

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

أقطي جوهرة

إعداد الطالب:

جغام رشيد

رقم التسجيل:	.....
تاريخ الإيداع:	.....

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## قال تعالى:

كَلِمَاتٍ مُّسَوِّمَاتٍ يَخْرِقْنَ الْحَدِيثَ فَيَأْتِنَهَا مِنْ رِجَالِنَا بِحِجَابِ غَلِيظٍ

لَا يَخْرُجُ مِنْهَا شَيْءٌ يُنذِرُ لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يَنْذِرَ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ

لَا يَخْرُجُ مِنْهَا شَيْءٌ يُنذِرُ لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يَنْذِرَ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ

مصنف: الإمام العنقاوي

سورة فاطر - 105 -

# شكر و عرفان

## الشكر لله أولاً وأخيراً

الحمد لله رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ومجده والصلاة والسلام على سيدنا محمد (ص) وبعد:

يقضي واجب الوفاء أن نتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى أستاذتنا المشرفة ((أقطي جوهرة)) عرفاناً وتقديراً لقبولها الإشراف علينا ولجهودها القيّمة وتوجيهاتها السديدة، وتقديمها النصح لنا مما كان له بالغ الأثر في خروج البحث على هذه الصورة، فجزاها الله علينا وعلى طلبة العلم خير الجزاء .

كما يطيب لنا في هذا المقام أن نتوجّه بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة أحلام خان لما أمدتنا به من العون والدعم العلمي، ومن خلالها إلى كلّ أستاذتنا ممن درّسونا وأسهموا في تكويننا خلال مسيرتنا الدراسية.



# إهداء

إلى من علمني العطاء دون انتظار الجزاء ... إلى من احمل اسمه بكل فخر واعتزاز ... أرجو  
من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار إلى

" أبي العزيز "

إلى ملاكي في الحياة ..... وإلى معني التفاني و سر الوجود

" أمي الحبيبة "

إلى زوجتي الفاضلة، وإلى ولدي الحبيب وقرّة عيني نزار، إلى أختاي ليلي وأسماء، وإلى أخويا  
لمين وإسماعيل وزوجتيهما، وأولادهما، وإلى زوج أختي عز الدين .

وفي الأخير نسأل الله أن يجعلنا ممن يكثر ذكره وينال فضله ويحفظ أمره

وأن يغمر قلوبنا بمحبته.

منال

## ملخص

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الأنماط القيادية (القيادة البيروقراطية، قيادة عدم التدخل القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية على تطوير المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب، والترقية) في محمد خيضر بسكرة.

وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 74 موظف إداري، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطوير المسار الوظيفي بالجامعة متوسط، كما أنه جميع الأنماط القيادية متبناة بمستوى متوسط. كما أن الرضا عن كل من الحوافز المادية ظروف العمل ونمط القيادة كان عالي، بينما الرضا عن الترقية كان متوسط. كما أكدت نتائج الدراسة أن القيادة التبادلية لها أثر مباشر إيجابي في تطوير المسار الوظيفي، بينما لا يوج أثر دال إحصائي لباقي الأنماط القيادية في تطوير المسار الوظيفي. وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: قيادة بيروقراطية، قيادة عدم التدخل، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، تطوير، تخطيط، مسار وظيفي، تدريب، ترقية، موظف إداري، جامعة بسكرة.

### Abstract :

This study aimed to investigate the impact of leadership styles in term of (bureaucratic leadership, free leadership, transformational leadership, transactional leadership) on job career's development and their dimensions (job careers' planing, training, and promotion) at the university of Mohamed Khider Biskra.

We used a questionnaire was distributed to 74 administrative employees as convenience sample, and we analysed the data through SPSS program, the study found that the level of on job career's development was medium, also the level of leadership styles was medium. In addition the results assure that the transactional leadership has a positive direct effect on job career's development, but the other remained leadership styles have not significant effect on on job career's development. The explanations and recommendations were also proposed.

Key words : bureaucratic leadership, free leadership, transformational leadership, transactional leadership, job careers, development, training, promotion, administrative employees, biskra university.

## خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة

المبحث الثاني: الإطار النظري لتطوير المسار الوظيفي

المبحث الثالث: العلاقة بين أنماط القيادة وتطوير المسار الوظيفي

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الخاتمة

مقدمة



## مقدمة :

تهدف المنظمات الحكومية بشكل عام إلى إنجاز أعمالها لتكون في منافسة مستمرة مع بقية المنظمات، وتتطور لما هو أحدث وأحسن، ومن الأمور المهمة في نجاح أعمال هذه المنظمات النمط القيادي المتبع في قيادة هكذا منظمات، فإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد وكذا الإنتاج المتميز وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها وبذلك يمكن قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية .

وقد تعرّض كتاب و باحثون كثر إلى تعريف القيادة، فمنهم من ركّز على أنّها عملية التأثير في الآخرين من خلال سلسلة السلوكيات أو الاتصال التي يقوم بها القائد في سبيل إنجاز الهدف المطلوب، أو التركيز على المدخل الموقفي، بحيث لا يمكن إتباع نمط قيادي واحد في جميع الظروف والأوقات، مع توصل الباحث إلى تعريف القيادة الإدارية بأنها قدرة القائد على التأخير في مرؤوسيه بنجاح على أساس العوامل المستندة إلى رسالة وأهداف المنظمة .

فالقائد الإداري الناجح إذن هو من كانت قراراته مبنية على توجّهات المنظمة الإستراتيجية ذات التغيير الايجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل والأزمات بتفويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل، مع التطوير والإبداع بالتحفيز للإنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .

تميّزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة و السهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك أنّ المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية، وفي خضم هذه الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية، اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض الاستمرارية وتحسين التنافسية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة منها وتخدم رسالة واستراتيجية المؤسسة نظرا لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها، ألا وهي الموارد البشرية .

ومن ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية هي برامج التخطيط، وبرامج الاستقطاب، وتقييم ومراجعة الأداء، وبرامج التدريب المختلفة أو الحلقات البحثية للتطوير الإداري وغيرها، وقد هدفت المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من تبنيها لهذه البرامج للاستخدام الأمثل والأفضل للمهارات التي تمتلكها، ولكن نظرا لعدم تكامل هذه البرامج مع بعضها البعض اتسمت بعدم فعاليتها .

وقد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة بيان المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية فيعرف الفرد ماهي الوظيفة التي سيبدأ منها، وماهي الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية، معنى ذلك أن الحديث يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية .

وليكون تخطيط المسار الوظيفي أكثر دقة وموضوعية، وليكتسب صفة التأييد من الموظفين من الأهمية بمكان جعل هذا التخطيط وتحقيقه مسؤولية مشتركة بين الموظف نفسه ورئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص المناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل، وإنما يمتد دورها إلى مسؤولية أخرى وهي إيجاد الوظيفة المناسبة والعمل الاقتصادي لكل شخص مناسب لديه قدرات ومهارات لأداء المستويات المخططة من الإنتاج .

وفي إطار الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية المتمثلة خاصة في العولمة و تحرير التجارة العالمية وتزايد المنافسة، أصبحت إدارة وتخطيط الموارد البشرية وما تقوم به من برامج، خاصة برنامج تخطيط المسار الوظيفي للأفراد ضرورة كحل محتمل يساعد المؤسسات على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل .

إشكالية البحث :

في إطار الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية، والمتمثلة في قيادتها الإدارية لتطبيق مختلف الأساليب الحديثة للتسيير، بما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية، ونظرا للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل، وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة، حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلمية التي منها تطوير المسار الوظيفي أمرا ضروريا لضمان الاستمرارية تبرز إشكالية البحث التي

تنحصر في التساؤلات الآتية

ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية في تطوير المسار الوظيفي؟

كما نعرض الأسئلة الفرعية الآتية:

ما هي الأنماط القيادية السائدة في جامعة بسكرة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

ما واقع تطوير المسار الوظيفي في الجامعة؟

ما مدى تأثير القيادة البيروقراطية في تطوير المسار الوظيفي؟

ما مدى تأثير قيادة عدم التدخل في تطوير المسار الوظيفي؟

ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تطوير المسار الوظيفي؟

ما مدى تأثير القيادة التبادلية في تطوير المسار الوظيفي؟

## أهداف البحث :

باعتبار أن القيادة الإدارية الممثلة في إدارة الموارد البشرية تهدف الى تخطيط مسار وظيفي ناجح و فعال لاستخدام مجموعة من الأنشطة و البرامج تساعد المؤسسة على تحقيق التكامل المطلوب مُهدف من وراء بحثنا هذا إلى بيان ما يأتي :

- 1- إبراز مسؤولية القيادة الإدارية في تخطيط المسار الوظيفي .
- 2- محاولة التعرف على الأنماط القيادية، وقياس مدى تأثيرها على تطوير المسار الوظيفي .
- 3- معرفة واقع تطوير المسار الوظيفي في جامعة بسكرة.

## أهمية البحث :

يمثل موضوع القيادة الإدارية وعلاقته بتطوير المسار الوظيفي موضوعا مهما يتم من خلاله إبراز الدور الذي يمكن للقيادة الإدارية أن تلعبه في تخطيط مسار وظيفي ناجح و فعال لكل فرد في المؤسسة يضمن مواكبة التغيرات و التطورات المصاحبة لبيئة المؤسسة، وتكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- دور القيادة الإدارية في عملية الاستقطاب و الحفاظ على المورد البشري .
- 2- التعرف على مختلف الأساليب التي تساعد في توفير مستقبل وظيفي مناسب لكل عامل .
- 3- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي لكل من الفرد والمؤسسة .

## أسباب اختيار الموضوع:

لعل من بين أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو الرغبة في متابعة ما قام به بعض الباحثين حول موضوع تطوير المسار الوظيفي، الذي يعتره بعض الغموض مع محاولة توضيح أهميته داخل المنظمة من خلال الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية وتطوير المسار الوظيفي.

كم يمكن تلخيص أهم أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- ميول الطالب للموضوع من جهة وارتباطه الوثيق بالتخصص من جهة ثانية.
- محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالأنماط القيادية والمسار الوظيفي.
- محاولة لفت اهتمام المدراء و المسؤولين خصوصا في المؤسسة محل الدراسة إلى تطوير المسار الوظيفي للفرد.

### حدود الدراسة:

للدراسة حدود موضوعية وأخرى مكانية وزمنية، بالنسبة للحدود الزمنية فإن نتائج الدراسة مستندة على ظروف المؤسسة محل الدراسة في فترة توزيع الاستثمارات والتي كانت خلال شهر مارس لعام 2016. بينما فالحدود المكانية فتتعلق بمكان إجراء التريص وجمع البيانات الأولية وهو جامعة محمد خيضر بسكرة. أما فيما يخص الحدود الموضوعية فإن الطالب تبنى أربع أنما قيادية من بين عشرات الأنماط القيادية التي يمكن تبنيتها وتعلق الأمر بكل من القيادة البيروقراطية وقيادة عدم التدخل والقيادة التحويلية والقيادة التبادلية، بينما في تطوير المسار الوظيفي فركز الباحث على كل من تخطيط المسار الوظيفي والتدريب والترقية وكل ذلك من وجهة نظر الموظفين، حيث يمكن الحصول على نتائج مختلفة إذا تم أخذ وجهة نظر المدراء والقادة في المؤسسة محل الدراسة.

### منهج الدراسة:

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية حيث يتم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة الأنماط القيادية وتطوير المسار الوظيفي، كما يتم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة

يتم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي سيتم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث سيتم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين تعلق الفصل الأول بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث تعلق المبحث الأول بالقيادة الإدارية والمبحث الثاني لتطوير المسار الوظيفي فيما خصص المبحث الثالث للعلاقة بين الأنماط القيادية الإدارية وتطوير المسار الوظيفي. بينما تعلق الفصل الثاني للإطار التطبيقي للدراسة حيث تم اختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر بسكرة وقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث مبحث حول منهجية الدراسة ومبحث ثاني تم فيه عرض نتائج الدراسة والمبحث الثالث خصص لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

## تمهيد :

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين و الباحثين في مختلف المجالات، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، وغدت الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، وقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جمع الوظائف والمهام للمؤسسة، نتيجة تعقّد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذا تأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات .

وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المؤسسة، وبناء على ما سبق نتطرق في هذا الفصل إلى عدد من العناوين لبيان تفصيل ذلك .

## المبحث الأول : الإطار النظري للقيادة.

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف وتباينت تعاريفها وفقا للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، كما تداخل مفهومها مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، وهذا ما حدا بنا إلى تخصيص المطلب الأول لمفهوم القيادة الإدارية وبيان أهميتها .

## المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.

القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دورها وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، فهي على ذلك عملية مهمّة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميّز والنجاح، لذلك سوف نحاول عرض بعض المفاهيم الخاصة بها .



ولتعريف القيادة الإدارية بشكل واضح يتطلب منا تعريف القيادة بشكل عام وكذا تعريف الإدارة، ولأنه من الواجب قبل دراسة أي ظاهرة من الظواهر لا بدّ من الوقوف على مفهومها ومدلولاتها وعناصرها، ومصطلح القيادة من المفاهيم الذي تناوله العديد من المفكرين والإداريين بالتعريفات المختلفة والمتباينة، ولا أدلّ على ذلك من التعريفات التي تناولتها الأبحاث العربية والأجنبية في هذا المجال .

#### أ - تعريف القيادة :

وحسب " لسان العرب " لابن منظور القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (1) .

ويُشير مفهوم القيادة اصطلاحاً إلى قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني ، وذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن آمالها وطموحاتها، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً (2) .

أما القيادة في ميدان العلوم الإنسانية، فقد ربطها علماء النفس وعلماء الاجتماع بتحليلهم لعلاقات الأفراد وأوضاع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها بغرض معرفة طبيعة قوة تأثير فرد على مجموعة من الأفراد الآخرين ومدى استجابتهم لتوجيهه، ومن أهم التعاريف الواردة في ذلك نجد ما يأتي :

• يعرف ولمان (WOLMAN) القيادة بأنها « مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه

(1) - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، ط1، 2000م، المجلد12، ص315 .

(2) - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق، اعمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2003م، ص181 متاح على الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr50471.html> الساعة 11.12 التاريخ

والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا» (3) .

• أما برستوس وفيفنر (T . FIFNER & R.PRESTHUS) فيعتبران أن « القيادة هي نوعا من

الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم» (4)

• في حين أن هيمفل (1954 HIMPPHIL) يرى أن القيادة هي نشاطات وفعاليات تنتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة .

• ويرى ستوجديل (STOGDIL) أنها عملية تأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف

• ومن جهة أخرى يعرف هيت وزملاؤه (1989 HITT) القيادة على أنها نشاط أو حركة تحتوي على تأثير سلوك الآخرين أفرادا أو جماعات لتحقيق أهداف مرغوبة .

ورغم اختلاف التعاريف السابقة وتباين اتجاهاتها إلا أن جلّ العلماء والباحثين اتفقوا على ضرورة مجموعة من العناصر الواجب توافرها لتحقيق مفهوم القيادة، والتي نجد منها ما يأتي :

- كل قائد يجب أن يكون له أتباع، فالفرد وحده لا يمكن أن يقود دون أتباع .

- كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر فيها على الأفراد التابعين له .

- غاية القائد أن يؤثر في الأتباع، وذلك للوصول إلى أهداف محددة للجماعة، لذلك يعتبر تعريف هيت وزملائه من أشمل التعريفات وأدقها (5) .

(3) - طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، دار غريب، القاهرة، مصر، دط، 1993م، ص 34 .

(4) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط، 2008م، ص 195 .

(5) - ظاهر محمد كلدادت، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار النهار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 1987، ص17 .

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

وجاء تعريف القيادة على يد غير هؤلاء من العلماء الغرب، فنجد مثلا ابراهيم محمود عبد المقصود يعرفها

بأنها تختص بالتأثير الفعال الفعلي على نشاط الجماعة وتوجيههم نحو الهدف، والسعي لبلوغ ذلك بتوجيه العنصر

البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق الهدف (6) .

ويرى محمد زكي هاشم إلى أن القيادة هي مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه

والتأثير في أفكار ومشاعر الأفراد الآخرين أو سلوكهم، وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد مؤلفاته، أو

رسوماته أو اختراعاته (7) .

### ب- تعريف الإدارة :

إن الأصل اللاتيني للكلمة هو **Administration**؛ أي أن الكلمة تعني **Serve to** خدمة الآخرين،

أو يصل عن طريق الإدارة أداء الخدمة، وهذا هو المدلول اللفظي لأصل الكلمة، أما الإدارة بمعناها العام فتعني النشاط

الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة، والعامل من أجل تحقيق هدف معين

بدرجة عالية من الكفاءة (8) .

وقدّم باول هارسي (Paul Hersey) وكينث بلانكارد (Kennet Blankard) تعريفا

للإدارة مضمونه أنها عملية تقوم على أساس العمل مع وبين الأفراد والجماعات والموارد الأخرى لإنجاز الأهداف

التنظيمية (9) ،

(6) - ابراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2003م، ص21.

(7) - زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت ، ط3، 1980م، ص233 .

(8) - عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول مبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة، عمان، الأردن، دط، 2000م، ص32، 33 .

(9) - PAUL HERSEY, kenneth H.BLANKARD, MANAGEMENT RGANIZATION

BEHAVOIR-NJYRENTICE-HALL.1998.P5.

فالإدارة إذن تعبّر عن جميع الأنشطة التي تعمل على استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق غاية معينة<sup>(10)</sup>، أو هي بمعنى آخر مجموعة من الهيئات والسلطات التي تضطلع في العصر الحديث بمختلف أوجه التدخل في حياة الجماعة في حدود الأهداف والتوجيهات التي حددها السلطة السياسية<sup>(11)</sup>.

وجاءت الإدارة عند البعض على أنّها ترجمة للفظة الأجنبية **Management** التي تعني فن و علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة<sup>(12)</sup>، فالقيادة الإدارية على ذلك ما هي إلا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة .

وقد حاول الكثير من علماء الإدارة والاجتماع تقديم تعريف لها، نذكر من بينها تعريف موسوعة علم النفس الاجتماعي التي ترى بأنّها « وجه من اوجه النشاط الاداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد او أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية »<sup>(13)</sup>، كما تعرّف الإدارة بأنّها « النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار الاوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين »<sup>(14)</sup>.

ويعرّفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها « القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته

(10) - طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2002م، ص 100 .

(11) - عمار عوادي، دروس في القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، باتنة، 3ط، دت، ص 3 .

(12) - حسن أحمد الشافعي، التوجيه الإداري، الطابع الفكري العربي، مدينة نصر، القاهرة، مصر، ط1، 1421 هـ / 2001 م، ص 22 .

(13) - محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، دط، 2005م، ص 226 .

(14) - عمر محمود غاين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، دط، 2009م، ص 130 .

«<sup>(15)</sup>، ويختصرها آلن Allen في قوله « هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال »  
(16).

ويتضح معنى القيادة الإدارية أكثر وبنجلي من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يأتي :

فتعرّف القيادة الإدارية مثلا حسب كونتز وأدونيل **Koontz & O'donnell** بأنها : « عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني » ، كما تعرّفها سيكلر هدسون **Ceckler Hudson** بقولها : « القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري »<sup>(17)</sup>، ويعرّفها ففنر وبرستوس **fifner & Presthus** بأنها: « نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية »<sup>(18)</sup> .

ويعرفها نورثهاوس (**NORTHHOUSE**) على أنّها « عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل »<sup>(19)</sup>، وإذا كان التنظيم بعناصره وأسسها اللازمة لحسن تكوين الجهاز الإداري فإن القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة، إذ الحياة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولا وقبل كل شيء على عناصر قيادتها العامة.

(15) - حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، دط، 2010م، ص 19 .

(16) - هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، دط، 2002م، ص 87 .

(17) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط3، 1999م، ص 97، 98 .

(18) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 221.

(19) - حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 2005م، ص 416 .

إذن فالتنظيم السليم للمصلحة أو الإدارة يجعل ولا شك مهمة القيادة الإدارية سهلة ميسرة، ولكن لا يغني عنها مجال من الأحوال، وأوضح مثال على ذلك الجيش فقوام الجيش على خير نظام وقد زوّد بأحسن الأسلحة، وكذلك الحال في الإدارة المدنية فإن حسن القيادة يتوقف على مدى كفاية الجهاز الإداري<sup>(20)</sup>.

فالقيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري، وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعد على التأثير في الجماعة<sup>(21)</sup>، وإذا نظرنا إلى تعاريف القيادة الإدارية الآنف الذكر وجدناها تتفق في عدد من العناصر الأساسية الجوهرية واللازمة، والتي يمكن تلخيصها في ما يأتي :

#### أ - عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه ووسائله في ذلك .

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه، حيث يفترض كل من فرانش ورافن

( French & Raven ) أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه كقوة الإثابة

أو المكافأة، وقوة الإلزام أو القسر، والقوة الشرعية، وقوة التأثير الشخصي، وقوة الخبرة والدراية<sup>(22)</sup>،

وتفصيل ذلك ما يأتي<sup>(23)</sup> :

● قوة التأثير القائمة على الشرعية؛ وهي القوة الممنوحة لمنصب ما في التسلسل الهيكلي الإداري وفي

السلطة الرسمية للقائد بغرض التأثير في المرؤوسين ومراقبتهم ومحاسبتهم ومعاقبتهم .

● قوة التأثير القائمة على المكافأة؛ وهي قوة عطاء أو حجب حوافر مادية أو معنوية ذات قيمة، فالقائد يسيطر

على آلية توزيع الحوافر والعطاءات بغرض التأثير في المرؤوسين .

(20) - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ص20، 21 .

(21) - طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، ص 28، 29 .

(22) - Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication : An organizational approach, Mc Graw-Hill book company: New York, N éd, N d, pp198-199.

(23) - حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 422 - 425

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- قوة التأثير القائمة على الإكراه؛ وهي قوة التأثير في المرؤوسين بواسطة العقاب إذا لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة مثل توجيه الإنذارات، الفصل أو العزل .
- قوة التأثير القائمة على الخبرة؛ وتعني قوة امتلاك المعلومات أو خبرة الاختصاص في مجالات محددة من المعرفة، مما يعزّز من مكانة القائد في بيئة عمله، ويسهل عليه التأثير في مرؤوسيه.
- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية؛ وهي قوة التأثير الناتجة عن إعجاب المرؤوسين بشخصية القائد التي تعد مرجعا لهم، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها القائد والتي تخوله بناء علاقات شخصية جيدة تجبر مرؤوسيه على الإعجاب به واحترامه .

ويتضح مما تقدم أن القائد بحاجة إلى جميع وسائل قوة التأثير، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة، ومهما تعددت هذه الوسائل إلا أن فاعليتها مرتبطة بعدة اعتبارات، كمستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء، ودرجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، وإمكانيات المدير وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعتهم بهذه الإمكانيات والقدرات .

وقد كشفت الدراسات التجريبية التي أجراها دونالد بلز (Donald Pelz) أن أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه جسامته وتعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته، والقيود التي تحد من قدرته على التأثير، والتي يفرضها عليه مركزه الرسمي، وأن قدرة القادة على التأثير في مرؤوسيه تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكّمة على نشاطات مرؤوسيه<sup>(24)</sup>

### ب - توحيد جهود المرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف :

إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم، وهذا ما أشارت إليه ماري فوليت (Marie Follett) في الصفة المميّزة للقائد، وفي نفس السياق أكد شستر برنارد (Chester Barnard) منظر الفكر الإداري ومدير الشركة الأمريكية للهاتف AT&T على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين، تطوير العلاقات التعاونية بينهم وتفجير طاقاتهم الإنتاجية<sup>(25)</sup> .

(24) - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 101، 102 .

(25) Ken Starkey & Alan McKinlay, Strategy and the human resource, Blackwell Publishers: UK, 1<sup>st</sup> éd, 1993, p158.

إن القائد وباستخدامه مجموعة من القوى النفسية والاجتماعية يسعى إلى توحيد جهود مرؤوسيه، وخلق فريق عمل منسجم ومتعاون، بالرغم من اختلاف أعضائه في أوجه متعددة (السن، الثقافة، الظروف النفسية والاجتماعية) ويوجّهه في اتجاه أهداف المؤسسة، ومن بين أهم هذه القوى النفسية والاجتماعية :

- إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات .
- تمكينهم من إشباع حاجاتهم وبلوغ أهدافهم .
- توفير المناخ الملائم للعمل .

### ج - تحقيق أهداف المؤسسة :

تتعدد الأهداف داخل التنظيم وتتداخل، فمن أهداف التنظيم في حد ذاته، إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين، وكذا أهداف التجمعات غير الرسمية داخله والأهداف الشخصية للقائد الإداري؛ ويعود هذا التداخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم، حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائده في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، ويعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم الذي يعمل فيه لإشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية .

كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في إنجاز العمل، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يسود التنظيم جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول تحقيق رغباته، ويعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم الذي يعمل فيه لإشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية، كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يسود التنظيم جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع



حاجاته عن طريق الآخرين، و بالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف

لتحقيق أهدافها في إطار يحقق أهداف التنظيم<sup>(26)</sup>.

## 2 - أهمية القيادة الإدارية :

### أ - أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة :

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم، ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون .

كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه؛ فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم<sup>(27)</sup>، وهذا ما جعل ففنز وبرشثوس يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه<sup>(28)</sup>.

### ب- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة.

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في : إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة، وهو ما يسمى

(26) - زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص394.

(27) - نفس المرجع، ص 394 .

(28) - جاك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، دط، ص127.

الإدارة بالمشاركة **Management participatif**، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته، وتحفيزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، وحاجاتهم، وشخصياتهم، واتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم، وتفكيرهم<sup>(29)</sup>.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه .

وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا، وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم<sup>(30)</sup>.

### ج - أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة.

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه - قادة ومرؤوسون - خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية والصحية الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم؛ وإذا كان للقيادة دور هام

<sup>(29)</sup> - زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 54 .

<sup>(30)</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 116، 117 .

ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم

تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتمثل في عاداتهم، وتقاليدهم، وقيمهم، واتجاهاتهم، وتطلعاتهم .

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع

ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل

أهداف التنظيم<sup>(31)</sup>، مثلما أكد زكي محمود هاشم في قوله: « إن الأسلوب الإداري الأصح للتطبيق في

مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي »<sup>(32)</sup> .

#### د- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة :

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع

التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مسؤوليته،

والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة،

وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات

الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين

المتناقضات والمواقف .

كما أشار رالف ستوغديل (Stogdill Ralph) على أن أهمية القيادة تبرز في:

« التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من

أهداف وظيفية والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى

(31) - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 118، 119 .

(32) - زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 65 .

البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي»<sup>(33)</sup>.

ويمكن لنا أن نختصر الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية<sup>(34)</sup>:

- القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء .
- تعتبر القيادة الإدارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه .
- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.
- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعا .

وفي الأخير يمكن أن نخلص إلى أن القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة

وتصوراتها المستقبلية، بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة،

ونظرا لأهمية القيادة الإدارية .

<sup>(33)</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 119، 120 .

<sup>(34)</sup> - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط، 2003م، ص 253 .

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية :

بدأ ظهور النظريات الأولية عن القيادة الإدارية مع بداية القرن العشرين، إذ ركزت بواكير هذه النظريات على سمات القائد، ثم تلتها نظريات أخرى ركزت على سلوك القائد وأثره في المرؤوسين، وجاء اتجاه آخر ركز على الموقف كعامل مهم في العملية القيادية، وبذلك تعددت نظريات القيادة الإدارية التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأفراد في الآخرين، وبالتالي تحدّد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائدا، وفي ما يأتي فكرة عن أهم هذه النظريات.

الفرع الأول : النظريات الفردية للقيادة .

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت دراسة القيادة الإدارية، وقد استغرق سنوات الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين. وتفترض نظرياته أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها فرد دون غيره . وقد سميت هذه النظريات بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على عنصر وحيد وهو القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى. ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

أولا - نظرية الرجل العظيم :

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا تمكنهم من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغييرات يراها.

والتغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب غير عادية، كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا، فالملك والأمير الإقطاعي يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة،

ويعتبر جالتون من اشد المؤيدين لهذه النظرية (35).

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية (36):

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة .
  - يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم .
  - يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.
- ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغاً فيها، وتعبّر عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلاً، لأنّ طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علمياً ولا واقعياً، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات ونظريات الفكر القيادي، وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات.

#### ثانياً - نظرية السمات :

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية (37)، وهي أول نظرية في إطار المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وقد تبنت أنصار هذه النظرية الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية، وذلك بملاحظة القادة والزعماء وتعداد السمات المشتركة بينهم على أمل أن تصبح معياراً يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة أو لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها (38).

(35) - حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 17 .

(36) - سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط7، 2009م، ص 720-723 .

(37) - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004م، ص 30 .

(38) - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 312 .

الفرع الثاني : النظريات السلوكية للقيادة :

وتتمظهر هذه النظريات في عدد من الدراسات يمكن ذكر أهمها في ما يأتي بشكل ملخص :

أولا - دراسات جامعة إيوا Iowa :

تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من رونلد ليبيت، رالف وايت وكيرت ليفين، تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا إلى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة، وتمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط للقيادة وهي<sup>(39)</sup> :

- الأسلوب الاستبدادي او الأوتوقراطي
- الأسلوب الديمقراطي
- الأسلوب التسيبي أو الحر

في الأسلوب الأوتوقراطي، يقوم القائد بتحديد السياسات تحديدا كليا، فهو يملئ على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب و العقاب على أساس شخصي -أسس غير موضوعية- ، بينما الأسلوب الديمقراطي كان عكس ذلك، حيث تمّ اتخاذ القرارات جميعها نتيجة للمناقشة الجماعية، ثم منح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، حيث تكون هناك حرية أفضل للاتصال بين أفراد الجماعة، أما في الأسلوب التسيبي او الحر، فتميّز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل، دون مشاركة القائد او تدخّله، فلا يقدم توجيهها ولا يقوم بأي عمل إلا إذا طلب منه ذلك.

وتوصّلت هذه الدراسة إلى انه في حالة الأسلوب الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولذا كان الدافع للعمل والرضا منخفضين، والميل الى الابتكار ضعيف، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط نزوح الأفراد الى السلوك العدائي فيما بينهم، أما في الأسلوب الديمقراطي، فكانت الإنتاجية

<sup>(39)</sup> - راوية حسن، مرجع سابق، ص 256، 257.

أكثر استقراراً، ودافعية الأفراد للعمل أكبر والأفراد يعملون بروح الفريق وبدا التفاعل بينهم أوضح، أما بالنسبة للأسلوب الحر، فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي، واتصف العمل بعدم الجدية والفوضى، وقد أوضحت الدراسات ان النمط الديمقراطي هو افضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة إنتاجيتهم .

إن دراسات جامعة إيووا أكدت على أهمية سلوك القائد كمتغير رئيسي في العملية القيادية، كما قدمت وصفا لأنماط مختلفة من القيادة، وهذا ما دفع الباحثين في جامعة أوهايو إلى إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية.

### ثانياً – دراسات أوهايو Ohio :

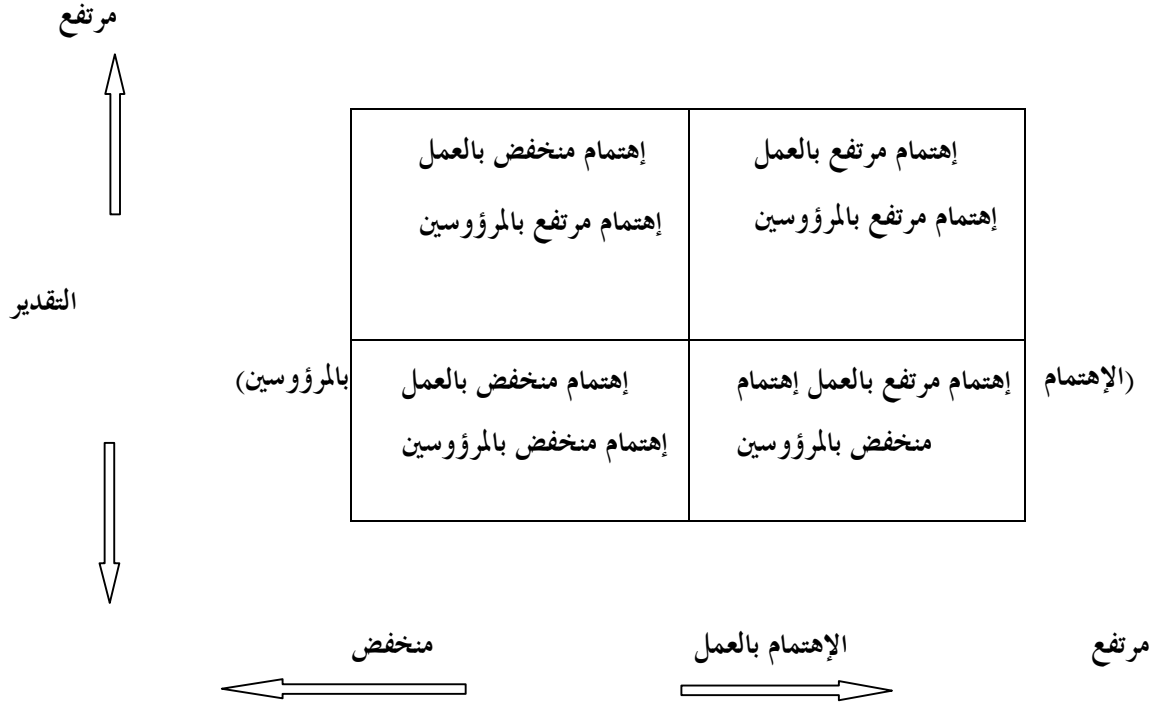
بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأت دراسات جامعة أوهايو\* من طرف كل من شارتل، ستوغديل وفلايشمان **Shartle, Stogdill & Fleishman**، حول فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد، ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، توصلوا لتحديد بعدان لسلوك القائد الإداري هما:

- سلوك الاهتمام بهيكل العمل .
- سلوك التعاطف مع العاملين .



ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرؤوسين أو الاهتمام بالعمل بالشكل الآتي<sup>(40)</sup>:

الشكل (1-1): نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو



المصدر: مدحت محمد أبو النصر ، ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2007م، ص 321  
ثالثا - دراسات جامعة ولاية ميشيغان :

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، حيث قام بها باحثون من أهمهم (ليكرت، كان، وكاتز)، بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وعندها توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية (41):

(40) - مدحت محمد أبو النصر ، ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2007م، ص 321 .

(41) - محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 270، 271 .

● أن هناك محورين (بعدين) أساسيين للقيادة هما: القائد المركز على العاملين، ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو، و القائد المركز على الإنتاج يتشابه مع النمط المرتكز على هيكله الأنشطة في دراسة جامعة أوهايو .

● أن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا .

● أن الرؤساء الذين يهتمون بمروؤسيهم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس تقل فاعليتهم .

● أن المشرفين (القادة) في نمط الاهتمام بالمرووسين حققوا إنتاجية مرتفعة، كما أنهم يهتمون بالعاملين حتى خارج نطاق عملهم، أما القادة في النمط الثاني فكانت إنتاجيتهم منخفضة، وتركز أسلوبهم على إعطاء أوامر صارمة وعقاب شديد للعمال المخالفين.

وتوصل ليكرات الى استنتاج عام مؤداه أن نمط الإشراف(القيادة) المرتكز على الاهتمام بالمرووسين

يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الاهتمام بالإنتاج، ووضع موازاة مع ذلك نموذجاً يقوم

على أربع نظم أساسية للقيادة مرتبة على محور القيادة من الأقل كفاءة الى الأكثر كفاءة؛ (النظام الأول:

المتسلط الاستغلالي) ويعدّ اقل النظم كفاءة، و(النظام الرابع: الديمقراطي المشارك) ويمثّل في مقابل ذلك

الأكثر كفاءة، أما النظامين الثاني والثالث فيتوسطان النظامين الأول والرابع من حيث الكفاءة والفعالية<sup>(42)</sup>،

وقد وجّهت انتقادات الى دراسة جامعة ميشيغان مفادها صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وبين

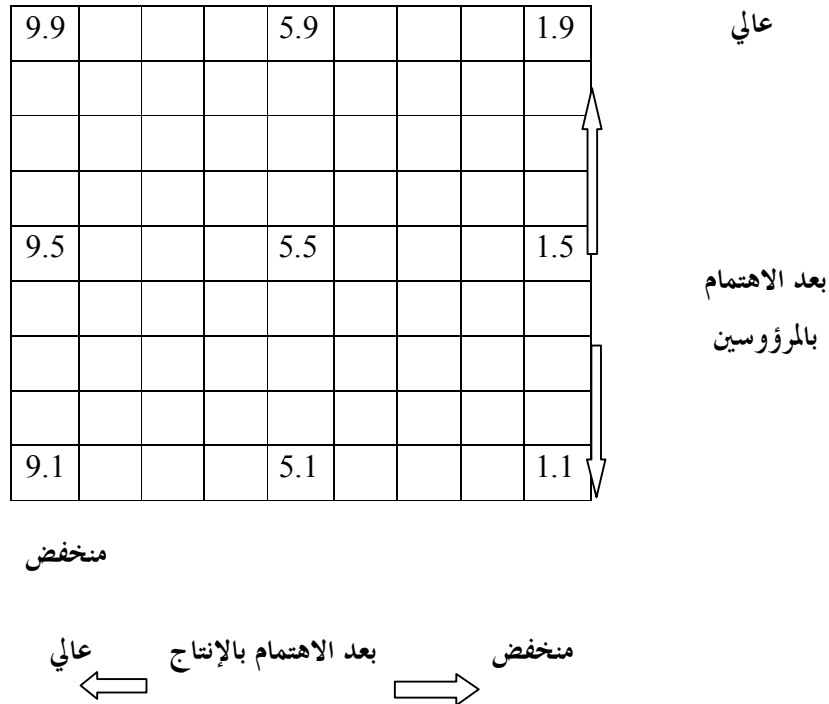
معايير الفعالية الأداء والرضا.

(42) - زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، الأردن، دط، 2011م، ص 172 .

قام كل من روبرت بلاك وجان موتون (Robert Blake & Jane Mouton)<sup>(43)</sup>، بتطوير

نظرية الشبكة الإدارية إستناداً على تفاعل بعدي اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدّم الباحثان نموذجاً سمي بالشبكة الإدارية، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين، يمثّل محورها الأفقي بعد الاهتمام بالإنتاج، بينما يمثّل محورها العمودي بعد الاهتمام بالمرؤوسين - كما يبين الشكل 02- حيث يشير رقم (1) إلى كل محور لأدنى درجة اهتمام بينما يشير رقم (9) لأقصى درجة اهتمام<sup>(44)</sup> :

الشكل (1-2): الشبكة الإدارية



ورغم أن الشبكة الإدارية تظهر واحد وثمانون أسلوباً قيادياً إلا أن بلاك وموتون أكدوا على خمس أساليب

قيادية هي :

<sup>(43)</sup> Michele Myers & Gail Myers, Op.cit, p187.

<sup>(44)</sup> Michele Myers & Gail Myers, Op.cit, p187

- أسلوب القيادة 1.1 : وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضا المرؤوسين، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي، كما يكفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات.
- أسلوب القيادة 9.1 : وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها.
- أسلوب القيادة 1.9 : وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالعتاد والوسائل أكثر من الاهتمام بالمرؤوسين وبمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للامتثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي.
- أسلوب القيادة 5.5 : وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا فسرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.
- أسلوب القيادة 9.9 : وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال

وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم

واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

### الفرع الثالث : النظريات الموقفية.

لقد شكّل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي أساسا هاما لدراسة القيادة، وأدى ما أدرك

من قصورهما إلى ظهور النظريات الموقفية للقيادة، حيث تقوم هذه النظريات أساسا على أن القيادة الفعالة

تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد، ومن بين

النظريات الموقفية للقيادة ما سيأتي:

### أولا - نظرية فيدلر :

تعتبر نظرية فيدلر (1967) الأولى في مجال القيادة الموقفية، وتتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة

ملائمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعيش فيه، فيقترح " فيدلر " أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع سلوكه القيادي

(45).

وفي إطار نظرية فيدلر توصف الأساليب القيادية بأنها إما أن تكون مدفوعة بمهام، وهنا يركز القائد اهتمامه

بالوصول إلى الهدف المسطر بشكل أساسي، أو أن تكون مدفوعة بالعلاقات الإنسانية، وهنا ينصب اهتمام القائد على

بناء علاقات وثيقة بين الأفراد .

وخلاصة لنتائج دراسات " فيدلر " يتضح الآتي (46) :

● أن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لابد أن يراعي العلاقات الودية معهم وليكون فعالا لابد أن يتقبل

من طرفهم .

(45) - طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص 167

(46) - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004م، ص 56 .

- إن القيادة الفعالة محصلة لتفاعل أبعاد القيادة وطبيعة الموقف معا .

ويرى فيدلر أن أسلوب القيادة الإدارية سواء المهتم بالعمل أو المهتم بالعاملين، يكون فعال جدا في المواقف التي تناظر أسلوبه، حيث وضع نموذجا- شكل 03 - يميز بين ثمانية أنماط من المواقف، اعتمادا على ما إذا كانت علاقات القائد بالمرؤوسين جيدة أو سيئة، هيكل العمل واضح أو غامض وهل قوة مركز القائد قوية أو ضعيفة.

الشكل (1-3) : نموذج فيدلر<sup>(47)</sup>

رقم الحالة	1	2	3	4	5	6	7	8	
علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة	
هيكل العمل	واضح	واضح	غامض	غامض	واضح	واضح	غامض	غامض	
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	
درجة صعوبة الموقف	سهل ←							متوسط	
								صعب	
أسلوب القيادة الإدارية المناسب	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعمد	
	ل								

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن، دط، 2004م، ص 212 (بتصرف).

<sup>(47)</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن، دط، 2004م، ص 212 (بتصرف).

تنطلق نظرية هرسي وبلنشارد من الفرض القائل بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعا لنضج المرؤوسين (بمعنى تبعا لمقدار المقدرة والرغبة الذي يديه المرؤوسين لانجاز مهمة معينة) ومتطلبات الموقف، فالقيادة الناجحة حسب الباحثين تتأقلم أسلوبا تبعا لاستعداد الأفراد لأداء النشاطات والأعمال التي تطلب منهم في مواقف معينة<sup>(48)</sup>، وهنا يجب على القائد أن يمتلك المرونة الشخصية ومستوى من المهارات الضرورية من أجل تنويع سلوكه تبعا لتغير حاجات مرؤوسيه ودوافعهم ومدى نضجهم، فالقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه ويكيف أسلوبه القيادي وفقا لذلك<sup>(49)</sup>.

وقد تمخض عن دراسات هرسي وبلنشارد أربعة أساليب قيادية :

- أسلوب الأمر: وهو أسلوب يتميز بالعناية العالية بالمهمة دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويكون للقائد سلطة القرار وللمرؤوسين التنفيذ فقط .
- أسلوب الإقناع : وهو أسلوب يولي اهتماما كبيرا بالمهمة والعلاقات الإنسانية معا ويعمد القائد هنا إلى اتخاذ القرارات ومحاوله إقناع المرؤوسين بها .
- أسلوب المشاركة : وهو أسلوب يتميز بالعلاقات الإنسانية مع انخفاض الاهتمام بالمهمة، ويتجلى دور القائد في تشجيع المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات وتنفيذ المهمات .
- أسلوب التفويض : وهنا التركيز عال على العلاقات من خلال سماح القائد للمرؤوسين لتحمل القليل من المسؤوليات والقرارات، و يكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم .

(48) - إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص 439، 440 .

(49) - ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 85 .

ثالثا - نظرية المسار والهدف :

تعتبر نظرية المسار والهدف محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم الوظيفي، وتشير هذه النظرية بأن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه على دافعية المرؤوسين وأدائهم ورضاهم الوظيفي .

ومصطلح المسار والهدف مشتق من المفهوم المحوري الذي تتضمنه النظرية، والذي يوضح الكيفية التي يؤثر من خلالها القائد على مدركات المرؤوسين والمتعلقة بأهدافهم في العمل وأهدافهم الشخصية، وكذا المتعلقة بالمسار المؤدي لتحقيق هذه الأهداف (50).

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى روبرت هاوس\* عام 1971، والتي تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، والذي يبين لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء، وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم (51) تقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما :

- الأنماط القيادية .
- العوامل الموقفية .

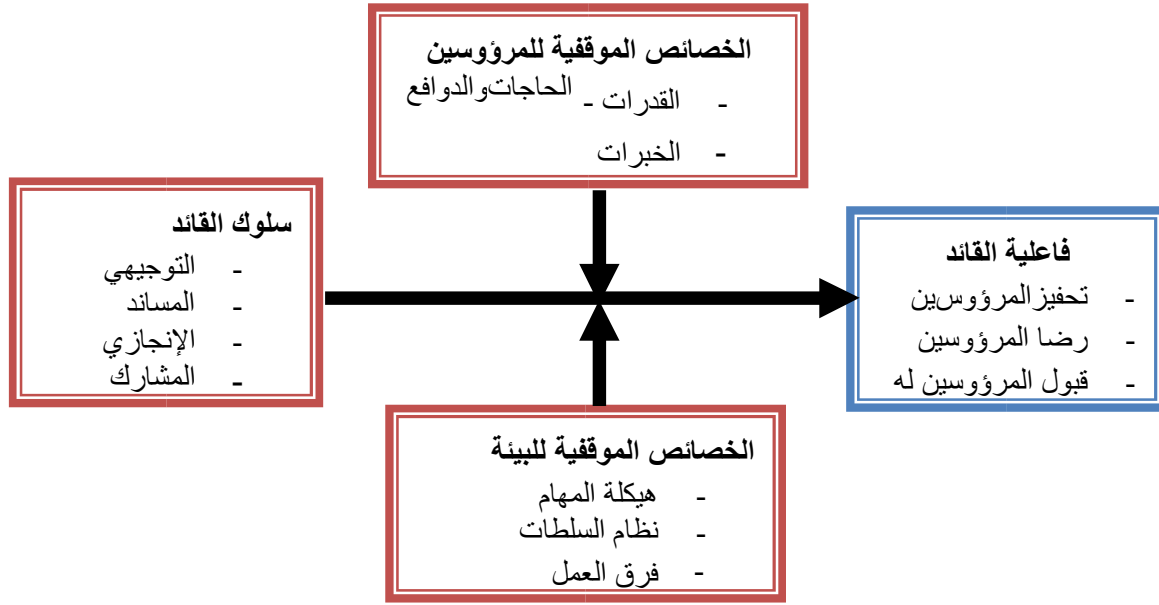
(50) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 216 .

(51) - سامر جلده، مرجع سابق، ص 720.



ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل الآتي (52):

الشكل (4-1) العلاقات الموقفية بي نظرية هاوس



Source : Robbins,S.P,**Organisationnel Behaviour**,10th Ed, Prentice Hall,inc, New Jersey, 2003

#### الفرع الرابع : نظريات القيادة في المدخل المشترك :

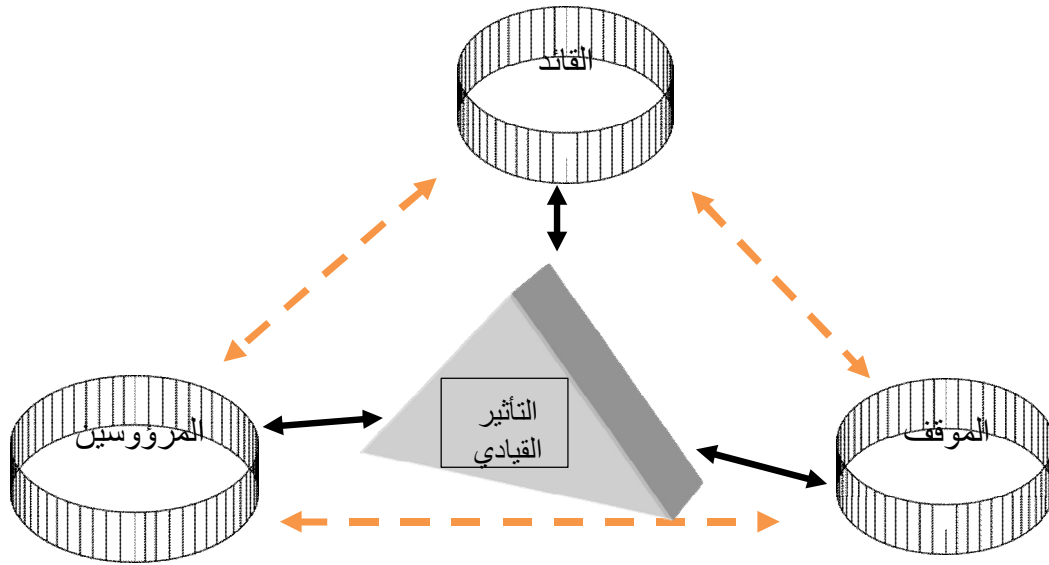
ينظر أنصار هذا المدخل للقيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاثة متغيرات تتمثل في شخصية القائد وخصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي، ويقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفى لاعتقاد أنصاره أن سمات القائد ومتطلبات الموقف كل على حدا لا يكف لنجاح العملية القيادية، وإنما يلزم التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وكذا خصائص الجماعة المقودة، وقد شمل المدخل المشترك العديد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الإدارية، ولعل من أهمها ما يأتي :

(52)Robbins,S.P,**Organisationnel Behaviour**,10th Ed, Prentice Hall,inc, New Jersey, 2003

أولاً - النظرية التفاعلية :

تقوم النظرية التفاعلية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاثة متغيرات رئيسية متمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية، ويرى "سيسيل جيب" (CECIL GIBB) (1960) أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة<sup>(53)</sup>، والشكل التالي يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة<sup>(54)</sup> :

الشكل (1-5): التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري - طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007م، ص 439 .

<sup>(53)</sup> - أبو النيل محمد سيد، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 1985م، ص631

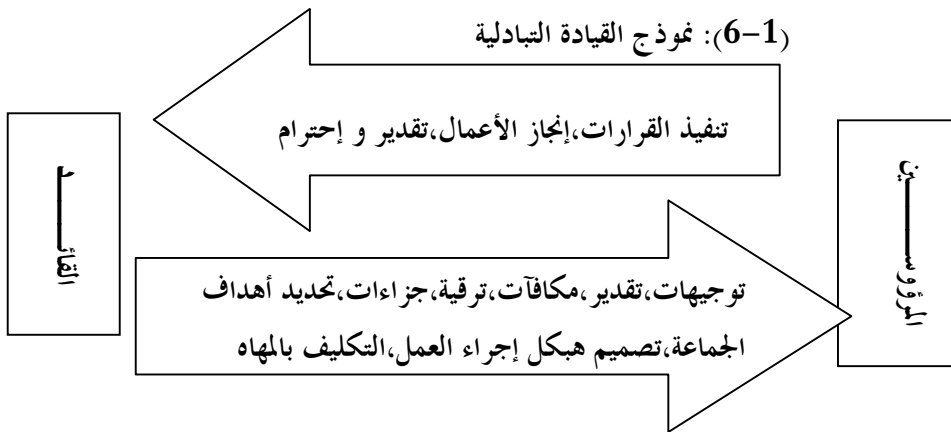
<sup>(54)</sup> - صالح مهدي محسن العامري - طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007م، ص 439 .

ظهرت النظرية التبادلية في أعمال ادوين هولاند (EDWIN HOLLANDER) في عام

(1978)، الذي أكد أن مفهوم القيادة الإدارية في الإطار الفكري لنظرية التفاعل هو عبارة عن عملية تأثير متبادلة

بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين (55) ،

والشكل الآتي يوضح نموذج القيادة التبادلية (56):



المصدر: أبو النيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 63.

وعلى الرغم من أن النظرية التبادلية قد حققت فهم العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين ومساهمة هذه العلاقة في فعالية القيادة الإدارية، إلا أن عدم اشتمالها على عدد من المتغيرات الموقفية أدى إلى قصورها. بالإضافة إلى أنه يؤخذ عليها تعاملها مع المرؤوسين كجماعة متجانسة وهذا ما يناقض الواقع العملي من حيث أن المرؤوسين يختلفون فيما بينهم مما يؤدي إلى اختلاف علاقاتهم مع القادة، وهذا ما أولته النظرية الثنائية عناية واهتمام كبير.

### ثالثاً - نظرية القيادة الثنائية (نظرية الترابط الثنائي الرأسي) :

قدم جورج جرين\* نموذجاً للقيادة يختلف عن الطرح التقليدي الذي اعتبر ان السلوك القيادي

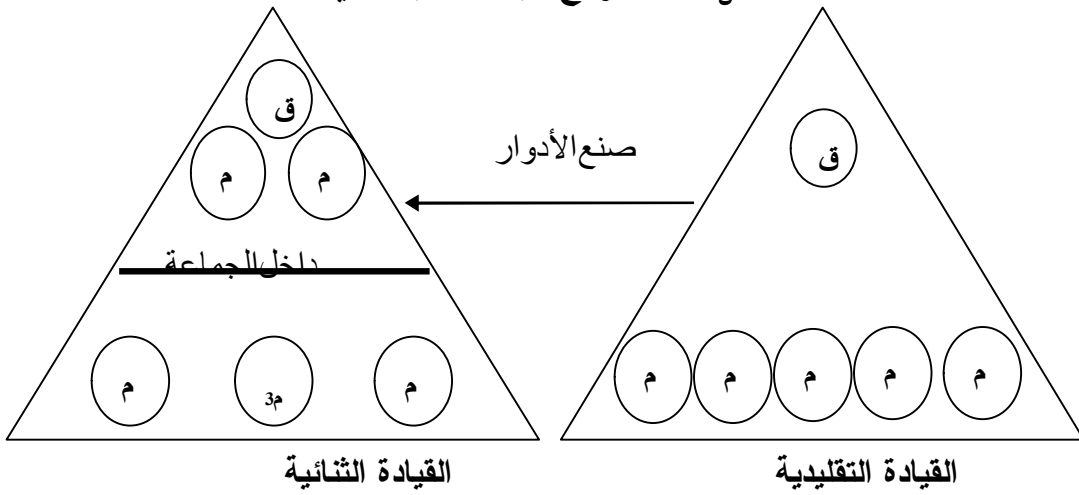
يتحدد بنمط مستقر وثابت للقيادة، وان كل المرؤوسين يعاملون بطريقة واحدة، حيث يرى جرين أن

(55) - محمد السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص 631، 632 .

(56) - أبو النيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 63

القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدا، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس وقد سمى الباحثون السلوكيون مثل هذا النوع من العلاقات بالعلاقات الثنائية الرأسية ومن هنا جاءت تسمية النظرية، والشكل الموالي بيانا لذلك (57) :

شكل 07 نموذج القيادة الثنائية التجري



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 275 .

#### الفرع الخامس : نظريات القيادة في المدخل الحديث :

شهد الفكر الإداري مؤخرًا نماذج جديدة في القيادة الإدارية، وذلك لمواكبة التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل لمختلف المؤسسات، فقد فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية المفاجئة وشحة الموارد والعولمة وشروطها محددات جديدة غير مألوفة لقيادة المؤسسات المعاصرة، لذلك تؤكد نماذج ونظريات المدخل الحديث على عدم جدوى النظريات والمداخل السابقة لوحدها خاصة فيما يتعلق بتغيير المنظمات. ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية القيادة التحويلية، ونظرية القيادة الكارزمية، ونظرية قيادة الفريق.

(57) - راوية حسن، مرجع سابق، ص 275 .

تعتبر القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة التي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، حيث لازال مفهوم القيادة التحويلية يكتسفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهومها ومنه فإن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (58).

ثانياً - القيادة الكاريزماتية :

تزامن مع ظهور كتاب "بيرنز" ونظرية القيادة التحويلية، ظهور نظرية القيادة الكاريزماتية التي نشرها هاوس (HOUS) في عام (1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تفترض أن الكاريزما خاصة فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة، والتي تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه (59).

ثالثاً - نظرية قيادة الفريق :

أدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات اليوم كإعادة الهيكلة التنظيمية والمنافسة الاقتصادية العالمية والتنوع المتزايد داخل القوى العاملة إلى ظهور العديد من المشكلات التي تحتم الاهتمام بالموارد البشري، وهنا سعت العديد من المؤسسات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والقدرات وتوظيفها لتحسين

(58) - الغامدي أحمد سالم، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة - دراسة استطلاعية لآراء موظفين، جامعة الملك سعود، السعودية، 2001م، ص

101 .

(59) - راوية حسن ، مرجع سابق، ص 278، 279 .

الإنتاجية والجودة بشكل مستمر (60) .

### المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية :

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي، الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الأوتوقراطي، و النمط الديمقراطي، والنمط الحر.

### الفرع الأول: النمط الأوتوقراطي :

لقد أسهمت المفاهيم الإدارية التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارة العلمية خاصة في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الأوتوقراطي، والتي تقيم فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس نظرتها للمورد البشري كوحدة إنتاجية يمكن للقائد التحكم فيها وتغيير سلوكها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية، وكلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية (**Autocrates**) تعني حكم الفرد الواحد، وتعني أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة، فهي تعني إذن في هذا المقام خضوع الموارد البشرية في المؤسسة لأوامر ونفوذ وسلطة القائد(61).

ويعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك. ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في

(60) - بيترج - نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، دط، 2006م، ص 221 .

(61) - عبده فليح فاروق - السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005م، ص 232 .

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحذافيرها فيتركها للمرؤوسين الذين يخضعون بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين<sup>(62)</sup>، وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي، يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية<sup>(63)</sup>.

### 1- أشكال القيادة الأوتوقراطية :

يتميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية وهي : القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة :

#### أ - القيادة الأوتوقراطية التسلطية

يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته<sup>(64)</sup>، وقد ثبت في دراسات "ليفين" وجماعته أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه .

#### ب - القيادة الأوتوقراطية الخيرة :

إن القائد الأوتوقراطي الخير يحاول استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والمدح والثناء وأيضاً من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته<sup>(65)</sup>، والقائد من هذا النوع وإن كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه، لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل<sup>(66)</sup>.

(62) - ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 71 .

(63) - معن محمود عياصرة - مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، الأردن، 2007م، ص 153 .

(64) - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 159 .

(65) - ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص 72

(66) - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 160 .

ج - القيادة الأوتوقراطية اللبقة :

القائد الأوتوقراطي اللبق هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ بمفرده<sup>(67)</sup>، فهو يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات، وكل ذلك بغرض حصوله على تأييد مرؤوسيه وطاعتهم له .

ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار<sup>(68)</sup>.

2 - الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية :

يتضح من خصائص النمط الأوتوقراطي وخصائص مختلف أشكاله أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله، وفي ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه<sup>(69)</sup>، لذلك نجد بعض الكتاب على غرار ريدن يرون أن النمط الأوتوقراطي خاصة الخير لازال يطبق في الإدارة الحديثة، وكذا يمكن للنمط التسلطي أن يكون فعالا وناجحا في بعض المواقف .

(67) - ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 72 .

(68) - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 162، 163 .

(69) - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 164 - 167 .



الفرع الثاني : نمط القيادة الديمقراطي :

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وافترضاها، كان للمدارس السلوكية فضلا كبيرا فيها، والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم. ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي<sup>(70)</sup>.

ويقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفصاح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم. ويمارس القائد إشرافا عاما لحفزهم على زيادة الإنتاجية، ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم<sup>(71)</sup>، ومن الناحية النظرية، يشجع النمط القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء مما يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم<sup>(72)</sup>، وعليه، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة .

1- أشكال القيادة الديمقراطية :

حدّد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة<sup>(73)</sup>:

أ - القائد الديمقراطي الذي يتيح قدر بسيط من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجههم أمامهم، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد توضع حولا للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً.

ب - القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.

(70) - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 140، 141 .

(71) - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 260

(72) - طارق عبد الحميد البدري ، مرجع سابق ، ص 24 .

(73) - نواف كنعان ، مرجع سابق، ص 219، 220 .

ج - القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

د - القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.

هـ - القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبله أي قرار تم عليه الاتفاق بينهم.

## 2 - مزايا النمط الديمقراطية للقيادة :

كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الإيجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة نذكر، حيث يذكر محمد سلمان المزايا التالية<sup>(74)</sup> :

- رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط .
- تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم .
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة .
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين .
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين .

## 3- عيوب النمط الديمقراطي للقيادة :

ومن ابرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية ما ذكره حسين رشوان في ما يأتي<sup>(75)</sup> :

- أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه .
- يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسمًا وسرعة .

(74) - محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261 .

(75) - حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 106، 107 .

- القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، او كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة .

### الفرع الثالث: النمط القيادي الحر (الترسالية أو الفوضوية) :

يرجع استخدام النمط الحر أو المنطلق إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر (Free Approach) أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد. وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة أيوا الأمريكية وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة<sup>(76)</sup>.

وفي ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في إنجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة<sup>(77)</sup>.

## 2 - الآثار السلوكية للقيادة الحرة :

إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير مجد وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية، ويولي اهتماما ضئيلا بالعمل، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، إضافة إلى أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القادة الصغار على الجماعة، مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة.

<sup>(76)</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261

<sup>(77)</sup> - نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 244، 245 .

ويرى بعض الباحثين أن الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تفتقر إلى الضبط والتنظيم، وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يصعب من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المبتغاة<sup>(78)</sup>، وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر على إطلاقها إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالاً في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه، وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ المؤكدة لعدم جدواه في الإدارة .

ومن دراسة هذه الأنماط الثلاثة وهي القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة ، نستخلص أن النمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يرتكز على تفرد القائد بالسلطة، أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، بينما نجد ان نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم .

وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط مميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل، منها ما يخص القائد، ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف. ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملاءمة، حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين، ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات لهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

(78) - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262

المطلب الرابع: مهام القائد الإداري ومهارته :

للتعرف على مهام القائد الإداري ومهارته نعرف أولاً القائد، والذي يعتبر اهم متغير في العملية القيادية، يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويجوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف، و قدمت له عدة تعاريف نذكر منها ما يراه دراكر ان التعريف الوحيد للقائد هو أنه شخص له تابعون<sup>(79)</sup>

ويعرف القائد أيضا «أنه الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعد في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة»<sup>(80)</sup>، وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير، لا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعد في ذلك، والمتمثلة في ما يأتي:

**1 – المهارات الفنية:**

وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، والمهارة الفنية تركز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه ان يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وارشاداته نحو الإنجاز المطلوب<sup>(81)</sup> نذكر منها<sup>(82)</sup>:

- قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح .
- الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها .
- القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها، وإدراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.

(79) – محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 227 .

(80) – علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر، الأردن، ط1، 2010م، ص 16 .

(81) – موسى سلامة اللوزي – حضير كاظم حمود، ادارة الاعمال، دار اثراء للنشر، الاردن، دط، 2008م، ص 302 .

(82) – سامر جلده، مرجع سابق، ص 147 .

## 2 - المهارات الإنسانية :

وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم؛ وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم؛ وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم واشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل<sup>(83)</sup>، من بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد<sup>(84)</sup> :

- مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين .
- مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمرؤوسيه.
- مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين أفرادها .
- البعد العاطفي،<sup>(85)</sup> إذ أنّ فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميّز أفضل القادة عن الآخرين، ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسن نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ بالمواهب، بل أيضا في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع، الالتزام.

## 3 - المهارات الفكرية :

وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة. وفي ما يلي بعض هذه المهارات<sup>(86)</sup> :

- القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق .

(83) - سامر جلده، مرجع سابق، ص 147 .

(84) - علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 71 .

(85) - دانيال جولمان وآخرون ، القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارية الى علم نتائج، ترجمة عثمان الجليلي المثلوثي - بشير احمد سعيد ، دار المريخ، الرياض، دط، دت، ص 30 .

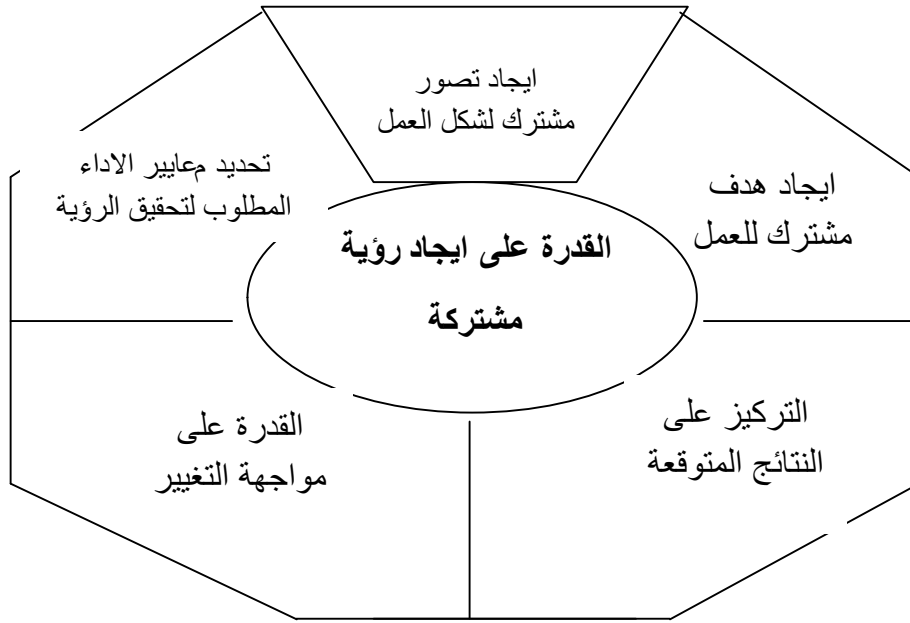
(86) - المنظمة العربية للتنمية الادارية، تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، 2010م، ص 50 .

• القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة، امتلاك الرؤية والقدرة

على التوقع، والشكل الآتي يحدد متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد

والمرؤوسين<sup>(87)</sup>:

الشكل (1-8): متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 324(بتصرف).

#### 4-المهارات الشخصية :

ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على

المرؤوسين، منها<sup>(88)</sup> :

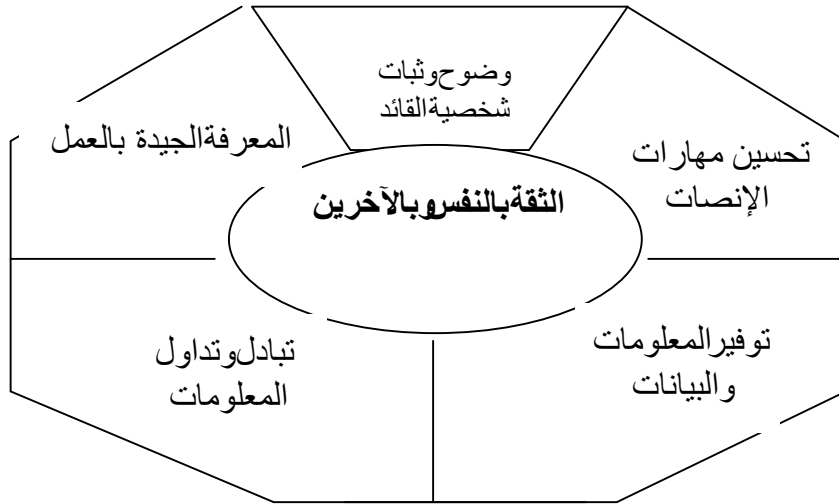
• الانجاز، فالقائد الفعال تكون له القدرة على انجاز الأولويات .

(87) - مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 324(بتصرف).

(88) - زيد منير عبوي، الادارة بالاهداف، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ط7، 2007م، ص 27، 28

- الشجاعة، فالقائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال، مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك .
- الإتقان في أداء وانجاز العمل .
- امتلاك الحنكة: حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة، والثقة بالنفس وبالآخرين، والشكل الآتي يبين شروط تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين :

الشكل (1-9): متطلبات تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين



المصدر: مدحت محمد ابو النصر مرجع سبق ذكره، ص 325 (بصرف)

ولابد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :

أولاً : مهام رسمية تنظيمية :

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام بما يأتي :



## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

**1 - التخطيط:** أي رسم السياسات، ووضع الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آراءهم حول القضايا والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم (89).

**ب- التنظيم:** يعد التنظيم وظيفة مهمة من وظائف القائد ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المشروع، إن دور التنظيم يتحدد في أنه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الأفرد بمقتضاها العمل جماعياً وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ولتحقيق هذه الأهداف فإن على القائد أن يجدد أولاً النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها ومن سيتولى مساعدته ولمن يقدم تقارير العمل، ومن يقدم له بدوره هذه التقارير ولا بد للقائد أن يعرف الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقعه في هذا الإطار ووسائل الاتصالات، والمرؤوس بدوره يجب أن يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة منه وحدود هذه الوظيفة وعلاقته برئيسه والمجموعات التي تعمل معه والمجموعة الكلية التي يتكون منها البناء التنظيمي (90).

**ج- التنسيق:** يعد التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وهنا لا بد للمدير بتذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من التزايدات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الأخر المؤمن بالفردية أو

(89) - خيري مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2003م، ص 313.

(90) - بشير العلاق، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 321.

الذي يصعب عليه تجاوزهما للقبول بالجماعية والتنسيق وغير ذلك من الموانع أو المعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون .

د- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية : وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على

مجريات الأمور، وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في مجال العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

هـ- المتابعة والإشراف : فجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود إلى مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو

بواسطة المهام والخطط ، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للشواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقييم والتطوير وأيضا

تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة ، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك

من فوائد جمة ، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيقا للنجاحات (91) .

و- الرقابة : من خلال الرقابة يستطيع القائد التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات والب ارمج التي تؤدي إلى تحقيق

أهداف التنظيم ويكون على القائد عند إجراء الرقابة الالتجاء إلى استخدام معدلات موضوعية غير شخصية وأن

يستهدف وهو يقوم بالرقابة محاولة الكشف عما قد يعترى التنظيم من أخطاء والقضاء على ما قد يكون هناك من

معوقات يكون لها تأثيرها في تنفيذ أهداف التنظيم كما يجب على القائد أن يمارس الرقابة على أساس اعتبارها أداة

تقويم واصلاح لا على أساس اعتبارها وسيلة لتوقيع الجزاء والعقاب (92) .

(91) - خيرى مصطفى كنانة، المرجع السابق ، ص 311-313 .

(92) - إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، دط، 2004م، ص 132 .

ثانيا : مهام غير رسمية :

تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام :

أ- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية : جماعات العمل غير الرسمية هي تلك الجماعات الأولية الصغيرة الحجم والتي لا يزيد عدد أعضائها على عشرة عمال والتي تقوم على أسس شخصية وتتكون بطريقة عفوية أو تلقائية غير مخططة نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل الحر لفترة طويلة بين العمال داخل وخارج المؤسسة وتؤدي هذه الجماعات وظائف معينة غير رسمية بالنسبة لأعضائها<sup>(93)</sup> .

ب- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة : يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل فأى قصور في خدمة الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة . ويتفرغ الاتصال الإداري إلى اتصال تنظيمي واتصال بين أفراد التنظيم فيما بعضهم البعض وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الإدارة من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة وبوجه خاص المدخل السلوكي في الإدارة فعملية الاتصالات بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم<sup>(94)</sup> .

ج- المشاركة :

وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة وتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه، واحتوائهم عاطفيا وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائما في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به ، وبهذا

<sup>(93)</sup> - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، دط، 2002م، ص 361.

<sup>(94)</sup> - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، عين مليلة، الجزائر، دط، 2003م ، ص 12-16 .

يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وان وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

#### د- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية :

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو يترل من مستواه بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

هـ- درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل : كقيمة الوفاء، والستر على النواقض، والعثرات، والعفو، والسماحة ، والكرم، وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذى بها الجميع فيسعى لتقمص شخصيتها، وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم، وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .

و- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته : وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن ، وتلاشي الأوقات المهدورة (95).

(95) - خيرى مصطفى كنانة، مرجع سابق، ص 312 .

المبحث الثاني: الإطار النظري لتطوير المسار الوظيفي :

المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي :

يعتبر المسار الوظيفي وظيفة مهمة وأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتي شملت تغيرات في نمط الحياة وهياكل المؤسسات لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المسار الوظيفي وأهميته .

الوظيفة هي ما يقوم به الفرد في العمل ليحصل على مرتبه<sup>(96)</sup>، بينما المسار الوظيفي ينطوي على نظرة طويلة الأمد لمجموعة متتالية من الوظائف والخبرات في العمل، ومنه يمكن تعريف المسار الوظيفي، أنه التابع التراكمي لأنشطة العمل و المراكز التي يمارسها الفرد عبر الزمن، إلى جانب الاتجاهات والمعرفة والكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة والمراكز، والتي ينميها الفرد خلال حياته<sup>(97)</sup>، أو هو عبارة عن « سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد منذ تعيينه إلى أن يحال على التقاعد »<sup>(98)</sup> .

وبعبارة أخرى يعرف المسار الوظيفي بقولهم : « هو تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيء فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمؤسسة على مدى حياة الفرد الوظيفية »<sup>(99)</sup>، أو « هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر باتجاهاته وطموحات وأهدافه ومشاعره التي لا تنفصل عن المراحل المتتالية لحياته الوظيفية »<sup>(100)</sup> .

وخلاصة يمكن القول أن المسار الوظيفي هو سلسلة متوالية من المراحل التي يمر بها المستخدم خلال حياته المهنية داخل المؤسسة انطلاقاً من مرحلة التوظيف إلى غاية انتهاء الخدمة بالمؤسسة.

<sup>(96)</sup> - حسن راوية، نفس المرجع السابق، ص422.

<sup>(97)</sup> - حسن راوية، نفس المرجع، ص346

<sup>(98)</sup> - قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008م، ص139.

<sup>(99)</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دط، 2008م، ص198.

<sup>(100)</sup> - محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص384.

المطلب الثاني : أهمية المسار الوظيفي :

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد من جهة، ومن منظور المؤسسة من جهة أخرى (101)

أولاً: بالنسبة للفرد :

- 1 - إشباع القيم الوظيفية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع الوظائف وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرون يقدرّون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم؛
- 2 - تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثمّ فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر .
- 3 - توفير فرص تطور وظيفي عادلة للموظف، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين .
- 4 - الرضا الوظيفي؛ ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم .
- 5 - بناء المهارات؛ ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختبارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.

(101) - قشي إهام، مرجع سابق، ص 166 - 168.

ثانياً: بالنسبة للمؤسسة.

للمسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة نذكر منها:

- 1- اختيار الموارد البشرية؛ تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين المهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية .
- 2- تنمية واستخدام الموارد البشرية، فعندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته وميولاته يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنمو، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية .
- 3- توافر المهارات والمواهب، ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد، بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية .
- 4- الاستقطاب، ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد المهوبين للعمل به .
- 5- توضيح الأهداف، ويعني ذلك العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافيقها مع مهام الأفراد .
- 6- تقييم الأداء؛ ويسهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل: الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل: (الجنس، السن، العمر)، ومن ثمّ توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد .
- 7- إدارة الرسوب أو الوجود الوظيفي في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقية للمديرين والأفراد الآخرين فيصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفياً في المراحل الوظيفية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدياً بالنسبة للمؤسسة تسعى

للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالمي مثلاً أو نسبة الغياب التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقي في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المؤسسة.

**8- الدافعية؛** أي إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية، والتي تتوقف بدورها على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله

يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي.

وباختصار وكما هو واضح فإن المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضيف قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية

داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المؤسسة

والأفراد سينعدم<sup>(102)</sup>.

---

(102) - قشي إلهام، مرجع سابق، ص 168.



المطلب الثالث: تخطيط المسار الوظيفي :

ويتضمن هذا المطلب عددا من التعريفات التي تختصّ بالمفاهيم المشكّلة لهذا العنوان، والتي تندرج في الآتي :

أولاً- تعريف التخطيط :

تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية، وتتناول عملية تحديد أهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم تحقيقها ومن ثم تحديد الطرق العلمية المدروسة الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف<sup>(103)</sup>، ومن بين التعاريف التي قدمها المختصين لهذا المصطلح، والتي تختلف باختلاف المدارس، وتتعدّد بتعدد زوايا الرؤية نجد مثلا من يعرفه على أنه عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدما لما يجب إنجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف معينة مستعنيين بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا<sup>(104)</sup> وهناك من يرى أنّه عملية جمع المعلومات والحقائق التي تساعد على بلوغها على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها<sup>(105)</sup>، ويمكننا من خلال التعاريف السابقة القول أن التخطيط عبارة عن مجهود علمي يتم من خلاله تحديد الأهداف التنموية، واختبار الإجراءات والسياسات المثلى لتحقيقها خلال سنوات الخطة في حدود الموارد المتاحة.

ثانيا - تعريف تخطيط المسار الوظيفي :

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي فحاء في تعريف البعض بأنه « إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل »<sup>(106)</sup>، وجاء على لسان البعض الآخر أنّه « ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار لوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد

(103) - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، دط، 2006م، ص 168 .

(104) - علي الشقاوي، العملية الإدارية ، الدار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، مصر، دط، 2002م، ص 173 .

(105) - عمر سعيد إبراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2003م، ص 55 .

(106) -

بنفسه حياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة» (107).

ورغم تعدد هذه التعاريف وتباينها إلا أن هناك اتفاق بين أهل الاختصاص على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد مهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة فينفس الوقت (108).

### ثالثا - أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي، ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يأتي (109):

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا؛ وتمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .
- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد؛ فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مسار الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

(107) - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دط، 2006م، ص 374 .

(108) - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، دط، 2002م، ص 286، 287 .

(109) - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دط، 2003م، ص 287 .

- تشجيع تنوع الثقافات؛ ويتم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في أصل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً.
- الحد من إحباط العاملين؛ إذ أن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلاً من المعاملات في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلاً في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل، وكذلك الترقية .
- تجنب التقادم المهاري؛ وتساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغيير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغييرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على اكتساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات<sup>(110)</sup>.
- تحسين قدرة المؤسسة في حدة الحفاظ على العمالة المؤهلة؛ إذ أن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة .
- تحسين سمعة المؤسسة، إذ أن إدراك الأفراد أن منظماتهم تعني بمستقبلهم الوظيفي سوف يجعل منهم أداة جيدة للترويج لها في كافة التجمعات، والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صور والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

(110) - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 379.

- تخفيف القيود على حركة العمالة، إذ وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق وتقرير إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك من خلال حركات الترقية والنقل.
- تقليل تكلفة العمالة؛ فالحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في (الأجور والحوافز الأخرى) العائد والربح، وتحقيق بذلك خسارة فادحة (111).

#### رابعا - أهداف تخطيط المسار الوظيفي :

- هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إنجازها في النقاط الآتية (112) :
- أ - يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

- ب - تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج (113).

- ج - تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعدى الاستفادة من مزايا تخطيط

(111) - أحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط، 1995م، ص 187.

(112) - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 396.

(113) - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1999م - 2000م، ص 279.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

د - يهدف الفرد أساسا من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة، وكذا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.

هـ - تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز، وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته، ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة (114).

و خلاصة القول يتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق أهدافه، التي تتمثل خاصة في النمو بالعمل والرضا عنه هذا من جهة، وتجسد المؤسسة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق الإنتاجية والربح من جهة أخرى .

### خامسا - خطوات تخطيط المسارات الوظيفية (مراحل) :

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يأتي (115) :

1/ تصميم المسارات الوظيفية: ويتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة، مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.

(114) - محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 279 .

(115) - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 396 .

2/ توصيف وتحديد أهداف كل مسار : وذلك سواء كان الأجل قصيرا أو متوسطا أو طويلا .

3/ تقييم الذات : ويتم حينذاك تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية

والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا إلى تحقيقها.

4/ تحديد الفرص الوظيفية : وتساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف

بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية، والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة، هذا وتتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الأعمال وسياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المؤسسة (116) .

5/ تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية

والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد، ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

6/ إعداد الخطط أو برامج العمل: وهنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية

لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.

(116) - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 235.

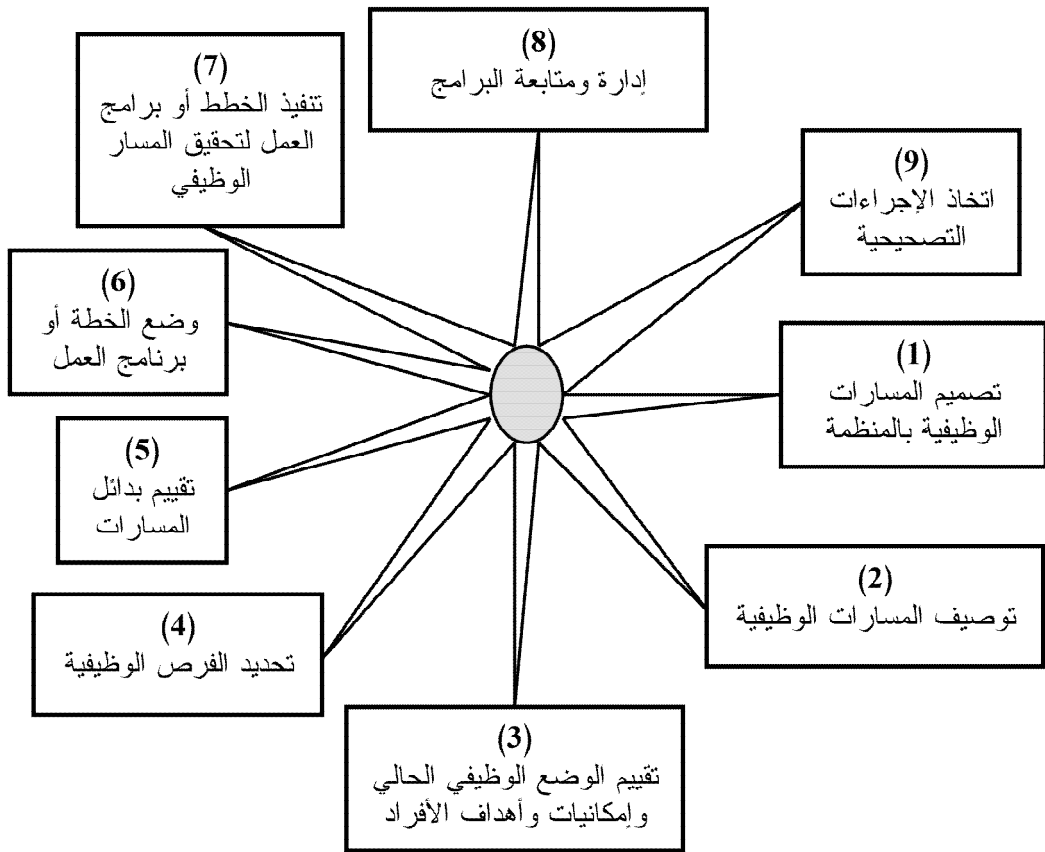
## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

7/ تنفيذ الخطط : لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيه على تطوير مساراتهم الوظيفية<sup>(117)</sup>، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

8/ إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

9/ اتخاذ القرارات التشخيصية: من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي، ويوضح الشكل الآتي مراحل تخطيط المسار الوظيفي<sup>(118)</sup>:

الشكل (1-10): مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص237.

(117) - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 389 .

(118) - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص237 .

المطلب الرابع : تطوير المسار الوظيفي :

أولاً - مفهوم تطوير المسار الوظيفي :

بعد تخطيط المسار الوظيفي، يمكن للموظف وبمساعدة المنشأة التي يعمل بها أن يعمل على تطوير مساره الوظيفي، ومن وجهة نظر الموظف فإنه يستطيع بذلك أن ينتقل من وظيفة إلى أخرى ومن منشأة إلى أخرى لأنه استطاع أن يحصل على معارف وخبرات أكبر وأعظم و من هذا .

ويعدّ تطوير المسار أحد السبل الضرورية لشد همم العاملين وزرع الولاء لديهم إذ أن من شأنه أن يجعل العاملين يملكون مسارهم وليس فقط وظيفتهم، ففي دراسة أمريكية أجريت في 32 منظمة وجد أن واحداً من سبعة كنديين لديهم " ولاء حقيقي " لوظيفتهم، وفي دراسة أخرى شملت عشرة آلاف من العاملين في دول مختلفة وجد أن 34% منهم يكرسون أنفسهم لوظائفهم فقط ، وان نصف المستجيبين يشعرون بان منظماتهم مهتمة بتطوير العاملين على المدى الطويل وليس فقط في وظائفهم الحالية<sup>(119)</sup> .

ويعرّف التطوير الوظيفي Career Development على أنه « المنهج الرسمي الذي تتخذه المنظمة لمساعدة الأفراد في الحصول على المهارات والخبرات المطلوبة لمزاولة وظائفهم الحالية والمستقبلية »<sup>(120)</sup> .

---

<sup>(119)</sup>- Olijnyk, zena, "win the loyalty game", Canadian Business, V.74, Issue 23, 2001, P.123-125.

<sup>(120)</sup> - Mondy, R.& Others, "**Human Resource Management**", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 8<sup>th</sup> Edition, 2002,p.250-251



ثانياً - أهمية تطوير المسار الوظيفي و استخداماته :

وذلك أن عملية تطوير المسار الوظيفي في غاية الأهمية ولاسيما ضمن بيئة الأعمال المعاصرة التي تشهد متغيرات متعددة اقتصادية وسياسية وتشريعية وتكنولوجية فضلاً عن توجهات التخصص والشراء والدمج بين الشركات، وهذه الأهمية تتضح من خلال تطوير المسار الوظيفي الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى العاملون والمنشأة في الوقت نفسه إليها ، فإذا كان هدف العاملين هو النمو والاستقرار والرضا في العمل، فإن الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية. (121)

ومن الأسباب الداعية للاهتمام بتطوير المسار الوظيفي: مواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية ، ووضع أفضل صيغة لكل من المنظمة والأفراد عن المسارات الوظيفية في المنظمة، وتحقيق الارتباط والتكامل بين نشاطات ال موارد البشرية وربط إدارة المسار الوظيفي مع خطط التطوير في المنظمة، ومساهمته في تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وزيادة إفادة الإدارة من مواردها البشرية المتاحة ، وإدارة المهارات وتجنب تقادمها، ومواجهة مشكلات دوران العاملين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والبقاء في عالم المنافسة، وتحقيق الأمان الوظيفي للأفراد والاستقرار في المنظمة ، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة .

وقد اتفق الباحثون والكتاب في تحديد مسؤولية تطوير المسار الوظيفي كمسؤولية مشتركة بين كل من الأفراد ومن استخدامات تطوير المسار الوظيفي:

أ - في مجال إعداد القيادات الإدارية : يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيساً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الثاني محل الصف الأول من القيادات.

(121) - أيمن حسن ، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي ،مرجع سبق ذكره،ص133-134.

ب - في مجال الإحلال الوظيفي : يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي للكوادر الماهرة - إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية وتطويرها للأطر الواعدة التي سوف تحل محل الأطر غير الكفاء في المواقع الوظيفية المختلفة خلال المرحلة القادمة ، ذلك أنه دون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية وتطويرها للأطر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر سلباً في أداء المنظمة واستقرارها، كما تؤثر سلباً في إيمان القيادات الإدارية وثقتها في برامج الإحلال الوظيفي.

ج - في مجال الترقية والنقل : ففي ظل وجود خطة واضحة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين وتطويره تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً أو رأسياً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة مسبقاً وليس على أساس الأقدمية أو الرغبات الشخصية.

ولتحقيق تطوير مسار وظيفي ناجح في المنظمات لا بد من تكوين نموذج تطوير وظيفي متكامل يدمج المسميات الوظيفية مع متطلبات البيئة الخارجية، واستخدام أسلوب التدريب الشامل، ونشر المعلومات المتعلقة بالمهنة وتطويرها، والتعليم والتدريب المستمر من خلال برامج التدريب والتعلم الرسمي، وإتاحة الفرص للموارد البشرية لتتعلم المهارات والخبرات والمعارف الجديدة، والقيام بالنشاطات التنموية وإتاحة الفرصة أمام الفرد لاستكمال دراسته وتقديم البرامج التدريبية له، وتهيئة لجان استشارية حول الوظيفة المهنية لتوضيح أهداف الوظائف وتقديم النصح والإرشاد في حل المشكلات الناجمة بين حاجة الأفراد وحاجة المنظمة، وإتاحة الفرصة نحو التنمية العملية (تناوب وظيفي، إثراء وظيفي).

ثالثاً - أهداف تطوير المسار الوظيفي<sup>(122)</sup> :

يمكن إجمال أهداف وغايات تطوير المسار الوظيفي فيما يأتي :

(122) - منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، مرجع سابق، ص17.

- مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.
- مساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي Succession planning أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات .. الخ.

#### رابعاً - مراحل تطوير المسار الوظيفي (123):

يمر الموظف خلال حياته الوظيفية بأربعة مراحل هي :

#### أ - مرحلة الاستكشاف :

تبدأ قبل أو مع تعيين الفرد في المنظمة من خلال تحديد الوظائف التي تتوافق مع ميول الأفراد واهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم في ضوء القيم الذاتية والفروق الفردية. ويبدأ الأفراد في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن من الزملاء والأصدقاء وأفراد الأسرة ووسائل الإعلام. وبعد التعرف على نوعية الوظائف التي تتفق مع ميولهم واهتماماتهم، يسعون لاكتساب جوانب المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف، وتحدث مرحلة الاستكشاف من سن الخامسة عشرة إلى دون سن الثلاثين من العمر عندما يكون الفرد في مرحلة التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج.

(123) - عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل ، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين

في وزارة التربية والتعليم ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 21-23. متاح على الموقع: google الساعة 11.12 التاريخ 2016/02/16 .

ب - مرحلة التأسيس :

يكتسب الفرد مهارات ومعارف متنوعة خلال مرحلة الاستكشاف، مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية، وإذا لم ينجح الفرد في اختيار المجال الوظيفي المناسب، فقد ينتقل إلى منظمة أخرى. وغالباً ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المنظمة في وظيفة دائمة. ويحتاج الموظف إلى من يساعده للنجاح في ذلك، لذلك يجب أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه .

ج - مرحلة الحفاظ الوظيفي :

يهتم الموظف خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ويمتلك الموظف في هذه الحالة رصيداً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، ويمكن أن يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد. وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المنظمة أو أهدافها وتوجيه العاملين بها .

د - مرحلة الانفصال الوظيفي أو التقاعد :

تتضمن هذه المرحلة خروج الموظف من المنظمة وانتهاء مستقبله الوظيفي فيها، حيث يسعى إلى التأقلم مع الوضع الجديد ومراجعة حساباته في ضوء قلة المسؤوليات وزيادة وقت الفراغ. ويسعى الفرد خلال هذه المرحلة إلى القيام برحلات وأنشطة ترفيهية تشغله عن حالة الفراغ. وقد يرفض البعض الاستسلام لهذه المرحلة فيبحث عن عمل استشاري في منظمة أخرى، أو يسعى لإنشاء عمل خاص له .

خامسا - معوقات تطوير المسار الوظيفي<sup>(124)</sup> :

ساهمت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهم

هذه العوامل :

- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموما.
- عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين.
- اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.
- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من الجوانب.
- نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
- عدم رصد الميزانيات الكافية من قبل اغلب المؤسسات لإجراء البحوث والدراسات حول سبل تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية لموظفيها.
- قلة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي عموما.
- عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي

(124) - منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، مرجع سابق،

المطلب الخامس: استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي :

وتنقسم استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي وفق مرحلتين (125) :

أولا - قبل بدء المسار:

الاستقطاب والاختيار والتعيين Recruitment , selection , appointment ، وتأتي أهمية

الاستقطاب بالنسبة للمسار الوظيفي من خلال اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي والذي يمثل المصادر

الداخلية للاستقطاب، ويعد النقل Transfer والترقية Promotion من أهم المصادر الداخلية حيث تقوم

المنظمة بنقل الموظف إذا حصل شاغر يقتضي الإشغال السريع، أما الترقية فهي تتم من الداخل لمواقع وظيفية أعلى

أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر، وتعد وسيلة مهمة لإشغال بعض الوظائف، بل هي بمتزلة عملية إعادة تخصيص

Reassignment للفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى Higher rank وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة

على مسؤوليات وسلطات أكبر.

يعد الاختيار selection الركن الثاني من الأركان الثلاثة لعملية التوظيف(الاستقطاب، الاختيار،

التعيين)، إذ يشكل مع التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة، أي أنه الوسيلة التي

بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها

المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها

ويستهدف التعويض compensation وما يرتبط به من أنظمة الأجور والمكافآت زيادة دافعية الفرد

للعمل وتحسين أدائه، كما يساعده في الشعور بالضمان والأمان الوظيفي ومن ثم الاستقرار والاستمرار في المنظمة

وتطوير مساره الوظيفي .

(125) - صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم

الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 02، 2004، ص133 متاح على الموقع: google الساعة 11.12 التاريخ 2016/02/16 .

التدريب والتطوير Training and Development الذي يعد مسؤولية و نشاطا تمارسه إدارة الموارد البشرية، سواءً بالتركيز على توسيع مؤهلات الأفراد ليشغلوا وظائف في المستقبل، أو التركيز على منحهم معارف ومهارات لأداء وظائفهم الحالية، حيث يلزم التدريب الفرد العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى) وحركته الأفقية (عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى) منذ التحاقه بالعمل وحتى إحالته على التقاعد.

ويهتم تقييم الأداء performance appraisal بقياس كفاءة أداء العاملين طبقا لمعايير محددة مسبقا ويبين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته ويكشف عن قدراته واستعداده للإنجاز والتقدم والتطوير والابتكار ومدى تحمله للمسؤولية، وتحليل تقرير الأداء وما يظهره من نقاط قوة أو ضعف ومؤشرات يمكن للإدارة أن تسترشد بها في عملية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وإدارته.

أما بالنسبة لبرنامج التوجيه Orientation program فإنه يعني بتوجيه العاملين وخاصة الجدد منهم، ويشير عدد من الباحثين إلى أهمية الإرشاد والتوجيه التنظيمي في مجال تخطيط المسار للأفراد من خلال تقديم المعلومات والبيانات المتعلقة بالفرص الوظيفية المتاحة وسبل تطويرها وربطها بالقدرات والطموحات الفردية.

## المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة وتطوير المسار الوظيفي

### المطلب الأول: الأنماط القيادية وتطوير المسار الوظيفي

#### 1. القيادة البيروقراطية وتطوير المسار الوظيفي:

تميل البيروقراطية باستمرار إلى إقصاء العامة كما تخفي معارفها وتصرفاتها بقدر ما تستطيع خوفا من الانتقادات<sup>126</sup> لذلك فإن القيادة البيروقراطية تميل عملية التخطيط المشتركة للمسار الوظيفي بين العامل والإدارة فهي ترى أن عملية تخطيط المستقبل الوظيفي تتم من جهتها فقط، وهو ما يفسر عادة وجود علاقة سلبية بين القيادة البيروقراطية وتخطيط المسار الوظيفي. كما أن المنظمات التي يسودها نمط القيادة البيروقراطية تقل فيها درجات الرضا عن الترقيات أو عن اختيار الموظفين للخضوع لعمليات التدريب لأن العمليتين تسودها الضبابية وعدم الشفافية والوضوح، كما أنه ليس للموظف الحق بالشكوى وذلك يعني مخالفة التعليمات التي هي أمر مقدس بالنسبة للإدارة. لكن قد تكون للقيادة البيروقراطية علاقة إيجابية في تخطيط المسار الوظيفي وتطوير الموظف من جانب أن الفرد عندما يرى أن الإدارة والقائد ملتزم حرفيا بالقوانين والقواعد التنظيمية فسيولد لديه شعور بالثقة في قراراته والاطمئنان لنتائجها، وهو ما ينعكس إيجابا على الرضا عن مساره الوظيفي أثناء فترة عمله بالمؤسسة.

#### 2. قيادة عدم التدخل وتطوير المسار الوظيفي:

يعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في إنجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة،<sup>127</sup> لذلك فإن عملية تخطيط المسار الوظيفي في ظل قيادة عدم التدخل تكون من طرف واحد مثلما هو الحال في القيادة البيروقراطية، لكن

<sup>126</sup> عبد الله الودداني، البيروقراطية وإدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، من 1 إلى 4

نوفمبر 2009، ص 23

<sup>127</sup> دريوش شهنيز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 92.



## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

هذه المرة تكون من جهة الموظف فقط، والذي عادة ما يفتقد إلى العديد من المعلومات المهمة التي تساعد على فهم حاجاته واستيعاب طموحاته وتقدير مواهبه ومهاراته.

لذلك فإن لقيادة عدم التدخل علاقة سلبية بتخطيط المسار الوظيفي. كما أن الموظف في ظل قيادة عدم التدخل سيشعر بحالة ضياع خاصة في مراحل حياة الوظيفية المبكرة في المنظمة فلا يدرك التوجه المستقبلي الملائم له من جهة. من جهة أخرى فإنه في ظل قيادة عدم التدخل لن تتاح للموظف فرص الخضوع لدورات تدريبية كثيرة، لأن القائد يميل إلى الثقة في قدرات الفرد وهذا مل يجعله يعفيه أو يقرر عدم خضوعه للتدريب.

### 3. القيادة التحويلية وتطوير المسار الوظيفي:

توفر القيادة التحويلية رقابة للعديد من السلوكيات التطويرية للفرد،<sup>128</sup> لذلك فإن أكثر الأنماط القيادية مساهمة في تطوير الموظفين هي القيادة التحويلية، حيث نجد القائد التحويلي أكثر اهتمام بتدريب الموظفين وبناء فرق العمل من أجل زيادة فرص كسب المعرفة لأعضاء الفريق. وعادة ما يلجأ القائد التحويلي إلى بناء رؤية مشتركة يؤمن بها الموظفون،<sup>129</sup> فتجدهم أكثر تحفيزاً لتطوير أنفسهم من أجل تحقيق غاية واحدة للمؤسسة، كما أن توافق كبير بين أهدافهم وأهداف المؤسسة. كما القيادة التحويلية ومن خلال تقديمها لرؤيا واضحة وتسهيل تقبل الأفراد لأهداف المؤسسة فهي تساهم في رضا الموظفين عن مساهمهم الوظيفي<sup>130</sup>.

من جهة أخرى فإن أهم ميزات القائد التحويلي هو أن يراعي الاعتبارات الفردية لكل موظف، لذلك فنجد أنه يساعد الموظف على فهم طموحه ويشير لديه الرغبة بالتغيير والتطوير وهو ما يؤدي إلى ترقيته من منصب إلى أعلى بحسب التزامه بتطوير نفسه.

<sup>128</sup> Sosika, J.J., Godshalka, V.M., & Yammarinob, F.J., Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor prote'ge' relationships: A multiple levels of analysis perspective, The Leadership Quarterly 15,2004, p 258.

<sup>129</sup> Voola, R., "Leadership Styles, Internal Marketing, And Market Orientation: Conceptualizing The Relationships", ANZMAC, University of Newcastle, 2003, P 1197

<sup>130</sup> Riaz, A., & Haider, M.H., Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. BEH – Business and Economic Horizons Volume 1, Issue 1, April 2010, p 35.

#### 4. القيادة التبادلية وتطوير المسار الوظيفي:

تساهم القيادة التبادلية إيجابيا من خلال تقديمها للمكافآت في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق النجاح المهني للموظفين ومن ثم رضاهم عن مسارههم الوظيفي<sup>131</sup>.

كما أن ارتباط القيادة الإجرائية بجانب المكافآت والتعويضات،<sup>132</sup> يجعل لها ارتباط قوي بالترقية، حيث تستند الترقية في ظل القيادة التبادلية على أساس ما يقدمه الفرد من جهود في العمل. لذلك فإن القيادة التبادلية تساهم في تطوير المسار الوظيفي من جانب مساهمتها في كل من الترقية وجعل الفرد يقدم أفضل ما لديها من أجل تحقيق مستقبل وظيفي أفضل.

وعموما فإن القيادة التحويلية تساهم التطوير الاستكشافي بينما تساهم القيادة التبادلية في تطوير المعارف الموجودة (التطوير الاستغلالي).<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup> Riaz, A., & Haider, M.H., Op. Cit, p 35.

<sup>132</sup> Voola, R., Op. Cit, P 1197

<sup>133</sup> Riaz, A., & Haider, M.H., Op.Cit, p 35.

### 1. القيادة وتخطيط المسار الوظيفي

إن الفرد أثناء عملية تخطيطه لمساره الوظيفي يحتاج إلى ثلاثة أطراف أصدقاء يدعمونه، عائلة تتأقلم معه وشخص يراقب، وعادة ما يؤدي هذا الدور القائد. فالقائد يجب أن يلعب دور المراقب لعملية تخطيط المسار الوظيفي من قبل الموظف فيساعده على تحديد الخيارات الأفضل، ويصحح مساره<sup>134</sup>.

كما أن توفير القيادة لرؤية مشتركة له علاقة إيجابية بقدرة أفراد المنظمة على التشارك في صورة فكرية مستقبلية تشجعهم على تطوير ذاتهم،<sup>135</sup> وهو ما يساعد في تطوير مسارهم الوظيفي.

### 2. القيادة والترقية:

تساهم القيادة في تحسين الأداء من خلال رفع معدل الترقية والتقدم المتزايد للأجور<sup>136</sup>. فحرص القيادة على تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها يجعل تهتم بتطوير الأفراد وتحسين أدائهم، ومن ثم تكليفهم بالمهام ذات المسؤوليات الأعلى.

### 3. القيادة والتدريب:

إن القائد مسؤول عن توفير فرص التعلم والابتكار من خلال تشخيص المحيط الخارجي للمنظمة، إضافة إلى توفير الموارد اللازمة للتعلم والابتكار من المحيط الداخلي للمنظمة،<sup>137</sup> لذلك نجد أن درجة توجه القائد نحو التعلم والابتكار هي التي تحدد مدى اهتمامه بالتدريب وتكوين فرق العمل التي تساعد على تبادل الأفراد لمعارفهم.

<sup>134</sup> Department of Developmental Services, Office of Human Rights & Advocacy Services, 1600 9th Street, Room 240, Sacramento, California 95814 (916) 654-1888.

<sup>135</sup> Gracia-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., & Verdu-Jover, A.J., « Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship », Industrial Management of Data Systems, Vol. 106, No. 1, p 23

<sup>136</sup> SCANDURA, T., & SCHRIESHEIM, C.A., LEADER-MEMBER EXCHANGE AND SUPERVISOR CAREER MENTORING AS COMPLEMENTARY CONSTRUCTS IN LEADERSHIP RESEARCH, Academy of Management Journal, 1994. Vol. 37, No. 6, p 1595.

كما أشار (Pimapunsri 2008) إلى أن للقيادة عدة مهام ترتبط بالتعلم هي العمل المجد، التدريب وتشجيع الموظفين، التخطيط الاستراتيجي، والديمقراطية في العمل. ويعكس العمل المجد قدرة القائد على إظهار قيم العمل من أجل الجماعة وتشجيع الموظف على أن يكون له دور نموذجي، بينما يرتبط التدريب والتشجيع بقدرة القائد على تدريب الموظفين على مجال العمل وتشجيعهم على التعامل بفعالية مع القضايا الشخصية، ويشير العمل الديمقراطي قدرة القائد على الاهتمام بمشاعر وحاجات الموظفين ويقرر من يقوم بالعمل وماذا سيقوم به بشكل عادل، ويعكس التخطيط الاستراتيجي قدرة القائد على رؤية المستقبل، تطوير رسالة المنظمة، وإيجاد الطرق لإنجاز الأهداف.<sup>138</sup>

### المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية وتطوير المسار الوظيفي

#### 1. الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية

دراسة الشريف طلال عبد المالك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة، 2004.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة مكة المكرمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج المسحي التطبيقي على العاملين بإمارة مكة المكرمة وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:
- توفر الأنماط القيادية الثلاثة (النمط الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الحر بدرجة متوسطة، والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل).
- وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
- هناك علاقة معنوية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي في حين توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى نمط القيادة الحرة ونمط القيادة الأوتوقراطي.<sup>139</sup>

<sup>137</sup> Gracia-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., & Verdu-Jover, A.J., Op. Cit, p 24

<sup>138</sup> Pimapunsri, P., "Factors affecting Learning Organization Culture and hotel managers' Leadership Styles in Thailand", Educational Journal of Thailand, Vol. 2, No. 1, 2008, p 36

<sup>139</sup> الشريف طلال عبد المالك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

دراسة الأغا و فيق حلمي، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك

### العاملة في قطاع غزة، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة . اعتمد الباحث على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- النمط القيادي السائد في البنوك في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي ويليه النمط القيادي البيروقراطي ويليه النمط القيادي الحر.

- يوجد دور كبير للقيادة الإدارية في إحداث التغيير والتطوير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم.<sup>140</sup>

دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين

### الأردنية، 2012.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته تكونت من 39 فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية إذ تم توزيع 489 استبانته استرجع منها 434 كنت 422 منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.

<sup>140</sup> الأغا و فيق حلمي، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة 'دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

- أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .
- أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية<sup>141</sup> .

دراسة دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من

### المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، 2012.

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، واقتصرت الدراسة التطبيقية على تبيان أثر النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي على تنمية الإبداع . ولبحث تلك العلاقة وفق المنهج العلمي اعتمد الباحث على منهج المسح بالعينة فشملت الدراسة أربعين ( 40 ) مؤسسة صناعية خاصة واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات(استبيان أول موجه للقيادة ، واستبيان ثان موجه لمرؤوسيههم) وتمت معالجة باستخراج التكرارات، النسب المئوية، (SPSS) البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية المتوسطة الحاسوبية، ومعاملات الارتباط. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-يتوافر القادة الإداريين في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة على السمات القيادية.

-توجد علاقة بين الأنماط القيادية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

<sup>141</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

-توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

-النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.

-النمط القيادي الملائم لدعم وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي<sup>142</sup>.

دراسة منى بنت محمد القزلان، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين

بووكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بالمملكة العربية السعودية، 2014.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الأنماط القيادية الإدارية والرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بالمملكة العربية السعودية. اعتمد الباحث على عينة ملائمة بلغ حجمها 113 موظف، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- توفر النمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية.

- توجد علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي للعاملين والنمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية

وأوصت الدراسة بالاهتمام باحتياجات الموظفين وتشجيع فرق العمل على الأعمال المميزة.

### 2. الدراسات السابقة حول تطوير المسار الوظيفي

دراسة فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:

<sup>142</sup> دريوش شهنياز، مرجع سابق، 2012.

إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة وكذا محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي.

ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة بتوزيع استبيان على كل العاملين في مختلف المصالح والدوائر.

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي:

نقص الترقيات في الوحدة و تثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها؛ لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفية وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها لا تستخدم الوحدة نظام الحوافز الفردية لتشجيعهم ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين ودفعهم للعمل بإخلاص<sup>143</sup>.

دراسة دانيال طالب الحمصي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية

### حمص، 2014.

تناول الدراسة العلاقة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي للعاملين في مديرية مالية حمص، إذ تلخصت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات حول مدى إدراك العاملين لمفهوم المسار الوظيفي وهل تراعي البرامج التدريبية في المديرية متطلبات تنمية المسار الوظيفي، وقد تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على مستوى التدريب الموجود في المديرية وعلى دوره في تعزيز وتدعيم عملية تنمية المسار الوظيفي , بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين بعدي تنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسار وإدارة المسار) وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة عن متغيرات الدراسة، حيث وزع على عينة عشوائية بلغت 150 من العاملين في مختلف الدوائر والأقسام في المديرية تم استرداد 132 استمارة واستبعاد 9 استمارات لنقص في المعلومات ، أي أن الاستمارات الجاهزة للتحليل بلغت 123 استمارة، وكان من أهم النتائج أن مستوى التدريب في المديرية كان متوسطاً ووجود

<sup>143</sup> فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.



تأثير معنوي للتدريب في تنمية المسار الوظيفي، حيث كانت العلاقة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي ببعديه (البعد

الفردى والبعده التنظيمي) متوسطة وموجبة، بالإضافة إلى وجود ارتباط معنوي بين تخطيط المسار وإدارة المسار<sup>144</sup>.

### 3. الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة وتطوير المسار الوظيفي

لم يجد الطالب دراسات كثيرة درست العلاقة بين القيادة وتطوير المسار الوظيفي، وما وجد فقد كانت الدراسة ضمنية ومن بين هذه الدراسات نورد ما يلي:

دراسة - SCANDURA, T., & SCHRIESHEIM, C.A., LEADER-

MEMBER EXCHANGE AND SUPERVISOR CAREER

MENTORING AS COMPLEMENTARY CONSTRUCTS IN

LEADERSHIP RESEARCH, 1994.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وكل من معدل الأداء، تطور الأجر، ومعدل الترقية. اعتماداً على البرنامج الإحصائي LISREL وباستخدام التحليل العاملي التأكيدى لبيانات تم جمعها من 183 موظف إداري. توصلت الدراسة أن كل من القيادة التبادلية تساهم في تحسين معدل الأداء من خلال زيادة الأجر ورفع معدل الترقية أكثر من القيادة التحويلية.<sup>145</sup>

دراسة - Sosika, J.J., Godshalka, V.M., & Yammarinob, F.J.,

Transformational leadership, learning goal orientation, and

expectations for career success in mentor prote'ge' relationships: A

multiple levels of analysis perspective, 2004

<sup>144</sup> دانيال طالب الحمصي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 63 العدد 05، 2014.

<sup>145</sup> SCANDURA, T., & SCHRIESHEIM, C.A, Op. Cit, pp 1588-1602

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التعلم، الأهداف الموجهة، والقيادة التحويلية وتوقعات نجاح المسار المهني حيث تم تقسيم هذا الأخير إلى ثلاثة أبعاد هي تحقيق المسار المهني، التطوير، والتوازن بين المسار المخطط والمحقق. حيث تم الاعتماد على عينة مكونة من 217 موظف في شركات من 11 قطاع نشاط مختلف. وأكدت نتائج الدراسة أن للقيادة التحويلية دور في تحقيق التوازن بين المسار المهني المخطط والمحقق فعليا، كما يساهم في تطوير الأفراد وتحقيق المسار المهني المرغوب.<sup>146</sup>

**Riaz, A & Haider, M.H., Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, 2010.**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على كل من النجاح الوظيفي والرضا على المسار الوظيفي. واعتمادا على الاستبيان الموجه إلى 240 موظف في العديد من المؤسسات الخاصة في عاصمة باكستان. أظهرت النتائج توجه إيجابي للمستجوبين حول متغيرات الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى أنه للقيادة التبادلية ارتباط معنوي بالنجاح الوظيفي بينما القيادة التحويلية لها ارتباط قوي بالرضا عن المسار الوظيفي. بينما أظهر تحليل الانحدار أن النجاح الوظيفي أكثر اعتمادا على القيادة التحويلية والقيادة التبادلية من الرضا عن المسار الوظيفي.<sup>147</sup>

**دراسة**

**and S.O. Popoola, Effects of career Adebayo Olufemi Fanimehin progression, work motivation and leadership styles on job satisfaction of library personnel in the Federal Civil Service of**

<sup>146</sup> Sosika, J.J., Godshalka, V.M., & Yammarinob, F.J., Op. Cit, pp 241–261  
Cit, pp 29–38. <sup>147</sup> Riaz, A & Mubarak Hussain Haider, M.H, Op.

اختبرت الدراسة أثر تقدم المسار الوظيفي، حوافز العمل، والأنماط القيادية على الرضا الوظيفي على موظفي مكتبة بالفيدرالية المدنية الخدمية في نيجيريا. وباستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على 450 موظف كانت منها 426 صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين كل من تقدم المسار الوظيفي، حوافز العمل، الأنماط القيادية والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الفيدرالية المدنية الخدمية الاهتمام بالأنماط القيادية السائدة وبالمسار المهني للموظفين من أجل تحقيق رضاهم.<sup>148</sup>

#### ✓ فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الدراسات السابقة يمكن عرض فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر مباشر للأنماط القيادية في تطوير المسار الوظيفي.

الفرضيات الفرعية.

1- يوجد أثر مباشر للقيادة البيروقراطية في تطوير المسار الوظيفي.

2- يوجد أثر مباشر لقيادة عد التدخل في تطوير المسار الوظيفي.

3- يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في تطوير المسار الوظيفي.

4- يوجد أثر مباشر للقيادة التبادلية في تطوير المسار الوظيفي.

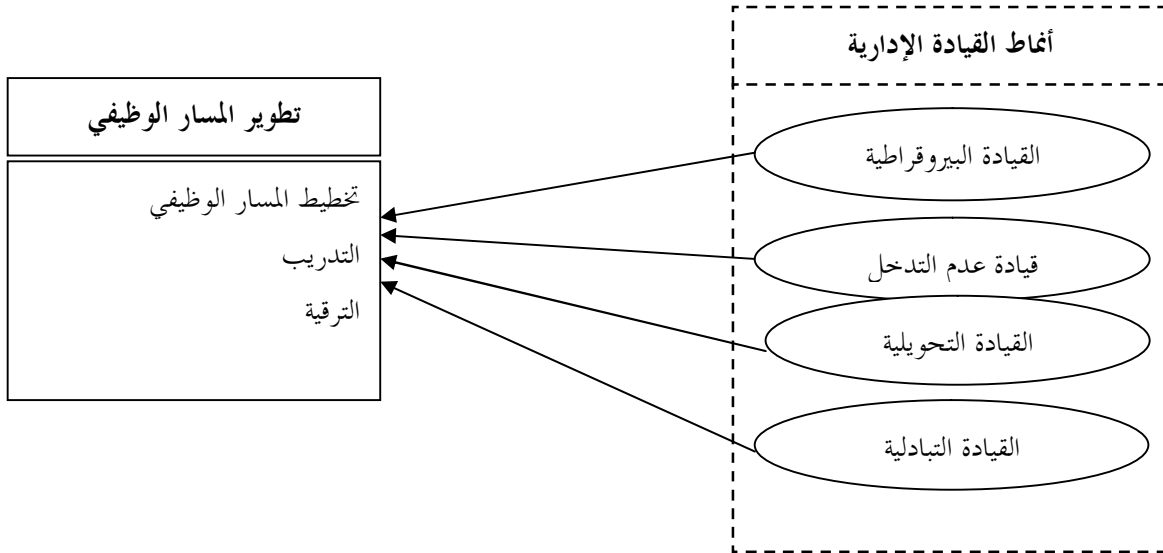
---

<sup>148</sup> Fanimehin, A.O and Popoola, S.O., Effects of career progression, work motivation and leadership styles on job satisfaction of library personnel in the Federal Civil Service of Nigeria, International Journal of Library and Information Science, Vol. 5(5), June, 2013, pp. 147-159

✓ نموذج الدراسة:

يمكن عرض نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل (1-11): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

خلاصة:

من خلال الفصل الأول تم التطرق إلى أهم تعاريف القيادة الإدارية والتي تعبر عن فن تأثير القائد والذي عادة ما يكون المدير في مرؤوسيه، والذين عادة ما يكون الموظفون. كما تم التطرق إلى أهم نظريات المفسرة للقيادة وأتماطها. كما تم التطرق إلى مفهوم المسار الوظيفي والذي يعبر عن المراحل التي يمر بها الفرد في استعداده لشغل وظيفة معينة والترقية فيها عن طريق التخطيط الذي يتم من قبله بالتعاون مع المؤسسة. كما تم شرح العلاقة بين المفهومين بالتركيز على العلاقة بين أربعة أنماط قيادية وتطوير المسار الوظيفي وتعلق الأمر بكل من القيادة البيروقراطية، قيادة عدم التدخل والقيادة التحويلية والقيادة التبادلية. وفي الأخير تمكن الطالب من صياغة فرضيات ونموذج الدراسة وهو ما سيتم اختباره في الفصل الثاني للدراسة.

# الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد تعرضنا للجوانب النظرية لكل من الأنماط القيادة وتطوير المسار الوظيفي، إضافة إلى أهم ما توصل إليه الباحثين حول العلاقة بينهما ومن ثم بناء مجموعة فرضيات، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على جامعة محمد خيضر بسكرة.

وقد قسّم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث هي:

1- منهجية الدراسة

2- عرض نتائج الدراسة

3- مناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب، المطلب الأول ويشمل أسلوب الدراسة حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة ومنهج الدراسة المتبع، كما تم توضيح كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها، ويعرض المطلب الثاني كل من مجتمع الدراسة وعينتها، حيث سيتم تقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثالث تم عرض نتائج اختبار ثبات الدراسة وصدقها.

## المطلب الأول: أسلوب الدراسة

لفهم أسلوب الدراسة نوضح كيف تم تصميم البحث.

### أولاً: تصميم الدراسة:

عرف (2005) Minisi تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الاطار النظري، الاشكالية، التحليل، والنتائج).<sup>149</sup> ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)<sup>150</sup>، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي (Zikmund, 2003).<sup>151</sup>

<sup>149</sup> Minisi, M.A., "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority", Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005, p 95.

<sup>150</sup>

<sup>151</sup> Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003, p 185.



وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقاً من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن (Farzad, 2007).<sup>152</sup>

إن للطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيراً معيناً يحدث أو أن سلوكاً أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات) (Sekaran, 2004, p 28).<sup>153</sup>

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة الأنماط القيادية وتطوير المسار الوظيفي، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على

<sup>152</sup> Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology.2007; p 110.

<sup>153</sup> Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28

عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي (Brayman, 1984, p 84).<sup>154</sup> وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

### ثانياً: جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

#### 1. أنواع مصادر البيانات:

ويوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفت البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

##### أ. المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية

<sup>154</sup>Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84

والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات (الواصل، 1999، ص 45)<sup>155</sup>. كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية (Sekaran, 2004, p 53).<sup>156</sup> وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقاً.

### ب. المصادر الثانوية:

هي كتب استقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر ثانوية، أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج (الواصل، 1999، ص 49)<sup>157</sup>، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمدخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: القيادة، القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، المسار الوظيفي، إدارة الموارد البشرية، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر.

### ثالثاً: أداة الدراسة

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

<sup>155</sup> الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبية الاجتماعية، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45

<sup>156</sup> Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

<sup>157</sup> الواصل، 1999، مرجع سابق، ص 49

الاستبيان عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقا ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعّالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وبكيفية قياس المرغوب في دراسته (Kothari, 1985, p 26).<sup>158</sup>

وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير التابع تطوير المسار الوظيفي احتوى على أربعة عشر مؤشر قياس لثلاثة أبعاد هي تخطيط المسار الوظيفي (سنة مؤشرات قياس)، الترقية (أربعة مؤشرات)، والتدريب (أربعة مؤشرات). وتعلق المحور الثالث بأبعاد المتغير المستقل الأنماط القيادية والذي احتوى على على واحد وعشرين مؤشر قياس منها ستة مؤشرات لقياس نمط القيادة البيروقراطية، خمسة مؤشرات لقياس نمط قيادة عدم التدخل، ستة مؤشرات لقياس نمط القيادة التحويلية، وأربعة مؤشرات لقياس نمط القيادة التبادلية. (أنظر الملحق أ).

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لـ غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و5 موافق بشدة.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالٍ جدا.

<sup>158</sup> Kothari, C.R., « Research Methodology-Methods and Techniques », New Delhi, Wiley Eustern Limited, 1985, p 26

رابعاً: أساليب التحليل

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Sciences) SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس التزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة<sup>159</sup>. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

1- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو من أهم مقاييس التزعة المركزية وأكثرها

استخداماً في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة<sup>160</sup>.

2- الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر

بالقيم المتطرفة ( الشاذة ) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.<sup>161</sup>

3- معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ): يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين

المتغيران (X,Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح،

وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي

عندما تكون القيمة سالبة.<sup>162</sup>

<sup>159</sup> شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

<sup>160</sup> حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

<sup>161</sup> المرجع نفسه، ص 232.

<sup>162</sup> نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، د ط، ص 448.

4- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) : يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق

الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70%) و يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 50%.<sup>163</sup>

5- معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما.

يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.<sup>164</sup>

6- معامل التفلطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم

لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.<sup>165</sup>

7- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من

المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

8- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من تأثير متغير مستقل

واحد على متغير تابع واحد.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

أولا: مجتمع الدراسة

يعبر المجتمع عن جميع الأفراد التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها

سواء كانت كائن حي أو جماد.<sup>166</sup>

<sup>163</sup> Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

<sup>164</sup> محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، ط1، 2008، ص 138.

<sup>165</sup> نفس المرجع، ص 139.

<sup>166</sup> أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د ط، د س، ص12.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الإدارة في جامعة محمد خيضر بسكرة، وفيما يلي تعريف بالجامعة.

### التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نعرض فيما يلي كيفية تطور الجامعة منذ نشأتها إلى اليوم، ومن ثم نعرض بعض الإحصائيات المتعلقة بعدد

الطلبة وعدد الأساتذة وعدد الموظفين والعمال.<sup>167</sup>

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها

1. المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).

2. المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984).

3. بالإضافة إلى المعهد الوطني للكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم رقم: 169-86 المؤرخ في:

0818/1986)

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992.

منذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى:

معهد العلوم الدقيقة.

معهد الهندسة المدنية.

معهد العلوم الاقتصادية

معهد الإلكترونيك.

<sup>167</sup> الموقع الرسمي للجامعة [www.univ-biskra.dz](http://www.univ-biskra.dz)

معهد الأدب العربي .معهد علم الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا):

بصدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 03 كليات.

ثم في 24/08/2004 صدر المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من أربع (04) كليات هي:

1- كلية العلوم وعلوم المهندس.

2- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

3- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

4- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم التنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في: 21 صفر 1430 الموافق لـ: 17 فبراير 2009،

الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 و أصبحت الجامعة تتكون

من ست (06) كليات:

كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

كلية العلوم والتكنولوجيا.

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كلية الآداب واللغات

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة

زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع (4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام الآتية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

ويقدر العدد الإجمالي للطلبة: أكثر من 29000 طالبا منهم 6000 طالبا جديدا

26795 طالبا في التدرج.

650 طالبا في الماجستير.

1664 طالبا في الدكتوراه.

220 طالبا أجنبيا من 10 جنسيات مختلفة.

- المقاعد البيداغوجية:

طاقة الاستيعاب (المدرجات، قاعات الدراسة، المخابر، الورشات 32000 مقعدا)

- التأطير البيداغوجي:

عدد الأساتذة (الدائمون والمؤقتون 1414 أستاذ).

عدد الأساتذة الدائمين 1164 أستاذ.

عدد الأساتذة المؤقتين 250 أستاذ.

- التأييد الإداري:

عدد الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح 916 عاملا..

عدد العمال المؤقتين والمنظفات 100 عاملا

ثالثا: عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الذي يتم دراسته حيث يتم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيل جيد ويتم دراستها والتعرف على خصائصها ومنها نستنتج<sup>168</sup>. المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي الإدارة بجامعة محمد خيضر بسكرة، ونظرا لصعوبة توزيع الاستمارات على كافة الموظفين ، تم اختيار عينة ملائمة من موظفي الإدارة بالجامعة، وكانت القاعدة توزيع أكبر عدد من الاستمارات للوصول إلى أعلى قدر من تمثيل للمجتمع. حيث تم توزيع 100 استبيان على موظفي الإدارة في جامعة بسكرة استرجعت منها 74 استبيان أي بنسبة استرجاع بلغت تقريبا 74.0%.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

أولا: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج<sup>169</sup>.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

<sup>168</sup> المرجع نفسه، ص12.

<sup>169</sup> محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000، ص 35.

1-1 . تطوير المسار الوظيفي

الجدول رقم (2-1-أ) معامل الثبات لفقرات بعد تخطيط المسار الوظيفي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
06	0,585

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات تخطيط المسار الوظيفي يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (58,5%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ب) معامل الثبات لفقرات بعد الترقية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,572

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الترقية أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (57,2%) هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

الجدول رقم (2-1-ج) معامل الثبات لفقرات بعد التدريب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,647

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التدريب يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (64,7%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-د) معامل الثبات لفقرات المتغير تطوير المسار الوظيفي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
14	0,755

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات تطوير المسار الوظيفي أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (75,5 %) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

2-1. الأنماط القيادية:

الجدول رقم (2-1-هـ) معامل الثبات لفقرات نمط القيادة البيروقراطية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
06	0,529

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات نمط القيادة البيروقراطية أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (52,9 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-و) معامل الثبات لفقرات نمط قيادة عدم التدخل

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,643

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات نمط قيادة عدم التدخل أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (64,3 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ز) معامل الثبات لفقرات نمط القيادة التحويلية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
06	0,871

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات نمط القيادة التحويلية أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (87,1 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-1) معامل الثبات لفقرات نمط القيادة التبادلية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,797

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات نمط القيادة التبادلية أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (79,7 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-2) معامل الثبات لفقرات متغير الأنماط القيادية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
21	0,884

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات الأنماط أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (88,4 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (2-1-3) معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
35	0,886

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل لكل فقرات الاستبيان أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (88,6 %) هذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مقبول.

#### ثانيا: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك:

تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان (أنظر الملحق ب). وفي الحقيقة لا يكفي بالأسلوبين السابقين رغم أهمهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق البنائي والذي يعرف بدقة أكثر الصدق التقاربي.

ويعرف الصدق البنائي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد التي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم(2-2-أ): الصدق البنائي لمؤشرات بعد تخطيط المسار الوظيفي

الإحصائيات	البعء الفقرات
,684** ,000 74	الفقرة 1 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,417** ,000 74	الفقرة 2 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,624** ,000 74	الفقرة 3 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,571** ,000 74	الفقرة 4 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,571** ,000 74	الفقرة 5 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,550** ,000 74	الفقرة 6 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 55% و 68.4% وهي

أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ورغم

أن معامل الارتباط بين الفقرة 2 والبعد بلغ 41.7% إلا أنه دال إحصائياً، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد تخطيط المسار الوظيفي.

الجدول رقم(2-2-ب): الصدق البنائي لمؤشرات بعد الترقية

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,624** ,000 74	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,582** ,000 74	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,719** ,000 74	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,749** ,000 74	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 85.2% و 74.9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد الترقية.



الجدول رقم(2-2-ج): الصدق البنائي لمؤشرات بعد التدريب

الإحصائيات	البعد الفقرات
,700**	الفقرة 1
,000	معامل بيرسون
74	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,760**	الفقرة 2
,000	معامل بيرسون
74	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,723**	الفقرة 3
,000	معامل بيرسون
74	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,600**	الفقرة 4
,000	معامل بيرسون
74	مستوى الدلالة
	حجم العينة

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 76.0% و 60.0%

وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01،

وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد التدريب.

الجدول رقم(2-2-د): الصدق البنائي لمؤشرات بعد القيادة البيروقراطية

الإحصائيات		البعد الفقرات
,641**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
74	حجم العينة	
,768**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
74	حجم العينة	
,529**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
74	حجم العينة	
,643**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
74	حجم العينة	
,465**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,000	مستوى الدلالة	
74	حجم العينة	
,247*	معامل بيرسون	الفقرة 6
,034	مستوى الدلالة	
74	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 52.9% و 76.8%

وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01

الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 2 والبعد بلغ 46.5% و 24.7% إلا أنهما دالان إحصائيا عند مستوى دلالة 1% و 5% على التوالي، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد القيادة البيروقراطية.

الجدول رقم (2-2-هـ): الصدق البنائي لمؤشرات بعد قيادة عدم التدخل

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,575** ,000 74	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,711** ,000 74	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,582** ,000 74	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,691** ,000 74	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
,660** ,000 74	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 57.5% و 71.1% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد قيادة عدم التدخل.

الجدول رقم(2-2-و): الصدق البنائي لمؤشرات بعد القيادة التحويلية

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,640** ,000 74	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,814** ,000 74	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,829** ,000 74	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,799** ,000 74	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
,812** ,000 74	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6
,795** ,000 74	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 64.0% و 81.4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد القيادة التحويلية.

الجدول رقم (2-2-ز): الصدق البنائي لمؤشرات بعد القيادة التبادلية

الإحصائيات	البعد الفقرات
,771**	الفقرة 1
,000	معامل بيرسون
74	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,858**	الفقرة 2
,000	معامل بيرسون
74	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,829**	الفقرة 3
,000	معامل بيرسون
74	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,689**	الفقرة 4
,000	معامل بيرسون
74	مستوى الدلالة
	حجم العينة

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

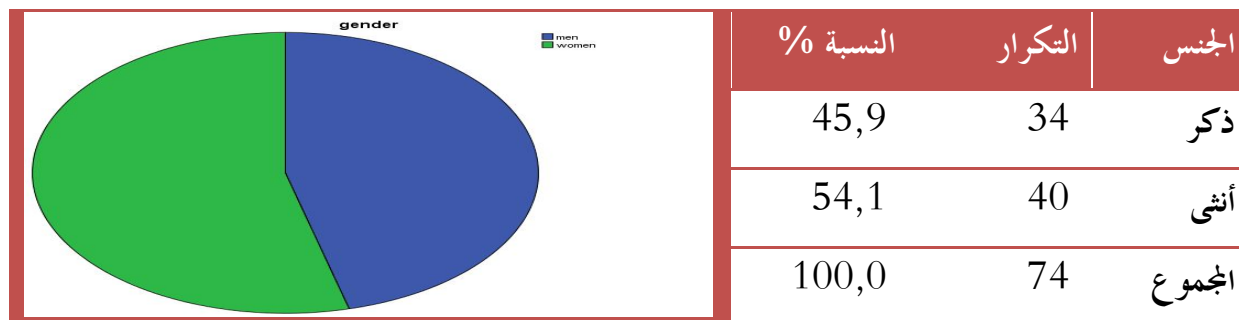
يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 68.9% و 85.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد القيادة التبادلية.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

##### ■ توزيع العينة حسب الجنس :

#### الجدول (2-3-أ): توزيع العينة حسب الجنس

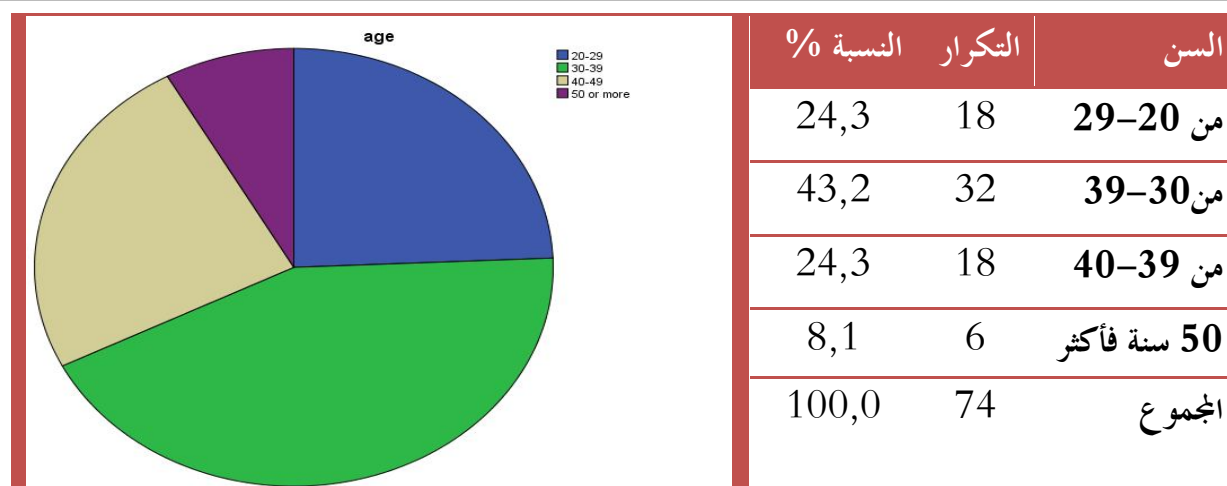


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 46% بينما نسبة الإناث 54% وهي نسبة متقاربة.

##### ■ توزيع العينة حسب السن :

#### الجدول (2-3-ب): توزيع العينة حسب الجنس

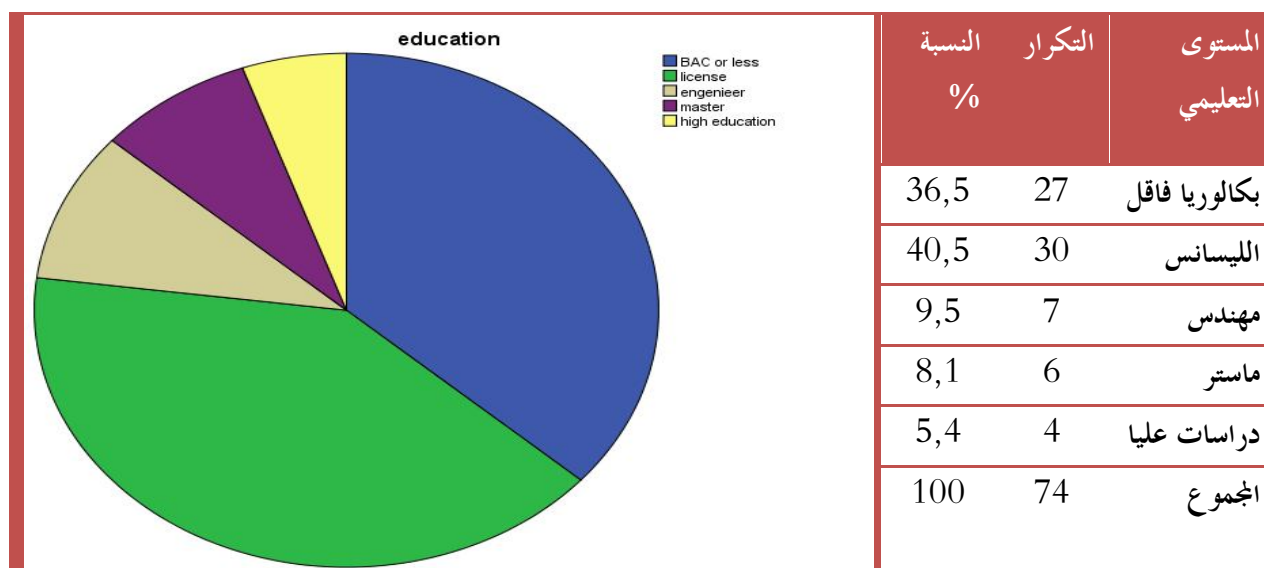


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية من (39-30) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب وبلغت أكثر من 43%، بينما كانت نسبة الفئتين (من 29-20) و(40-39) متساويتين وبلغت 24.3%. أما الفئة من 50 سنة فأكثر فهي تمثل 8% فقط.

#### ■ توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

#### ■ الجدول (2-3-ج): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



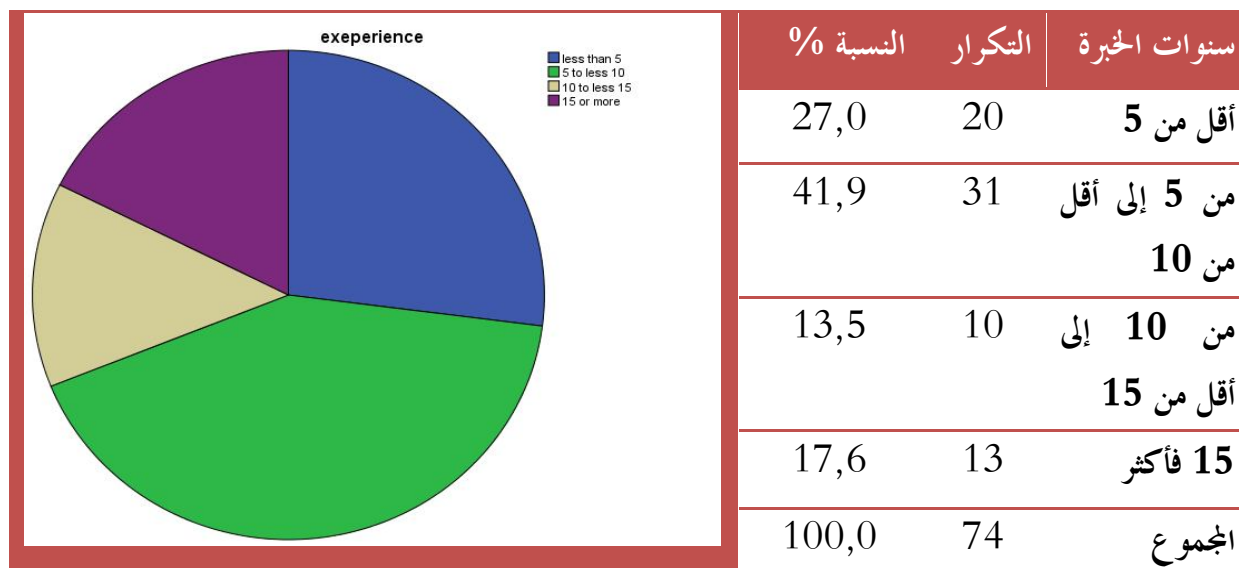
المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الإداريين الذين تم استجوابهم حاصلين على الليسانس حيث بلغت نسبتهم أكثر من 40% أو الحاصلين على البكالوريا أو أدنى مستوى تعليمي من ذلك وعادة هم مستوى ثلاثة ثانوي حيث بلغت نسبتهم أكثر من 36%. في حين تقارب باقي الفئات التعليمية فبلغت نسبة الحاصلين على شهادة مهندس 9.5%، ثم الحاصلين على شهادة الماستر 8.1%، وأخيرا كانت أدنى نسبة لمن هم في مستويات تعليمية أعلى من الماستر مثل الماجستير أو المسجلين في الدكتوراه وبلغت نسبتهم 5.4%.

### توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

#### الجدول (2-3-د): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 42% تليها الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 27%، في حين تقارب الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة بنسبة 13.5% و 15 سنة فأكثر خبرة بنسبة 17.6%. وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات.



المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في جامعة محمد خيضر بسكرة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (تطوير المسار الوظيفي والأنماط القيادية) في جامعة بسكرة، سيتم التطرق إلى جانبين، أولها، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة وثانها الفروق في إجابات المستجوبين بحسب خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

أولاً: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة:

■ المتغير التابع: تطوير المسار الوظيفي

الجدول (2-4-أ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات تطوير المسار الوظيفي

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
بعد تخطيط المسار الوظيفي	3,2500	65588,							متوسط
تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.	2,9324	1,20877	التكرار	11	19	12	28	4	متوسط
			النسبة %	14.9	25.7	16.2	37.8	7.4	
لديك وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي.	3,5541	98122,	التكرار	3	9	14	40	8	عال
			النسبة %	4.1	12.2	18.9	54.1	10.8	
تتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة للتخطيط لمسارك الوظيفي.	3,2838	1,04055	التكرار	5	11	22	30	6	متوسط
			النسبة %	6.8	14.9	29.7	40.5	8.1	
يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية.	2,9730	1,32389	التكرار	14	17	6	31	6	متوسط
			النسبة %	18.9	23.0	8.1	40.9	8.1	
تعتقد أن تخطيط المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية.	3,6081	1,16827	التكرار	6	9	7	38	14	عال
			النسبة %	8.1	12.2	9.5	51.4	19.9	
تشغل منصبك وأنت تدرك المسار الوظيفي	3,1486	1,14296	التكرار	10	12	10	41	1	متوسط
			النسبة %	13.5	16.2	13.5	55.4	1.4	

الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

							%			الذي ينتظره.
عال								77009	3,4831	بعد الترقية
منخفض	2	21	12	18	21	التكرار	1,25210	2,5270	توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية.	
	2.7	28.4	16.2	24.3	28.4	النسبة %				
عال	26	26	8	9	5	التكرار	1,23842	3,7973	تلاحظ أن منح الترقيات الوظيفية أثر إيجابا على الأداء الوظيفي.	
	35.1	35.1	10.8	12.2	6.8	النسبة %				
عال	19	39	11	5	3	التكرار	1,01607	3,8514	تعتبر الترقية أحد أهدافك الوظيفية لذلك تسعى جاهدا للعمل والمثابرة.	
	25.7	48.6	14.9	6.8	4.1	النسبة %				
عال	8	37	7	5	5	التكرار	1,13247	3,7568	اكتسابك لمهارات جديدة يزيد فرصتك في الترقية.	
	24.3	50.0	9.5	9.5	6.8	النسبة %				
متوسط								79349	3,1554	بعد التدريب
متوسط	4	27	14	18	11	التكرار	1,19738	2,9324	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تنمية وتطوير موظفيها.	
	5.4	36.5	18.9	24.3	14.9	النسبة %				
عال	13	35	13	7	6	التكرار	1,13573	3,5676	التحاقك بالدورات التدريبية يساهم في تطور مسارك الوظيفي.	
	17.6	47.3	17.6	9.5	8.1	النسبة %				
منخفض	1	16	13	22	22	التكرار	1,16375	2,3514	استفدت من برامج تدريبية عديدة في المؤسسة.	
	1.4	21.6	17.6	29.7	29.7	النسبة %				

الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

عال	15	41	9	4	5	العدد	1,05399	3,7703	التدريب أثناء الخدمة
	20.3	55.4	12.2	5.4	6.8	النسبة %			يهيئ الفرصة أمام العامل لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال عمله.
متوسط							,56242	3,2896	متغير تطوير المسار الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول تطوير المسار الوظيفي

بأبعاده تخطيط المسار الوظيفي والترقية والتدريب، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

بعد تخطيط المسار الوظيفي: بلغ متوسطه الحسابي 3.25 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.65 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها): بلغت

قيمة المتوسط الحسابي 2.93 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.2 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 45% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الجامعة تعتمد على تقنيات حديثة في تخطيط مسارهم الوظيفي، بينما حوالي 41% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (لديك وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.55

ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.98 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 65% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن لديهم الوعي الكافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي، بينما 16.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (تتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة للتخطيط لمسارك الوظيفي): بلغت قيمة

المتوسط الحسابي 3.28 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.04 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 58% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يتشاركون مع الوحدات المتخصصة في الجامعة لتخطيط مسارهم الوظيفي، بينما حوالي 22% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي

2.97 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.32 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما

أن 58% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن هناك توافق بين مستواهم العلمي والوظيفة التي يشغلونها، بينما حوالي 42% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 05** (تعتقد أن تخطيط المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.60 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 71% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المسار الوظيفي يجب أن يأخذ في الحسبان الحاجات العائلية والشخصية، بينما حوالي 20.3% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 06** (تشغل منصبك وأنت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرک): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.14 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.14 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 57% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يشغلون المنصب الحالي وهم على علم بمسارهم الوظيفي في المستقبل، بينما أكثر من 29% لا يوافقون على ذلك.

❖ **بعد الترقية:** بلغ متوسطه الحسابي 3.44 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.77 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01** (توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.52 ما يعني درجة موافقة منخفضة وانحراف معياري 1.25 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 31.1% فقط من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الجامعة توفر فرص عادلة للعاملين في الترقية والتقدم في المراكز الوظيفية، بينما أكثر من 52% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (تلاحظ أن منح الترقيات الوظيفية أثر إيجابا على الأداء الوظيفي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.79 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.23 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 70% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الترقية تؤثر إيجابا على أدائهم، بينما 19% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (تعتبر الترقية أحد أهدافك الوظيفية لذلك تسعى جاهدا للعمل والمثابرة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.85 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.01 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 74% من الموظفين المستجوبين يوافقون على الترقية هي أحد أهدافهم الوظيفية وهم يسعون لذلك من خلال العمل والمثابرة، بينما حوالي 11% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (اكتسابك لمهارات جديدة يزيد فرصتك في الترقية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.75 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 74% من الموظفين المستجوبين يوافقون على اكتسابهم لمهارات عمل جديدة تزيد من فرصهم في الترقية، بينما حوالي 16.3% فقط لا يوافقون على ذلك.

❖ بعد التدريب: بلغ متوسطه الحسابي 3.15 وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.79 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تنمية وتطوير موظفيها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.93 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.19 أي يوجد تشتت في

الإجابات. كما أن حوالي من 42% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الجامعة تبذل جهد كافي لتنمية وتطوير موظفيها، بينما أكثر من 39% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (التحافك بالدورات التدريبية يساهم في تطور مسارك الوظيفي):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.56 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 65% من الموظفين المستجوبين يوافقون على التحافهم بالدورات التدريبية يساهم في تطور مساهمهم الوظيفي، بينما 17.6% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (استفدت من برامج تدريبية عديدة في المؤسسة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.53 ما يعنى درجة موافقة منخفضة وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 23% فقط من الموظفين المستجوبين استفادوا من دورات تدريبية في الجامعة، بينما أكثر من 59% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04 (التدرب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام العامل لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال عمله):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.77 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.07 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 75% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن التدريب أثناء العمل يقدم بهم فرصة لاكتساب المعارف والمهارات، بينما 12.2% فقط لا يوافقون على ذلك.

#### ✓ المتغير المستقل: الأنماط القيادية

الجدول (2-4-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الأنماط القيادية



الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
<b>القيادة البيروقراطية</b>	3,0383	,62820							متوسط
يتقيد المدير بحرفية الأنظمة والتعليمات	3,0405	1,09092	التكرار النسبة %	8	10.8	16	21.6	31	41.9
يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء.	3,1216	1,09735	التكرار النسبة %	7	9.5	16	21.6	33	44.6
يحرص القائد أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.	3,3514	1,13996	التكرار النسبة %	7	9.5	11	14.9	37	50.0
يقضي المدير حيزا من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	2,8514	1,21275	التكرار النسبة %	13	17.6	17	23.0	24	32.4
يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين.	3,2432	1,20286	التكرار النسبة %	9	12.2	11	14.9	31	41.9
لا يهتم المدير بتحقيق التعاون بين العاملين.	2,6216	1,15513	التكرار النسبة %	15	20.3	20	27.0	16	21.6
<b>قيادة عدم التدخل</b>	2,9486	,72608							متوسط
يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم	3,0946	1,07485	التكرار النسبة %	6	8.1	18	24.3	31	41.9
يعطي القائد	2,6216	1,15513	التكرار	12		29		19	

الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

	4.1	25.7	14.9	39.2	16.2	النسبة %	العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم.
متوسط	3	23	10	21	17	التكرار	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم
	4.1	31.1	13.5	28.4	23.0	النسبة %	1,25439 2,6486
متوسط	5	24	21	16	8	التكرار	يتجنب القائد التدخل في حل التراعات بين العاملين
	6.8	32.4	28.4	21.6	10.8	النسبة %	1,12229 3,0270
متوسط	4	39	16	9	6	التكرار	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات.
	5.4	52.7	21.6	12.2	8.1	النسبة %	1,03939 3,3514
متوسط							القيادة التحويلية ,86235 3,2410
عال	14	32	12	11	5	التكرار	يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية في نفسه
	18.9	43.2	16.2	14.9	6.8	النسبة %	1,16128 3,5270
عال	11	39	14	6	4	التكرار	يحظي المدير بالاحترام من طرف الأغلبية
	14.9	52.7	18.9	8.1	5.4	النسبة %	1,01461 3,6351
متوسط	7	31	15	17	4	التكرار	لدى المدير قدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين
	9.5	41.9	20.3	23.0	5.4	النسبة %	1,08914 3,2703
متوسط	4	32	17	14	7	العدد	يغرس المدير الحماس و الالتزام و الثقة في المرؤوسين.
	5.4	43.2	23	18.9	9.5	النسبة %	1,09828 3,1622
متوسط	4	24	19	19	8	التكرار	يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه
	5.4	32.4	25.7	25.7	10.8	النسبة %	1,11576 2,9595

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

متوسط	5	21	18	21	9	التكرار	1,15352	2,8919	يحترم المدير قناعات العاملين ويهتم بمتطلباتهم ورغباتهم.
	6.8	28.4	24.3	28.4	12.2	النسبة %			
متوسط							,88370	3,0642	القيادة التبادلية
عالم	9	40	10	9	6	التكرار	1,11343	3,5000	يعبر المدير عن رضاه عندما ينجح العاملين العمل المتوقع منهم.
	12.2	54.1	13.5	12.2	8.1	النسبة %			
متوسط	5	29	16	15	9	التكرار	1,16756	3,0811	يساعد المدير العاملين بحسب الجهود التي يبدلوها.
	6.8	39.2	21.6	20.3	12.2	النسبة %			
متوسط	4	21	24	15	10	التكرار	1,11965	2,9189	لدى المدير تعليمات مرنة في منح المكافآت
	5.4	28.4	32.4	20.3	13.5	النسبة %			
متوسط	4	12	23	14	12	التكرار	1,08300	2,7568	يؤمن القائد بمقولة "عدم تصليح الشيء إذا لم يكن مكسورا.
	5.4	16.2	43.2	18.9	16.2	النسبة %			
متوسط							,61973	3,0798	الأنماط القيادية

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أنه لا يوجد نمط قيادي سائد في الجامعة حسب رأي موظفي الإدارة حيث كانت درجة الموافقة على كل الأنماط القيادية (القيادة البيروقراطية وقيادة عدم التدخل والقيادة التحويلية والقيادة التبادلية) متوسطة، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل نمط قيادي:

❖ **نمط القيادة البيروقراطية:** بلغ متوسطه الحسابي 3.08 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ

انحرافه المعياري 0.62 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في

إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

✓ المؤشر 01 (يتقيد المدير بحرفية الأنظمة والتعليمات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.04 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 44% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المشرف المباشر عليهم يتقيد بحرفية التعليمات، بينما أكثر من 32% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.12 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 49% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن القائد يلزم جميع العاملين بتحقيق مستويات محددة من الأداء، بينما حوالي 30% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (يجوز القائد أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.35 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 59% من الموظفين المستجوبين يرون أن القائد يجوز أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين، بينما 24.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (يقضي المدير حيزا من وقته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.85 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.21 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 37.8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المشرف المباشر عليهم يقضي جزءا من وقته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل، بينما أكثر من 40% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 05 (يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.24 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.20 أي يوجد تشتت في الإجابات.

كما أن حوالي 57% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن القائد يعتمد على أسلوب النهي والأمر في تعامله مع الموظفين، بينما أكثر من 27% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 06 (لا يهتم المدير بتحقيق التعاون بين العاملين):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.62 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.15 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 26.7% فقط من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المشرف المباشر عليهم لا يهتم بتحقيق التعاون بين العاملين، بينما أكثر من 47% لا يوافقون على ذلك.

❖ **نمط قيادة عدم التدخل:** بلغ متوسطه الحسابي 2.94 وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.72 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

✓ **المؤشر 01 (يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.09 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.07 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 46% من الموظفين المستجوبين يرون أن المشرف المباشر عليهم يوافق على الأساليب التي يختارونها لإنجاز أعمالهم، بينما أكثر من 32% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (يعطي القائد العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.64 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.15 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 30% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن القائد يعطي العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم، بينما أكثر من 50% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.62 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.25 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر

من 35% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن القائد يتساهل مع العاملين المقصرين في أعمالهم، بينما أكثر من 51% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04 (يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.02 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.12 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 39% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن القائد يتجنب التدخل في حل النزاعات بين العاملين، بينما أكثر من 32% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 05 (يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.35 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.03 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 58% من الموظفين المستجوبين يرون أن القائد يسمح بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل مشكلات العمل، بينما حوالي 20.3% فقط لا يوافقون على ذلك.

❖ **نمط القيادة التحويلية:** بلغ متوسطه الحسابي 3.24 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.86 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01 (يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية في نفسه):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 62% من الموظفين المستجوبين يرون أن مشرفهم المباشر له ثقة عالية في نفسه، بينما حوالي 21.7% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (يحظى المدير بالاحترام من طرف الأغلبية):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.63 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.01 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من

67% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المشرف المباشر عليهم يحظى بالاحترام من طرف الأغلبية، بينما 13.5% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03** (لدى المدير قدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.27 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.08 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 51% من الموظفين المستجوبين يرون أن لدى المشرف المباشر عليهم له قدرة عالية في إيصال توقعاته لهم، بينما 28.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04** (يغرس المدير الحماس و الالتزام والثقة في المرؤوسين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.16 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 47% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المشرف المباشر عليهم يغرس لديهم الحماس والالتزام والثقة، بينما 28.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 05** (يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.95 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 37.8% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن مشرفهم المباشر يشجعهم على طرح آرائهم وأفكارهم حتى وإن اختلفت مع آرائه، بينما أكثر من 36% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 06** (يحترم المدير قناعات العاملين ويهتم بمتطلباتهم ورغباتهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.89 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.15 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 35.2% من الموظفين المستجوبين يرون أن مشرفهم المباشر يحترم قناعاتهم ويهتم بمتطلباتهم ورغباتهم، بينما 36.5% لا يوافقون على ذلك.

❖ **نمط القيادة التبادلية:** بلغ متوسطه الحسابي 3.06 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه

المعياري 0.88 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات

المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

✓ **المؤشر 01 (يعبر المدير عن رضاه عندما ينجز العاملين العمل المتوقع منهم):** بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 3.50 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات.

كما أن أكثر من 66% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المشرف المباشر عليهم يعبر عن

رضاه عندما ينجزون العمل المتوقع منهم، بينما 20.3% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (يساعد المدير العاملين بحسب الجهود التي يبذلونها):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي

3.08 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما

أن 46% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المشرف المباشر عليهم يقدم لهم المساعدة بحسب

الجهود التي يبذلونها، بينما 32.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (لدى المدير تعليمات مرنة في منح المكافآت):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.91 ما

يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي

34% من الموظفين المستجوبين يوافقون أن هناك مرونة في منح المكافآت، بينما حوالي 34% لا

يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04 (يؤمن القائد بمقولة "عدم تصليح الشيء إذا لم يكن مكسورا):** بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 2.75 ما يعني درجة موافقة متوسطة وهي أدنى موافقة مقارنة بباقي المؤشرات وانحراف

معياري 1.08 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 21.8% فقط من الموظفين المستجوبين



يوافقون على أن القائد يؤمن بعدم ضرورة تصليح الأمور ما لم يتضح فسادها، بينما 35.1% لا

يوافقون على ذلك، والنسبة الباقية أي 43.2% محايدون.

### ثانيا: الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الديمغرافية

بعد التطرق إلى المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، سيتم من خلال هذا المطلب دراسة الفروق في إجابات

أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية، إضافة إلى تقييم لهذه المتغيرات حسب كل متغير ديموغرافي

(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

يعرض الجدول الموالي الفروق في متغيرات الدراسة حسب الجنس.

### الجدول (2-5-أ): اختبار الفروق للعينات المستقلة لمتغيرات الدراسة حسب الجنس

Test-t pour égalité des moyennes				Test de Levene sur l'égalité des variances		
فروق الانحراف المعياري	فروق المتوسطات الحسابية	Sig. (bilatérale)	درجة الحرية	T	Sig	F
,15392	,05441	,725	72	,354		
					,640	,220
,15302	,05441	,723	71,378	,356		
,18087	- ,00956	,958	72	-,053	,623	,243

الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

					المتساوي	
					فرضية	
					التباين	
					غير	
					المتساوي	
					فرضية	التدريب
					التباين	
					المتساوي	
					فرضية	
					التباين	
					غير	
					المتساوي	
					فرضية	تطوير
					التباين	المسار
					المتساوي	الوظيفي
					فرضية	
					التباين	
					غير	
					المتساوي	
					فرضية	القيادة
					التباين	البيروقراطية
					المتساوي	ية
					فرضية	
					التباين	
					غير	
					المتساوي	
					فرضية	قيادة عدم
					التباين	التدخل
					المتساوي	
					فرضية	
					التباين	
					غير	
					المتساوي	

الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

						فرضية القيادة
						التحويلية
						المتساوي
						فرضية القيادة
						التبادلية
						المتساوي
						فرضية القيادة
						التبادلية
						المتساوي
						فرضية القيادة
						التبادلية
						المتساوي
						فرضية القيادة
						التبادلية
						المتساوي
						فرضية القيادة
						التبادلية
						المتساوي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يعرض الجدول السابق الفروق في متغيرات الدراسة التي تعزى لعامل الجنس ، ومن خلال قيمة مستوى الدلالة لكل فئة نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول كل من تخطيط المسار الوظيفي، الترقية، تطوير المسار الوظيفي، وقيادة عدم التدخل تعزى للجنس حيث فاقت مستويات الدلالة فيها 0.05. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول كل من التدريب، القيادة البيروقراطية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والأنماط القيادية تعزى للجنس حيث كانت مستويات الدلالة لكل فئة فيها أقل من 0.05 وهي على التوالي (0.045، 0.046)، (0.015، 0.018)، (0.010، 0.010).

(0.011)، (0.017، 0.022)، (0.004، 0.005). وسيتم فيما يلي عرض المتوسط الحسابي لكل فئة

بالنسبة للمتغيرات التي توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس:

الجدول (2-5-ب): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الجنس

الجنس	التدريب	القيادة البيروقراطية	القيادة التحويلية	القيادة التبادلية	الأنماط القيادية
ذكر	2,9559	2,8480	2,9657	2,8015	2,8571
الانحراف المعياري	,78449	,68334	,85751	1,03678	,66481
أنثى	3,3250	3,2000	3,4750	3,2875	3,2690
الانحراف المعياري	,77045	,53403	,80468	,66398	,51475

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول (2-5-ب) أن المتوسط الحسابي للتدريب أعلى حسب وجهة نظر الموظفين إذ بلغ 3.32 مقارنة بالموظفين الذكور الذي بلغ 2.95 ورغم أن درجة الموافقة لكلا الفئتين متوسطة إلا أن الإناث أكثر موافقة على التدريب من الذكور. كذلك المتوسط الحسابي للقيادة البيروقراطية والقيادة التبادلية أعلى حسب وجهة نظر الموظفين إذ بلغ على التوالي 3.20 و 3.28 مقارنة بالموظفين الذكور الذي بلغ على التوالي 2.84 و 2.85 ورغم أن درجة الموافقة لكلا الفئتين متوسطة إلا أن الإناث أكثر موافقة على وجود نمط القيادة البيروقراطية والقيادة التبادلية من الذكور. والأمر ذاته مع الأنماط القيادية حيث أن كل من الإناث والذكور على درجة موافقة متوسطة حول الأنماط القيادية إلا أن الإناث أكثر موافقة من الذكور. بينما المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية أعلى حسب وجهة نظر الموظفين إذ بلغ 3.47 مقارنة بالموظفين الذكور الذي بلغ 2.96 حيث أن درجة موافقة الإناث على وجود نمط القيادة التحويلية عالي بينما لدى الذكور متوسطة. وعليه فإن الموظفين عموماً أعلى موافقة في أغلب متغيرات الدراسة مقارنة بالموظفين الذكور.

الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

ويعرض الجدول الآتي الفروق في متغيرات الدراسة حسب العمر.

الجدول (2-5-ج): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمر

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,403	,989	,426	3	1,277	بين المجموعات	تخطيط
			70	30,126	داخل المجموعات	المسار
			73	31,403	المجموع	الوظيفي
,175	1,702	,981	3	2,943	بين المجموعات	الترقية
			70	40,349	داخل المجموعات	
			73	43,291	المجموع	
,020	3,507	2,002	3	6,005	بين المجموعات	التدريب
			70	39,957	داخل المجموعات	
			73	45,963	المجموع	
,090	2,249	,677	3	2,030	بين المجموعات	تطوير المسار
			70	21,061	داخل المجموعات	الوظيفي
			73	23,091	المجموع	
,025	3,309	1,193	3	3,578	بين المجموعات	القيادة
			70	25,230	داخل المجموعات	البيروقراطية
			73	28,808	المجموع	
,019	3,527	1,685	3	5,054	بين المجموعات	قيادة عدم
			70	33,431	داخل المجموعات	التدخل
			73	38,485	المجموع	
,199	1,594	1,157	3	3,471	بين المجموعات	القيادة
			70	50,815	داخل المجموعات	التحويلية
			73	54,286	المجموع	

الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

القيادة	بين المجموعات	5,254	3	1,751	2,369	078,
التبادلية	داخل المجموعات	51,753	70	,739		
	المجموع	57,008	73			
الأنماط	بين المجموعات	3,696	3	1,232	3,543	019,
القيادة	داخل المجموعات	24,340	70	,348		
	المجموع	28,037	73			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يبين الجدول (2-5-ج) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من تخطيط المسار الوظيفي، الترقية، تطوير المسار الوظيفي، القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية تعزى للعمر، حيث إن جميع الموظفين وباختلاف الفئات العمرية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه المتغيرات السابقة ذكر. بينما أكدت النتائج الواردة في الجدول نفسه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من التدريب، القيادة البيروقراطية، قيادة عدم التدخل، والأنماط القيادية تعزى للعمر، حيث بلغ قيمة مستويات الدلالة على الترتيب: 0.020 و 0.025 و 0.019 و 0.019، وهي أقل من 0.05 إذ إن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب سنهم، فيما يتعلق بمستوى التدريب والأنماط القيادية السائدة في الجامعة. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الآتي المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة التي يوجد فيها فروق حسب العمر.

الجدول (2-5-د): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب العمر

العمر	التدريب	القيادة	قيادة عدم	الأنماط
		البيروقراطية	التدخل	القيادية
أقل من 30 سنة	3,6389	3,3333	3,3889	3,4630
الانحراف المعياري	,57664	,34773	,72752	,41699

3,0089	2,8688	3,0833	3,0469	المتوسط الحسابي	من 30 إلى 39 سنة
,59543	,61719	,59868	,76842	الانحراف المعياري	
2,8862	2,6778	2,7315	2,8750	المتوسط الحسابي	من 40 إلى 49 سنة
,69106	,80041	,77573	,89627	الانحراف المعياري	
2,8889	2,8667	2,8333	3,1250	المتوسط الحسابي	50 سنة فأكثر
,67456	,58878	,60553	,68465	الانحراف المعياري	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول (2-5-د) أن الموظفين الذي سنهم أقل من 30 سنة هم أكثر موافقة على التدريب حيث كانت درجة الموافقة عالية وبلغ المتوسط الحسابي 3.63 بينما باقي الفئات العمرية فقد كانت موافقتهم متوسطة على التدريب رغم أن الفئة من 40 إلى 49 هم أدنى موافقة تليها الفئة بين 30 و 39 سنة ثم الفئة 50 سنة فأكثر إذ بلغ المتوسط الحسابي للمتغير بالنسبة لهذه الفئات على التوالي 2.87، 3.04، 3.12. وهذا يدل أن كبار السن عموماً أدمى موافقة على التدريب في الجامعة مقارنة بالموظفين الأقل سناً. والأمر ذاته بالنسبة للقيادة البيروقراطية حيث أن الفئتين أقل من 30 سنة والفئة بين 30 و 39 سنة أعلى موافقة على وجود نمط القيادة البيروقراطية وبلغ متوسطهما الحسابي على التوالي 3.33 و 3.08 في حين الفئتين بين 40 و 49 و 50 سنة فأكثر فبلغ متوسطهما الحسابي على التوالي 2.73 و 2.83 رغم أن كل الفئات العمرية لها درجة موافقة متوسطة حول نمط القيادة البيروقراطية. وبالنسبة لقيادة عدم التدخل فإن الفئة أقل من 30 سنة أعلى موافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.38 مقارنة بباقي الفئات حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئة بين 40 و 49 و 50 سنة فأكثر قيمته متساوي بالنسبة للفئتين الباقيتين حيث بلغ 2.83. بينما المتوسط الحسابي للأنماط القيادية فكانت أعلى قيمة له في الفئة الأقل من 30 سنة حيث بلغ 3.46 وهي درجة موافقة عالي

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

تليها درجة موافقة متوسطة للفئة من 30 إلى 39 حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.008، في حين تساوت قيمة المتوسط الحسابي للفئتين التاليتين وبلغت 2.88.

يعرض الجدول الآتي الفروق في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول (2-5-هـ): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
تخطيط المسار الوظيفي	2,083	,846	4	3,383	بين المجموعات	
			69	28,019	داخل المجموعات	
			73	31,403	المجموع	
الترقية	,759	,456	4	1,825	بين المجموعات	
			69	41,466	داخل المجموعات	
			73	43,291	المجموع	
التدريب	1,360	,839	4	3,358	بين المجموعات	
			69	42,605	داخل المجموعات	
			73	45,963	المجموع	
تطوير المسار الوظيفي	1,154	,362	4	1,448	بين المجموعات	
			69	21,643	داخل المجموعات	
			73	23,091	المجموع	
القيادة البيروقراطية	1,083	,425	4	1,702	بين المجموعات	
			69	27,106	داخل المجموعات	
			73	28,808	المجموع	
قيادة عدم التدخل	1,684	,856	4	3,423	بين المجموعات	
			69	35,062	داخل المجموعات	
			73	38,485	المجموع	
قيادة	,527	,402	4	1,609	بين المجموعات	



الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

التحويلية	داخل المجموعات	52,677	69	763,		
	المجموع	54,286	73			
القيادة	بين المجموعات	1,292	4	323,	400,	808,
التبادلية	داخل المجموعات	55,716	69	807,		
	المجموع	57,008	73			
الأنماط	بين المجموعات	1,139	4	285,	730,	574,
القيادة	داخل المجموعات	26,898	69	390,		
	المجموع	28,037	73			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال الجدول (2-5-هـ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل متغيرات الدراسة (تخطيط المسار الوظيفي، الترقية، التدريب، تطوير المسار الوظيفي، القيادة البيروقراطية، قيادة عدم التدخل، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والأنماط القيادية) تعزى للمستوى التعليمي، حيث فاقت قيم مستويات الدلالة 0.05. وعليه فإن جميع الموظفين وباختلاف مستوياتهم التعليمية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه المتغيرات السابقة ذكر.

الجدول (2-5-و): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الخبرة

مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة		
1,943	3	648,	1,539	212,	تخطيط	بين المجموعات
29,460	70	421,			المسار	داخل المجموعات
31,403	73				الوظيفي	المجموع
2,238	3	746,	1,272	291,	الترقية	بين المجموعات
41,053	70	586,			المسار	داخل المجموعات
43,291	73				الوظيفي	المجموع

الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

التدريب	بين المجموعات	1,534	3	,511	,806	,495
	داخلك المجموعات	44,429	70	,635		
	المجموع	45,963	73			
تطوير المسار الوظيفي	بين المجموعات	,793	3	,264	,830	,482
	داخلك المجموعات	22,297	70	,319		
	المجموع	23,091	73			
القيادة البيروقراطية	بين المجموعات	,643	3	,214	,532	,662
	داخلك المجموعات	28,166	70	,402		
	المجموع	28,808	73			
قيادة عدم التدخل	بين المجموعات	,583	3	,194	,359	,783
	داخلك المجموعات	37,902	70	,541		
	المجموع	38,485	73			
القيادة التحويلية	بين المجموعات	,499	3	,166	,216	,885
	داخلك المجموعات	53,787	70	,768		
	المجموع	54,286	73			
القيادة التبادلية	بين المجموعات	,367	3	,122	,151	,929
	داخلك المجموعات	56,640	70	,809		
	المجموع	57,008	73			
الأنماط القيادية	بين المجموعات	,080	3	,027	,067	,977
	داخلك المجموعات	27,957	70	,399		
	المجموع	28,037	73			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال الجدول (2-5-و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل متغيرات الدراسة (تخطيط المسار

الوظيفي، الترقية، التدريب، تطوير المسار الوظيفي، القيادة البيروقراطية، قيادة عدم التدخل، القيادة التحويلية،

القيادة التبادلية، والأنماط القيادية) تعزى لسنوات الخبرة، حيث فاقت قيم مستويات الدلالة القيمة 0.05. وعليه فإن جميع الموظفين وباختلاف عدد سنوات خبرتهم في العمل يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه المتغيرات سابقة الذكر.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة نختبر أولاً التوزيع الطبيعي للمتغيرات.

#### أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح ( Kurtosis, Skewness )، وتؤكد بحوث الإحصاء أن " (Skewness) يجب أن يكون محصور بين  $[-1, 1]$  و (Kurtosis) محصور بين  $[-1, 1]$ .<sup>170</sup> ونلاحظ في خلال الجدول (2-6) أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين -0.199 و -0.908 وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين -0.05 و 1.48 وهي كذلك في المجال المطلوب. وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

#### الجدول رقم (2-6): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .

Skewness		Kurtosis		المتغيرات
إحصائياً	الخطأ	إحصائياً	الخطأ	
-0,908	,279	1,030	,552	تخطيط المسار الوظيفي
-0,834	,279	,984	,552	الترقية
-0,578	,279	,066	,552	التدريب
-0,805	,279	1,127	,552	تطوير المسار الوظيفي
-0,753	,279	,823	,552	القيادة البيروقراطية
-0,199	,279	1,486	,552	قيادة عدم التدخل

<sup>170</sup> محمد حسين محمد رشيد، مرجع سابق، ص.140.

الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

القيادة التحويلية	,552	-,005	,279	-,569
القيادة التبادلية	,552	,176	,279	-,492
الأنماط القيادية	,552	,074	,279	-,652

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ثانيا: نتائج الانحدار البسيط والمتعدد

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر مباشر للنمط القيادي على تطوير المسار الوظيفي.

الجدول (2-7-أ): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد	معامل الارتباط
						المعدل R <sup>2</sup>	(R)
1 الانحدار	4,763	1	4,763	18,709	,000	,195	,454
	خطأ المتبقي	72	,255				
	المجموع	73	23,091				

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-7-أ)، معامل التحديد المعدل يساوي 0.195، هذا يعني أن 19.5% من التباين في المتغير التابع (تطوير المسار الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الأنماط القيادية) مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-7-ب): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي

النموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T	مستوى دلالة T
	B	Beta	المحسوبة	
1 ثابت Constant	2,020	,299	6,751	,000

الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

الأمناء القيادية 412,095,454 4,325 0,000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (2-7-ب)، فإن الأنماط القيادية بها أثر مباشر على تطوير المسار الوظيفي حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، كما أن قيمة معامل الانحدار  $\beta$  تساوي 0.454 . وبهذا فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

وفيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر مباشر للنمط القيادي البيروقراطية ثم عدم التدخل ثم التحويلية ثم التبادلية على تطوير المسار الوظيفي.

الجدول (2-7-ج): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$
1 الانحدار	5,660	4	1,415	5,602	,001	,201	,495
الخطأ المتبقي	17,430	69	,253				
المجموع	23,091	73					

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-7-ج)، معامل التحديد المعدل يساوي 0.201، هذا يعني أن 20.1% من التباين في المتغير التابع (تطوير المسار الوظيفي) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (القيادة البيروقراطية، قيادة عدم التدخل، القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية) مستوى دلالة F يساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-7-د): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي

الفصل الثاني:.....دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		قيمة T	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة		
1	ثابت Constant	2,106	,313	6,734	,000	
	القيادة البيروقراطية	,142	,124	,159	1,150	,254
	قيادة عدم التدخل	-,073	,102	-,094	-,715	,477
	القيادة التحويلية	,146	,098	,224	1,489	,141
	القيادة التبادلية	,161	,095	,253	1,993	,045

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (2-7-د)، فإن نمط القيادة البيروقراطية وقيادة عدم التدخل والقيادة التحويلية ليس لها أثر مباشر على تطوير المسار الوظيفي حيث أن قيم مستويات الدلالة بلغت على التوالي 0.254، 0.477، و 0.141 وهي أكبر من القيمة 0.05، وعالية فإن الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة مرفوضة. في حين أنه يوجد أثر مباشر للقيادة التبادلية على تطوير المسار الوظيفي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.045 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الانحدار  $\beta$  تساوي 0.253 أي أن 25.3% من تطوير المسار الوظيفي مفسر بنمط القيادة التبادلية. وبهذا فإن الفرضية الرابعة مقبولة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة بسكرة متوسط، حيث أن التقنيات التي تستخدمها الجامعة في عملية تخطيط المسار الوظيفي لا ترقى لمستوى التقنيات المستخدمة في غيرها من المؤسسات مثل عملية الحوار مع الموظف حول مساره الوظيفي أو عقد لقاءات رسمية يوضح فيها للموظف البدائل المتوفرة في مساره الوظيفي، كما أن عملية تخطيط المسار الوظيفي للعامل تقتضي التشارك والتنسيق بين عدة أطراف معنية في الجامعة بدءاً من مصلحة المستخدمين في كل كلية ثم مصلحة المستخدمين على مستوى الجامعة والمركز المالي من جهة والموظف المعني من جهة أخرى، بينما في واقع الأمر فإن كل هيئة تعمل بشكل مستقل وترسل عملها إلى الهيئة الأعلى وأحياناً لا يستطيع الموظف حتى معرفة كيفية حدوث الإجراءات، رغم أن الموظفين المستجوبين يؤكدون وعيهم التام بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي. كما أن العديد من الموظفين الإداريين في الجامعة يؤكدون على عدم ملائمة المنصب الذي يشغلون فيه مؤهلهم العلمي سواء من حيث مستوى المؤهل أو من حيث طبيعة التخصص. وأبدى الموظفون حاجة قوية إلى ضرورة تماشى تخطيط مسارهم الوظيفي مع احتياجاتهم العائلية والشخصية وهو تصريح واضح يعجز المنصب الحالي وحتى الذي يمكن أن يترقوا إليه على تلبية الحاجات الأساسية للموظف إذا اعتبرنا أن الحاجات الأساسية هي ما أقره ماسلوا فيه هرمه وهي كل من الحاجات الفسيولوجية (الأكل واللباس، السكن، الزواج) والحاجة للأمان والحاجات الاجتماعية. ثم أن أغلب الموظفين لا يدركون بدقة المناصب التي يمكن أن يترقوا إليها في المستقبل.

✓ كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى تدريب للموظفين الإداريين في جامعة بسكرة متوسط، حيث أن الموظفين يرون أن الجامعة تبذل جهد في تنمية وتطوير موظفيها إلا أنه غير كافي، خاصة أن العديد منهم لم يحصل على دورات تدريبية مستمر من قبل الجامعة، ويؤكدون أن لمثل هذه الدورات التدريبية دور فعال في تطوير مساهمهم الوظيفي.

✓ كذلك بينت نتائج الدراسة أن الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة قدموا درجة موافقة متوسطة حول الترقية، حيث وضحوا أن فرص الترقية إلى مراكز إدارية أخرى غير عادلة رغم أن الترقية إلى درجات أعلى واضحة في قانون الوظيف العمومي، إلا أن الطالب يعتقد أن الموظفين يتكلمون عن التقييم الذي يحصلون عليه من أجل الترقية إلى منصب أعلى، رغم أننا نعتبر أن ذلك كلام نسبي كون أن حكم العديد من الموظفين هو حكم شخصي ولا يستند إلى حجج منطقية دقيقة. ورغم ذلك فإن أغلب الموظفين أكدوا أن للترقية أثر إيجابي على أدائهم من جهة على تحسن مهاراتهم من جهة أخرى، كما أنه ا حافز لهم من أجل تقديم جهد أكبر في عملهم.

فيما يخص نتائج الدراسة المتعلقة بالأنماط القيادية فإن هناك لبس يؤخذ على الاستبيان المستخدم في جمع البيانات الأولية ، حيث لم يفهم المستجوب من هو القائد الذي يتكلم عليه هل هو المشرف المباشر له، رئيس مصلحة المستخدمين، أم هو هيئة إدارية أخرى في الجامعة. لذلك كان فيه تشتت في الإجابات. ورغم ذلك أجمع الموظفين الإداريين للجامعة أنه لا يوجد نمط قيادي واحد سائد. فنمط القيادة البيروقراطية كان بمستوى متوسط، وكذلك نمط قيادة عدم التدخل وحتى القيادة التحويلية والتبادلية. وفيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بكل نمط:

✓ أكد الموظفين أن المشرف عليهم يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين إلى حد مقبول، كما أنه لا يهمله أن يكون دائما هو المتحدث الرسمي باسمهم فأحياننا يفوض ذلك لغيره من التابعين. من جهة أخرى فإن



المدير لا يقدم مستوى أداء محدد ويلزم الجميع تحقيقه، فهو يسعى أن يقدم الموظف أعلى ما يمكن من جهد في عمله وحسب. ورغم أن المدير لا يتحدث كثيرا عن المشاكل التفصيلية للعمل إلا أنه يعتمد كثيرا على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع التابعين ولا يراعي كثيرا مستوى التعاون في العمل بين الموظفين، وهذا ما جعلنا نحكم أن نمط القيادة البيروقراطية للإدارة في الجامعة كان متوسط.

✓ كذلك فإن قيادة عدم التدخل كانت متوسطة، حيث أن القائد يعطي استقلالية كبيرة للموظفين في أداء عملهم إلا أنه قد لا يوافق على كل الطرق والأساليب المستخدمة في العمل حيث يتدخل أحيانا في تنبيه الموظف في حالة اعتماده على الطريقة أو الأسلوب غير الملائم في العمل. ورغم أن القائد لا يتدخل كثيرا في حل النزاعات بين الموظفين، إلا أنه لا يتساهل مع الموظفين المقصرين في العمل بل أنه يشجع الموظف على إيجاد حلول لمشكلات عمله بالطريقة التي تلائمه.

✓ وفي تقييم مستوى تبني القيادة في الجامعة للنمط التحويلي فقد أظهرت النتائج أن القائد يتمتع بمستوى ثقة عالية في النفس لذلك فهو يحظى باحترام كبير من قبل الموظفين، كما أن له قدرة عالية في إيصال توقعاته من العمل للموظفين، إلا أن القائد لا يغرس الحماس والالتزام الكافي لدى الموظفين كما أن لا يستجيب بالدرجة المطلوبة لاهتماماتهم وقناعاتهم بالرغم من أنه يشجعهم على إبداء آرائهم حتى وإن اختلف مع رأيه، وهو ما جعل مستوى تبني نمط القيادة التحويلية متوسط لدى القادة في الجامعة.

✓ كذلك أكدت نتائج الدراسة أن نمط القيادة التبادلية متوسط لدى القادة في الجامعة، حيث أن القائد لا يقدم المساعدة للعاملين دون اعتبار من أكثرهم جدية وتفتني في العمل، كما أنه مرن في تقديم الحوافز حتى المعنوية منها ولا يشترط أن العمل قد قدم عمل يستحق التحفيز حتى يقدم له ذلك، فهو يؤمن إلى حد ما بفكرة ما دام الموظف يؤدي الحد الكافي من العمل فلا داعي لاتخاذ أي إجراءات. رغم أنه أحيانا يبدي رضاه عن الموظفين المميزين في عملهم.

✓ أكدت الدراسة أن الإناث أكثر موافقة على مستوى التدريب في الجامعة من الذكور حيث أنهن راضيات على التدريب الذي يتلقينه في الجامعة والذي عادة ما يكون في شكل تربصات قصيرة المدى، أو اجتماعات توعوية وتوجيه. كما أن الموظفين الشباب أكثر موافقة عن مستوى التدريب وذلك أن أكثرهم استفادوا من التدريب مقارنة بالأكثر سننا وخبرة في العمل، إذ أن الجامعة الجزائرية أبدت اهتمام بتدريب الموظفين الإداريين في السنوات الأخيرة أكثر من السابق.

✓ ورغم اتفاق كل من الذكور والإناث على نمط قيادة عدم التدخل، إلا أن الإناث أكثر موافقة حول سيادة نمط القيادة البيروقراطية لدى القادة في الجامعة، ويعود ذلك إلى أنهن أكثر رغبة في تسيير العمل من خلال العلاقات الإنسانية وهن يرفضن الرسميات وكثرة الوثائق. كما أن الإناث أكثر موافقة على وجود نمط القيادة التحويلية خاصة فيما يتعلق باهتمام المشرف بمحاجات وقناعات كل فرد على حدى، حيث عادة ما نجد المرأة أكثر تحفيز للعمل إذا تلقت الاهتمام بأدنى تفاصيل مشكلاتها. كذلك فإن الإناث أكثر موافقة على سيادة نمط القيادة التبادلية حيث أنهن يعتقدن أن المشرف عليهن يراعي الفروقات في العمل بين الموظفين ويدي رضاه على الذين يقدمون عمل أفضل. إن هذه الفروقات الموجودة بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالنمط القيادي السائد ليست بالأمر الشاذ، حيث أن أغلب الدراسات في مجال الأنماط القيادية تؤكد ذلك فالمرأة لها مفاهيمها الخاصة فيما يتعلق بتعاملها مع رئيسها.

✓ كما أكدت النتائج أن الموظفين الأقل سننا هم أكثر موافقة حول سيادة قيادة عدم التدخل والقيادة البيروقراطية، فالشباب بسلوكياته يرفض التقيد بأدنى التعليمات ويفضل حرية التصرف وعدم التدخل في كل صغيرة وكبيرة. بينما لا المستوى التعليمي ولا مستوى الخبرة المهنية أحدث فروق في إجابات الموظفين حول كل من تطوير المسار الوظيفي والنمط القيادي السائد.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

✓ تؤكد نتائج الدراسة أن القيادة البيروقراطية ليس لها أثر معنوي في تطوير المسار الوظيفي، حيث أن التقيد بالتعليمات والقوانين والاتصال الرسمي يجعل الموظف يجهل العديد من فرص الترقية التي يتيحها منصبه الوظيفي، كان من الممكن أن يحصل عليها لو أن علاقات العمل أكثر مرونة. كما أن تقييم الموظف لنظام الترقية والحكم على أنه عادل أو لا يرتبط بدرجة كبيرة بمدى فهمه لعلاقات العمل وطريقة تدفقه في الوقت الذي تفرض القيادة البيروقراطية مسار عمل محدد، هذا الأخير قد يضيع العديد من فرص اكتساب مهارات من الخطأ والتجربة أمام الموظف.

✓ كما أكدت الدراسة أن قيادة عدم التدخل لا تساهم في تطوير المسار الوظيفي، حيث أن هذا النمط ورغم الاستقلالية التي يقدمها للموظف في العمل وما ينجر على ذلك من اكتساب مهارات وتعلم أمام الموظف إلا أنه لا يوفر خط اتصال مفتوح بين القائد والمرؤوس الذي من شأنه تحفيز الموظف على مواجهة تحديات العمل، فهو يترك كل الحرية للموظف في أداء عمله واختيار مساره الوظيفي بينما هذا الأخير (تطوير المسار الوظيفي) هو عمل مشترك بين كل من الموظف والمؤسسة والتي عادة ما يمثلها القائد.

✓ كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لا تفسر تطوير المسار الوظيفي، وهو ما اختلفت فيه الدراسة عن باقي الدراسات التي أكدت أن نمط القيادة التحويلية يساهم في تطوير الموظفين بل هو يدعوا إلى ذلك أصلا. إن نمط القيادة التحويلية الذي يحث الموظفين على الإبداع وتقديم عمل أكثر تميز، كما يشجعهم دائما على التغيير والتحول إلى الأفضل لم يؤدي إلى تطوير المسار المهني للموظفين الإداريين في الجامعة ويعود ذلك إلى أن النتائج أكدت أن هذا النمط موجود بمستوى متوسط لذلك لم يكون له أثر معني في تطوير المسار الوظيفي. من جهة فإن النتائج أكدت أن نمط القيادة التحويلية لم

يساهم في تخطيط المسار الوظيفي بينما له مساهمة معنوية في الترقية والتدريب، وهذا ما يحمي الغموض الموجود حيث أن تخطيط المسار الوظيفي يقتضي الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الفردية لكل موظف وهذا ما لم يتوفر حيث أكدت النتائج أن أقل مؤشر من مؤشرات قياس مدى سيادة القيادة التحويلية كان للمؤشر الذي ينص على أن القائد يهتم بقناعات واهتمامات كل موظف حتى وإن اختلفت مع قناعاته.

✓ أكدت نتائج الدراسة كذلك أن نمط القيادة التبادلية له أثر معنوي في تطوير المسار الوظيفي، فالقيادة التبادلية التي يحكم تعامل الرئيس والمرؤوس فيها النتيجة فالقائد يقدم المكافآت والتحفيز للموظف الذي يقدم عمل أفضل وبالتالي فسيحصل على التدريب وفرصة الترقية، كما أن يوضح للموظف توقعاته حول العمل وهو ما يساعد الموظف على تخطيط مساره الوظيفي. فقاعدة التعامل واضحة أمامه. من جهة أخرى فإن تفسير نمط القيادة التبادلية لتطوير المسار الوظيفي ليس أمر غريب في مجتمع لا تزال فيه المكافآت والحوافز دافع أساسي للعمل والترقية.

### المطلب الثالث: التوصيات وتوجيهات لبحوث مستقبلية

#### التوصيات:

- ✓ الاهتمام بتشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل، وإثارة الجانب الإبداعي لديهم هي وضعية تفتقد إليها جميع المؤسسات ذات الطابع العمومي.
- ✓ يجب توضيح نتائج تقييم الموظفين والتي على أساسها تتحدد ترقيته فذلك يشجع الفرد على الانضباط في العمل أكثر، على عكس الموظف الذي لا يعرف نتائج تقييمه فسيبني توقعات خاطئة عن عمله، كما أنه سيعتقد أن الموظف المنضبط في العمل وغير ذلك سيان.

✓ رغم أهمية الاهتمام بقواعد العمل وضرورة الالتزام بها إلا أن المرونة النسبية ضرورية، حيث أكدت أغلب الدراسات أن توثيق والعمل البيروقراطي ورغم بعض إيجابياته إلا أنه يعرقل العمل ويكبت الإبداع ويحطم السلوك الإيجابي لدى الموظف، لذلك على القيادة في الجامعة أن تراعي مرونة القرارات والخبرة المهنية للقائد هي التي تمكنه من تقدير درجة المرونة والصرامة.

✓ إن الاهتمام بالتدريب عملية مستمرة لدى المؤسسات الرائدة، لذلك ومهما كانت مستوى الميزانية المخصصة لتدريب الموظفين ومستوى الاهتمام به، إلا أن رفع الاهتمام أكثر سينعكس إيجاباً على الجامعة.

✓ إن الاعتراف بجهود الموظف والنقاش معه حول كيفية تطوير ذاته لها أثر قوي على مخرجاته وسلوكياته ومستوى ولائه للجهة التي يعمل بها.

#### توجيهات لبحوث مستقبلية:

بعد إعداد هذه الدراسة توضح للباحث العديد من الأفكار التي قد تكون مفيدة كإشكاليات مستقبلية نوجزها فيما يلي:

- ✓ الاعتراف ودوره في تعزيز سلوكيات الدور الإضافي للموظف.
- ✓ أهمية الترقية في رفع مستوى الاستغراق الوظيفي.
- ✓ العوامل المساعدة على التقليل من البيروقراطية في الهيئات العمومية.

الخلاصة:

تم من خلال هذا الفصل عرض أهم التقنيات المنهجية المستخدمة في الدراسة، ومن ثم تم عرض أهم نتائج الدراسة والمتعلقة بكل من تقييم متغيرات الدراسة ثم اختبار الفرضيات، كما تم تفسير نتائج الدراسة وتقديم مجموعة من التوصيات موجهة للجامعة الجزائرية.

الْخَاتَمَةُ

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مسؤولياته، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى كما يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.

من خلال ما سبق نستنتج أن الفرد أثناء عملية تخطيطه لمساره الوظيفي يحتاج إلى شخص يراقبه و عادة ما يؤدي هذا الدور القائد فهو يلعب دور المراقب لعملية تخطيط المسار الوظيفي من قبل الموظف، فيساعده على تحديد الخيارات الأفضل ويصحح مساره، كما ان توفير القيادة لرؤية مشتركة له علاقة إيجابية بقدرة أفراد المنظمة على التشارك في صورة فكرية مستقبلية تشجعهم على تطوير ذاتهم، وهو ما يساعد في تطوير مسارهم الوظيفي.

فمن خلال نتائج الدراسة التي تم إجرائها أكدت أن مستو تطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة بسكرة متوسط بسبب التقنيات التي لا ترقى إلى مثلتها المستخدمة في المؤسسات الأخرى كعمليات الحوار مع الموظف حول مساره الوظيفي و كذا عقد اجتماعات رسمية يوضح فيها للموظف البدائل المتوفرة في مساره الوظيفي ، كما أن عملية تخطيط المسار الوظيفي للعامل تقتضي التشارك و التنسيق بين عدة أطراف المعنية بالجامعة بدءا بمصالح المستخدمين كل كلية على حدى و كذا المصالح المركزية للمستخدمين و الموظف في حد ذاته بينما يحدث العكس فكل مصلحة تعمل على حدى، كما أبدى الموظفين حاجة قوية إلى ضرورة تماشى تخطيط مسارهم الوظيفي مع احتياجاتهم العائلية، كما أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى التدريب للموظفين الإداريين متوسط و غير كافي، كما أن فرص الترقية غير عادلة أما فيما يخص



القيادة فتميز بالتقيد بحرفية التعليمات و القوانين إلى حد مقبول . وأكدت النتائج كذلك أن النمط القيادي

الذي يؤثو على تطوير المسار الوظيفي هو نمط القيادة التبادلية.

من خلال النتائج المنوه بها أعلاه يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات نذكر منها :

- تشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر بغرض إثارة الجانب الإبداعي لديهم.
- مرونة القرارات باستخدام الخبرة المهنية للقائد .
- الاهتمام بعمليات التدريب .
- توفير فرص عادلة أمام الموظفين للترقية.
- الاعتراف بمجهود الموظف والنقاش معه حول تطوير ذاته.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولا - الكتب العربية والمترجمة :

1. أحمد ماهر:

- دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط، 1995م .
- إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دط، 2006م .
- 4. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، دط، 2004م .
- 5. ابراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2003م
- 6. الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 7. أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د ط، د س.
- 8. أيمن حسن ، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي .
- 9. بشير العلاق، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2003 .
- 10. بيتر.ج - نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ، ترجمة : صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، دط، 2006م .
- 11. جاك دنكان ، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، دط، دت .
- 12. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، عين مليلة، الجزائر، دط، 2003م.

13. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق  
الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دط،  
2003 م .
14. حسن أحمد الشافعي، التوجيه الإداري، الطابع الفكري العربي، مدينة نصر، القاهرة، مصر،  
ط1، 1421 هـ / 2001 م .
15. حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة  
العربية، بيروت، لبنان، دط، 2005 م .
16. حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي  
،مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، مصر، دط، 2010 م .
18. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان،  
الأردن، دط، 2004 م .
19. حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009.
20. خيرى مصطفى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3،  
2003 م .
21. دانيال جولمان وآخرون ، القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارية الى علم نتائج، ترجمة عثمان الجليلي  
المثلوثي- بشير احمد سعيد ، دار المريخ، الرياض، دط، دت .
22. زاهد محمد الديري ،السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، الأردن، دط، 2011 م .
23. زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت ، ط3، 1980 م .
24. زيد منير عبوي، الادارة بالاهداف، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ط7، 2007 م .
25. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط7،  
2009 م
26. شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن،  
2008.

27. صالح مهدي محسن العامري - طاهر محسن منصور الغالي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2007م .

28. صلاح الدين محمد عبد الباقي :

- **السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط، 2008م .
- **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، دط، 2002م .
- **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1999م .

32. صلاح الدين الهيتي ، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 02، 2004م .

33. طارق عبد الحميد البدري، **أساسيات في علم إدارة القيادة** ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، دط، 2002م .

34. طريف شوقي، **السلوك القيادي وفاعلية الأداء**، دار غريب، القاهرة، مصر، دط، 1993م .

35. طلعت إبراهيم لطفى، **علم اجتماع التنظيم** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، دط، 2002م .

36. ظاهر محمد كلدادت، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية**، دار النهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 1987 .

37. عبد العزيز صالح بن حبتور، **أصول مبادئ الإدارة العامة**، دار الثقافة، عمان، الأردن، دط، 2000م، ص32، 33 .

38. عبده فليه فاروق - السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005م .

39. عصام بدوي، **موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية**، دار الفكر العربي .

40. علي الشرقاوي، **العملية الإدارية** ، الدار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، مصر، دط، 2002م .

41. علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الادارية وادارة الابتكار**، دار الفكر، الأردن، ط1، 2010م .

42. عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، باتنة، ط3، دت .
43. عمر سعيد إبراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2003م .
44. عمر محمود غابين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، دط، 2009م .
45. الغامدي أحمد سالم، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة - دراسة استطلاعية لآراء موظفين، جامعة الملك سعود، السعودية، 2001م .
46. قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009م .
47. نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، د ط.
48. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004م .
49. مدحت محمد أبو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2007م .
50. محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 384.
51. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، دط، 2005م .
52. محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، ط1، 2008، ص 138.
53. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2003م .
54. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، دط، 2006م .

55. محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000.
56. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دط، 2008م .
57. معن محمود عياصرة - مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، الأردن، 2007م .
58. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، 2010م .
59. موسى سلامة اللوزي - حضير كاظم حمود، ادارة الاعمال، دار اثراء للنشر، الاردن، دط، 2008م .
60. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط3، 1999م .
61. أبو النيل محمد سيد، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 1985م .
62. هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، دط، 2002م .

#### ثانيا - المقالات

63. دانيال طالب الحمصي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 63 العدد 05، 2014.

#### ثالثا - مذكرات ورسائل :

64. الأغا وفيق حلمي، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة 'دراسة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
65. الشريف طلال عبد المالك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
66. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

67. دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.

68. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل ، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011م .

69. فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.

70. منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة .

رابعا - الملتيقيات:

71. عبد الله الوقداني، البيروقراطية وإدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009.

خامسا - المراجع باللغة الأجنبية

72. Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984.

73. Department of Developmental Services, Office of Human Rights & Advocacy Services, 1600 9th Street, Room 240, Sacramento, California 95814 (916).

74. Fanimihin, A.O and Popoola, S.O., Effects of career progression, work motivation and leadership styles on job satisfaction of library personnel in the Federal Civil Service of Nigeria, International Journal of Library and Information Science, Vol. 5(5), June, 2013.

75. Farzad, A., “The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran”, Unpublished Master’s Thesis, Lulea University of Technology.2007.

76. Gracia-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., & Verdu-Jover, A.J., « Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship », Industrial Management of Data Systems, Vol. 106, No. 1.



77. Ken Starkey & Alan McKinlay, *Strategy and the human resource*, Blackwell Publishers: UK, 1st éd, 1993.
78. Kothari, C.R., « *Research Methodology-Methods and Techniques* », New Delhi, Wiley Eastern Limited, 1985.
79. Michele Myers & Gail Myers, *Managing by communication : An organizational approach*, Mc Graw-Hill book company: New York, N éd, N d.
80. Minisi, M.A., “The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority”, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005.
81. Mondy, R.& Others, "Human Resource Management", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 8th Edition, 2002.
82. Olijnyk, zena, “win the loyalty game”, *Canadian Business*, V.74, Issue 23, 2001.
83. PAUL HERSEY, kenneth H.BLANKARD, *MANAGEMENT ORGANIZATION BEHAVOIR-NJYRENTICE-HALL.1998.*
84. Pimapunsri, P., “Factors affecting Learning Organization Culture and hotel managers’ Leadership Styles in Thailand”, *Educational Journal of Thailand*, Vol. 2, No. 1, 2008.
85. Riaz, A., & Haider, M.H., Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *BEH - Business and Economic Horizons* Volume 1, Issue 1, April 2010.
86. Robbins,S.P,*Organisationnel Behavoir*,10th Ed, Prentice Hall,inc, New Jersey, 2003.
87. SCANDURA, T., & SCHRIESHEIM, C.A., *LEADER-MEMBER EXCHANGE AND SUPERVISOR CAREER MENTORING AS COMPLEMENTARY CONSTRUCTS IN LEADERSHIP RESEARCH*, *Academy of Management Journal*, 1994. Vol. 37, No. 6.
88. Sekaran, U., “*Research Methods for Business a Skill Building Approach*”, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004.
89. Sosika, J.J., Godshalka, V.M., & Yammarinob, F.J., Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor prote’ge’ relationships: A multiple levels of analysis perspective, *The Leadership Quarterly* 15,2004.
90. Voola, R., “*Leadership Styles, Internal Marketing, And Market Orientation: Conceptualizing The Relationships*”, ANZMAC, University of Newcastle, 2003.
91. Zikmund, W. (2003), “*Business Research Methods*”. Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003.

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو	1-1
21	الشبكة الإدارية	2-1
24	نموذج فيدلر	3-1
27	العلاقات الموقفية في نظرية هاوس	4-1
28	التأثير القيادي في النظرية التفاعلية	5-1
29	نموذج القيادة التبادلية	6-1
30	نموذج القيادة الثنائية لجرين	7-1
41	متطلبات ايجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين	8-1
42	متطلبات تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين	9-1
57	مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي	10-1

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
93	معامل الثبات لفقرات بعد تخطيط المسار الوظيفي	أ-1-2
93	معامل الثبات لفقرات بعد الترقية	ب-1-2
93	معامل الثبات لفقرات بعد التدريب	ج-1-2
94	معامل الثبات لفقرات المتغير تطوير المسار الوظيفي	د-1-2
94	معامل الثبات لفقرات نمط القيادة البيروقراطية	هـ-1-2
94	معامل الثبات لفقرات نمط قيادة عدم التدخل	و-1-2
94	معامل الثبات لفقرات نمط القيادة التحويلية	ز-1-2
95	معامل الثبات لفقرات نمط القيادة التبادلية	ح-1-2
95	معامل الثبات لفقرات متغير الأنماط القيادية	ط-1-2
95	معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان	ك-1-2
97	الصدق البنائي لمؤشرات بعد تخطيط المسار الوظيفي	أ-2-2
98	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الترقية	ب-2-2
99	الصدق البنائي لمؤشرات بعد التدريب	ج-2-2
100	الصدق البنائي لمؤشرات بعد القيادة البيروقراطية	د-2-2
101	الصدق البنائي لمؤشرات بعد قيادة عدم التدخل	هـ-2-2
102	الصدق البنائي لمؤشرات بعد القيادة التحويلية	و-2-2
103	الصدق البنائي لمؤشرات بعد القيادة التبادلية	ز-2-2
104	توزيع العينة حسب الجنس	أ-3-2
105	توزيع العينة حسب السن	ب-3-2
105	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	ج-3-2

106	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	د-3-2
108	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات تطوير المسار الوظيفي	أ-4-2
115	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الأنماط القيادية	ب-4-2
123	اختبار الفروق للعينات المستقلة لمتغيرات الدراسة حسب الجنس	أ-5-2
126	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الجنس	ب-5-2
127	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمر	ج-5-2
128	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات العمر	د-5-2
130	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي	هـ-5-2
131	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الخبرة	و-5-2
133	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	6-2
134	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	أ-7-2
135	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي	ب-7-2
135	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	ج-7-2
136	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي	د-7-2

الملاحق

## الملحق (أ): استمارة الدراسة

عزيزي الموظف:-

تحية طيبة..

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: **أنماط القيادة الإدارية في تطوير المسار الوظيفي**.  
**دراسة حالة مؤسسة....** أرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية/جامعة بسكرة. لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتك ومساهماتك عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

الطالب: جغام رشيد

إشراف الأستاذة: أقطي جوهرة

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير..

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية :

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-العمر: من 20-29 سنة  من 30-39 سنة   
من 40-49 سنة  من 50 سنة فأكثر
- 3-المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل  الليسانس   
مهندس  ماستر   
دراسات عليا  أخرى أذكرها .....
- 4-سنوات الخبرة
- أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

**الجزء الثاني:** الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها)

الرقم	المؤشرات	سلم القياس
<b>تخطيط المسار الوظيفي</b>		
1	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> غير موافق <input type="checkbox"/> محايد <input type="checkbox"/> موافق <input type="checkbox"/> موافق بشدة <input type="checkbox"/>
2	لديك وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي.	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> غير موافق <input type="checkbox"/> محايد <input type="checkbox"/> موافق <input type="checkbox"/> موافق بشدة <input type="checkbox"/>
3	تتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> غير موافق <input type="checkbox"/> محايد <input type="checkbox"/> موافق <input type="checkbox"/> موافق بشدة <input type="checkbox"/>

					للتخطيط لمشارك الوظيفي.	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية.	4
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تعتقد أن تخطيط المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية.	5
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تشغل منصبك وأنت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك.	6
<b>الترقية</b>						
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية.	7
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تلاحظ أن منح الترقيات الوظيفية أثر إيجابا على الأداء الوظيفي.	8
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تعتبر الترقية أحد أهدافك الوظيفية لذلك تسعى جاهدا للعمل والمثابرة.	9
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	اكتسابك لمهارات جديدة يزيد فرصتك في الترقية.	10
<b>التدريب</b>						
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تنمية وتطوير موظفيها.	11
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	التحاقك بالدورات التدريبية يساهم في تطور مسارك الوظيفي.	12
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	استفدت من برامج تدريبية عديدة في المؤسسة.	13
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام العامل لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال عمله.	14
<b>القيادة البيروقراطية</b>						
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	ينقيد المدير بحرفية الأنظمة والتعليمات	15
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء.	16
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يحرص القائد أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.	17
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يقضي المدير حيزا من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	18
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين.	19

20	لا يهتم المدير بتحقيق التعاون بين العاملين.	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
<b>قيادة عدم التدخل</b>						
21	يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
22	يعطي القائد العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم.	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
23	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
24	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
25	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات.					
<b>القيادة التحويلية</b>						
26	يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية في نفسه	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
27	يحظي المدير بالاحترام من طرف الأغلبية	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
228	لدى المدير قدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
29	يغرس المدير الحماس و الالتزام والثقة في المرؤوسين.	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
30	يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
31	يحترم المدير قناعات العاملين ويهتم بمتطلباتهم ورغباتهم	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
<b>القيادة التبادلية</b>						
32	يعبر المدير عن رضاه عندما ينجز العاملين العمل المتوقع منهم.	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
33	يساعد المدير العاملين بحسب الجهود التي يبذلونها.	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
34	لدى المدير تعليمات مرنة في منح المكافآت	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
35	يؤمن القائد بمقولة "عدم تصليح الشيء إذا لم يكن مكسورا.	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>

شكرا على حسن تعاونك



الملحق (ب): قائمة المحكمين

اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	هيئة الارتباط
أفطي جوهرة	محاضر أ	جامعة بسكرة
قريشي محمد	محاضر أ	جامعة بسكرة
داسي وهيبية	محاضر أ	جامعة بسكرة

الفهرس

أ- و	.....	مقدمة
1	.....	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
1	.....	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة
2	.....	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.
15	.....	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
32	.....	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية.
39	.....	المطلب الرابع: مهام القائد الإداري ومهارته
47	.....	المبحث الثاني: الإطار النظري لتطوير المسار الوظيفي
47	.....	المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي
48	.....	المطلب الثاني: أهمية المسار الوظيفي
51	.....	المطلب الثالث: تخطيط المسار الوظيفي
58	.....	المطلب الرابع: تطوير المسار الوظيفي
67	.....	المطلب الخامس: استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي
66	.....	المبحث الثالث: العلاقة بين أنماط القيادة وتطوير المسار الوظيفي
66	.....	المطلب الأول: الأنماط القيادية وتطوير المسار الوظيفي
69	.....	المطلب الثاني: القيادة وأبعاد تطوير المسار الوظيفي
70	.....	المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية وتطوير المسار الوظيفي
80	.....	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
82	.....	المبحث الأول: منهجية الدراسة

82	.....	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
88	.....	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
92	.....	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها
104	.....	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
104	.....	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
107	.....	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في جامعة محمد خيضر - بسكرة
133	.....	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
137	.....	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
137	.....	المطلب الأول: مناقشة نتائج تقييم متغيرات الدراسة
141	.....	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
142	.....	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها
145	.....	الخاتمة
148	.....	قائمة المصادر والمراجع
156	.....	قائمة الأشكال
157	.....	قائمة الجداول
159	.....	الملاحق
164	.....	الفهرس