يجمع بين الوعي الذاتي والدافعية سيعرف حدوده ولكنه لن يرض بالأهداف التي قد تبدو سهلة التحقيق. يستطيع المديرون الذين يحاولون معرفة المستويات العالية لدافعية الإنجاز بين موظفيهم، البحث عن الدليل وهو الإلتزام، والإخلاص في العمل، والتفاني، فعندما يحب الناس وظائفهم من أجل العمل نفسه، فغالباً ما يشعرون بالإلتزام نحو المنظمات التي جعلت ذلك العمل ممكناً، ومن المرجح ان يبقى الموظفون الملتزمون يعملون مع المنظمة حتى عندما يطاردهم الباحثون عن ذوي الكفاءات بإغرائهم بالرواتب العالية.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي تم إختياره بناءً على طبيعة الموضوع، إذ يتطلب جمع الحقائق عن موضوع القيادة دراسة مجتمع البحث بالصورة التي هو عليها (الواقعية). كما يتطلب موضوع الذكاء العاطفي وصفاً كمياً وتحليلاً لدراسة العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي (الدافعية) وفعالية سلوك القائد الإداري. بالتالي قام الباحثان بإعداد إستبانة بغرض معرفة دور مهارة الدافعية ومدى تأثيرها على فعالية سلوك القائد الإداري من خلال توزيعها على عينة من الإدارات (الإدارة العليا-الوسطى) ممثلة في عينة من القادة والإداريين ورؤساء الأقسام وأمناء

المكتبات والمشرفين الإداريين بالإدارات الأخرى المساعدة. وتتكون الإستبانة من جزئين ، الجزء الأول عبارة عن البيانات الديمغرافية عن المستجيب ممثلة في (النوع، الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية). أما الجزء الثاني إشتمل على عبارات تمثل محور الدافعية وفرضية الدراسة، وقد طلب من أفراد العينة أن يحددوا إستجاباتهم عن ماتصفه كل عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (دائماً، غالباً، احياناً، ن ادراً، ابدأ). وقد تم تصميم هذه الإستبانة من مقياسين الأول لقياس مهارات الذكاء العاطفي وتم إستخدام العبارات الخاصة بمهارة الدافعية من المقياس الذي أعده الدكتور فاروق السيد عثمان وعنده عبد الهادي السيد (2002). أما المقياس الثاني كان لقياس فعالية السلوك القيادي من إعداد الباحث: ابراهيم بن جامع (2010). مع إجراء بعض التعديلات اللازمة في المقياسين حتى يتناسب مع طبيعة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من القادة والإداريين العاملين بمجمع الوسط بجامعة الخرطوم ممثلاً في الإدارة العليا-الوسطى والإدارات الأخرى المساعدة وقد بلغ مجموع مجتمع الدراسة 266 فرداً وتم اختيار 120 منهم وفق العينة القصدية اي بنسبة تمثيل 45%. والتي اشتملت على مديري الإدارات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين بالأقسام الأخرى. وقد تم توزيع 120 إستبانة على أفراد العينة وتم إسترجاع 100 إستبانته والتي لم يستبعد أياً منها لإستيفائها لشروط الإجابة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضيتها تم إستخدام اسلوب الاستبانة لاستطلاع المستهدفين من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ومن خلال الادوات الإحصائية التالية:-

1/ الجداول التكرارية والنسب المئوية. 2/ اختبار ألفا كرونباخ. 3/ معامل الارتباط. 4/ الوسط الحسابي.

أهمية تطبيق أداة الدراسة

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج. وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما إتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

جدول (1) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لإختبار الثبات

عنوان المحور	عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
الدافعية	8	0.64

المصدر: إعداد الباحثين 2018م

من خلال الجدول اعلاه رقم (1) نجد أن معامل ألفا كرونباخ كان كافٍ لاجراء التحليل مما يدل على ثبات الإستبانة في كل محاوره ومن ثم صلاحيته للقياس.

مقياس ليكارت الخماسي

تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابدأً) حسب الأوزان

جدول (2) يوضح اوزان مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	الرأى
1	أبدأً
2	نادراً

أحياناً	3
غالباً	4
دائماً	5

المصدر: إعداد الباحثين 2018م

بعد ذلك تم حساب المتوسط المرجح على النحو التالي:

جدول (3) يوضح المتوسط المرجح

الرأي	المتوسط المرجح
أبداً	من 1 الى 1. 79
نادراً	من 1. 80 الى 2. 59
أحياناً	من 2. 60 الى 3. 39
غالباً	من 3. 40 الى 4. 19
دائماً	من 4. 20 الى 5

المصدر: إعداد الباحثين 2018م

ومن خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن طول الفترة المستخدمة 5/4، أي حوالي 0.80، وقد حسبت الفترة على أساس أن الأرقام 1، 2، 3، 4، 5 بينها مسافات.

استخدام مربع كاي لجودة التطابق

ولاختبار هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين؟ تم استخدام اختبار مربع كاي والذي يمكن إيجاده بالمعادلة الموضحة أدناه:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^r \frac{(E_{ij} - O_{ij})^2}{E_{ij}}$$

حيث أن:

E_{ij} التكرار المتوقع:

O_{ij} التكرار المشاهد:

كما يتم الحصول على درجة الحرية وهي (عدد الإجابات في السؤال -1)، ولمعرفة هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات المتوقعة والمشاهدة لكل عبارة على حدة. تتم مقارنة قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة بالجدولية فإذا كانت قيمة الإختبار المحسوبة أكبر من الجدولية دل ذلك على وجود فروق بين المتوقع والمشاهد، كما أن القيمة الإحتمالية (P value) بصورة مباشرة تحدد ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية وذلك بمقارنة القيمة الإحتمالية بمستوى معنويه 0.05 حيث أن القيمة الإحتمالية تمثل قيمة الخطأ المسموح به في نتائج الإختبار بمعنى أننا نثق في صحة الاجابات بنسبة 95%، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أقل من 0.05 فهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة، وفي هذه الحالة نستخدم المتوسط المرجح ليحدد إتجاه العبارة.

1- معامل بيرسون للارتباط:

معامل بيرسون يقيس العلاقة بالضبط وكذلك اتجاه الارتباط حيث أقترح بيرسون العلاقة التالية لقياس الارتباط البسيط:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

يفسر هذا المعامل:

1. إذا كانت قيمة معامل بيرسون للارتباط موجبة تكون العلاقة طردية وإذا كانت سالبة تكون العلاقة عكسية
2. معامل بيرسون للارتباط يكون دائماً $-1 \leq R \leq 1$.
3. إذا كانت قيمة معامل بيرسون = الواحد الصحيح يكون الارتباط تام.
4. وإذا كانت قيمة معامل بيرسون = صفر لا توجد علاقة أو ارتباط.

5. كلما اقتربت قيمة معامل بيرسون للارتباط من الواحد الصحيح فإن العلاقة قوية، وكلما اقتربت من الصفر تكون العلاقة ضعيفة.

تحليل البيانات أولاً: البيانات الأساسية لمجتمع الدراسة:

1/ النوع:

جدول (4) يوضح عدد المبحوثين حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	49	49
انثى	51	51
حجم العينة الكلى	100	100

المصدر: إعداد الباحثين 2018م

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن عدد المبحوثين من فئة الذكور قد بلغ عددهم 49 بنسبة مئوية 49%، كما بلغ عدد الإناث 51 بنسبة مئوية 51%.

2/ المؤهل العلمي

جدول (5) يوضح عدد المبحوثين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوى	3	3
دبلوم	5	5
بكالوريوس	30	30
دبلوم عالى	11	11
ماجستير	28	28
دكتوراه	20	20
اخرى	3	3
حجم العينة الكلى	100	100

المصدر: إعداد الباحثين 2018م

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن نسبة عدد المبحوثين الذين يحملون درجات فوق الجامعية 62% ويدل ذلك على التأهيل العلمي العالى للمبحوثين ومن ثم مقدرتهم على تقديم إجابات تفيد الدراسة.

3/ الخبرة:

جدول (6) المبحوثين حسب سنوات الخبرة العملية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
33	33	أقل من 5 اعوام
18	18	من 5 وأقل من 10 اعوام
9	9	من 10 واقل من 15 عام
40	40	من 15 عام فأكثر
100	100	حجم العينة الكلي

المصدر: إعداد الباحثين 2018م

يلاحظ من الجدول أعلاه أن 49% من المبحوثين لديهم سنوات خبره أكثر من 10 سنوات يدل ذلك على تمتع أفراد العينة بخبرات كبيرة في مجال عملهم.
4/ الدرجة الوظيفية:

جدول (7) يوضح توزيع المبحوثين حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرار	الدرجة الوظيفية
8	8	مدير
11	11	مدير ادارة
51	51	رئيس قسم
30	30	اخرى
100	100	حجم العينة الكلي

المصدر: إعداد الباحثين 2018م

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكثر المبحوثين من أفراد العينة كانوا من رؤساء الأقسام حيث بلغ عددهم 51 بنسبة مئوية 51%. ويمكن التوضيح أن الدرجة الوظيفية (اخرى) يمثلها عمداء الكليات والمشرفين الإداريين في مواقع مختلفة في الجامعة (الإذاعة، مكتب المعلومات، وأمناء المكتبات والإدارة المالية).

ثانياً: بيانات الدراسة

جدول (8) يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور دراسة الدافعية

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
دائماً	008 .0	16	600 .32	47 .0	21 .4

المصدر: إعداد الباحثين 2018م

- من الجدول اعلاه يلاحظ ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4). (21) وهو المحدد سلفاً بالرأى (دائماً)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بتمتع المبحوثين من افراد العينة بالدافعية.

جدول (9) يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور دراسة سلوك القائد الإداري

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
غالبا	00 .0	21	000 .54	51 .0	07 .4

المصدر: إعداد الباحثين 2018م

- من الجدول اعلاه يلاحظ ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4). (07) وهو المحدد سلفاً بالرأى (غالبا)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بتمتع المبحوثين من افراد العينة بسلوك القائد الاداري.
- اختبارات الفروض:

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدافعية وفعالية سلوك القائد الاداري.

جدول (10) الارتباط بين الدافعية و سلوك القائد الاداري

نوع العلاقة	الدلالة المعنوية	قيمة معامل ارتباط بيرسون	المتغير
طردية	000 .0	364 .0	الدافعية
			سلوك القائد الاداري

*مستوى المعنوية 01 .0 المصدر: إعداد الباحثين 2018م

الجدول اعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (الدافعية، سلوك القائد الادارى) حيث يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.364 وبالنظر لمستوى المعنوية فنجد بأن القيمة (0.000) اقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل على الدلالة الاحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين، وبالنظر لاشارة معامل الارتباط الموجبة فإنها تدل على ان العلاقة طردية بين المتغيرين، وهذا يثبت الفرض أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدافعية وفعالية سلوك القائد الادارى.

محور النتائج والتوصيات:

جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

1/ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الدافعية وفعالية سلوك القائد الادارى. وهذه النتيجة تدعم ما توصلت اليه الدراسات والابحاث التي تمت الاشارة اليها فى ان الدور الفاعل للدافعية فى السلوك الدارى للقادة الادارين:
أ- يساهم فى تحقيق الاهداف بنشاط ومثابره.
ب- يدعم التطوير والتغيير ومواجهة التحديات.
ج- يدفع بالقيادة لتكون فاعله بالقدر الذى يضمن ادارته جوده للانفعالات ومشاعر وعواطف المرؤوسين بما يحقق بيئة عمل مناسبة لانجاز الاعمال.

التوصيات:

بعد استعراض [نص نتائج الدراسة لابد من وضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن تفادي نقاط الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة فى موضوع الدراسة وذلك كمايلي:-

1/ لرفع المستوى المعرفي لدى القادة الإداريين بخصوص موضوع الذكاء العاطفي والذي يعتبر مفهوم جديد في حقل العمل الإداري، لابد من عرض

- التجارب الناجحة عن طريق عقد ندوات ومحاضرات دورية حول مفهوم الذكاء العاطفي داخل المؤسسات الإدارية.
- 2/ أن تهتم المؤسسات الإدارية بتوزيع نشرات تثقيفية إما إلكترونية أو مطبوعات حول هذا المفهوم.
- 3/ ضرورة تصميم برامج تدريبية تتناول موضوع تفعيل سلوك القائد الإداري من حيث المهارات التطبيقية.
- 4/ إعداد مدربين في ميدان العمل وذلك من أجل الوصول إلى مستوى متميز في الأداء وخلق بيئة تنافسية في هذا المجال حتى تصبح هذه المفاهيم جزء من الثقافة التنظيمية لدى المؤسسات.
- 5/ ضرورة التطوير التنظيمي والإهتمام بمثل هذه الدراسات وتنميتها في جميع المستويات الإدارية من خلال تطبيق حالة الدراسة ضمن البرامج التدريبية،
- 6/ كذلك لابد من الاستفادة في الحياة العملية من تجارب المؤسسات في هذا المجال.

المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- دانيال جولمان (2010)، **الذكاء العاطفي**، علم المعرفة، الكويت ،
- 2- محمود المساد (2003)، **الإدارة الفعالة**، مكتبة لبنان ناشرون
- 3- محمد مصطفى زيدان (د. ت) - **الدوافع والإنفعالات** - د. ن.
- 4- خليل يوسف سمرين (2016)، **عن الضروريات**، إن لم تقرأ شيئاً عن الضروريات فسيفيك هذا الكتاب، العبيكان للنشر والتوزيع:الرياض.
- 5- فؤاد ابوحطب وامال صادق (2009) **علم النفس التربوي**، المكتبة الانجلو المصرية، مصر.
- 6- مدني عبدالقادر العقلاني (1989)، **الإدارة**، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جده، تهامه، المملكة العربية السعودية.
- 7- احمد السيد الكردي- مفهوم الذكاء العاطفي، السودان. في الإدارة والقيادة و 7-احمد السيد الكردي- (2015)،

ثانياً: الرسائل العلمية:

- 1- دينا بنت سليمان بن عبدالرحمن الجبهان (2009)، **علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض**، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الآداب والتربية.
- 2- عزمي محمد باظاظو (2010) ، **أثر الذكاء العاطفي على الاداء الوظيفي لمدرء العاملين في مكتب غزة الإقليمية التابع للأنوروا**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة.

- 3-ابراهيم بن جامع (2015)، الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفاعلية القيادة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس العلمي والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- قسنطينة ، الجزائر .
- 4-حباب عبدالحى وعمر هارون الخليفة (2008)، قياس الذكاء الوجداني في السودان، ورقة علمية منشورة، مجلة شبكة العلوم النفسية العربية العدد 20، جامعة الخرطوم.

ثالثا المصادر الاجنبية

- 1- Carmeli, Abraham, " **The relationship between emotional intelligence and Work attitudes, behavior and outcomes**", Emerald Group Publishing Limited,Journal of Managerial Psychology, Vol. 18, No. 8, 2004
- 2-Hayward, Brett, "Relationship **between employee performances, leadership and emotional intelligence in a South African parastatal organization**", Rhodes University, December 2005
- 3- Michael Akers & Grover Porter (4-4-2018) , "What is **www. psychcentral. com, 'Emotional Intelligence (EQ) ?'**" Retrieved 30-8-2018. Edited.
- 4-JustinJBariso"13 Signs of High Emotional Intelligence" ، **www. inc. com, Retrieved 22/3/2018.**