

القيادة التحويلية ودورها في تنمية المسار الوظيفي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية
الموارد البشرية

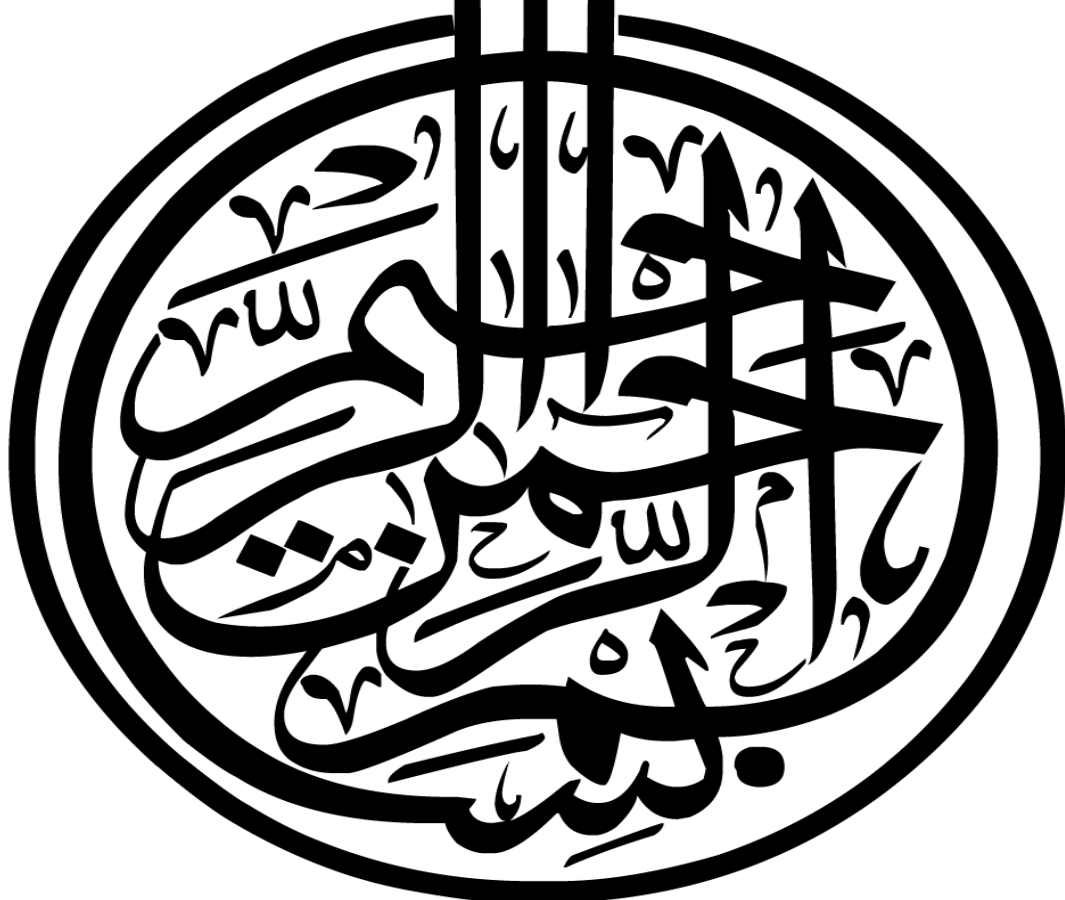
من إعداد الطالبة:

كواعة عائشة

اللجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة محمد بوضياف . المسيلة	د. بنويقة نصيرة
مشرفا	جامعة محمد بوضياف . المسيلة	د. مامش نجية
مناقشا	جامعة محمد بوضياف . المسيلة	أ. جرار عزيزة

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ



إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من قال الله

تعالى فيهما: " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه

وبالوالدين إحسانا "

إلى من ربباني فأحسننا تربيتي والديا الكريمين حفظهما الله

ورعاهما

إلى كل العائلة وكل من يعرفني

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله الذي أمانني على بلونمي هذه المرحلة وأناز لي
السبيل لإتمام هذا البحث المتواضع.

يسرني بعد ذلك أن أتقدم بأخلص العبارات والشكر والعرفان
للأستاذة المشرفة د/ مامش نجية التي كانت لي سندا بتوجيهاتها
السديدة وملاحظاتها القيمة ودعمها لي طيلة فترة إنجاز هذه
الدراسة، حفظها الله ورعاها.

وأخيرا أشكر كل أساتذة علم الاجتماع الذين أشرفوا على تكويننا

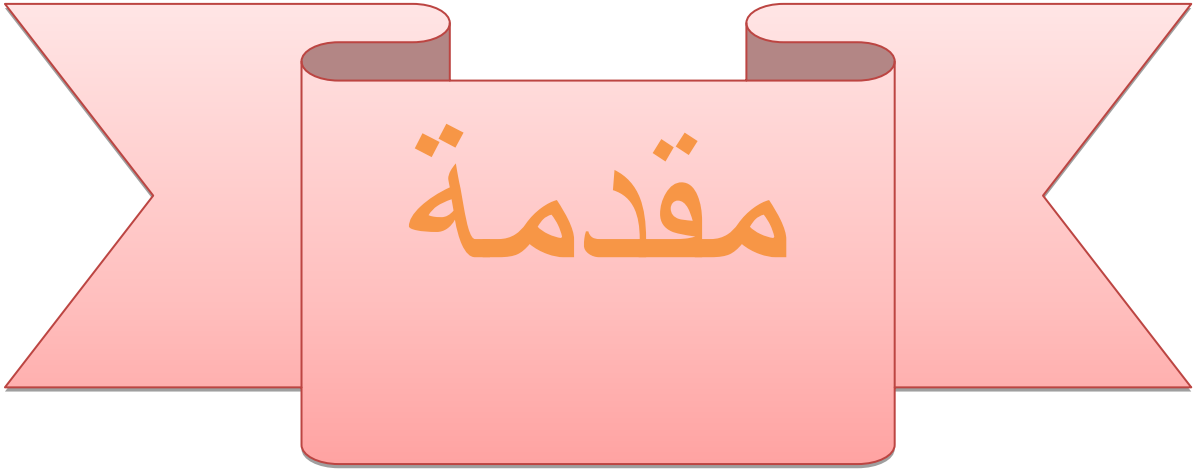
كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشتي هذا

البحث المتواضع

الصفحة	المحتويات
أ	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة النظرية :
4	الإشكالية
6	فرضيات الدراسة
7	أسباب اختيار الموضوع
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	تحديد المفاهيم
14	الدراسات السابقة
20	المقاربة النظرية
	الفصل الثاني : الإطار النظري للقيادة التحويلية :
25	تمهيد
26	مفاهيم أساسية حول القيادة
27	نشأة القيادة التحويلية
27	أهمية القيادة التحويلية
29	مبادئ القيادة التحويلية
30	أنماط القيادة التحويلية
31	خصائص القيادة التحويلية
31	متطلبات ومهارات القيادة التحويلية
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الإطار النظري تنمية المسار الوظيفي
35	تمهيد
36	ماهية تحديد المسار الوظيفي

37	أهمية تطوير وتنمية المسار الوظيفي
38	أهداف تنمية المسار الوظيفي
39	خصائص تنمية المسار الوظيفي
40	تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
43	مداخل وطرق تطور إدارة المسار الوظيفي
46	مراحل المسار الوظيفي
48	أشكال تنمية المسار الوظيفي
50	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة
52	تمهيد
52	مجالات الدراسة
54	منهج وعينة الدراسة
56	الإجراءات الإحصائية
56	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
58	خلاصة الفصل :
	الفصل الخامس : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
60	عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج
63	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
77	تحليل ومناقشة نتائج البحث على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
82	نتائج الدراسة

84	ملخص الدراسة
85	-خاتمة
	-المراجع
	-الملاحق



مقدمة:

تعتبر القيادة محورا مهما تتمحور حوله مختلف نشاطات مؤسسات الأعمال خاصة في ظل محيط يشهد فيه عالم الأعمال تغيرا كبيرا وقد ازدادت الحاجة في العقد الأخير إلى وجود القادة ذوي المهارات والقدرات ، وما يميز من أجل ضمان نجاح المؤسسة وبقائها لذلك دعت الحاجة إلى الاهتمام بالقدرات ما يسمح بارتقاء بحاجات المسؤولين والاهتمام بهم والتأثير في سلوكهم وفي هذا السياق ظهرت الكثير من النظريات التي حاولت تقديم تفسيرات مختلفة للسلوك القيادي في المؤسسة .

فالقيادة التحويلية هي من أبرز النظريات الحديثة التي تظهر في القادة القادرون على التأثير الجوهري الكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا و الأمور وأحداث التغيير اللازم والتكيف والملائمة مع أحداث المحيط، فالقائد التحويلي يتميز بصفات كاريزمية تجعله مصدر تأثير وإلهام المرؤوسين وأسلوب تحفيز بالنسبة لهم، فيعتبر نمط القيادة التحويلية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التكنولوجي ومدى شعبي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه وتنمية مساهمهم وتشجيع قدراتهم داخل المؤسسات وذلك بغية تحقيق أهدافهم .

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة و السهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغيرات لمواكبتها، ذلك أنّ المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات 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 وإستراتيجية المؤسسة نظرا لأنها المسؤولة 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.

لأن تنمية المسار الوظيفي يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة والخبرات التي تتفق مع مناصبهم ، وهذا ما وجب على المنظمات القيام بالتخطيط و إدارة المسار الوظيفي .

ومن هنا سنحاول تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول موضحة كآآتي :

- الفصل الأول : ويتمثل في الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة، إشكالية الدراسة والتساؤلات المتعلقة بها و أهمية البحث وأهدافه، وكذا أهم المفاهيم الإجرائية، والدراسات السابقة ونظريات الدراسة وتوظيف الدراسات السابقة.

- أما الفصل الثاني: هو كل ما يتعلق بالقيادة التحويلية وذلك بالتطرق إلى النشأة وأهمية القيادة التحويلية ومبادئها وأنماط القيادة التحويلية خصائصها وكذلك متطلبات ومهارات القيادة التحويلية.

- الفصل الثالث: فقد خصص لتنمية المسار الوظيفي بالتطرق إلى مفهوم وأهميته وأهدافه وخصائص وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إدارة برنامج المسار الوظيفي طرق ومراحل المسار الوظيفي وأشكال تنمية المسار الوظيفي.

- وقد اشتمل الفصل الرابع على عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالقيادة التحويلية ودورها في تنمية المسار الوظيفي للإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وقسم التاريخ ، وقسم علم النفس ، و قسم

اللغات ،وفي الأخير الفصل الخامس ويتضمن عرض و تحليل البيانات و مناقشة النتائج على ضوء
الفرضيات .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- تحديد المفاهيم

7- الدراسات السابقة

8- المقاربة النظرية

1 الإشكالية :

تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من المفكرين عن خصائص القيادة الفعالة.

إلا أن ما صلح بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر و في المستقبل وعليه فإن بيئته الأعمال المتغيرة دفعت المؤسسة إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية و تعديل أوضاعها و البحث على الإبداعات و الابتكارات الجديدة، لضمان بقائها مما تطلب البحث على نماذج جديدة للقيادة تتوفر مع هذه التطورات، و تتخلى عن الهياكل التقليدية و تبني التصاميم التنظيمية المرنة و التميز بالكفاءة و التوجه المستقبلي.

فلم تعد المنظمات بحاجة إلى المديرين بل إلى قادة يعملون ع لى إقناع الأفراد من حولهم برؤى منظماتهم و رسالتها وبهذا ظهرت القيادة التحويلية.

وهي من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة و ذلك لما لها من دور كبير في توجيه المنظمات والأفراد نحو التميز و الريادة فتعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات و هي النوع الضروري من القيادة الذي تحتاجه منظمات ذات التغيير المتسارع ،فهي تقوم على ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة و توسيع اهتماماتهم و تعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية و أهداف المنظمة ، و يعد التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، وتحديد التغيير وكذلك السلوك القيادي في المؤسسة التي تحدث عليه "BURNS" في القيادة التحويلية و هي تظهر في القادة القادرون على التأثير الجوهري و الكبير على مرؤوسوهم ويهتمون بالقضايا والمشاكل وهو يتميز بصفات و قدرات و مهارات كاريزماتية تجعله مصدر تأثير وإلهام المرؤوسين وأسلوب التحفيز بالنسبة لهم، الذي ساعد المؤسسة على مواجهة الأحداث والمفاجآت والتكيف مع المتغيرات

فيعتبر نمط القيادة التحويلية التي أفرزها التقدم العلمي و التطور التكنولوجي ومدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه و خلق البيئة الملائمة للإبداع و التطوير و العمل على تنمية و تشجيع القدرات الإبداعية و تحسينها لدى العاملين.

و نجد أن بعض دراسات تطرقت لموضوع القيادة التحويلية مثل الدراسة التي تطرق لها "بزيو عبد اللطيف" أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي و التي توصلت إلى عدة نتائج منها :

القيادة هي قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد اتجاهه بهدف تحقيق الأهداف المبرمجة سابقا و أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها و تعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية تتوافق مع المتطلبات المستقبلية.

و كذلك دراسة "تريعة وفاء" أسس التكامل بين القيادة التحويلية و القيادة الإستراتيجية، بسكرة سنة 2014 و التي توصلت إلى عدة نتائج نذكرها:

ثمة بعض المجالات المشتركة و التي تعتبر أساسية بين ممارسات و أفعال القيادة التحويلية أو في أدوار و خصائص القائد الذي يتمتع بسلوك تحويلي فلقيادة التحويلية مصدر إلهام و محورا مهما تتمحور حوله مختلف نشاطات مؤسسات الأعمال خاصة في ظل محيط يشهد في عالم الأعمال تغييرا كبيرا ، و هذا ما ظهر في القادة الذين يهتمون بالقضايا و الأمور المتعلقة بحاجات التطوير و تنمية مسارات الموظفين داخل العمل ، و من خلال مسيرتهم الوظيفية فلأصبح المسار الوظيفي من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الموظفين داخل كل المنظمات ، و ذلك بغية تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وآمالهم الوظيفية في إطار الأهداف العامة للمنظمة ، لأن تنمية المسار الوظيفي و تطويره يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة و ذات المهارات و الخبرات التي تتفق مع مناصبهم ، و الحديث عن تنمية المسار الوظيفي يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية و يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بتخطيط و إدارة المسار الوظيفي ضمن برنامج تنمية المسار الوظيفي كحل يساعد على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في الموارد البشرية ، و توجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم و تحقيق طموحاتهم في العمل ، و هنا نتطرق للسؤال العام الممثل للإشكالية:

السؤال العام للدراسة:

- هل للقيادة التحويلية دور في تنمية المسار الوظيفي لإداريي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية؟

الأسئلة الجزئية :

- ما هو مستوى تخطيط المسار الوظيفي لدى الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟
- ما هو مستوى ادارة المسار الوظيفي لدى الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاستثارة الفكرية وتنمية المسار الوظيفي لدى الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التأثير المثالي وتنمية المسار الوظيفي لدى الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز وتنمية المسار الوظيفي لدي الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

2- فرضيات الدراسة:

أ - الفرضية العامة :

للقيادة التحويلية دور في تنمية المسار الوظيفي لدى الإداريين في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

-الفرضيات الجزئية :

- مستوى تخطيط المسار الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة متوسط
- مستوى إدارة المسار الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة متوسط
- لاستثوة الفكرية علاقة ارتباطية بتنمية المسار الوظيفي
- التأثير المثالي علاقة ارتباطية بتنمية المسار الوظيفي
- للتحفيز علاقة ارتباطية بتنمية المسار الوظيفي.

3 -أسباب اختيار الموضوع:

لعل من بين أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو الرغبة في مراجعة ما قام به بعض الباحثين حول موضوع تنمية المسار الوظيفي ، الذي يحتويه بعض الغموض مع محاولة توضيح أهمية داخل المنظمة من خلال الكشف عن دور القيادة التحويلية في تهيئة المسار الوظيفي.

كما يمكن تلخيص أهم أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

ميل الطلبة للموضوع من جهة وارتباطه الوثيق بالتخصص من جهة ثانية.

قد تساهم هذه الدراسة في إضافة شيء من المعرفة للباحثين و الممارسين و الدارسين في مجال الإدارة .

دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها : " التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية ، التحفيز" على تنمية المسار الوظيفي .

الضعف الملاحظ في المهارات القيادية لدى الإداريين و حاجتهم لتطوير مؤسساتهم.

4 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية من كونها تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط القيادة و هو نمط القيادة التحويلية ودورها في تطوير و تنمية المسار الوظيفي للإداريين وتبرز أهمية هذه الدراسة من جانبين هما :

أ- الأهمية العلمية:

طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت مفهوم القيادة و أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ، ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الإداريين و الباحثين في مجال الإدارة .

إن هذه الدراسة تزيد أهميتها و ذلك لارتباط هذا النمط القيادي الحديث ب أحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفيرها لدى الموظفين ألا و هو: تنمية المسار الوظيفي الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات و تطورها ، حيث أن ذلك قائم على ما يتوفر للموظفين بها من مهارات و قدرات .

ب- الأهمية العملية:

تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية الدور القيادي في تنمية المسار الوظيفي ومدى بقائها و تطورها لدى الإداريين بصفة خاصة ، حيث أنها تحتاج إلى قادة مبادرون و مشجعون على التحفيز والابتكار كون طبيعية عملها وتقنضي تنمية المسار الوظيفي في إدراك مهارات و عقليات ابتكاره من الموظفين ، من أجل مواكبة هذه التحولات و التطورات المشاركة التي فرضتها طبيعة إدارتها، وذلك لتحقيق التوافق و الانسجام مع التحديات و التغيرات في العالم و طرق التعامل معها بجدارة واستحقاق .

5 أهداف الموضوع:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من النقاط:
- توضيح دور القيادة التحويلية في تنمية المسار الوظيفي.
- توضيح العلاقة التي تربط بين نمط القيادة التحويلية و تنمية المسار الوظيفي.
- التطرق إلى كل من القيادة التحويلية و تنمية المسار الوظيفي من خلال عرض شروحات و أفكار الباحثين و ذوي الاختصاص حول هذين المتغيرين.
- التعرف على مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على كيفية سير المسار الوظيفي داخل المؤسسة.
- التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى الإداريين.
- محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية و المسار الوظيفي.
- محاولة لفت اهتمام الإداريين أو المرؤوسين خصوصا في المؤسسة محل الدراسة إلى تنمية المسار الوظيفي من خلال دور القائد التحويلي.

6 تحديد المفاهيم:

6 1 - تعريف القائد (Leader):

هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن ، و كذلك فإنه يجب أن يتحلى و يتصف بعدة صفات جسمية و شخصية و اجتماعية تميزه عن غيره و أن من يقوم بدور القيادة يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء و القدرة العلمية و الاستقلال في تولي المسؤولية و النشاط الاجتماعي و المكانة الاقتصادية و الاجتماعية و نجد أن الصفات و المهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة و أن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جوا من العمل يوفر الانسجام و المناخ الصحي للعاملين ، و هو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه ، و كيف يحصل على تعاونهم الكامل¹.

6 2 - تعريف القيادة:

1- في اللغة : القيادة في اللغة العربية :جاءت من كلمة قود قيد أي حبل يقاد به ، و هي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد.

أما معجم الوسيط فيعرف القيادة مشى أمامها أخذ بمقودها ،قيادة الجيش: رأسه و دبر أمره ،أما بالفرنسية فيقابلها مصطلح "Commandement" ، أي التأمير و التوجيه ما بين الأشخاص و الجماعات.

أما في اللغة الانجليزية يقابلها مصطلح "Leadership" أي توجيه القائد².

2-أما في الاصطلاح:

القيادة هي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ، و من الظروف التي توفر الدور للقائد و العاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة،و تحقيق ما لم يتحقق في السابق¹.

¹ محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015، ص53.

²عبدالله ثاني محمد النذير: القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية جامعة الساننية، وهران 2010، ص24-25.

و تعرف كذلك بأنها القدرة في التأثير على أفكار الآخرين و اتجاهاتهم و سلوكهم و توجيههم لتحقيق أهداف محددة.

و القيادة هي قدرة التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة ، و أن أساس هذه القدرة هو الارتفاع بالروح المعنوية لدى التابعين و مع ارتفاع الروح المعنوية ترتفع القدرة الانتاجية².

6 3 تعريف القيادة التحويلية:

تعريف التحويل في اللغة :

زال عنه إلى غيره ، و تحول من موضوع إلى موضوع ، و حال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً و يكون تحولاً، من الشرح السابق يتضح أن التحويل يعني التغيير، مما يجعل القيادة التحويلية تعني قيادة التغيير، من خلال تصور للمستقبل ثم السعي لتحقيقه.

أما في الاصطلاح فلم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية و يعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية ،حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الادارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات و من أهمها :

- عرف "Bass" القيادة التحويلية على أنها: "القيادة التي تعمل على توسيع و تعاضم اهتمامات المرؤوسين و حاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة".
- أما "Cardona" فقد رأى أنها : القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل و في هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق و التوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين³.
- و يرى "Burnus" القيادة التحويلية على أنها : عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهم للآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق.

1 نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار الصدف للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص21.
2 أحمد بوسف عريقات و آخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، ط1، دار الحامد، الأردن، 2011، ص198.

3محمد ياسين حسون: أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2016، ص33.

و عرفها "Tichyanddevanna" على أنها: العمليات التي تضمن خطوات متتالية و تشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير و إيجاد رؤية جديدة و جعل التغيير عمل مؤسسي.

أو هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة و حفز و تشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، و العمل في نفس الوقت على تغييره و تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية¹.

هي قيادة متوافقة و تهدف هذه القيادة إلى التمييز بين القادة الذين يحققون انجازات متميزة عن القادة العاديين ، الذين هم إما غير فعالين أو الذين يحققون المتطلبات الدنيا و لكنهم لا يحققون انجازات فائقة². هي عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهما للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق³.

و ينظر إليها " كونجر " على أنها : تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و ابداعيا و تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.

و أشار " فيرهولم" إلى أن : القيادة التحويلية تستخدم الإلهام و الرؤى المشتركة و القيم لرفع القائد و المرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير و التحفيز، و رفع الروح المعنوية ، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة⁴.

ويرى " تروفينو" أن القيادة التحويلية تعني : مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز و التطوير الذاتي و العمل على تنمية و تطوير الجماعات و المنظمة كلها⁵.

1 أسامة خيربي: الجديد في القيادة الإدارية، ط1، دار الرابية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص96.
2 حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد، عمان، 2006، ص98.
3 ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص110.
4 محمد كريم حني سعيد خلف: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الاعمال، جامعة غزة، 2010، ص26.
5 حافظ عبد الكريم الغزالي: اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار ، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012، ص26.

6 4 -التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية :

القيادة التحويلية هي مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من انجاز و تطوير و العمل على تنمية و تطوير الجماعات و المنظمات ككل و تنقسم إلى ثلاث أبعاد:

- **التأثير المثالي:** و يعني إظهار مشاعر الآخرين و بناء الثقة المتبادلة بما يعكس مقدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة.

- **التحفيز:**زيادة الوعي بالأهداف المشتركة بين القائد و التابعين بحيث أن أفعاله تؤثر فيهم و تدفعهم إلى سلوكيات معينة.

- **الاستثارة الفكرية:** و تعني إثارة روح العاملين في المنظمة لجعلهم أكثر وعي بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الجيد ، و يتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين و الاستماع لأفكارهم و مقترحاتهم.

6 5 -تنمية المسار الوظيفي :

- التنمية في اللغة : نمي الشيء ينمو إذا كثر وزاد¹.

- **التنمية في الاصطلاح:** عملية تبادلية تعتمد على توافر مدخلات تسهم عن طريق عمليات فعالة في الحصول على مخرجات تساعد على تحقيق النماء و التطور لأفراد المجتمع².

- **المسار الوظيفي اصطلاحا :**

هو سلسلة من المناصب و الوظائف التي تولاها الفرد من خلال حياته مرتبط بجميع مراحلها و الاتجاهات و السلوكيات الفرد اتجاه الأعمال التي قام بها و الخبرات التي اكتسبها و عليه فإن المسار الوظيفي يشمل الترقيات إلى جانب الفرص التي تقدمها البدائل الوظيفية و مقدرة الفرد على الاختيار فيما بينها³.

1 الفيومي أحمد بن محمد بن علي: المصباح المنير، دار الحديث القاهرة ،مصر، 1996، ص371.

2الهللأوي مصطفى: أساليب التنمية المجتمعات العمرانية الجديدة، مطبعة النصر القاهرة، مصر، 1996، ص320

3منير زكريا احمد عدوان: واقع سياسة الاختيار وتأثيرها على المسار الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال إدارة الموارد البشرية، غزة، 2011، ص3.

- التعريف الإجرائي لتنمية المسار الوظيفي :

أن تنمية المسار الوظيفي هو: مجموعة البرامج و الأنشطة التنموية الهادفة إلى تطوير آليات العمل و الوظائف المختلفة، بما يحقق الموائمة بين ما تصبو إليه المنظمة من غايات وأهداف مع قدرات وإمكانيات العاملين على شغل هذه الوظائف.

وتتضمن أبعاد تنمية المسار الوظيفي بعدين أساسيين هما :

- تخطيط المسار الوظيفي: وهو تلك العملية التي تمكن الفرد من تطوير مفاهيمه وأهدافه

الوظيفية الخاصة به بناء على مهاراته و قدراته واحتياجاته ودوافعه وتطلعاته.

- إدارة المسار الوظيفي: هو سلسلة العمليات و السياسات و الممارسات التي أنشأت و صممت

في الأصل من قبل المنظمة لتحسين فعاليته الوظيفية بالنسبة للعاملين مما يؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية¹.

1راوية حسن: مدخل استراتيجية التخطيط وتنمية الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، دار الجامعية، 2005، ص307.

أ -دراسات متعلقة بالقيادة التحويلية:

1- دراسة محمد يزيع حامد بن تويلى العازمي ،(2006)، كلية الدراسات العليا-قسم العلوم الادارية- دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية لكلمة الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،بعنوان : القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين لديوان وزارة الداخلية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي و توافر الإبداع الاداري لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية و التعرف على مدى توافر الخصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية .

اعتمد الطالب على المنهج المسحي الوصفي في الجانب النظري و اعتمد على التغيير الكمي الرقمي في دراسة الجانب التطبيقي، كما استعمل الاستبانة كأداة للمعالجة الإحصائية .

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة متوسطة بين امتلاك القيادات المدنية لسمات و خصائص القائد التحويلي ، و امتلاك مرؤوسيهها لمهارات و قدرات إبداعية، كما توصل إلى أن خصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.

2- دراسة أحمد صادق محمد الرقب ،(2010)، تخصص إدارة أعمال ، دراسة مقدمة لاستعمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، بعنوان : علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة القيادة بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في غزة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات و تحليل ها في الجانب النظري ، كما اعتمد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، حيث اشتملت العينة على (660) عامل و استردت (567) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة و أخرى بدرجة متوسطة و أن سلوكيات (التأثير المثالي ، التحفيز، الاستثارة الفكرية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية ما يدل على وجود علاقة إيجابية بين التمكين و القيادة التحويلية بأبعادها.

3- دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي، (2012)، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية تجمع و تحليل البيانات، وقد شملت عينة الدراسة المديرين العاملين في الإدارة العليا و الوسطى في شركات التأمين الأردنية، البالغ عددهم (409) حيث توصلت إلى نتائج :

- وجود أثر القيادة بأبعادها : "التأثير المثالي ، التحفيز، الاستثارة الفكرية"، للتشجيع على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين.

- وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و عملية اتخاذ القرار كما تختلف شدة فاعلية اتخاذ القرار من بعد لآخر .

4- دراسة الهلالي الشريفي، (2001)، بعنوان: استخدام نظريتي القيادة التحويلية و القيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية.

تم تنفيذ هذه الدراسة بهدف فهم كيفية إدراك عمداء بعض الكليات الجامعية و رؤساء الأقسام العلمية ، وأعضاء هيئة التدريس بها القيادة التحويلية و الإجرائية ، انطلاقاً من أن هذه الفئات تتحمل مسؤولية رسالة من نوع فريد تتمثل في التأثير الذي يتكونه في عقول و مدارك الطلاب و أفراد المجتمع الذين يلجؤون إليهم في أمور كثيرة لأخذ الاستشارات و النصائح .

و تعد النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من الأشياء المفيدة في تنمية المعرفة المتعلقة بأنماط القيادة لدى عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، و تعزيز العلاقات بين أفراد العديد من المواقع المهمة .

و قد اتضح من خلال هذه الدراسات أن عمداء الكليات كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية ، حيث أن توجهاتهم في معظم الأحيان كانت تشير إلى أنهم يتصرفون بطرق تسعى إلى نقل و تحويل بيئات العمل و التوفيق بين الممثل و الطموحات و الأهداف الخالصة بهم و إتباعهم كما أوضحت الدراسة أيضا أن سبل العمداء و رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة التدريس في تحقيق ذلك كانت سلوكيات القيادة التحويلية ، التي تتمركز حول الاستبؤة الفكرية التي تركز على مساعدة الآخرين في إعادة دراسة الافتراضات الحساسة ، التي تتعلق بعملهم و تقييم إسهاماتهم و تشجيع الحلول الابتكارية للمشكلات ، ورفض النقد العلمي و قد سعت الدراسة أيضا إلى توضيح كيفية المشاركة التي تحدث في المواقف الحساسة التي تتطلب اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم الجامعي .

ب- دراسات متعلقة بتنمية المسار الوظيفي :

1- دراسة فايذة بوراس ،(2008)، رسالة مقدمة ضمن إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ،جامعة باتنة، بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الإسمنت ،عين التوتة.

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

- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة و كذا محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي و من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة و الإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة ، بتوزيع استبيان على كل العاملين في مختلف المصالح و الدوائر.

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

- نقص الترقيات في الوحدة و تثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طول الحياة الوظيفية فيها .

- لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفية و صفات الفرد الذي يتم اختياره لها لاستخدام

الوحدة نظام الحوافز الفردية لتشجيعهم ،ورفع الروح المعنوية لأفراد العاملين ، و دفعهم للعمل

بإخلاص.

2- دراسة بوزيان فيروز،(2010)، جاءت في إطار رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة سطيف ، بعنوان: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية ، سطيف .

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :

- التعرف على الحياة الوظيفية بصفة عامة ، و إبراز أهميتها وأهدافها ودور كل من الفرد و المؤسسة فيها.
 - إبراز الأسس النظرية للحوافز و أهميتها ،أنواعها و نظرياتها .
 - التعرف على مدى اهتمام الإدارة بالحياة الوظيفية للعاملين في م. ص. م.
 - و بغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي خلال المراحل المختلفة للبحث إضافة إلى منهج دراسة حالة في الدراسة التطبيقية بحيث تم توزيع استبيان على كل أفراد العينة و المتمثلة في جميع العاملين في الشركة و البالغ عددهم 70 عامل.
- خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي :
- إدراك العالمين مسبقا أن الغرض من التدريب هو تجديد معلوماته و تنمية قدراته في الوظيفة التي يمارسها و ليس لغرض ترقيته.
 - تتم الترقية في الشركة على أساس الكفاءة وهناك عدالة في الحصول عليها و هذا ما يؤدي إلى تحفيز العاملين.
 - تقوم الإدارة بنقل العاملين الاستنادا إلى نتائج تقييم الأداء ، ولعلاج ملائمة طبيعة عملهم لقدراتهم ورغباتهم.

3- دراسة أزري فتحي،(2013)، جاءت في إطار رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، بعنوان : أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت و مشتقاته.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي :

- تأصيل مفهوم المسار الوظيفي و ت حديد مكوناته الرئيسية و العمل على إيجاد مجم وعة من المعايير و المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس هذا المفهوم بمراحله المختلفة.
- إيجاد المخرج الرئيسي و الفعال من أجل التوفيق بين الفرد و الوظيفة حتى تتمكن من جعل الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة و بالتالي تكون الفكرة عامل أساسي لاستمرار المؤسسة وبقائها في ظل العولمة و متطلبات التقدم و التطور التكنولوجي.
- التعرف على مدى دعم المؤسسة الجزائرية لعمليات الابتكار والإبداعات الم توفرة لدى الأفراد خاصة خلال مسيرتهم الوظيفية وبالتالي تقيهم أدائهم.
- العمل على رسم صورة حقيقية و تفصيلية لمسار الفرد داخل المؤسسة خاصة الجزائرية ومدى تأثيرها على أداء العاملين.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصول ل هذه الأهداف ، وقد قام الباحث بدراسة ميدانية ، ومن خلال توزيع الاستبيان على العينة المدروسة وهم : العمال في الشركة و التي قدرت ب253 عامل و قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي من بينها :

- المستوى التعليمي و التدريب و التحفيز متغيرات لها تأثير على أداء العاملين .
- السعي في تقديم خدمات تطوير المسار الوظيفي أخرى يجب أن تتوافق مع مستوى التدريب الاعلى مع الاستعانة بمستشارين من أجل التخطيط لتنظيم و تسليم خدمات التطوير مسارات أكثر فعالية.

التعقيب على الدراسة السابقة :

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا : " القيادة التحويلية و دورها في تنمية المسار الوظيفي " ، و البالغ عددها (7) ، التي أجريت بين (2001-2013) و التي تم تقسيمها إلى الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية، و المتعلقة بتنمية المسار الوظيفي ، و الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية و المسار الوظيفي معا، والتي توصلنا من خلالها إلى استنتاج الأمور التالية :

- على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا انها تشير إلى القيادة التحويلية في تنمية المسار الوظيفي.

- لوحظ أن الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله تم الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

- ربطت بين أبعاد متغير القيادة التحويلية (الاست ثارة الفكرية - التأثير المثالي - التحفيز) مع المسار الوظيفي و دراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع وذلك و في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية -جامعة المسيلة .

- تختلف عن الدراسات السابقة في الإطارين الزمني و المكاني.

أ- أوجه التشابه:

- من حيث متغيرات الدراسة:

-تتشابه هذه الدراسة مع دراسة أحمد صادق محمد الرقب (2010)، محمد يزيع حامد تويلى العازمي (2006)، دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي (2012) ، الهلالي الشريفى (2001)،حيث تناولت متغير القيادة التحويلية .

- تشابه الدراسة الحالية مع دراسة فايذة بوراس (2007-2008) ، حول تخطيط المسار الوظيفي .

- من حيث المنهج:

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة أحمد صادق محمد (2010) ، ودراسة فايذة بوراس (2007-2008)، و دراسة بوزيان فيروز (2010).

حيث انها اعتمدت على المنهج الوصفي من أجل وصف وتحليل نتائجها .

- من حيث الأداة :

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة محمد يزيع حامد بن تويلى العازمي (2006)، ودراسة أحمد صادق الرقب(2010)، ودراسة حافظ عبد الكريم الغزالي ، و دراسة فايذة بوراس (2007-2008)

ودراسة بوزيان فيروز (2010) حيث أنها استعانت بالاستبانة ، والأدوات المساعدة : " الملاحظة و المقابلة " .

ب- أوجه الاختلاف :

- من حيث الأهداف :

تسعى الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تنمية المسار الوظيفي فهذه الدراسة تختلف عن دراسة : محمد يزيح حامدين تويلي العازمي (2006) ، التي هدفت إلى الوقوف حدود العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري ، ودراسة فايزة بوراس (2007-2008) ، التي هدفت إلى معرفة إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد تحقيق الرضا الوظيفي.

8 - المقاربة النظرية:

أدى اختلاف علماء الإدارة وعلماء النفس في تحديد ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار الأفراد والقادة الأكفاء ، إلى ظهور تصنيفات لهذه النظريات وهي على النحو التالي:

8-1 نظرية السمات: من أقدم النظريات التي ظهرت في إطار نظرية السمات .

نظرية الرجل العظيم (the great man theory) ويرى القائلون لهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد وأن عدد قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات كما أنهم يساهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييرا جوهريا، وذهبوا إلى الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة وأنه لا يمكن لأي شخص أن يصيرا قائدا، فالملك والأمير والإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم السمات الوراثية، ما يجعلهم أهلا للقيادة¹.

من هذا المنطق، تدور فلسفة نظرية السمات بأن هناك صفات أو سمات تتوفر في القادة وتميزهم عن غيرهم وإن كان من الصعب إخضاع هذه الصفات وتحديدها هذه الصفات وتحديدها عن طريق الدراسات العملية لذا واجه الباحثون تفسير ظاهرة القيادة صعوبة في الإجابة عن بعض الأسئلة مثل: هل توجد لدى بعض الأفراد الذين برزوا كقادة عبر التاريخ مميزات خاصة مكنتهم من ذلك أم يرجع الأمر إلى

1صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصدر 2001، ص203.

وجود هؤلاء الأفراد في المكان الملائم وفي الظروف الملائمة¹. ولقد قادت محاولة الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها، المفكرين إلى تقديم ما يعرف بنظرية السمات والتي ترى بان للسمات معينة تعتبر موهبة طبيعية لدى بعض الأفراد وتميزهم عن غيرهم من الأفراد ومن هذه السمات تذكر² ما يلي:

- سمات جسمية: كالطول والرشاقة والحيوية، وشكل وتكوين الجسد وغيرها.
 - سمات اجتماعية: الصبر والعدل والاهتمام بالناس والنضج العقلي وغيرها.
 - سمات معرفية: الذكاء، الثقافة، استشراق المستقبل.
 - سمات انفعالية: كالنضج الانفعالي، ضبط النفس.
 - سمات شكلية: مثل جمال المظهر، الذوق العام.
- ولقد تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الانتقادات منها:
- عدم التحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة.
 - عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات.
 - عدم خضوعها في تحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته واكتفت بالتركيز على السمات.

ومجمل القول أن هذه النظرية لم تنظر إلى التفاعلات بين القائد ومرؤوسيه، وبين البيئة الخارجة وكيفية بناء العلاقات التي تخلق التفكير، والسلوك القيادي لدى المرؤوسين.

2-8 نظرية ماكريجر : Douglas McGregor وهي من أبرز النظريات التي قدمت في هذا المجال حيث يرى دوجلاس ماكريجر وجود مكونين لفلسفة الإدارة يحددان خصائص وسمة المنظمة ويؤثران على الأجيال المتعاقبة من الإدارة، وتقوم كل فلسفة على مجموعة من الافتراضات الخاصة بالمجموعة الأولى بالنظرية الافتراضية الخاصة بالمجموعة الثانية بالنظرية.

أ- النظرية X أو القيادة الاستبدادية:

يميل الفرد المتوسط إلى عدم الرغبة في العمل، حيث يميل إلى الكسل، ويتجنب العمل إذا استطاع ذلك بسبب عدم الرغبة في العمل، يجب مراقبة وتوجيه واستخدام وسائل تأديبية للتخفيف كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.

1 جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة الجزائر، 2005، ص116-117.
2 سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص16.

- يفضل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية، ولديه قدر يسير من الطموح، ويرغب في الاستقرار في المقام الأول، ووفقاً "لدوجلاس ماكريجور" فإن الجانب الأكبر من مبادئ الإدارة اليومية تعتمد على النظرية X وهذا محل تساؤل كبير.

ب النظرية y أو القيادة الديمقراطية:

تفترض هذه النظرية ما يلي:

- أن الأفراد في المنظمة لا توجد لديهم كراهية العمل.
- أن الأفراد لا يميلون إلى تجنب تحمل المسؤولية إذا ما وضعوا تحت ظروف عمل مناسبة.
- أن الأفراد لا يميلون لأن تفرض عليهم رقابة شديدة وتهديد بالعقوبة.
- أن الأفراد يرغبون في توفير الاطمئنان في عملهم ولكنهم في نفس الوقت يسعون إلى إشباع حاجات اجتماعية ونفسية بمعنى آخر فإن عام ل الضمان والاستقرار في العمل ليس هو العامل الوحيد في إثارة الحوافز.¹

ت نظرية الهدف والمسار:

يفترض هاوس أن وظيفة القائد تشمل على توضيح الأهداف لمروسيه والمسارات و الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، ويعني ذلك أن فعالية القائد تتوقف على ما يحدث سلوكه ونمط قيادته من أثر رضا العاملين وتحفيزهم وأن القائد هو المصدر الرئيسي لإعطاء الحوافز والمكافأة، فكلما قدم القائد النصح والإرشاد وكان واضحاً في تحديد أهدافه كلما ساعد ذلك المرؤوسين على القيام بمهامهم على الوجه على الوجه المطلوب ومن ثم الحصول على المكافآت والحوافز المتوقعة.²

وقد لخص هاوس أن هناك ثلاثة من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلى تبينها في ظل معطيات هذه النظرية وهي:

1 القيادة الداعمة والمشجعة: ويؤدي القائد في ظل النمط اهتماماً بالعاملين واحتياجاتهم.

2 القيادة التوجيهية ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله.

1 عبد الغفار حنفي وآخرون: محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص110.

2 يحيى بن موسى عبد الله صفحي: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص30.

3 القيادة المشاركة: وهو نمط يضع فيه القائد أهداف عالية ويوجه المرؤوسين لإنجازها.

3-8 النظرية التي شكلت الخلفية النظرية لهذه الدراسة (نظرية السمات)

- أوجه التشابه والاختلاف بين هذه النظريات :

أ- أوجه التشابه: حيث أن هذه النظريات تبنت موضوع القيادة وتتمحور حول سمات القائد الفعال داخل المنظمة .

ب- أوجه الاختلاف : أن يختلف العلماء و الباحثين في رأيهم للقيادة أنها وراثية أو مكتسبة ، ونظرية ماكريجور X و Y، ونظريات السمات .

- نظرية المسار و الأهداف لهاوس: قسم أنماط القيادة إلى قيادة داعمة و مشجعة و القيادة التوجيهية و القيادة المشاركة.

الفصل الثاني

القيادة التحويلية

تمهيد

أ/- مفاهيم أساسية حول القيادة

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية

ثالثاً: مبادئ القيادة التحويلية

ب/- أنماط القيادة التحويلية

أولاً : خصائص القيادة التحويلية

ثانياً: متطلبات ومهارات القيادة التحويلية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعددت واختلقت النظريات و المداخل التي سعت إلى تفسير ظاهرة القيادة ولقد أدى هذا التعدد في النظريات ووجود العديد من نماذج القيادة، فالدراسات الأولى التي أجريت ركزت على صفات القائد و خصائصه .

إن الدراسات الحديثة نسبيًا اتجهت لدراسة السلوك الفعلي للقادة ومن المداخل التي ركزت على سلوك القائد نجد نظرية القيادة التحويلية.

حيث تعد القيادة التحويلية نظرية وجاءت تجمع بين مميزات نظريات القيادة، وتتلاقى ما كان فيها من قصور ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر.

وتعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقى اهتمامًا كبيرًا من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، وفي هذا الفصل سنتناول بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة، عناصر أهمية القيادة وكذا نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها.

أولاً : مفاهيم أساسية حول القيادة:

1 مفهوم القيادة

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم .

فقد عرفها بيث (Beach) :على أنها "عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة " من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة مرتبطة بالدور والنشاط¹ الذي يقوم به القائد و المتمثل في القدرة على التأثير في الغير وذلك لتحقيق الأهداف.

وعرفها جيمس جريلين (Jamesgriblin) "بأنها عملية التأثير في الجماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة في تحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة ،والرضا من نوع القيادة الممارسة.²

يتضح لنا من خلال هذا التعريف قدرة القائد على التأثير في جماعته إلا في مواقف،أوقات وظروف معينة بغية استثارتهم ودفعهم لتحقيق الأهداف ،وذلك من خلال منحهم الخبرة التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة، وكذلك على رضاهم لنوع القيادة أو النمط الممارس.

ومن خلال هذه التعاريف نلاحظ مدى اختلاف الباحثين على وضع تعريف ثابت للقيادة ،فمنهم من اعتبر القيادة على أنها القدرة على التأثير في الجماعة وذلك لتحقيق الأهداف، واعتبرها البعض الآخر إنها الاهتمام بالمشاعر المعنوية ،بينما اعتبرها آخرون أنها صفات و سمات معينة تتوفر في القائد .

وعليه فإن عملية القيادة تقوم إلا بوجود من يقود وهو (القائد) ومن يقادون وهم (المرؤوسين أو التابعين) وهدف مشترك بينهم مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين .

وعلى ضوء هذا فيمكن أن نعرف القيادة على أنها : التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الغايات والأهداف المنشودة.

1حيدر على حيدر: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان 26-27، الجامعة المستنصرية، العراق، ص49.

2ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2009، ص92.

2 - نشأة القيادة التحويلية:

في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي "بيرنز"، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية بإضافات وإسهامات إلى أعمال "بيرنز" من قبل العديد من الباحثين والعلماء، ففي عام 1985 قدم "Bass" نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية و المرتبطة بسلوك القيادة، تلحق ذلك تطوير للنظرية و أدواتها من قبل (Bass et Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، كذلك برنامج (تدريب و تقييم) فنظرية القيادة، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية، صحية، تربية و حكومية كانت أم خاصة¹.

أما في بداية عام 1991 قام (Bass et Avolio) ، بتطوير ما يسمى بنموذج القيادة كاملة المدى، ويحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، الإدارة بالاستثناء، إدارة عدم التدخل).

وفي عام 1994 صنفها إلى صنفين (صنف فعال وصنف غير فعال) حيث يشمل الصنف الفعال القيادة التحويلية بعناصرها الأربعة (التأثير الكاريزمي ، التشجيع الإبداعي ، الحث الإلهامي، و الاهتمام الفردي) التي تحقق الرضا و الأداء الأفضل للعاملين ، بينما يشمل الصنف الغير فعال للقيادة التبادلية على عنصرين هما: (الإدارة بالاستثناء ، إدارة عدم التدخل) اما عنصر الثواب الشرطي فيقع بين صنفين.

وطبق ل (Hartoug) فإن نظرية (Bass) اعتمدت على دمج الأفكار من نظريات السمات و سلوك والموقف².

3 - أهمية القيادة التحويلية:

يمكن أن تتواجد القيادة في أي منظمة وفي أي مستوى من المستويات الإدارية، وتأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد كبير من الباحثين في الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة.

1جمعان بن خلف جمعان الغامدي: ممارسة مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2012، ص33.

2صالح بن محمد الربيع: كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012، ص30-31.

وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة، ويمكن تلخيص أهمية القيادة في أربعة عوامل وهي¹:

- القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.
- صفات القيادة القيادية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.
- وقد أثبتت التجارب و الدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة و المنفذة جيدا ويمكن أن تحسن فعالية المديرين ، ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور السيد الهواري حيث يقول:"لقد أظهرت مشاهداتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الإستشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة و المنفذة جيدا، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي.

- تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة و تلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

وهناك من يقول أن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل²:

- البيئة المضطربة السريعة التغيير.

- المنافسة العالمية.

حيث تمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز و إلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح و الهدف المطلوب.

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين لقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص21.
² سهير عادل حامد و شفاء محمد على حسون: الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010، جامعة بغداد، ص114.

4 - مبادئ القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهال و بانكوسكي (Koehle et Pankow ski) كما يلي¹:

- أ - **النظر للمنظمة كنظام** : باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة و المتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك بدوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية ،وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل .
- ب - إيجاد إستراتيجية للمنظمة و العمل على إبلاغها للآخرين : الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي ليعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية و الرسالة و القيم و البناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل و هذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وأن لا تبقى سرا.
- ت - إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب و المبادئ و المعتقدات الإدارية السائدة و المتناقضة .
- ث - ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين و العاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء و بذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.
- ج - يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.
- ح - تقييم العمليات الإدارية حيث يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات و النشاطات و النتائج ، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة .
- خ - يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام للتقدير و المكافأة فهو يهتم بمن يبذلون الجهد و الوقت و يغامرون من أجل المصلحة العامة .
- د - يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات ،فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين ،وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

1 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي: مرجع سابق، ص22.

ثانيا : أنماط القيادة التحويلية:

يرى بيرنز (Burns) أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية كما يلي¹:

أ - **القيادة العقلانية:** إن مصطلح "عقلي" يشير إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة ،ويمكن تعريفه بأنه: "اهتمام الشخص بشكل أساسي بالقيم والأهداف و الغايات التي تتجاوز الحاجات الآتية"، وبناءا على التعريف ،فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار و البيانات التحليلية وحدها يعد منظرا ،أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا ،أما الشخص الذي يتعامل مع كليهما ويعمل على التوحيد بينهما من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا ،وتعتبر القادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحويلية ، و تعمل على تغيير الفلسفة و الأفكار في إطار أخلاقي .

ب - **القيادة الإصلاحية :** تعد القيادة الإصلاحية من أكثر أنماط القيادة احتياجا لمهارات إنشائية وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأثير قوي لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم ، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمنا على قيادة أخلاقية ،كما أن الشخص لكي يكون قائدا إصلاحيا حقيقيا لابد أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل إصلاح جانبا منه ومن أسباب فشل القيادة الإصلاحية في تحقيق أهدافها سوء فهم وتغيير حاجات الأتباع وغياب الإحساس بالهدف العام ،كما قد لا يشجع البناء الاجتماعي و السياسي للصراع على مواجهة القضايا الجوهرية و العمل على حلها وعلى الغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءا من القيادة التحويلية ،فقد لا يستطيع القائد التحويلي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب عدم تقبل القائد الإصلاحي للبناء الاجتماعي و السياسي الذي يعمل من خلاله.

بالإضافة إلى الإصلاح عملية تقع بين التحويلي و التبادلي ،فهي تحويلية في روحها وتبادلية في إجراءاتها و نتائجها و على ذلك فالقيادة الإصلاحية من حيث الجوهر تسعى إلى تعديل النظم الموجودة وتحسينها ولكنها لا تسعى إلى تغييرها تغييرا جوهريا .

ت - **القيادة الثورية:** تعرف الثورة بأنها : "أحدث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله وغالبا يكون مثل هذا التحول نادر الحدوث ،أما القيادة الثورية الناجحة فتكون أكثر ندرة ، وكذلك شهد العالم عدد قليل من القادة الثوريين و يعتبر إيجاد رؤية مشتركة من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها قبل المجتمع، وتتميز القيادة الثورية الناجحة بعدد من الخصائص حيث أن القيادة تكون مكرسة تماما لتحقيق الهدف و مستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت و المخاطرة و أن القيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الأفراد وحاجاتهم و طموحاتهم ،وكذلك الدوافع التي قد تكون كامنة ولكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية ،إن الثورة

1هدى حسين يحي العلفي: القيادة التحويلية (مدخل لإعداد قادة للتغيير في الجامعات)، ط1، دار أتراك لنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص40-44.

تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة ،ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير في أي نمط من أنماط القيادة ،كما يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي و الاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

1 خصائص القيادة التحويلية

من أجل تبني القائد نمط القيادة التحويلية لابد من امتلاك العديد من الخصائص والتي ينفرد بها عن غيره من القادة الإداريين ويوجز كل من صالح والمبعضين أهمها كالاتي:

- الإيمان المطلق بقيمة الإنسان بعيدا عن التسلط رغم قوته من خلال احترام مشاعر مرؤوسيه .
- الرغبة الشديدة لركوب المخاطرة المحسوبة تفكيراً أو تنفيذاً أو أسلوباً باعتباره قائد شجاع وعلى استعداد تام لاتخاذ مواقف وقرارات جريئة ومغامرة محسوبة.
- قابلية التعليم والاستعداد للتعلم مدى الحياة ينعكس ذلك على تابعيه وتحفيزهم لقبول التعلم من الآخرين ،يعد قائداً معنياً بالتغيير ،فهو لا يعد نفسه مديراً ،بل هو مبادر إدراكه بأن التعبير له إعدادة .
- القدرة الفائقة على التعامل الإيجابي و البناء على المواقف المعقدة و الغامضة من أجل تجويد الوضع القائم.
- امتلاك رؤية ثابتة لمواجهة المشكلات بحكمة ووضع الحلول المناسبة و بدقة متناهية وبنقة مطلقة.
- التعامل الإيجابي مع عامله سواء على المستوى الفردي أم الجماعي حيثما تطلب الموقف.
- تحفيز تابعيه على التحلي بالقيم الأخلاقية والعمل على نشر ثقافة العمل الصحيح في كل مرة ومن أول مرة مع الحفاظ على القيم الأخلاقية باستمرار .
- النهضة الدائمة و المبادرة الفعالة لمواجهة الحالات المستجدة و بدقة .
- العمل بنقة مطلقة و تحفيز تابعيه لأداء ذلك باعتبار التمكين أسلوب الأداء الأفضل¹.

2 -متطلبات ومهارات بناء القيادة التحويلية:

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات و المهارات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، وتتمثل هذه المتطلبات في²:

1صالح أحمد حمو المبعضين محمد وأصدقاءه: القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، مجلة دراسات العلوم الإدارية عدد(1)، 2013، ص40.

2سامي عايد أبو هدف: دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريبيية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص85.

- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
 - التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة .
 - استيعاب متطلبات العولمة ،و التأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ و القيم .
 - تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة ،و التطوير الذاتي عند العاملين .
 - تدريب وتطوير و تحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو و التقدم للمنظمة .
- ويجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية ومن تلك المهارات التي ذكرها زس وبوستر¹:

- القدرة على المبدأ والابتكار والاختراع .
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة و أحداث التطوير الإداري .
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد و الفريق .
- القدرة على وضع الرؤية و الرسالة الاستراتيجية اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

ويقدم آخرون مجموعة من المهارات اعتبروها ضرورية للقائد التحويلي²:

- مهارات الوعي بالذات.
- مهارات التنظيم الذاتي
- مهارات الطاقة الإيجابية.
- مهارات الالتزام والتكامل و النزاهة.
- مهارات العلاقات الإنسانية.

وتشير مهارات الوعي بالذات قدرة الفرد على ادراك ذاته فبدون الإدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه والذي يرغب الوصول إليه ،والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد في التحكم في سلوكياته و تغييرها بما في ذلك ضبط النفس وقدرة الإرادة والتكيف و التعليم ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته ،وترتبط الطاقة الإضافية بالنظرة التفاوضية للفرد وتعتبر حيوية لاستنارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم ، ويوصف هؤلاء القادة غالباً بأنهم مسؤولين ومتفانين في العمل ،أما مجموعة المهارات الأخرى فهي تبادلية

1محمد يزيع حامد بن نويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير في علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم اللاتينية، السعودية، 2006، ص30.

2صالح بن محمد الربيعه: مرجع سابق، ص45.

وتفاعلية حيث أنها تمارس فقط مع أشخاص آخرين ،وتشير المهارات التبادلية على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.

خلاصة الفصل:

إن العمل القيادي هو ما يؤكد حاجة المنظمات الحديثة إلى القيادة التحويلية التي تعتبر أحد أهم مداخل القيادة المعاصرة حيث تصف القيادة لوصف شمولي واسع ،وتتضمن المحاولات الدقيقة لتأثير في الإلتباع على المستوى الفردي ،إضافة إلى الحالات المحاولات الأكثر اتساعا للتأثير العميق في المنظمات و الثقافات بأكملها ،كما أن هذا النوع من القيادة يلي حاجات ودوافع الأتباع ،ويحاول مساعدتهم للوصول إلى أقصى قدراتهم.

ويتميز القائد التحويلي بأنه يسعى لتفهم طبيعة عمله القيادي حتى يمكن أن يحقق أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بالإضافة إلى قدراته الفائقة على استخدام السلطة بطريقة تحقق التفاعل مع المجموعة بحيث لا يكون فقط مجرد ممارس للسلطة الرسمية المستمدة من التنظيم و اللوائح ، ولكن الممارس السلطة المستمدة من جماعة العمل ومن شخصيته القيادية القادرة على توجيه سلوك الأفراد ،وهكذا فإن التنظيمات الحديثة تحتاج إلى أن تقاد (tobe lead) وليس فقط أن تدار.

الفصل الثالث

تنمية المسار الوظيفي

تمهيد

أ/- ماهية تحديد المسار الوظيفي

أولاً: مفاهيم المسار الوظيفي

ثانياً: أهمية تطوير وتنمية المسار الوظيفي

ثالثاً: أهداف تنمية المسار الوظيفي

رابعاً: خصائص تنمية المسار الوظيفي

خامساً: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

ب/- مداخل وطرق تطور إدارة المسار الوظيفي

أولاً: مداخل تنمية المسار الوظيفي

ثانياً: إدارة برنامج المسار الوظيفي

ثالثاً: طرق ومراحل المسار الوظيفي

رابعاً: أشكال تنمية المسار الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

لم تعد تقتصر عملية تنمية العاملين في المؤسسات والمنظمات في المؤسسات والمنظمات عبر إلحاقهم ببرامج تدريبية لاكتسابهم مهارات جديدة وتطوير قدراتهم في الأداء بل تتعداه إلى تنمية الحياة العملية أو الوظيفية للعاملين. بحيث يتم رسم خطط تسير حياتهم الوظيفية ابتداء من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا.

إن إدارة المسار الوظيفي وتطويره وتنمية أصبح أمر ضروريا نظرا للتغيرات في بيئة العمل فذلك يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات بما يؤكد التوازن بين الاحتياجات المنظمة والاحتياجات الفرد، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغيرات وثورات معرفية وتكنولوجية ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

أولاً : ماهية تحديد المسار الوظيفي

انطلاقاً مما سبق ولغرض التوضيح، تناول هذا المبحث ماهية المسار الوظيفي وذلك من خلال تعريفه وتحديد أهم خصائصه أهدافه.

1 مفاهيم المسار الوظيفي

يمكن تحديد المسار الوظيفي لوظيفة معينة من بداية الطريق وحتى النهاية بغض النظر عن شاغلها، ويظهر من خلالها تطورات الاسم (اسم الوظيفة) والدرجة المالية، واسم الوحدة، وعدة سنوات شغل كل وظيفة والبرامج التدريبية المطلوبة، وأي بيانات أخرى تفيد في تحديد المسار الوظيفي.¹ فحسب مصطفى محمود أبو بكر، المسار الوظيفي تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد و احتياجات المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية، التي تنشئ فرص عمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية.²

ويرى Douglas hall: أن المسار الوظيفي هو تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية.

والمسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة.³

وينظر إلي المسار الوظيفي على انه: مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة.⁴

ويقول جمال الدين محمد المرسي: يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على انه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

1محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005، ص130.

2مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الجامعة الإسكندرية. 2004، ص198.

3قشي إلهام: محددات تخطيط المسارات الوظيفية، رسالة ماجستير في علم النفس 2008-2009، ص139.

4حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجزائرية، قسنطينة، 2004، ص113.

ويقول أحمد ماهر: " إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهيم المنظمة بنفس القدر الذي يهيم كل فرد على حدى، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هنالك مدخلا فرديا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي¹.

وانطلاقا من هذا، فإننا نميل إلا تعريف المسار الوظيفي بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الإنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار وانطلاقا من هذا، فإننا نميل إلا تعريف المسار الوظيفي بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الإنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل حتى تتحقق جهودهم فعالية².

وتتمثل المسارات الوظيفية في تحديد تقدم الفرد من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة، ويمكن تعريفه على انه تتابع الأنشطة المتطورة ويتضمنه التعليم الرسمي والغير الرسمي، التدريب والخبرة في العمل والتي تؤهل الفرد للحصول أو القيام بوظائف أكثر تقدما وتطور³.

2 - أهمية تطوير وتنمية نشاط المسار الوظيفي:

في ظل متغيرات الحياتية والاقتصادية و العولمة، فإن نجاح المسارات الوظيفية حقق على المستويين وهما:

أ - على مستوى الفرد:

يمثل مسار الوظيفي للفرد أهمية كبرى، حتى يحقق له النجاح في حياته بصفة عامة، والوظيفة بصفة خاصة، فالفرد لديه طموحات احتياجات ورغبات لتحقيق ذاته، وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، كما أن اختلاف الأفراد في قيمهم وإرادتهم وقدراتهم وكفاءتهم يتطلب دراسة عميقة لتوجيههم بصورة ملائمة وتحفيزهم في حياتهم المهنية⁴، وتتجلى أهمية المسار الوظيفي للفرد في:

1 أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص374.

2 <http://ahmedkardy.blogspot.com/2011/10/blog-spot5125-html>.

3 راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، ط1، الدار الجامعية، إسكندرية، 2005، ص244.

4 وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجزائرية، قسنطينة، 2004، ص113.

- إحداث الموازنة بين مطامح الموظفين في الأداء والرضا عن عملهم وبين تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاجية وهذا يقضي إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.
- تنظيم وتخطيط حركة الوظائف: إن تنظيم المسار الوظيفي يؤدي إلى تنشيط قدرات العاملين ومهارتهم من خلال النقل والتدريب والاستغناء، حيث أن إبقاء الموظفين في وظيفتهم لفترة طويلة من الزمن يفقدهم الكثير من الاستمرارية ويضعف العطاء لديهم ويؤدي إلى انكماش في دافعيتهم للعمل¹.
- **المساواة:** أصبحت الأعمال والوظائف تتماثل بين الرجل والمرأة ومن ثم لم تعد هناك مجالات تخص الرجل والمرأة وبالتالي هناك زيادة عرض العمالة.
- **التنوع :** يختلف الأفراد في توجهاتهم، بينما نجد البعض إشباعاته وقيمه وأهميته في العمل الذي يؤديه، ويجد البعض الأخر إشباعاتهم في النمو والترقي والصعود.²

ب - على مستوى المنظمة :

عندما يستقر الأفراد في وظائفهم، وعندما يتضح لكل منهم مساواتهم الوظيفية، ويتحقق الإشباع للفرد بسبب قيمة العمل، وبسبب انقائه مع رغباته أو كافة المشبعات المادية كالأجر والترقي، يتحقق للأفراد الثقة والاستقرار والأمان والطمأنينة.

- **تحسين سمعة المنظمة :** حيث يسعى الموظفون الذين تهتم المنظمة بمسارهم الوظيفي إلى الدفاع عن تلك السمعة إلى كافة الأروقة كلقاء العمال وسوق العمل وطالبي الوظيفة والتجمعات أخرى ذات العلاقة فتؤدي بالارتقاء هذه السمعة ومن ثم جذب العمالة الجيدة للعمل في المنظمة.
- تحقيق عائد المنظمة: إن ما ينفق على تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات الجيدة هو أقل من العائد التي تحققه هذه المنظمات، لأن في ذلك تتجاوب مع متطلبات الإدارة الحديثة في تلبية الاحتياجات الوظيفية في ديمومة الموظف وزيادة الإنتاجية.³

3 - أهداف تنمية المسار الوظيفي:

إن الاهتمام بتخطيط التنمية المسار الوظيفي يتمحور في عدة نقاط رئيسية يمكنك إبرازها و أهمها في إتاحة الفرصة للترقية، وإشباع طموحات لدى الفرد وذا الوصول إلى أعلى المراتب والاستمرار في المؤسسة

1مجيد الكوخي: مدخل على الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص231.

2محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص130.

3محمد حافظ الحجازي: مرجع سابق، ص359.

مع تحقيق الذات، يمكن أن يتحقق من خلال سياسة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي عدة أهداف أهمها:

أ - **تنمية الإبداع والابتكار:** إن هذه الظاهرة تتيح الفرص على التميز لدى كل من الفرد والمؤسسة فمع حرص الفرد على أن يكون متميزا يكون لديه دافعا قويا لتحديث وتطوير وتنمية قدراته ومهاراته واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار جديدة غير تقليدية لخدمة المؤسسة.

ب - **المرونة في الحركة الوظيفية:** قد يؤدي التخطيط لتنمية المسار الوظيفي إلى وضوح الرؤية لكل من الفرد والمؤسسة، فيقبل الفرد اختيار للانضمام للمؤسسة لإدراكه أن ذلك يخدم مساره الوظيفي الذي خططه لحياته الوظيفية فإن المؤسسة تحرص على جذب الفرد طواعية لكونها مدركة أنها قادرة على إيجاد فرصة العمل المناسبة لتوظيف ما لدى الفرد من القدرات والمهارات بتحقيق.

ت - **التحديث والاستفادة من التطور التكنولوجي:** حيث إن التخطيط لتنمية المسار الوظيفي يؤدي إلى حماية الفرد والمؤسسة من التقادم المهني، حيث يستلزم وجود حزمة متكاملة من البرامج التدريبية لتطوير قدرات ومهارات الأفراد للتعامل مع كل تحديث في أساليب وطرق العمل، وبما يضمن الاستثمار الجيد للموارد البشرية للمؤسسة.

ث - **تحقيق الجودة الشاملة في النظام:** لا بد بالمؤسسة التعامل مع كافة الوظائف الإدارية، والمؤسسية وبالتالي البحث عن كفاءات المتميزة ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت والترقية وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية في المؤسسة.²

4 - خصائص المسار الوظيفي

ويمكن توضيح أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

أ - يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي على أن يكون ذلك مقترنا بالصفات والقدرات والمؤهلات التي تؤهله لذلك.

ب - يقع على الفرد من مسؤولية تأهيل نفسه، وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل

1ارزي فتحي: اثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة تلمسان، 2012-2013، ص48.
2ارزي فتحي: مرجع سابق، ص48.

(مناصب) المهمة التي تدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها¹.

ج -لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الامتياز والتعيين والتأهيل والتدريب والترقية والنقل، وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف و الانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق المسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفائته².

ح -تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة إعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة³.

خ -العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة في تحقيق الانسجام والتوافق بين الاتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها⁴.

5 -تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

يعد تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من مصطلحات إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل العلاقة بين الفرد والمنظمة ويمثل أيضا إحدى الوظائف التي تعني بإحداث توافق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي سيشغلها من جهة أخرى وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد، وتعميق الرضا عن العمل من جهة أخرى.

ويتمثل في تنمية الصيغة الجديدة لتخطيط المسارات المهنية الفردية إذ أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل، أصبح هذا التوجيه عمل مشتركا ومخططا سلفا في إطار ما يعرف بمخططات المسارات المهنية " plans de carrière " الهدف من هذه المخططات هو الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعامل في التطوير، الرقي، وتحقيق الذات من جهة أخرى⁵.

1مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، 2007، ص212-214.

2راوية حسن: مرجع سابق، ص59.

3مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص214.

4رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص222.

5ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي: تطويرات الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. ط1، جامعة معسكر، الجزائر، مؤسسة الثقافة الجامعية2009، ص165.

ويعبر على التخطيط: بأنه الإعداد المقدم لما يجب عمله، زمانه، ومكانه، وأدوات التنفيذ، والأفراد القائمة على أمر التنفيذ، فتخطيط ومتابعة الحراك الوظيفي ودوران العمل داخل المؤسسة فتنقل العمال من وظيفة إلى أخرى وترقيم من مستوى إلى آخر يحتاج إلى تخطيط ومراقبة إدارية ومعرفة كاملة بأسبابها وعوامله¹. ويشير المسار الوظيفي إلى التطوير التدريجي الوظيفي، المخطط، والمرن، أفقيا و رأسيا، والذي يصل بالفرد إلى أهدافه.

وعليه فالعملية التخطيطية هنا تتمثل في تحديد مسارات واضحة زمنيا ومكانيا، ومدعمة بالوسائل والأفراد اللازمين حتى يصل الفرد إلى هدفه الوظيفي النهائي².

فتتمية المسار الوظيفي: هي تلك العملية التي يمارسها الرؤساء المباشرين لمساعدة مرؤوسيه على التخطيط لمستقبلهم، حتى يتضمن سلسلة من المقابلات بغض الاتفاق على الأهداف الوظيفية ثم التقييم المستمر للأداء³.

إن مشاركة كل شخص وتكلفه بتطوير مساره الوظيفي يفرض على المؤسسة منحه الإمكانيات اللازمة لذلك (تكوين - فرص ترقية) مما يتوافق مع احتياجات المؤسسة، ويتجسد هذا التقارب في خرائط التخصصات المهنية والمناصب المتوفرة حاليا أو مستقبلا: Professionnelles cortleroutieres des filières.

والوسيلة المثلى لتحقيق التقارب هي التفاوض الدوري التقييمي الذي يجري إلزامي في العديد من الدول الغربية، بينما لا يزال غير إلزامي في الجزائر⁴.

تحقيق أهداف الفرد حيث يسعى الفرد إلى إيجاد عمل او مهنة مناسبة لطموحاته وقدراته وأهدافه لتحقيق ذاته فإنه يبحث عن المنظمة التي توفر له فرص النمو في العمل والرضا عنه خلال حياته الوظيفية وكذلك يسعى الفرد لتحقيق النمو والتطور الوظيفي أو خلال مساره الوظيفي، فإن المنظمات تهدف في نفس الوقت

1العربي بلقاسم فرحاني: تأهيل الموارد البشرية، ط1، درا أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان 2201، ص393.

2مجيد الكروحي: مرجع سابق، ص368.

3ثابت الحبيب: مرجع سابق، ص165.

4مصطفى محمد أبو بكر: مرجع سابق، ص201.

تحقيق أعلى إنتاجية وربحية من خلال البحث والتوظيف للكفاءات المناسبة، بإتاحة فرص التوظيف الملائمة لها¹.

أ - تحديد المسار الوظيفي:

يتطلب التخطيط الوظيفي اختيار المسار الوظيفي الذي يمكن أن يسلكه الفرد، وذلك عبر الاختيار بين عدة مسارات يمكن أن يحقق الفرد فيها تقدمه مهنياً.

- **المسار التقليدي:** يعني التقدم في السلم الوظيفي للتقدم تدريجياً من منصب إلى آخر.
- **شبكات المسارات:** يمكن أن يتقدم الفرد أفقياً وعمودياً عبر شبكة من الواقع المختلفة.
- **مسار ثنائية المهنة:** يمكن للفرد اختيار الاحتفاظ بمهنتين، إحداهما تكمل الأخرى، وبعد اختيار المسار الوظيفي الذي يريد الفرد أن يسلكه خلال حياته المهنية يتم وضع البرنامج النهائي لتيسير المسار الوظيفي وتبدأ بعد ذلك المرحلة التنفيذية².

ب - جمع المعلومات:

كما تحتاج المنظمة عند تحديدها للمسار الوظيفي المناسب للفرد، إلى تجميع المعلومات الخاصة بالفرد وبالوظائف المختلفة التي تدخل في مساره الوظيفي، ويعتمد المسؤول في ذلك على تحليل وتوصيف الوظائف المكونة للمسار والذي يتضمن كذلك المؤهلات والمواصفات الخاصة بالفرد العامل في ملف خاص باستعمال مختلف الوسائل والتقنيات المتوفرة في المنظمة³.

ت - تنمية الإبداع والابتكار:

ينتج عن تدعيم سياسة تخطيط المسار الوظيفي ظاهرة الحرص على التميز لدى كل من الفرد والمؤسسة، فمع حرص الفرد على أن يكون متميزاً يكون لديه دافعا قويا لتحديث وتطوير قدراته ومهاراته واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته ووظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة⁴.

- تحميل الموظف مسؤولية مهمة:

1 وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص 115.

2 وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، قسنطينة 2004، ص 115.

3 وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص 116.

4 مجيد الكوخي: مرجع سابق، ص 222.

وذلك عن طريق إِبلاء بعض الأعمال ذات المسؤولية المؤثرة أو الأكثر مسؤولية للموظفين في المنظمة، واختيار قدراتهم وإمكانياتهم ومدى نجاحهم في تحمل تلك المسؤوليات والتحديات والأعمال الصحية، إن ذلك يخلق لدى الموظف قوة الصبر والجلادة والمطاولة والمثابرة على إنجاز تلك الأعمال بقدر كبير من النجاح.

- تنشيط مراكز التوجيه والإرشاد:

حيث باستطاعة الغدارة تنشيط مراكز الإرشاد والتوجيه من أجل كشف المواهب والقدرات والكفاءات التي تظهر لدى الطموحين من أجل وضع الخطط القادمة لتدريبهم وتوجيههم والعمل على تنسيق جهودهم بما يتلاءم مع أهداف المنظمة¹.

ثانيا : مداخل وطرق تطور إدارة المسار الوظيفي

إن كل من المؤسسة والفرد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قدراته وطموحاته واتجاهاته، والمؤسسة تعد مساراتهم الوظيفية وتطور قدراتهم لكن لا بد وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد و احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية ، و نتناول في هذا المبحث مداخل و تنمية المسار الوظيفي، وإدارة برنامج المسار الوظيفي وأخيرا طرق ومراحل المسار الوظيفي.

1 - مداخل تنمية المسار الوظيفي

هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لأجل التقدم والترقي في الحاضر والمستقبل القريب، حيث يدرك الموظف مسبقا الميزات المهنية والمالية والمعنوية التي ستعود عليه، ومدى اتفاقها مع اتجاهاته وقدراته، وبيئة فكره وحياته نحو المستقبل لتحقيق التطور الإبداعي والإنتاجي.

أ - المدخل الفردي: إن تخطيط مسار المستقبل الوظيفي كخاصية فردية، حيث يقوم الفرد بتراكم خبراته المتمثلة في الأعمال والمناصب والمراكز التي يشغلها.

وعليه يكون التعريف: كافة الوظائف البديلة التي تقلدها الفرد خلال حياته الوظيفية غير محصورة بوظيفة واحدة وذلك من النجاح والتطوير والتنمية والترقي².

1محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص356.

2محمد حافظ الحجازي: مرجع سابق، ص356.

ب - المدخل التنظيمي: ينظر إلى المسار المستقبلي الوظيفي كونه خاصية هيكلية لتخصص وظيفي معين ويكون التدرج الوظيفي او المهني داخل منظمة معينة، من خلال أطر محددة متعارف عليها، ويظهر دور المنظمة عن طريق المدير المباشر وربما تحديدا عن طريق إدارة الموارد البشرية، حيث يتم البحث عن التوافق المطلوب بين طموحات الفرد وبين ما تريد المنظمة تحقيقه من الموظف وذلك من خلال اكتشاف مجموعة المميزات والقدرات التي يتمتع بها الموظف وإخضاع هذه السمات للاختبار المتواصل عن طريق خطة توضع لهذا الغرض ويجري تنفيذها من قبل الإدارة المذكورة.

أما دور المدير المباشر فيبرز من خلال الوصايا التي يجهزها لإدارة الموارد البشرية من اجل تصحيح الاختلالات التي تحدث في توافق المطلوب بين سمات الموظف وأهداف المنظمة الموضوعية لمساره الوظيفي وتقديم النصح والإرشاد إلى الموظف نفسه في حالة حدوث أية انحرافات في تلك اللحظة.¹

2 - إدارة برنامج المسار الوظيفي

إن وضع المخطط النهائي للمسار الوظيفي يتطلب ما يلي:

أ - إن الإدارة العامة هي الركيزة الأساسية والحقيقية والسياسات الرسمية التي تساعد على تخطيط المسارات الوظيفية كالإعلان عن المناصب الشاغرة، إمكانيات النقل والترقية... الخ. كما أن الإدارة العامة هي المسؤولة عن توفير الموارد المالية والمادية والمعلومات اللازمة لتنفيذ برنامج تسيير المسارات الوظيفية ولتكوين وتطوير العمال.² لذا يظهر دورها في طريق المدير المباشر بطريقة تفكيره أو موقفه اتجاه الفرد بالرغم من أنه متخصص في إبداء النصح والإرشاد إلا أنه يلعب دورا في تسهيل تخطيط الفرد لمستقبله فيجب عليه توضيح كيفية بناء مثل هذه الخطط للفرد، وكيف يمكن للفرد للتقييم النتائج والاستنتاجات. وللأسف فإن كثير من المديرين لا يعتبرون الإرشادات والنصائح المهنية جزء من عملهم كمديرين، وللتغلب على هذه المشكلة ومشاكل أخرى، فإن كثير من المنظمات في الدول المتقدمة تقوم بعدة برامج تدريبية للمديرية لمساعدتهم على تنمية المهارات الأساسية في هذا المجال.³

1مجيد الكوخي: مرجع سابق، ص216.

2حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص116.

3راوية حسن: مرجع سابق، ص118.

- مشاركة العمال المهنيين: لا يستطيع الفرد الاعتماد على الآخرين لتنمية خطته الوظيفية، فعليه أن يقوم هو بنفسه ببناء هذه الخطة فالفرد هو وحده الذي يعرف ماذا يريد في وظيفته، وهذه الرغبة تختلف بالطبع من شخص لآخر، وتتطلب الخطة الوظيفية من الفرد العمل المستمر والجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية، ويمكن للمنظمة المساعدة في بناء هذه الخطة وذلك:
- بتشجيعه على دخول الاجتماعات وتوفير المعلومات والتقنيات المناسبة له.
- تشجيعهم على حضور المقابلات لمناقشة المسير وتوضيح اهتماماته.
- القيام بمتابعتهم طريق إجراء مراجعات دورية في مخططات تسيير المسارات الوظيفية

ب - تحديد وسائل المسار الوظيفي: منظمة يمكن للمنظمة استخدام العديد من الوسائل لتسيير مساراتها الوظيفية أهمها:

- تقييم الأداء: يمثل تقييم الأداء، تحديد وتعريف الفرد كيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه.

وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه فحسب ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد، واتجاهات المهام المستقبلية.¹

- اختبارات المسار الوظيفي: الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد، مهاراته وطموحاته في العمل.²

- بحوث الرضا الوظيفي: يشير مصطلح الرضا الوظيفي إلى مشاعر السعادة و السرور التي تنتاب الفرد تجاه عمله أو الاتجاهات الإيجابية الدافعية للأداء، وتعرف بعض الأشياء أضرارها، فعندما يشعر الفرد بالسخط والاستياء تجاه العمل أي عدم الرضا الوظيفي، فسوف تتعدد حالات الغياب، ويزداد معدل دوران العمل وتكثر الحوادث الأدائية، فعندما تكشف البحوث عن وجود مستويات جيدة الرضا الوظيفي تجاه العمل، فإن هذا يدل على التوافق والانسجام بين الفرد ووظيفته.³

- المقابلات المسارية: تساعد بعض المنظمات موظفيها، على اكتشاف أمالهم وطموحاتهم، واستعداداتهم وقدراتهم، وما تحتاجه الوظائف التي يعملون أو ما يأملون في العمل فيها، واكتشاف نواحي النقص والقصور لديهم، وكيفية علاجها، وكيفية اختيار المسار المناسب وتعد لذلك

1راوية حسن: مرجع سابق، ص207.

2وسيلة حمداوي. مرجع سابق. ص118.

3محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص368.

مجموعة من الاستبيانات التي يقوم المقابل بملئها مع تقنين المقابلات المسارية، الكاشفة عما يعاني منه الفرد، وعن متطلباته، واحتياجاته ومن ثم المساعدة على إعداد مسار مستقبلي وظيفي محدد واضح المعالم¹.

- توفير توظيف متكامل للوظائف: والذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى.
- استخدام مخزون المهارات: يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.
- تقنيات النقل وخرائط الترقية: توضح كيفية نقل العمال وترقيتهم من منصب لآخر.
- برامج التدريب والتأهيل: تضع المنظمة برامج فردية وجماعية لتكوين عمالها في المناصب المالية والمستقبلية.
- استخدام تقنيات التقاعد المبكر: يتم ذلك لتسهيل خروج العمال الغير قادرين على التأهيل في مناصب أخرى.
- إعادة التأهيل: يهدف بإعادة توجيه العمال إلى مناصب أو مسارات وظيفية أخرى.
- تقنيات التدوير: تقوم المنظمة بنقل العامل من وظيفة إلى آخر بغرض تكوينه وتحفيزه لوظائف أخرى².

3 - مراحل المسار الوظيفي

يمر الفرد من خلال حياته الوظيفية بعدد من المراحل المتميزة، ولكل مرحلة توجهات وأهداف تختلف عن توجهات وأهداف المراحل الأخرى، وللتوفيق بين أهداف وخطوط المنظمة وأهداف طموحات الأفراد وخططه الشخصية، يتعين أن يكون القائمون بتخطيط وقيادة المسارات الوظيفية بالمنظمة على دراية بالمراحل التي يمر الفرد خلال حياته الوظيفية، وهناك مراحل عديدة في تخطيط المسار الوظيفي.

- مرحلة الاستكشاف (18 - 24) سنة :

يحاول الفرد في هذه المرحلة تحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماته ورغباته وطموحاته، وبالتالي فإنه يضع في الاعتبار اهتماماته الشخصية، القيم الذاتية وأيضاً في هذه المرحلة يكون الفرد متأثراً ببيئته كون الإنسان ابن بيئته، فإن يبدأ حياته الوظيفية مستكشفاً مهاراته وقدراته ويقوم بمقارنتها بمهارات وقدرات

1محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص368.

2حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص119.

الآخرين في المنظمة والذين يكونون في الغالب الأحيان أكثر منه مهارة وقدرة وذو خبرة أين تحتاج إلى دعمهم وتوجيههم ومساعدتهم للتأقلم مع الوظيفة، كذلك يحتاج إلى الأمان الوظيفي فغالبا ما يتعرض الشخص في مرحلة الاستكشاف لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل الحالات الوظيفية المختلفة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته¹.

- مرحلة التأسيس (25-44) سنة:

وهي مرحلة التطور والصعود، وتعتبر محور حياة الفرد في العمل حيث يصبح مؤهلا وبدا يشعر بالاستقلالية وتحقيق الذات والتمتع بحرية اتخاذ القرارات وامتلاك صلاحيات أوسع من السابق وصار يعتمد عليه، أما إذا لم يثبت جدارة وتقدم في هاته المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائه وتغيير وظيفته بأخرى تتسجم مع قدراته وحاجاته الذاتية.

- مرحلة الحفاظ على الإنجازات (45-65) سنة:

يحاول الموظف في هذه المرحلة الحفاظ على رصيده من الإنجازات التي حققها خلال مساره الوظيفي، وكذا يشعر بالارتباط القوي بمجاله الوظيفية وأيضا بالمنظمة التي يعمل فيها، حيث يصبح من الصعب أن يترك المنظمة للبحث على وظيفة أخرى ولانشغاله بأعباء الحياة الشخصية والعائلية وبذلك تنخفض قدرته على الحركة وتنقلص مرونته في مواجهات متطلبات الأعمال الجديدة التي قد تتطلب تقنية أعلى ومعرفة أكثر تطورا.

- مرحلة الانحدار أو نهاية المسار:

في هذه المرحلة يتقدم الفرد في العمر ويهيئ نفسه للتقاعد ويبدأ في تغيير اهتماماته نظارا لشعوره بنهاية المسار الوظيفي، وهي ما يعرف بفترة الركود، لذلك يقبل التقليل من دوره في المنظمة والتحول من دور القوة والنفوذ إلى دور الاستشارة والتوجيه².

1مصطفى محمد أبو بكر: مرجع سابق، ص215.

2 مصطفى محمد أبو بكر: مرجع نفسه، ص216.

وقد أخذت إدارة الموارد البشرية مؤخرًا تهتم بمساعدة الموظف في هذه المرحلة بتوفير فرص تدريبية له لاكتساب مهارات معين تؤهله لممارسة أعمال وأنشطة ما بعد التقاعد كالأعمال المنزلية والانتماء إلى النوادي والجمعيات الخيرية والاجتماعية¹.

ويعد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الغدارة وبين الأصدقاء وفي الحياة الاجتماعية العامة².

جدول رقم (1-1) المراحل التقليدية للمسار الوظيفي:

مرحلة الاستعداد للتقاعد	مرحلة الحفاظ على الإنجازات	مرحلة التطور والصعود	مرحلة الدخول للوظيفة
بعد 65 سنة	العمر بين (45 و 65) سنة	العمر بين (25 و 45) سنة	العمر بين (18 و 25) سنة

المصدر: مجيد الكوخي: مدخل الموارد البشرية، ط1، إدارة المناهج للنشر والتوزيع

الأردن، 2014، ص220 .

4 أشكال تنمية المسار الوظيفي

تعدد أشكال تنمية المسار الوظيفي والتي تعتبر في جوهرها برامج تدريبية هدفها زيادة قدرة الأفراد على الأداء الوظيفي³.

أ - التدوير الوظيفي أو الندب التطوري: هو احد أشكال التدريب ضمن جهة العمل حيث يتم تدوير

الموظف وفقا لجدول زمني للقيام بمهام محددة من اجل تزويده بخبرات ومعارف حول مختلف الوظائف داخل المنظمة، ويكون في أغلب الأحيان هذا التدريب هدفه تعريفي من أجل التعرف على المهام الجديدة والوظائف المختلفة ويكون في مرحلة الموظفين الجدد.

أما الندب التطوري فهو بمثابة تكليف الموظفين للقيام بصفة مؤقتة بعمل وظيفة أخرى وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى استمرار و دوامية الوظيفة و زيادة قدرة ومهارات الفرد.

1 مجيد الكوخي: مرجع سابق، ص219.

2 بوزيان فيروز: مذكرة دور إدارة الحياة الوظيفية في تحضير العاملين، مذكرة تخرج ماجستير، 2015، ص80.

3 الهيئة الاتحادية للوارد البشرية الحكومية: نظام التدريب و التطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، الإمارات العربية المتحدة 2010، ص17.

ب - فرق وجماعات: يعتبر هذا التدريب بمثابة تكلف جماعة ما للقيام بمهام متعددة ومن مزايا هذا النوع من التدريب هو تكوين روح التفاعل والايجابية والمساواة، بالإضافة إلى تنمية القدرات المهارية والإبداعية للأفراد من خلال الكم الكبير للأفكار الناتجة عن هذه الجماعات مما يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي.

ت - برنامج الظل الوظيفي: هو أحد أشكال التدريب الوظيفي حيث يقوم الموظف وفقا لهذا الشكل بمرافقة موظف مؤهل ومتخصص ذو كفاءة عالية، كظل خلال أدائه المهام اليومية، لكن ما يعاب عليه هو إمكانية نقل النقاط الضعف من المدرب إلى المتدرب.

- الإعارة: هو شكل من أشكال التدريب هدفه تطوير وتنمية المسار الوظيفي إما الحالي أو المستقبلي حيث يتم اجتماع المتدربين إلى جهة عمل خارجية وبذلك هدف تطوير وظائف خالية، وتغير في الوظائف أو استحداث وظائف جديدة.

- برنامج التعاقب الوظيفي: يهدف هذا البرنامج التدريبي إلى وجود أكثر من شخص لأداء نفس الوظيفة وهذا من شأنه أن يؤدي إلى استمرار الوظيفة وتأمين وجود موظفين مؤهلين ولديهم الكفاءة والقدرة على قيادة وإدارة هذه الوظيفة في أي وقت¹.

1الهيئة الاتحادية للموارد البشرية: مرجع سابق، ص23.

خلاصة الفصل:

تعد تنمية وتطوير المسار الوظيفي من اهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية نظرا للاستثمار الفعال لقدرات وطاقات المورد البشري، وتوظيفها في مجال العمل الأنسب له، من خلال تحقيق التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنصب من جهة أخرى وبالتالي تحقيق أهداف لكل من المنظمة والفرد معا.

ولتحديد الأهداف للأفراد بناءا على قدراتهم وطموحاتهم واستعداداتهم للتطوير الوظيفي أين يمكن أن تحقق عن طريق عمليات النقل والترقية، مما يعود بالنفع على المنظمة والفرد معا، ويسمح لهما بالاستمرار في حياتهما الوظيفية.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

أ/- المجال الجغرافي

ب/- المجال البشري

ج/- المجال الزمني

ثانياً: منهج وعينة الدراسة

أ/- منهج الدراسة

ب/- أدوات الدراسة

ج/- عينة الدراسة

ثالثاً: الإجراءات الإحصائية

* الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تمهيد:

يتم التعرف في هذا الفصل على الدراسة الميدانية ،و التي تعد من أهم الجوانب التي يتناولها الباحث ،حيث يقوم بجمع المادة العلمية الميدانية من ميدان الدراسة عن طريق تحديد المنهج وجمع البيانات فكل هذا يستدعي منه ضبط عينة الدراسة وفق الشروط وخصائص فرضها لطبيعة الموضوع.

وفي هذا الفصل نتطرق إلى عرض الإجراءات الميدانية المتبعة في الدراسة بدءا بمنهج الدراسة من توضيح المجالات المكانية و الزمنية والبشرية التي أجريت فيها الدراسة ،ثم تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها وإبراز أهم الأدوات المتبعة في جمع البيانات .

1 - مجالات الدراسة

أ - المجال الجغرافي :

تقع جامعة المسيلة في عاصمة الولاية - المسيلة - في وسط نسيج عمراني هام على الطريق الوطني رقم 60 الرابط بين المسيلة و الجزائر العاصمة عن طريق حمام الضلعة ،وتتربع على المساحة التالية :

الجامعة المركزية وتقدر مساحتها ب:53 هكتار.

القطب الجامعي وتقدر مساحته ب:105 هكتار.

وبدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي السيارات بالمكان المسمى : " ذراع الحاجة "،الذي يبعد عن المدينة ببضع الكيلو مترات ،وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين السامين في الميكانيك بعدد محدود من الأساتذة .

وفي شهر سبتمبر من نفس السنة تم فتح جذع الجذع المشترك للتكنولوجيا ،خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين ،وفي شهر فيفري 1987 تم فتح تخصص في الهندسة الميكانيكية .

ومع بداية السنة الجامعية : 1989/1988 تم إنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية ،و في سنة 1992 تم ترقية المعهدين الوطنيين المذكورين أعلاه إلى مركز جامعي وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301 الصادر بتاريخ 07 جويلية 1992 .

وقد عرف المركز الجامعي تطورا ملحوظا من خلال فتح عدة فروع وتخصصات نذكر منها الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي، الآداب و العلوم الاجتماعية، الحقوق، الكيمياء، الفيزياء، علم النفس، علوم التسيير.....الخ.

و نظرا للتطور الحاصل من تزايد في عدد الطلبة و عدد المستخدمين من أساتذة و موظفين و عمال ،تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة ،وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في : 18 سبتمبر 2001،حيث أصبحت الجامع حاليا تضم 06 كليات و معهدين بالإضافة إلى قطب جامعي جديد ،كما عرفت الجامعة فتح عدة تخصصات في التدرج وفي ما بعد التدرج .

وتتكون الجامعة من أربع (04) نيابات مديرية و هي :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي و البحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين للتنمية و الاستشراف والتوجيه.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال والتظاهرات العلمية.

ب - المجال البشري:

يتمثل في مجتمع البحث الذي ستجرى عليه الدراسة وهو الإداريين 80 إداريا ،في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،بالإضافة إلى الأقسام التالية :

(قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس، قسم التاريخ، قسم اللغات) بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

ت - المجال الزمني :

لقد بدأ البحث في موضوع الدراسة منذ الإعلان الرسمي لبدء الموسم الدراسي 2017/2018،من قبل الإدارة ، ومنذ ذلك الوقت تم العمل على جمع المعلومات النظرية والاحتكاك بالمبحوثات للتعرف أكثر على خصائص مجتمع الدراسة و خلال السداسي الثاني من سنة 2017/2018 تم اختيار كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بجامعة المسيلة لإجراء الدراسة الميدانية بها ، فقد قمنا بتوزيع الاستمارات بتاريخ: 06 أبريل 2018، وجمعت بتاريخ: 08 أبريل 2018، أي مدة يومين .

2 - منهج وعينة الدراسة

أ - منهج الدراسة :

يعد الاقتراب الميداني من أهم خطوات البحث العلمي كونه يساعدنا على التوصل إلى معلومات خاصة بالظاهرة التي نحن بصدد دراستها إضافة إلى الحصول على معلومات ميدانية عن طريق المنهج ، ويقصد به الأسلوب الذي اختاره الباحث لبحثه ، ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهدافه.

وهو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه فبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع المعلومات التي لا علاقة لها بالواقع العلمي.

و للإجابة على إشكالية بحثنا لهذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي ويعرف على أنه أسلوب من أساليب التحليل ، ومركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة ، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية.

حيث سمح لنا المنهج الوصفي بتقديم المفاهيم والتعاريف بمتغيرات البحث ووضعها في إطاره النظري ، والهدف من استعمال هذا المنهج هو وصف الظاهرة وصفا دقيقا حتى يتم تشخيصها استنادا لما هو موجود في الواقع ، ومن ثم استخلاص النتائج العامة بطريقة منهجية وعلمية ، كما أن المنهج¹ الوصفي لا يقوم على جمع المعلومات وتبويبها وعرضها فقط ، بل يقوم كذلك بتحليل تلك المعلومات وتفسيرها ، وبالتالي وصف وتحليل دقيق للظاهرة للوصول إلى نتائج تساعدنا على اختبار الفرضيات المطروحة .

ب - أدوات الدراسة :

أولاً: الأداة الأساسية "الاستمارة":

تعتبر الاستمارة أداة أولية من أدوات جمع البيانات التي يحتاجها الباحث في إطار دراسته للظواهر و الأحداث الاجتماعية ويعتبر من أكثر الأدوات المعروفة و المستخدمة لدى الباحثين في مجال علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية الأخرى للحصول على معلومات و بيانات عن الأفراد ،ويمكن إرساله إلى أشخاص في

1 عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي "القواعد والمناهج والتطبيقات"، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص04.

مناطق بعيدة ،كما أن الأسئلة أو المفردات مقننة من فرد لآخر ، ويمكن ضمان سرية الإجابات ،كما أنه يمكن صياغة الأسئلة لتناسب مع أغراض محددة¹.

وقد تم صياغة أسئلة الاستمارة بشكل يعكس مضامين الإشكالية و الفرضيات وقد تضمنت 30 سؤالاً موزعة على 6 محاور و تتمثل في :

- **المحور الأول :** تضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين وتحتوي على أربعة أسئلة.
- **المحور الثاني :** تضمن أسئلة حول التأثير المثالي وعلاقته بتنمية المسار الوظيفي (إدارة و تخطيط)، حيث يحتوي على 5 أسئلة.
- **المحور الثالث :** تضمن أسئلة حول التحفيز وعلاقته بالمسار الوظيفي(إدارة و تخطيط)،حيث يحتوي على 5 أسئلة.
- **المحور الرابع:** تضمن أسئلة حول الاستثارة الفكرية وعلاقتها بتنمية المسار الوظيفي (إدارة وتخطيط) ،ويحتوي كذلك على 5 أسئلة.
- **المحور الخامس:** تضمن أسئلة في المتغير الثاني للبعد تخطيط المسار الوظيفي، ويحتوي على 5 أسئلة.
- **المحور السادس:** تضمن أسئلة في المتغير الثاني للبعد إدارة المسار الوظيفي ،ويحتوي على 6 أسئلة.

ثانيا : الأداة المساعدة :

- **الملاحظة :**

تعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات شيوعا حيث استخدمها الإنسان منذ القدم في التعرف على الظواهر الطبيعية،ثم انتقل استخدامها في العلوم بشكل عام و العلوم الإنسانية و الاجتماعية بشكل خاص، هذا وقد كان لعلماء الأنثروبولوجيا فضل كبير في لفت أنظار الباحثين الاجتماعيين في الفروع الأخرى ،إلى أهمية الملاحظة كوسيلة هامة من وسائل جمع البيانات عند دراساتهم للشعوب البدائية وقد لجأ الباحثون الاجتماعيون إلى اعتبار الملاحظة كطريقة من طرق البحث ، فإنها وسيلة يستخدمها الباحث في جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة على أن يتبع منهاجا محددًا يعينه في الملاحظة بهدف المعرفة².

1ظاهر حسو الزباري: أساليب البحث العلمي، علم الاجتماع، ط1، مجلة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2001، ص130.

2رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص257.

- المقابلة :

استخدمت المقابلة في المرحلة في الاستطلاعية في البحث أي في مرحلة الإعداد للبحث، وذلك في مختلف المسؤوليات ، والمقابلة عبارة عن عملية اتصال مباشر بين الباحث و مساعديه وبين المبحوثين أو مفردات عينة مختارة من ناحية أخرى ،حيث يوجه الطرف الأول في العادة جملة من الأسئلة المعنية أو غير المقننة إلى الطرف الثاني ،وقد تسجل أو تدون في الإجابات بهدف مراجعتها وتفريغها ووصفها فيما بعد¹.

ت - عينة الدراسة :

تعد العينة من الدعائم الأساسية التي تبنى عليها البحث الأمبريقي فهي جزء من المجتمع بمعنى انه تأخذ مجموعة من افراد المجتمع . من افراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع وهي بذلك تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية وفي الوقت ، ودون الابتعاد عن الواقع المراد معرفته ،وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة يجمع منه البيانات الميدانية وتعتبر جزء من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة ،الذي تجمع منه البيانات الميدانية².

وبخصوص العينة فقد تم الاعتماد على قصدية بأسلوب المسح الشامل .

يتكون مجتمع البحث من 80 إداريا بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، وقسم علم الاجتماع، قسم التاريخ، قسم علم النفس، وقسم اللغات، ووفق ما سبق تم توزيع 80 مفردة من المفردات المكونة للعينة من مجتمع البحث الأصلي، وبعد توزيع الاستمارات على المبحوثين تم استرجاع 78 استمارة.

3- الإجراءات الإحصائية:

أ -الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة ، وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية،والتي يرمز لها باختصار (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ،حيث استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة كمايلي :

1ظاهر حسون الزبياري: مرجع سابق، ص130.

2صلاح الدين شروخ: البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003، ص27.

1 تكرارات النسب المئوية وذلك لوصف خصائص أفراد العينة و تحديد استجاباتهم إزاء محاور الاستمارة.

2 تم استخدام المتوسط الحسابي للعبارات لمعرفة اعتدال استجابات المبحوثين وتمركزها حول كل عبارة منها .

3 تم استخدام الانحراف المعياري و الذي يعتبر من أهم مقاييس التشتت،و التعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ،وكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي ،وهو يوضح تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب محاور رئيسية ،فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس¹.

4 معامل الارتباط بارسون: تم حساب معامل الارتباط بارسون بين درجات الأفراد الكلية على كل محور والمحور المقابل له.

5 اختبار الدلالة الإحصائية (ت) للعينة الواحدة: تم الاستعانة باختبار(ت) لحساب الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفردية لكل عبارة ، وقد تم حساب المتوسطات الفردية من خلال جمع درجات البدائل وقسمتها على عددها .

وكان هدف الباحثة من استخدام هذه الأساليب الإحصائية ، هو تلخيص المعلومات والبيانات المجمعة من الميدان ، وترجمتها إلى أرقام مجردة وتقديم تحليل وصفي لها لمعرفة إذا كانت هناك علاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية كمتغير مستقل وتنمية المسار الوظيفي كمتغير تابع ، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة مع الاستعانة بما تم جمعه من باقي الأدوات المستخدمة في الدراسة دون إغفال للتحليل الكيفي بالاعتماد على الإطار النظري لها .

1عبدالرحمان عدس :مبادئ الإحصاء في التربية وعلم النفس، ط2، عمان،دار الفكر للطباعة والنشر،1997،ص117.

خلاصة الفصل :

اعتمدنا في هذا الفصل على خطوات أساسية وهي الخطوات المنهجية التي اعتمدناها في دراستنا هذه حيث وجدنا أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، كما استخدمنا مجموعة من التقنيات و الأساليب منها : الملاحظة، المقابلة والاستمارة، وهذا الاكتشاف وفهم الوقائع بغية الوصول إلى نتائج متعلقة بموضوع محل الدراسة، كما في هذا الفصل تم تحديد مجالات الدراسة الزماني، المكاني والبشري، وأخيرا قمنا بتحديد العينة ونوعها، وإتمام خطوات البحث العلمي .

الفصل الخامس

تحليل وتفسير ومناقشة النتائج الدراسة الميدانية

1/ عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

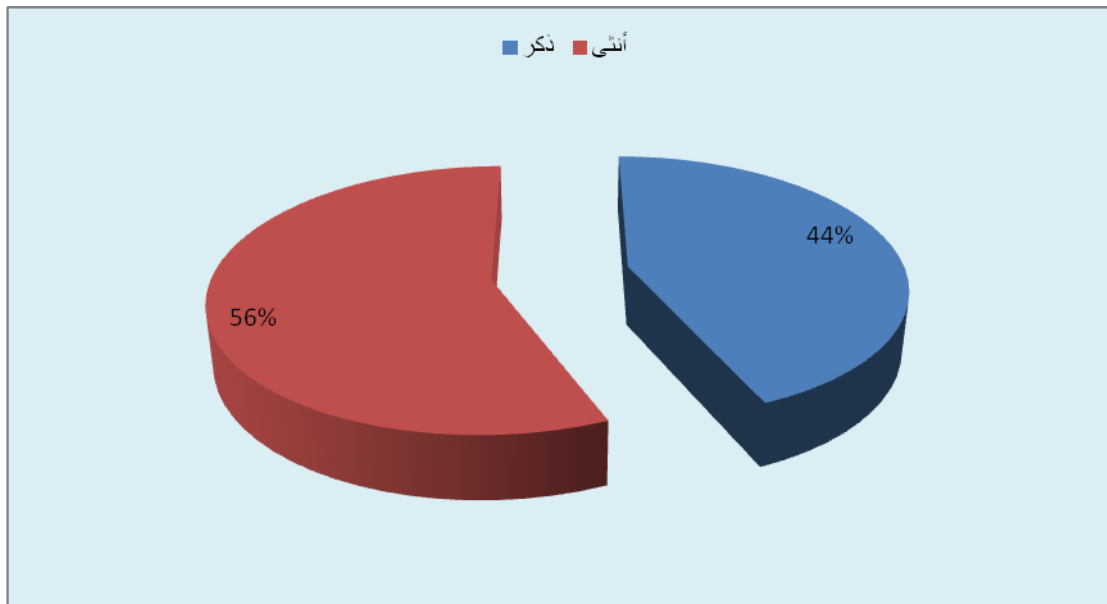
2/ مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1 - عرض وتحليل النتائج

أ/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
43.6%	34	ذكر
56.4%	44	أنثى
%100	78	الإجمالي

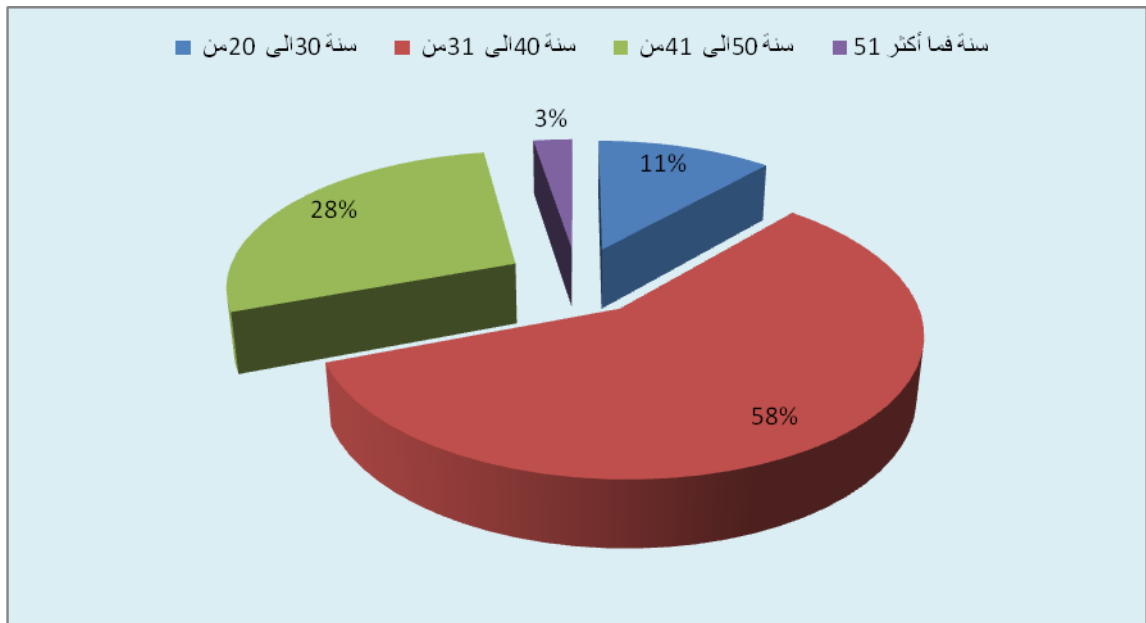


الشكل رقم (02): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 78 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 34 فرد بنسبة 43.6%، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 44 فرد مانسبته 56.4%.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
11.5%	9	من 20 الى 30 سنة
57.7%	45	من 31 الى 40 سنة
28.2%	22	من 41 الى 50 سنة
2.6%	2	51 سنة فما أكثر
%100	78	الإجمالي

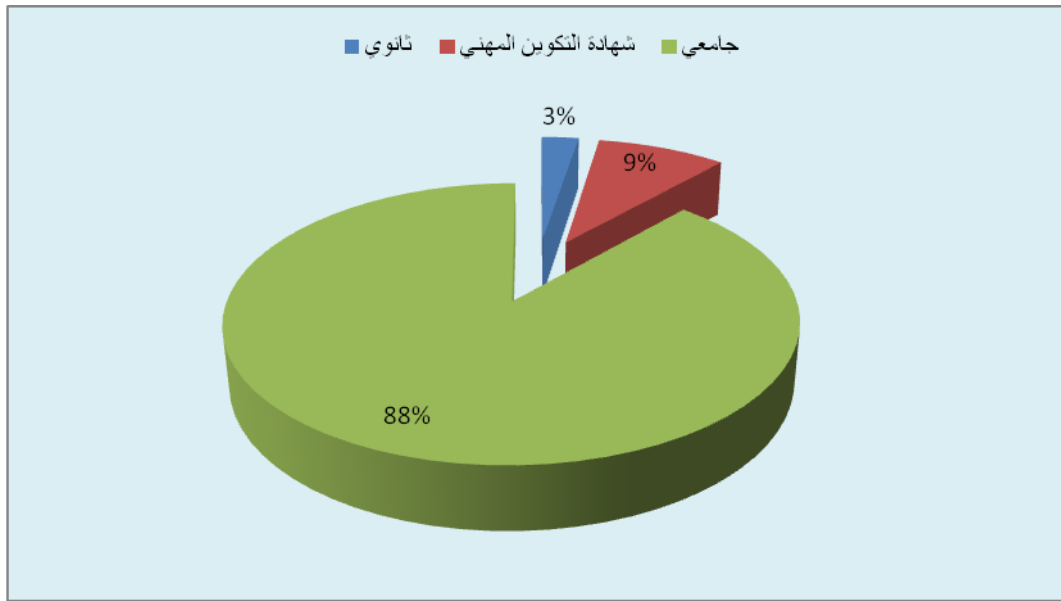


الشكل رقم (03): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 78 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم من 20 إلى 30 سنة قدر بـ 09 أفراد بنسبة 11.5%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 31 إلى 40 سنة قدر بـ 45 فرد أي ما نسبته 57.7% وهم أعلى نسبة، أما الأفراد الذين يتراوح سنهم من 40 إلى 50 سنة فقد قدر عددهم بـ 22 فرد بنسبة 28.2% ، وأخيراً الأفراد الذين يفوق سنهم 51 سنة والمقدر عددهم بـ 02 فرد بنسبة مئوية بلغت 2.6%.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.6%	2	ثانوي
9%	7	شهادة التكوين المهني
88.5%	69	جامعي
%100	78	الإجمالي

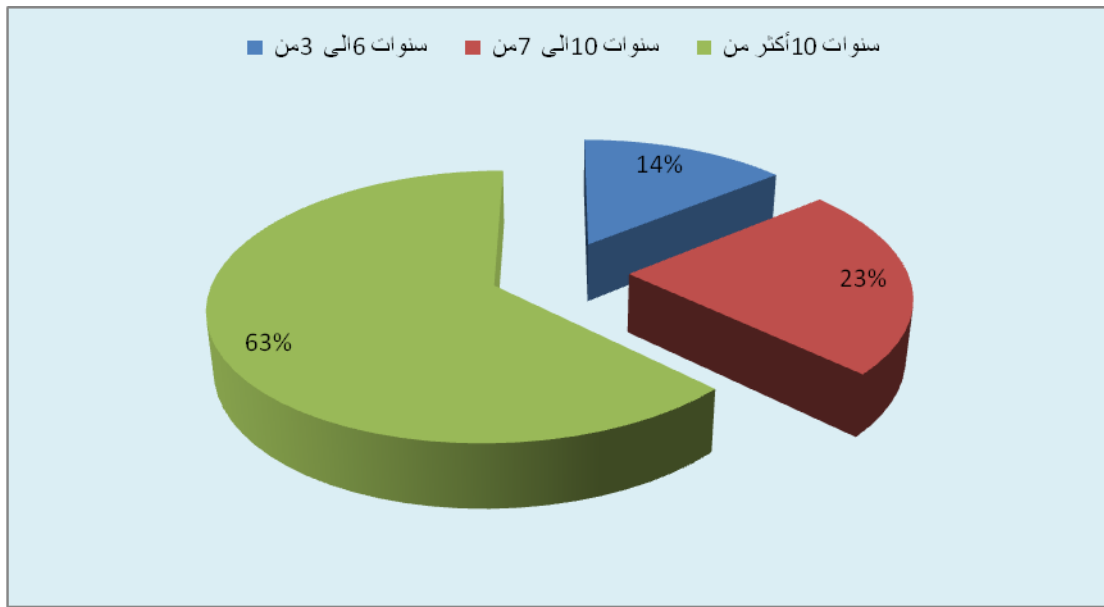


الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 78 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي ثانوي قدر بـ 2 فرد فقط بنسبة 2.6%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي شهادة التكوين المهني قدر بـ 7 أفراد أي ما نسبته 9%، وأخيراً الأفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي والمقدر عددهم بـ 69 فرد بنسبة بلغت 88.5% وهي الفئة الأعلى نسبة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الاقدمية
14.1%	11	من 3 الى 6 سنوات
23.1%	18	من 7 الى 10 سنوات
62.8%	49	أكثر من 10 سنوات
%100	78	الإجمالي



الشكل رقم (05): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 78 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مدة الخدمة لديهم تتراوح من 3 الى 6 سنوات قدر بـ 11 فرد بنسبة 14.1%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مدة الخدمة لديهم تتراوح ما بين 7 إلى 10 سنوات قدر بـ 18 فرد بنسبة 23.1%، وأخيراً الأفراد الذين تفوق مدة الخدمة لديهم 10 سنوات و المقدر عددهم بـ 49 فرد بنسبة 62.8% وهم الأعلى نسبة.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

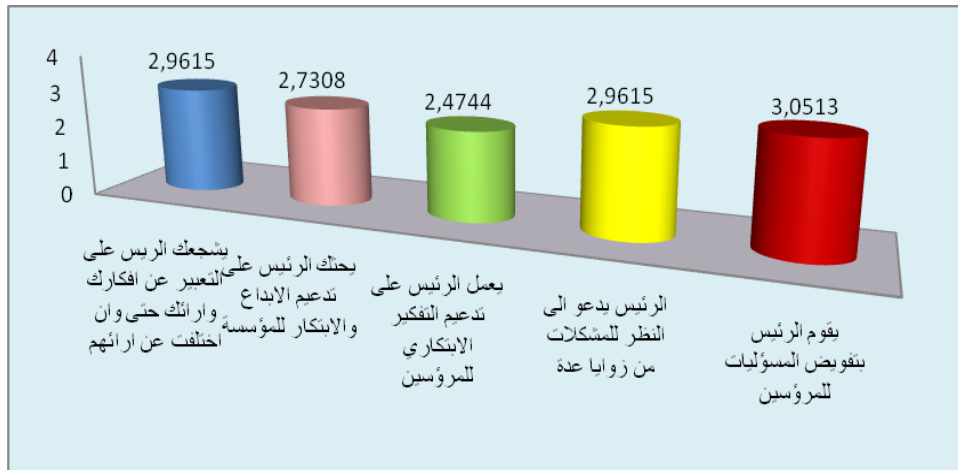
الفرضية الأولى: مستوى القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط

الفرضية الجزئية الأولى: مستوى الاستثارة الفكرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط

جدول رقم (06): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

بعد الاستنارة الفكرية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الرتبة	الدرجة
01	يشجعك الرئيس على التعبير عن افكارك وارائك حتى وان اختلفت عن آرائهم	2.9615	1.46334	-0.232	.817	2	متوسطة
02	يحثك الرئيس على تدعيم الابداع والابتكار للمؤسسة	2.7308	1.33556	-1.780	.079	3	متوسطة
03	يعمل الرئيس على تدعيم التفكير الابتكاري للمرؤوسين	2.4744	1.29659	-3.580	.001	4	منخفضة
04	الرئيس يدعو الى النظر للمشكلات من زوايا عدة	2.9615	1.37172	-0.248	.805	2	متوسطة
05	يقوم الرئيس بتفويض المسؤوليات للمرؤوسين	3.0513	1.22631	.369	.713	1	متوسطة
//	الدرجة الكلية	2.83	0.23	-1.56	0.19	//	متوسطة



الشكل رقم (06): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاستنارة

الفكرية

من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (06) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة وبالبالغ عددهم إجمالاً (78) فرد على بعد الاستنارة الفكرية جاءت حسب الترتيب التالي " يقوم الرئيس بتفويض

المسؤوليات للمؤسسين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.05، تليها في المرتبة الثانية كل من عبارة " يشجعك الرئيس على التعبير عن أفكارك وأرائك حتى وان اختلفت عن آرائهم " و " الرئيس يدعو الى النظر للمشكلات من زوايا عدة " بمتوسط حسابي قدر بـ 2.96، اما المرتبة الثالثة فقد عادة لـ " يحثك الرئيس على تدعيم الابداع والابتكار للمؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.73، في حين عادة المرتبة الرابعة لـ " يعمل الرئيس على تدعيم التفكير الابتكاري للمؤسسين " بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.47.

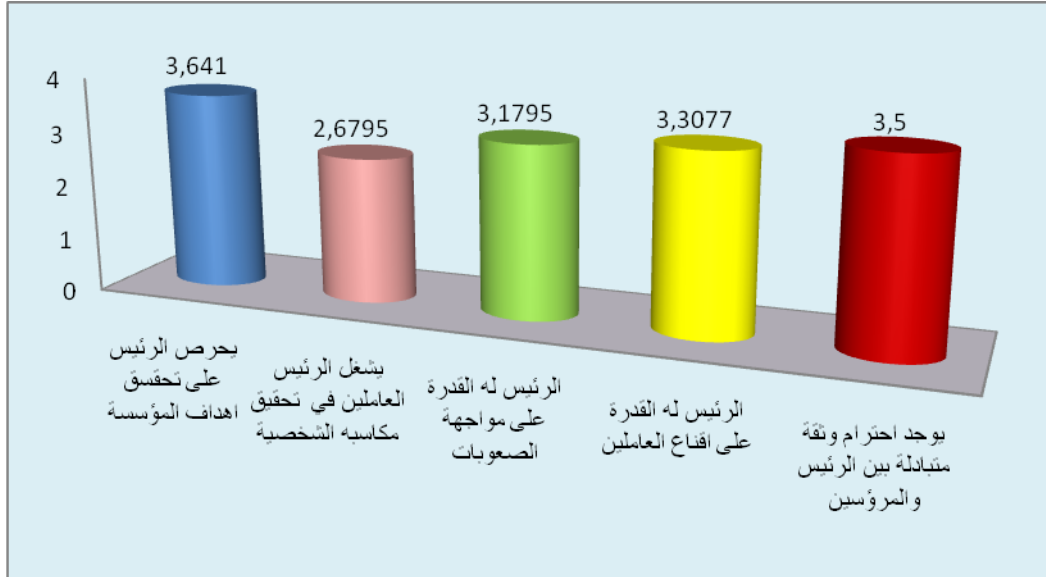
من خلال النتائج المبين بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة والتي بلغت 2.83 وهي قيمة موجبة ومتوسطة " لا لكنها غير ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه تم قبول الفرضية البديلة القائلة H_1 : " مستوى الاستثوة الفكرية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة متوسط "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية الجزئية الثانية: مستوى التأثير المثالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط

جدول رقم (07): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

بعد التأثير المثالي

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الرتبة	الدرجة
06	يحرص الرئيس على تحقق اهداف المؤسسة	3.6410	1.28906	4.392	.000	1	مرتفعة
07	يشغل الرئيس العاملين في تحقيق مكاسبه الشخصية	2.6795	1.17875	-2.401	.019	5	منخفضة
08	الرئيس له القدرة على مواجهة الصعوبات	3.1795	1.20328	1.317	.192	4	متوسطة
09	الرئيس له القدرة على اقناع العاملين	3.3077	1.25157	2.171	.033	3	مرتفعة
10	يوجد احترام وثقة متبادلة بين الرئيس والمؤسسين	3.5000	1.27666	3.459	.001	2	مرتفعة
//	الدرجة الكلية	3.26	0.37	1.57	0.18	//	متوسطة



الشكل رقم (07): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

بعد التأثير المثالي

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (07) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (78) فرد على بعد التأثير المثالي جاءت حسب الترتيب التالي " يحرص الرئيس على تحقيق اهداف المؤسسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.64، تليها في المرتبة الثانية " يوجد احترام وثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤسين " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.50، اما المرتبة الثالثة فقد عادة لـ " الرئيس له القدرة على اقناع العاملين " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.30، في حين عادة المرتبة الرابعة لـ " الرئيس له القدرة على مواجهة الصعوبات " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.17، وأخيرا المرتبة الخامسة لعبارة " يشغل الرئيس العاملين في تحقيق مكاسبه الشخصية " بمتوسط بلغ 2.67

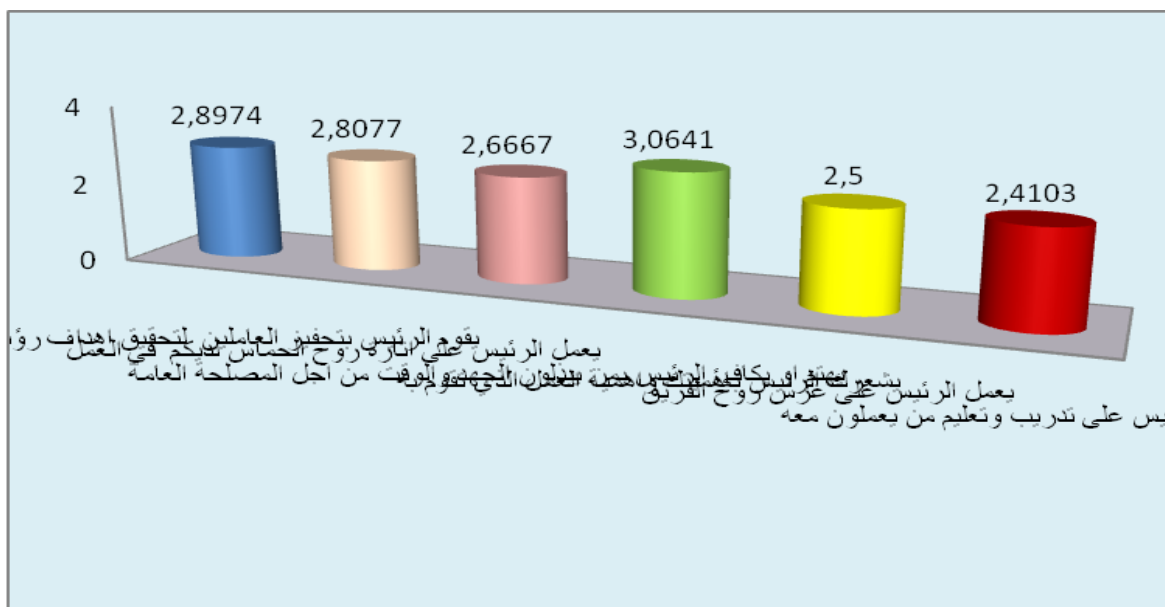
من خلال النتائج المبين بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة والتي بلغت 3.26 وهي قيمة موجبة ومتوسطة " لا لكنها غير ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه تم قبول الفرضية البديلة القائلة H_1 : " مستوى التأثير المثالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية الجزئية الثالثة : مستوى التحفيز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط

جدول رقم (08): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

بعد التحفيز

الدرجة	الرتبة	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم في الاستبيان
متوسطة	2	.49 3	-.689-	1.31514	2.8974	يقوم الرئيس بتحفيز العاملين لتحقيق اهداف رؤية المنظمة	11
متوسطة	3	.209	-1.268-	1.33929	2.8077	يعمل الرئيس على اثارة روح الحماس لديكم في العمل	12
منخفضة	4	.039	-2.100-	1.40192	2.6667	يهتم او يكافئ الرئيس بمن يبذلون الجهد والوقت من اجل المصلحة العامة	13
متوسطة	1	.698	.389	1.45352	3.0641	يشعرك الرئيس باهميتك واهمية العمل الذي تقوم به	14
منخفضة	5	.001	-3.606-	1.22474	2.5000	يعمل الرئيس على غرس روح الفريق	15
منخفضة	6	.000	-4.264-	1.22141	2.4103	يعمل الرئيس على تدريب وتعليم من يعملون معه	16
منخفضة	//	0.04	-2.73	0.24	2.72	الدرجة الكلية	//



الشكل رقم (08) يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

بعد التحفيز

من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (78) فرد على بعد التحفيز جاءت حسب الترتيب التالي " يشعرك الرئيس بأهميتك وأهمية العمل الذي تقوم به " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.06، تليها في المرتبة الثانية " يقوم الرئيس بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف رؤية المنظمة " بمتوسط حسابي قدر بـ 2.89، أما المرتبة الثالثة فقد عادة لـ " يعمل الرئيس على إثارة روح الحماس لديكم في العمل " بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.80، في حين عادة المرتبة الرابعة لـ " يهتم أو يكافئ الرئيس بمن يبذلون الجهد والوقت من أجل المصلحة العامة " بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.66، أما المرتبة الخامسة فهي لعبارة " يعمل الرئيس على غرس روح الفريق " بمتوسط بلغ 2.50، وأخيراً المرتبة السادسة لعبارة " يعمل الرئيس على تدريب وتعليم من يعملون معه " بمتوسط قدر بـ 2.41.

من خلال النتائج المبين بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة والتي بلغت -2.73 وهي قيمة سالبة " ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أي ان الفروق ليست لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة ومنه تم رفض الفرضية البديلة القائلة H_1 : " مستوى التحفيز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط " و قبول الفرضية الصفرية القائلة H_0 بـ: " مستوى التحفيز من وجهة

نظر افراد عينة الدراسة منخفض " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

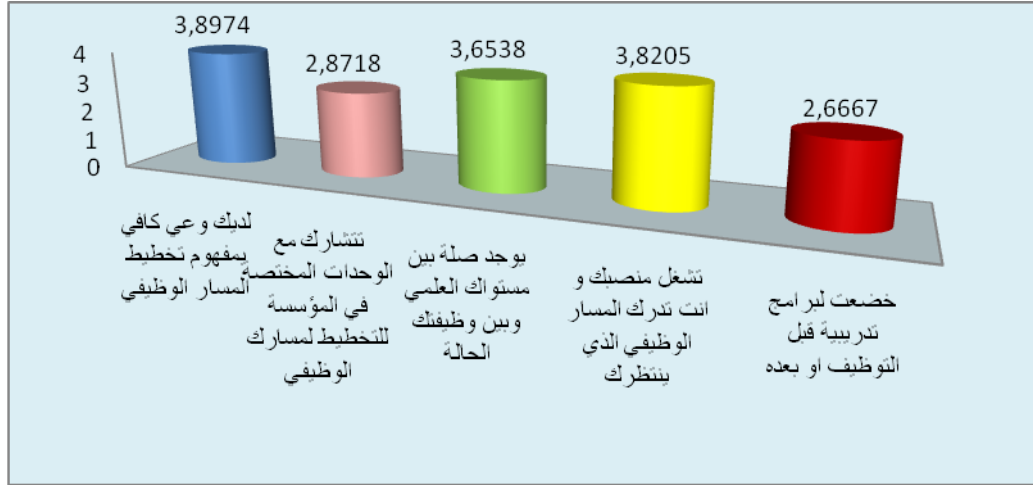
الفرضية الثانية: مستوى تنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة متوسط

الفرضية الجزئية الأولى : مستوى تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة متوسط

جدول رقم (09): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

بعد تخطيط المسار الوظيفي

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الرتبة	الدرجة
01	لديك وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي	3.8974	.98811	8.021	.000	1	مرتفعة
02	تتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة للتخطيط لمسارك الوظيفي	2.8718	1.13228	-1.000	.320	4	متوسطة
03	يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية	3.6538	1.20418	4.795	.000	3	مرتفعة
04	تشغل منصبك و انت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك	3.8205	1.12520	6.440	.000	2	مرتفعة
05	خضعت لبرامج تدريبية قبل التوظيف او بعده	2.6667	1.18065	-2.493	.015	5	منخفضة
//	الدرجة الكلية	3.38	0.57	1.49	0.20	//	متوسطة



الشكل رقم (09): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

بعد تخطيط المسار الوظيفي

من خلال الجدول رقم (9) والشكل رقم (9) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (78) فرد على بعد تخطيط المسار الوظيفي جاءت حسب الترتيب التالي "وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ3.89، تليها في المرتبة الثانية "تشغل منصبك و انت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرک" بمتوسط حسابي قدر بـ3.82، اما المرتبة الثالثة فقد عادة لـ "يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالة" بمتوسط حسابي بلغ بـ3.65، في حين عادة المرتبة الرابعة لـ "تتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة للتخطيط لمشارك الوظيفي" بمتوسط حسابي بلغ بـ2.87، وأخيراً المرتبة الخامسة لعبارة "خضعت لبرامج تدريبية قبل التوظيف او بعده" بمتوسط بلغ 2.66.

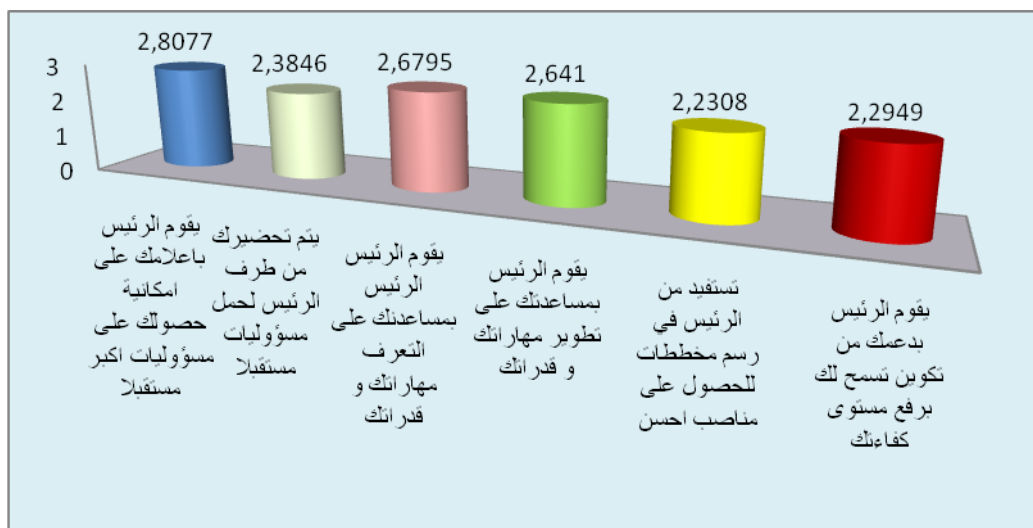
من خلال النتائج المبين بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة والتي بلغت 3.38 وهي قيمة موجبة ومتوسطة "لا لكنها غير ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه تم قبول الفرضية البديلة القائلة H_1 : "مستوى تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية الجزئية الثانية: مستوى إدارة المسار الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط

جدول رقم (10): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

بعد ادارة المسار الوظيفي

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الرتبة	الدرجة
06	يقوم الرئيس باعلامك على امكانية حصولك على مسؤوليات اكبر مستقبلا	2.8077	1.38693	-1.225-	.224	1	متوسطة
07	يتم تحضيرك من طرف الرئيس لحمل مسؤوليات مستقبلا	2.3846	1.13081	-4.806-	.000	4	منخفضة
08	يقوم الرئيس الرئيس بمساعدتك على التعرف مهاراتك و قدراتك	2.6795	1.28421	-2.204-	.030	2	منخفضة
09	يقوم الرئيس بمساعدتك على تطوير مهاراتك و قدراتك	2.6410	1.22712	-2.584-	.012	3	منخفضة
10	تستفيد من الرئيس في رسم مخططات للحصول على مناصب احسن	2.2308	1.18347	-5.740-	.000	6	منخفضة
11	يقوم الرئيس بدعمك من تكوين تسمح لك برفع مستوى كفاءتك	2.2949	1.18551	-5.253-	.000	5	منخفضة
//	الدرجة الكلية	2.50	0.23	-5.16	0.00	//	منخفضة



الشكل رقم (10): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

بعد ادارة المسار الوظيفي

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (78) فرد على بعد إدارة المسار الوظيفي جاءت حسب الترتيب التالي " يقوم الرئيس باعلامك على امكانية حصولك على مسؤوليات اكبر مستقبلا " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.80، تليها في المرتبة الثانية " يقوم الرئيس الرئيس بمساعدتك على التعرف ومهاراتك و قدراتك " بمتوسط حسابي قدر بـ 2.67، اما المرتبة الثالثة فقد عادة لـ " يقوم الرئيس بمساعدتك على تطوير مهاراتك و قدراتك " بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.64، في حين عادة المرتبة الرابعة لـ " يتم تحضيرك من طرف الرئيس لحمل مسؤوليات مستقبلا " بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.38 ، اما المرتبة الخامسة فهي لعبارة " يقوم الرئيس بدعمك من تكوين تسمح لك برفع مستوى كفاءتك " بمتوسط بلغ 2.29 ، وأخيرا المرتبة السادسة لعبارة " تستفيد من الرئيس في رسم مخططات للحصول على مناصب احسن " بمتوسط قدر بـ 2.23.

من خلال النتائج المبين بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة والتي بلغت 5.16- وهي قيمة سالبة " ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أي ان الفرق ليست لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة ومنه تم رفض الفرضية البديلة القائلة H_1 : " مستوى إدارة المسار الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط " و قبول الفرضية الصفرية القائلة H_0 ب: " مستوى إدارة

المسار الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ارتباطية بين الاستثارة الفكرية و تنمية المسار الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة " ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين الاستثارة الفكرية و تنمية المسار الوظيفي		
الاستثارة الفكرية	///	
0.48**	معامل الارتباط	تنمية المسار الوظيفي
0.00	مستوى الدلالة	
78	حجم العينة	
الارتباط دال عند $(\alpha=0,05)$.		

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين بلغ (0.48) بين الاستثارة الفكرية وتنمية المسار الوظيفي وهي قيمة موجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات الاستثارة الفكرية كلما ارتفعت معها درجات تنمية المسار الوظيفي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة ، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين الاستثارة الفكرية وتنمية المسار الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يتوافق مع ما جاءت به دراسة: الهاللي الشريفي 2001: بعنوان استخدام نظريتي القيادة التحويلية و القيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية التي توصلت الى ان اعمدة الكليات كانوا التحويلين في أنماطهم القيادية حيث أن توجهاتهم في معظم الأحيان كانت تشير إلى أنهم يتصرفون بطرق تسعى إلى نقل و تحويل بيانات العمل التوفيق بين الممثل و الطموحات و الأهداف الخاصة بهم و إتباعهم كما أوضحت الدراسة أيضاً أن سبل العمداء و رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة التدريس في تحقيق ذلك كانت سلوكيات القيادة التحويلية التي تتمركز حول الاست بثوة الفكرية التي تركز على مساعدة الآخرين في إعادة دراسة

الافتراضات الحساسة التي تتعلق بعملهم و تقييم اسهاماتهم و تشجيع الحلول الابتكارية للمشكلات ورفض النقد العلمي وقد سعت الدراسة أيضا إلى توضيح كيفية المشاركة التي تحدث في المواقف الحساسة التي تتطلب اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم الجامعي .

ويتفق مع نظرية الاحتياجات المتسلسلة لإبراهيم ماسلو التي ترى أن الإنسان يبحث عن تلبية خمسة احتياجات¹ منها احتياجات الاحترام والتقدير : والتي تأتي بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الاحتياجات الاجتماعية فيبحث بعدها على عن التقدير ممن حوله فهو يبحث عن النجاح وعن التقدير وعن الوضع المتميز فتقدير العاملين والأخذ بأرائهم هو من الأمور المحفزة التي تسمح لهم بتنمية مساراتهم الوظيفية ، وأيضا نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو التي أكدت على ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل وإعطاء فرصة للمشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات².

كما نصت على ذلك نظرية الإدارة اليابانية Z حيث يعتقد المدراء الذين يتبنونها أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر³.

الفرضية الرابعة: نصت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ارتباطية بين التأثير المثالي وتنمية المسار الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين التأثير المثالي و تنمية المسار الوظيفي		
التأثير المثالي	///	
0.42**	معامل الارتباط	تنمية المسار الوظيفي
0.00	مستوى الدلالة	
78	حجم العينة	
الارتباط دال عند $(\alpha=0,05)$.		

1 شهاب محمد علي: السلوك الإنساني في التنظيم، ط4، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1986، ص(146).

2 فرحالي لويظة: الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، دراسة حالة، مطاحن الاوراس باتنة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص(38).

3 الجويد عارف بن ماطل: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرق منطقة الجرف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص(34-35).

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين بلغ (0.42) بين التأثير المثالي وتنمية المسار الوظيفي وهي قيمة موجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات التأثير المثالي كلما ارتفعت معها درجات تنمية المسار الوظيفي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة ، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين التأثير المثالي وتنمية المسار الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا ما خلصت إليه دراسة أحمد صادق محمد الرقب سنة 2010: تخصص إدارة أعمال بعنوان علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة مقدمة لاستعمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال حيث أسفرت نتائجها على وجود علاقة ايجابية بين التمكين والقيادة التحولية فالتمكين يسمح للعاملين من بناء مسار وظيفي قار وهام ، وأيضاً يدعم هذه النتيجة ما توصلت له دراسة نوال حسين جميل محايدة بعنوان القيادة التحولية وأثرها في سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية والتي ترى انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فاعلية سلوك العاملين. وعندما يتأثر السلوك ينعكس ذلك على المسار الوظيفي في ظل التنافس بين المنظمات فان القادة التحوليين هم أكثر فعالية في المواقف غير المنكرة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد و القيادة التحولية - حسب رأي- (Maranville 1995) عاملاً رئيساً ومهماً في الفترات الحرجة من حياة المنظمات التي تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار¹ الأمر الذي يساعدها على الاحتفاظ بالعاملين لديها وتنمية قدراتهم ومساراتهم المهنية.

1 الشمري غربي: إمكانية تطبيق القيادة التحولية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الاقسام العلمية، في بعض الجامعات السعودية، مجلة السعودية للتعليم العالي، 2012، ص(40-70).

الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز وتنمية المسار الوظيفي

لدى افراد عينة الدراسة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين التحفيز و تنمية المسار الوظيفي		
التحفيز	///	
0.50 **	معامل الارتباط	تنمية المسار الوظيفي
0.00	مستوى الدلالة	
78	حجم العينة	
الارتباط دال عند $(\alpha=0,05)$.		

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين بلغ (0.50) بين التحفيز وتنمية المسار الوظيفي وهي قيمة موجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات التحفيز كلما ارتفعت معها درجات تنمية المسار الوظيفي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين التحفيز وتنمية المسار الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا ما تدعمه دراسة الطالبة بوزيان فيروز: بعنوان دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية في اطار رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جامعة سطيف 2010، والتي خلصت إلى أن الترقية في الشركة تتم على أساس الكفاءة، وهناك عدالة في الحصول عليها وهذا ما يؤدي إلى تحفيز العاملين، وهذا ما تؤكدته نظرية التحفيز، كدراسة "كيرت لوين" Kurt Lewin التي ترى أن القائد الديمقراطي كان أكثر فعالية من القائد المتساهل و القائد المتسلط في نوعية العمل وأداء أفراد المجموعة، وأكدت دراسته على أهمية ديناميكية الجماعة القائمة على الحوار والثقة المتبادلة¹ وأيضاً ما أشار

1 عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص(85).

له دوغلاس ماك غر يغور، في نمط تسيير العمال بنظرية \times التي تقوم على الافتراضات أن الانسان لا يحب العمل وغير طموح ويرفض المسؤولية، ونظرية γ التي تقوم على الافتراضات أن العمل مصدر لإشباع الحاجات فهو حافز وأن العامل يبحث عن تحقيق الذات من خلال تحمل المسؤولية وأنه يتمتع بقدر من المعارف لا تستغل كليا من طرف التنظيم ويعتبر ماك غر يغور أن الأسلوب الثاني هو الأمثل لتسيير الأعمال المتبادلة¹.

تحليل ومناقشة نتائج البحث على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة :

• النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة على السؤال الأول والتي مفادها

أن مستوى القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط

للتحقق من هذا الفرض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الاستبيان اظهرت الجداول أن ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية متوسطة في أبعاد (الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي ومنخفضة في التحفيز) ونتطرق فيما يلي إلى أبعاد الممارسات السلوكية للقيادة التحويلية بالتفصيل .

البعد الأول : مدى ممارسة الاستثارة الفكرية وقد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.83 وهذا

يدل على درجة متوسطة من ممارسة الاستثارة الفكرية لدى القيادات الإدارية

وهي نتيجة لها ما يبررها سوسيولوجيا نظرا لما ورثته الإدارة الجزائرية من النظام الاشتراكي وعقلية البايك ولاسيما في القطاع العام حيث يصبح تميز المنظمة ونجاحها غير مهم في نظر القادة مادام أن المؤسسة تستفيد من دعم الدولة ، الأمر الذي لا يشجع القادة على أن يهتموا بأراء العاملين واقتراحاتهم وأفكارهم الابتكارية، كما يساعدهم ذلك الوضع بان يصبحوا متسلطين وغير استشاريين ولا يفوضون بعض المسؤوليات لانهم ليسوا عرضة للمحاسبة ، أيضا تلعب طبيعة نظام اتخاذ القرارات دورا في جعل القادة يهتمون بالاستثارة الفكرية ام لا فالمركزية تحد من اهتمامهم بهذا الجانب لهذا يرى أفراد العينة أن الاستثارة الفكرية لدى القادة ذات مستوى متوسط .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "محمد حمود علي النعمان" (2016) التي توصلت الى ان درجة ممارسة

الاستثارة الفكرية عند مدرء المدارس متوسطة

1 عبد الكريم بوحفص: مرجع سابق، ص(90).

البعد الثاني : مدى ممارسة التأثير المثالي وقد حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.26 وهذا

يدل على درجة متوسطة من ممارسة التأثير المثالي لدى القيادات الإدارية

قد يعزى ذلك إلى أن المؤسسة ميدان الدراسة غير إنتاجية حيث لا تساعد البيئة على إظهار تأثير القائد حيث نجد في القطاع الإنتاجي تعدد وضعيات العمل وبالتالي تعدد طرق التصرف معها من طرف القادة وهذا ما يترك أثرا في العاملين حيث يلهمهم ذلك التصرف المتميز في حل المشكل العملية المعقدة ، وقد يعزى أيضا إلى انه في القطاع العام لا يكون التعيين في المناصب القيادية دائما تكنوقراطي ولا يخضع للكفاءة ولا يحترم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وخاصة وان التعيين لرؤساء الأقسام يكون من هيئة التدريس وليس لهم تكوين إداري.

وتتفق هذه الدراسة مع "محمد كريم خلف" 2010 التي توصلت إلى أن أكثر أبعاد ممارسة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة هو التأثير المثالي وكذلك دراسة "هدى احمد الخليلة" (2010) التي بينت أن سلوك التأثير المثالي هو الأكثر ممارسة لدى مديري المدارس بالإضافة إلى دراسة "عباس عبد مهدي الشريف" (2010) الذي توصل إلى أن التأثير المثالي احتل المرتبة الأولى في درجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية ويفسر هذا الترتيب أن القادة يتصرفون بطريقة قيادية مؤثرة بصورة مثالية وبالتالي يمتلكون ثقة واحترام أفراد العينة

البعد الثالث : مدى ممارسة التحفيز وقد حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.72 وهذا يدل على

درجة منخفضة من ممارسة التحفيز لدى القيادات الإدارية ويعزى هذا الترتيب إلى إدراك رؤساء الأقسام أن أدوارهم تنفيذية وان مهماتهم هي تسيير الأمور وفق منهجيات العمل الروتينية في ظل غياب مبدأ المكافأة والتعزيز والتحفيز.

كما قد يساهم في هذا الجانب العاملين أنفسهم لان طبيعة المجتمع تأبى القبول بالتفاضل والتمايز على أساس الكفاءة وهذا ما يلاحظ في منحة الأداء التي كانت مخصصة للتحفيز فأصبحت جزء من الراتب تصب كاملة نتيجة تاثير التنظيم غير الرسمي كالنقابات وما تمارسه من ضغوط على القادة ، أيضا يساهم في ذلك أن البيئة المؤسساتية الجزائرية غير تنافسية وهذا ما يؤثر على عملية التحفيز ، وقد يعزى ذلك أيضا إلى أن التحفيز ليس بيد المسؤول المباشر فالدورات التدريبية مثلا تأتي على شكل برامج من هيئات أعلى ، فمن المنطقي أن تكون آراء أفراد العينة أن مستوى التحفيز منخفض يضاف إليها أن طبيعة النشاط في ميدان الدراسة وهو العمل المكتبي يجعل من العمل بروح الفريق أمرا في غاية الصعوبة.

• النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة على السؤال الثاني والتي مفادها

مستوى تنمية المسار الوظيفي وجهة نظر افراد عينة الدراسة متوسط:

للتحقق من هذا الفرض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الاستبيان الخاصة بأبعاد تنمية المسار الوظيفي فأظهرت الجداول ، أن بعد تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين مستواه متوسط بينما بعد إدارة المسار الوظيفي مستواه منخفض ونتطرق فيما يلي إلى أبعاد تنمية المسار الوظيفي بالتفصيل.

البعد الأول : تخطيط المسار الوظيفي وقد حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.38 وهذا يدل على درجة متوسطة من التخطيط للمسار الوظيفي حسب رأي المبحوثين

قد يرجع ذلك إلى أن الفرد الجزائري ونظرا لنسبة البطالة المرتفعة يكون همه الأول هو الحصول على وظيفة، وعندما يجدها يصطدم بواقع أن تلك الوظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وميولاته وهذا ما يؤثر سلبا على مساره الوظيفي مستقبلا ، ويؤثر على المؤسسة ككل ، كما قد يعزى إلى أن فرص الترقية في إدارة الأقسام ضعيفة لقلّة المناصب ، خاصة وأن المراكز القيادية تكون من هيئة التدريس وليس من الإداريين أي بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتفادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل يضاف إلى ذلك أن عملية تقييم الأداء التي على أساسها يتم نقل العامل لوظيفة اعلى قد يشوبها التحيز والمحاباة .

البعد الثاني : إدارة المسار الوظيفي وقد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.50 وهذا يدل على درجة منخفضة لإدارة للمسار الوظيفي حسب رأي المبحوثين.

قد يرجع ذلك إلى أن الدولة الجزائرية نتيجة الضغط الناجم عن البطالة التي تواجهها تهتم بالطرق والآليات التي تضمن بها توظيف اكبر عدد من العاطلين على العمل أي الاهتمام بالكم دون الكيف وما طريقة التوظيف عن طريق العقود ما قبل التشغيل إلا دليل على هذا التوجه وقد يعزى انخفاض مستوى إدارة المسار الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين إلى ضغوط العمل التي تعترض رؤساء الأقسام الناتجة عن تراكم الأعمال و عدم استقرارهم في مناصبهم الأمر الذي لا يسمح لهم بتطوير مهارات العاملين .

• النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة على السؤال الثالث والتي مفادها:

توجد علاقة إرتباطية بين الاستثارة الفكرية و تنمية المسار الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

من الجدول توصلنا الى انه توجد إرتباطية بين الاستثارة الفكرية و تنمية المسار الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

وهذا يتوافق مع ماجاءت به دراسة¹: "الهلالي الشريفي" (2001): التي توصلت الى ان اعمدة الكليات كانوا تحويلين في أنماطهم القيادية حيث أن توجهاتهم في معظم الأحيان كانت تشير إلى أنهم يتصرفون بطرق تسعى إلى نقل و تحويل بيئات العمل التوفيق بين الممثل و الطموحات و الأهداف الخالصة بهم و إتباعهم كما أوضحت الدراسة أيضا أن سبل العمداء و رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة التدريس في تحقيق ذلك كانت سلوكيات القيادة التحويلية التي تتمركز حول الاستثارة الفكرية التي تركز على مساعدة الآخرين في إعادة دراسة الافتراضات الحساسة التي تتعلق بعملهم و تقييم اسهاماتهم و تشجيع الحلول الابتكارية للمشكلات ورفض النقد العلمي وقد سعت الدراسة أيضا إلى توضيح كيفية المشاركة التي تحدث في المواقف الحساسة التي تتطلب اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم الجامعي .

ويتفق مع نظرية الاحتياجات المتسلسلة "لابراهيم ماسلو" التي ترى أن الإنسان يبحث عن تلبية خمسة احتياجات² منها احتياجات الاحترام والتقدير : والتي تأتي بعد توفير الاحتياجات الأساسية ، ثم الاحتياجات الاجتماعية فيبحث بعدها عن التقدير ممن حوله فهو يبحث عن النجاح وعن التقدير وعن الوضع المتميز فتقدير العاملين والأخذ بأرائهم هو من الأمور المحفزة التي تسمح لهم بتنمية مساراتهم الوظيفية ، وأيضا نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو التي أكدت على ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل وإعطاء فرصة للمشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات.³

1الهلالي الشريفي: استخدام نظريتي القيادة التحويلية و القيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية 2001 .

2شعب محمد علي: السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الرابعة، دار الفكر العربي، القاهرة. 1986 ، ص146.

3 فرحالي، لويذة الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة ، رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، 2006 ، ص48.

كما نصت على ذلك نظرية الإدارة اليابانية Z حيث يعتقد المدراء الذين يتبنونها أن العاملين الذين يتخلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر.¹

- النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة على السؤال الرابع والتي مفادها :

توجد علاقة ارتباطية بين التأثير المثالي وتنمية المسار الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة من نتائج الجدول توصلنا الى انه توجد علاقة ارتباطية بين التأثير المثالي وتنمية المسار الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة.

وهذا ما خلصت اليه دراسة² والتي ترى انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فاعلية سلوك العاملين. وعندما يتأثر السلوك ينعكس ذلك على المسار الوظيفي في ظل التنافس بين المنظمات فان القادة التحويليين هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد و القيادة التحويلية - حسب رأي (Maranville 1995) عاملاً رئيساً ومهماً في الفترات الحرجة من حياة المنظمات التي تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار³ ، الأمر الذي يساعدها على الاحتفاظ بالعاملين لديها وتنمية قدراتهم ومساراتهم المهنية.

- النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة على السؤال الخامس والتي مفادها :

توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز وتنمية المسار الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة من نتائج الجدول توصلنا الى انه توجد علاقة ارتباطية بين التأثير المثالي وتنمية المسار الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة . وهذا ما تدعمه دراسة الطالبة⁴ "بوزين فيروز" والتي خلصت إلى ان الترقية في الشركة تتم على أساس بالكفاءة وهناك عدالة في الحصول عليها و هذا ما يؤدي إلى تحفيز العاملين وهذا ما تؤكد عليه نظريات التحفيز ، كدراسة كيرت لوين Kurt Lewin التي ترى ان القائد الديمقراطي كان اكثر فعالية من القائد

1 الحريد عارف بن ماضل : التحفيز ودوره ل في تحقيق الرضا الوظيفي ي لدى العاملين بشرف منطقة الجوف ، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص 34-35.

2 نوال حسين جميل ، محايدة" بعنوان القيادة التحويلية وأثرها في سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية.

3 الشمري، غربي. 2012. إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، 5، ص 40-70.

4 بوزيان فيروز: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية في إطار رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة سطيف، 2010.

المتساهل والقائد المتسلط في نوعية العمل وأداء أفراد المجموعة وأكدت دراسته على أهمية دينامية الجماعة القائمة على الحوار والثقة المتبادلة¹

وأيضاً ما أشار له دوغلاس "ماك غريغر" في نمط تسيير العمال بنظرية X التي تقوم على الافتراضات ان الإنسان لا يحب العمل وغير طموح ويرفض المسؤولية ونظرية Y التي تقوم

على الافتراضات ان العمل مصدر لإشباع الحاجات فهو حافز وان العامل يبحث عن تحقيق الذات من خلال تحمل المسؤولية وانه يتمتع بقدر من المعارف لا تستغل كلية من طرف التنظيم ويعتبر "ماك غريغر".

النتائج:

من خلال اجابات أفراد العينة حول أسئلة الاستبيان، وبعد اختيار فرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: نستطيع أن نقول أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة المسيلة هو متوسط وذلك باعتبار آراء المبحوثين حول كل من :

- 1 - أن مستوى الاستثارة الفكرية متوسط .
- 2 - أن مستوى التأثير المثالي متوسط .
- 3 - أن مستوى التحفيز منخفض .

ثانياً: أمبريقيا جاء آراء أفراد العينة حول مستوى تنمية المسار الوظيفي غير إيجابية، وذلك من خلال السلوك المتبع من طرف القادة الكلية مع الموظفين والذي لا يؤدي إلى تنمية مساراتهم الوظيفية وذلك من خلال :

- 1 - آراء المبحوثين حول طريقة إدارة المسار الوظيفي من طرف قادتهم والتي يرون أنها منخفضة.
- 2 - وأيضاً يرى أفراد العينة أن تخطيط قادتهم للمسار الوظيفي أنه متوسط.

1 عبد الكريم بوحفص : تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2017 ، ص90.

3 -وجود علاقة ارتباط طردية بين الاستثارة الفكرية والمتغير التابع لتطوير وتنمية المسار الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية : $a=0.05$ ، مايعني وجود تأثير لبعء الاستثارة الفكرية على تطوير وتنمية المسار الوظيفي لإداري الكلية .

4 -وجود علاقة ارتباط طردية بين التأثير المثالي و المتغير التابع لتنمية المسار الوظيفي لإداري الكلية، عند مستوى دلالة معنوية 0.05 ، ما يعني وجود تأثير بعد التأثير المثالي على تنمية المسار الوظيفي لإداري الكلية.

5 وجود علاقة ارتباط طردية بين التحفيز و المتغير التابع تنمية المسار الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 ، ما يعني وجود تأثير لبعء التحفيز على تطوير المسار الوظيفي لإداري الكلية.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة على التعرف على تصورات الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة المسيلة حول القيادة التحويلية ودورها في تنمية المسار الوظيفي في الكلية، واختيار الفرضيات في ظل تلك التصورات تبعا لكل من أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تنمية المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. يمثل مجتمع الدراسة الحالي الموظفين الإداريين بالكلية، وقد قام الطالب باختيار عينة عشوائية بسيطة حيث تم توزيع (80) استبانة على الموظفين الإداريين وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استرجاع (78) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

أستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين -spss- التكرارات، المتوسط الحسابي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (a= 0.05) لأبعاد القيادة التحويلية على تنمية المسار الوظيفي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة - محمد بوضياف المسيلة - إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين محل الدراسة (القيادة التحويلية وتنمية المسار الوظيفي).

ولقد تم تقديم العديد من الاقتراحات أهمها: يجب أن يدرك القائد التحويلي أهمية أبعاد القيادة التحويلية وما لها من تأثير على عدة جوانب فب المنظمة، يجب على القائد التحويلي دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الافكار و الآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينهما، على القائد التحويلي الإحساس بمشاعر العاملين والالتزام لمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع، ومنه على المؤسسة الاهتمام بالقائد التحويلي وتوفير كل لوازم الدعم من مادية ومعنوية لظانه يعتبر الوسيط بينها وبين الأفراد في نشر ثقافة مؤسستها وتحقيق أهدافها من خلال التأثير في الأفراد.



الخاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث توضيح دور القيادة التحويلية في تنمية المسار الوظيفي، وقد اخذنا كدراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامع المسيلة والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة والتي هي إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أبعاد القيادة التحويلية والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك دورها في تنمية المسار الوظيفي، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج مبنية كما يلي:

النتائج:

تم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن التساؤلات وفرضياته، وفما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج هي:

- القيادة هي مدى قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المبرمجة سابقا.
- إن القيادة التحويلية من المصطلحات الحديثة، فهي محصلة بجهود المبذولة والمستمرة من قبل الباحثين جاءت تجمع بين مميزات ونظريات القيادة وتلاقي ما كان فيها من قصور.
- القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة تتوافق مع المتطلبات المستقبلية.
- من أهم التحديات التي تواجهها القيادة التحويلية والتي أفرزتها التغيرات العالمية هي العولمة والتطور التكنولوجي.

تتكون القيادة التحويلية من 3 مكونات أساسية:

- **التأثير المثالي:** مدى قدرة القائد على قيادة العاملين وجعلهم مستعدين لإتباعه من خلال غرس روح الثقة والاحترام فيهم وبهذا يجعلهم يقدمون جهود إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية.

- الاستشارة الفكرية: هي مدى قدرة القائد على تعامله مع رؤوسيه من خلال التطلع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم من أجل تحفيزهم ومن أجل إيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة.
- التحفيز: يقصد به رفع روح التحدي لدى الموظفين إلى جانب بناء العلاقات القوية بين الموظفين من خلال توضيح وإيصال القائد الرؤية المستقبلية، وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب.

وكذلك نستنتج أن الفرد أثناء عملية تخطيطية لمساره الوظيفي يحتاج إلى شخص يراقبه وعادة ما يؤدي هذا الدور القائد فهو يلعب دور المراقب لعملية التخطيط المسار الوظيفي من قبل الموظف فيساعده على تحديد الخيارات الأفضل ويصحح مساره، كما أن توفير القيادة لرؤية مشتركة لعلاقة إيجابية بقدرة أفراد المنظمة على التشارك في صورة فكرية مستقبلية تشجعهم على تطوير ذاتهم، وهو ما يساعد في تطور وتنمية مساره الوظيفي.

كما نجد أن عملية تخطيط المسار الوظيفي للعامل تقتضي التشارك والتنسيق بين عدة أطراف المعنية بالجامعة بدء المصالح المستخدمين كل كلية على حدى وكذا مصالح المركزية للمستخدمين والموظف في ذاته بينما يحدث العكس لكل مصلحة تعمل على حدى، كما أبدى الموظفون الإداريين حاجة قوية إلى ضرورة تماشي تخطيط مساره الوظيفي مع احتياجاتهم العائلية وكذلك إدارة المسار الوظيفي، وأن فرص الترقية غير عادلة أما فيما يخص القيادة التحويلية فيميز بالتقيد بحرفية التعليمات والقوانين.

من خلال النتائج المنوه أعلاه يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات نذكر منها:

- تشجيع الموظفين الإداريين على بذل جهد أكبر بغرض إثارة الجانب الإبداعي لديهم.
- الاهتمام لعملية التدريب.
- توفير فرص عادلة أمام الموظفين للترقية.
- الاعتراف بمجهود الموظف (الإداري) و التناقش معه حول تطوير ذاته.
- مرونة القرارات باستخدام الخبرة المهنية للقائد.



قائمة
المراجع

قائمة المراجع:

- 1/ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2006 .
- 2 / أحمد يوسف عريقات وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية و التطبيق، ط4 ، دار الحامد، الأردن، 2011.
- 3/ أسامة خيربي: الجديد في القيادة الإدارية ، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 4/ العربي بلقاسم فرحاني :تأهيل الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان ،2012.
- 5/ الفيومي أحمد بن محمد بن علي: المصباح المنير ، دار الحديث ، القاهرة ، مصر ، 1996.
- 6/ الهلباوي مصطفى : أساليب تنمية المجتمعات العمرانية الجديدة ، مطبعة نصر، القاهرة ، مصر ، 1996 .
- 7/ الهلالي الشريفى : استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإدارية في بعض الكليات الجامعية ، 2011.
- 8/ ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، جامعة معسكر ،الجزائر ، مؤسسة الثقافة الجامعية ،2009.
- 9 / ثروت مشهور : استراتيجيات التطوير الإداري ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.-
- 10 / جمال الدين لعويسات : مبادئ الإدارة ، دار هومة ، الجزائر ،.2005
- 11/حسين الحريمي : مبادئ الإدارة الحديثة ونظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة ، ط1 ، دار حامد ، عمان ، 2006.
- 12 / ختام عبد الرحيم السحمان :مفاهيم جديدة في علم الإدارة ، ط1،المكتبة الوطنية ،عمان ، الأردن،2009.
- 13/ رشيد زرواتي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،دار الهدى للنشر و التوزيع ،عين مليلة ،الجزائر ،2007.

- 14/ رافدة الحريري : اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان ، 2014 .
- 15/ راوية حسن : مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،جامعة الإسكندرية ، مصر ، 2005.
- 16/ سهيلة عباس: القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004.
- 17/ شعيب محمد علي : السلوك الانساني في التنظيم ،ط4 ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ،1986.
- 18/ صالح بن محمد الربيعة :كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العالي ،كلية التربية ،جامعة الملك السعود ،المملكة العربية السعودية ، 2012.
- 19/ صلاح الدين الشروخ :البحث الجامعي ، دار العلوم للنشر والتوزيع ،عنابة ، الجزائر ، 2003.
- 20/ صلاح الدين محمد أحمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر ، مصر 2011.
- 21 / طاهر حسو الزبياري :أساليب البحث العلمي ،علم الإجتماع ، ط1،مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع ،بيروت ،لبنان ،.2001
- 22/عبدالرحمان عدس : مبادئ الإحصاء في التربية وعلم النفس، ط2، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر،1997.
- 23/ عبد الغفار حنفي و آخرون : محاضرات في السلوك التنظيمي،ط1،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر ،.2002
- 24/ عبيدات محمد و آخرون :منهجية البحث العلمي ،القواعد و المناهج و التطبيقات ، ط2،دار وائل للطباعة و النشر ،1999.
- 25/ عبد الكريم بوحفص : تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات ،ديوان المطبوعات الجامعية ،.2017
- 26/ مجيد الكوخي :مدخل إلى الموارد البشرية ،ط 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن،2014.
- 27/ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية ،ط1،دار الوفاء ،الإسكندرية ، 2005.

28/ محمد حسين العجمي : الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2015.

29/ مصطفى محمود أبو بكر :الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، ط1 ،دار الجامعة ، الإسكندرية ،2004.

30/ نجم عبود نجم : القيادة وإدارة الابتكار ، ط2 ، دار الصف للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015.

31/ هدى حسن يحي الحلفي : القيادة التحويلية ،مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات ، ط1، دار أتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2014.

32 / وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، قسنطينة ،2004.

*المذكرات :

33/ أرزي فتحي أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ،غير منشورة ، جامعة تلمسان ، 2012/ 2013.

34/ الجريد عارف بن ماطل :التحفيز ودوره في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين ، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد الشرطة منطقة الجوف رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2007.

35/ بوزيان فيروز : دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين ، مذكرة تخرج ماجستير ، 2015.

36/ جمعان بن خلف جمعان الغامدي :ممارسة مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوات ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، 2012.

37/ حافظ عبد الكريم الغزالي : أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012.

38/ سامي عايد أبو هدايف : دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريبية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، كلية التربية ،جامعة الأزهر ،غزة ، 2010.

- 39/ عبد الله ثاني محمد النذير : القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الإقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة السانوية ، وهران ، 2010.
- 40/ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي : القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين لقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية ، 2011.
- 41/ قشي إلهام : محددات تخطيط المسارات الوظيفية ، رسالة ماجستير في علم النفس ، 2008.
- 42/ محمد كريم حسين سعيد خلف : علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري ، دراسة مقدمة لرسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة غزة ، 2010.
- 43/ محمد ياسين حسون : أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2016.
- 44/ محمد يزيح حامد بن تويلى العازمي : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع ، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية . 2006.
- 45/ منير زكريا أحمد عدوان : واقع سياسة الإختيار و تأثيرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، إدارة الموارد البشرية ، غزة ، 2011.
- 46/ نوال حسين جميل محايدة : دراسة بعنوان القيادة التحويلية وأثرها في سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية .
- 47/ يحي بن موسى عبد الله صفحي : الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال تخصص الإدارة التنفيذية ، الجامعة الإفتراضية ، المملكة المتحدة البريطانية ، 2011.

*** المجالات:**

- 48/ الشمري غربي :امكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية ، مجلة سعودية للتعليم العالي، 2012.
- 49/ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية : نظام التدريب و التطوير للموظفين للحكومة الاتحادية ، الإمارات العربية المتحدة، 2010.
- 50/حيدر علي حيدر : الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان 26/27 ، الجامعة المستنصرية ، العراق.
- 51/ سهير عادل حامد ، شفاء علي الحسون : الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد 83 ، جامعة بغداد ، 2010.
- 52/ صالح أحمد حمو المبيضين محمد و أصدقائه : القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية و أثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، العدد1، 2013.

*** المواقع :**

<http://ahmedkardy.blogspot.com/2011/10/blog-spot5125-html->

الملاحق

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	34	43.6	43.6	43.6
Valid انثى	44	56.4	56.4	100.0
Total	78	100.0	100.0	

الإقامة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 3 الى 6 سنوات	11	14.1	14.1	14.1
Valid من 7 الى 10 سنوات	18	23.1	23.1	37.2
أكثر من 10 سنوات	49	62.8	62.8	100.0
Total	78	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 الى 30 سنة	9	11.5	11.5	11.5
Valid من 31 الى 40 سنة	45	57.7	57.7	69.2
من 41 الى 50 سنة	22	28.2	28.2	97.4
51 سنة فما أكثر	2	2.6	2.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	2	2.6	2.6	2.6
Valid شهادة التكوين المهني	7	9.0	9.0	11.5
جامعي	69	88.5	88.5	100.0
Total	78	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يشجعك الريسعلدا التعبير عن افكارك وار انكحتنو اناختلفت عن آرائهم	78	2.9615	1.46334	.16569
يحتكالرئيسعلندت عيما لابداعوا ابتكار للمؤسسة	78	2.7308	1.33556	.15122
يعملالرئيسعلندت عيما للتفكير الابتكار	78	2.4744	1.29659	.14681
الرئيسعلندت عيما للتفكير الابتكار	78	2.9615	1.37172	.15532
يقومالرئيسعلندت عيما للتفكير الابتكار	78	3.0513	1.22631	.13885

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يشجعك الريسعلدا التعبير عن افكارك ر كوار انكحتنو اناختلفت عن آرائه م	-.232-	77	.817	-.03846-	-.3684-	.2915
يحتكالرئيسعلندت عيما لابداعوا لا ابتكار للمؤسسة	-1.780-	77	.079	-.26923-	-.5704-	.0319
يعملالرئيسعلندت عيما للتفكير الابتكار	-3.580-	77	.001	-.52564-	-.8180-	-.2333-
الرئيسعلندت عيما للتفكير الابتكار	-.248-	77	.805	-.03846-	-.3477-	.2708
يقومالرئيسعلندت عيما للتفكير الابتكار	.369	77	.713	.05128	-.2252-	.3278

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد الاستئقوة الفكرية	5	2.8359	.23435	.10480

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بعد الاستشارة الفكرية	-1.566-	4	.192	-.16410-	-.4551-	.1269

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يحرصالرئيسعلنتحقيقها هذا فال مؤسسه	78	3.6410	1.28906	.14596
يشغلالرئيسالعاملمينفيتها تحقيقمكاسبهاالشخصية	78	2.6795	1.17875	.13347
الرئيسلها القدرة علمواجهة الصعوبات	78	3.1795	1.20328	.13624
الرئيسلها القدرة علاقتنا العالمين	78	3.3077	1.25157	.14171
يوجداحتراموثقةمتبادلةبينالرئيسوالمؤسسين	78	3.5000	1.27666	.14455

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يحرصالرئيسعلنتحقيقها هذا فالمؤسسة	4.392	77	.000	.64103	.3504	.9317
يشغلالرئيسالعاملمينفيتها تحقيقكاسبهاالشخصية	-2.401-	77	.019	-.32051-	-.5863-	-.0547-
الرئيسلها القدرة علمواجهةالصعوبات	1.317	77	.192	.17949	-.0918-	.4508
الرئيسلها القدرة علاقتنا عالعا ملين	2.171	77	.033	.30769	.0255	.5899
يوجداحتراموثقةمتبادلةبينالرئيسوالمؤسسين	3.459	77	.001	.50000	.2122	.7878

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد التأثير المثالي ي	5	3.2615	.37030	.16560

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بعد التأثير المثالي	1.579	4	.189	.26154	-.1982-	.7213

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يقوم الرئيس بتحفيز العاملين لتحقيق اهداف رؤية المنظمة	78	2.8974	1.31514	.14891
يعمل الرئيس على اثارة روح الحماس لديكم في العمل	78	2.8077	1.33929	.15165
يهتم او يكافئ الرئيس بمن يبذلون الجهد والوقت من اجل المصلحة العامة	78	2.6667	1.40192	.15874
يشعر كالرئيس بأهميتك واهمية العمل الذي تقوم به	78	3.0641	1.45352	.16458
يعمل الرئيس على غرس روح الفريق	78	2.5000	1.22474	.13868
يعمل الرئيس على تدريب وتعليم من يعملون معه	78	2.4103	1.22141	.13830

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يقوم الرئيس بتحفيز العاملين لتحقيق اهداف رؤية المنظمة	-.689-	77	.493	-.10256-	-.3991-	.1940
يعمل الرئيس على اثارة روح الحماس لديكم في العمل	-1.268-	77	.209	-.19231-	-.4943-	.1097
يهتم او يكافئ الرئيس بمن يبذلون الجهد والوقت من اجل المصلحة العامة	-2.100-	77	.039	-.33333-	-.6494-	-.0173-
يشعر كالرئيس بأهميتك واهمية العمل الذي تقوم به	.389	77	.698	.06410	-.2636-	.3918
يعمل الرئيس على غرس روح الفريق	-3.606-	77	.001	-.50000-	-.7761-	-.2239-
يعمل الرئيس على تدريب وتعليم من يعملون معه	-4.264-	77	.000	-.58974-	-.8651-	-.3144-

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد التحفيز	6	2.7244	.24682	.10076

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بعد التحفيز	-2.735-	5	.041	-.27563-	-.5347-	-.0166-

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
لديك وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي	78	3.8974	.98811	.11188
تتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة للتخطيط لمسارك الوظيفي	78	2.8718	1.13228	.12821
يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية	78	3.6538	1.20418	.13635
تشغل منصبك وانت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك	78	3.8205	1.12520	.12740
خضعت لبرامج تدريبية قبل التوظيف او بعده	78	2.6667	1.18065	.13368

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
لديك وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي	8.021	77	.000	.89744	.6747	1.1202
تتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة للتخطيط لمسارك الوظيفي	-1.000	77	.320	-.12821	-.3835	.1271
يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية	4.795	77	.000	.65385	.3823	.9253
تشغل منصبك وانت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك	6.440	77	.000	.82051	.5668	1.0742
خضعت لبرامج تدريبية قبل التوظيف او بعده	-2.493	77	.015	-.33333	-.5995	-.0671

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد تخطيط المسار الوظيفي	5	3.3820	.57091	.25532

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بعد تخطيط المسار الوظيفي	1.496	4	.209	.38204	-.3268-	1.0909

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يقوم الرئيس باعلامك على امكانية حصولك على مسؤوليات اكبر مستقبلا	78	2.8077	1.38693	.15704
يتم تحضير كم نظرق الرئيس لحمل مسؤوليات مستقبلا	78	2.3846	1.13081	.12804
يقوم الرئيس بمساعدتك على التعرف على مهاراتك و قدراتك	78	2.6795	1.28421	.14541
يقوم الرئيس بمساعدتك على تطوير مهاراتك وقدراتك	78	2.6410	1.22712	.13894
تستفيد من الرئيس في رسم مخططات للحصول على مناصب احسن.	78	2.2308	1.18347	.13400
يقوم الرئيس بدعمك من تكوين تسمح لك برفع مستوى كفاءتك	78	2.2949	1.18551	.13423

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يقوم الرئيس بإعلامك على امكانية حصولك على مسؤوليات اكبر مستقبلا	-1.225-	77	.224	-.19231-	-.5050-	.1204
يتم تحضيرك من طرف الرئيس لحمل مسؤوليات مستقبلا	-4.806-	77	.000	-.61538-	-.8703-	-.3604-
يقوم لرئيس بمساعدتك على التعرف على مهاراتك وقدراتك	-2.204-	77	.030	-.32051-	-.6101-	-.0310-
يقوم الرئيس بمساعدتك على تطوير مهاراتك وقدراتك	-2.584-	77	.012	-.35897-	-.6356-	-.0823-
تستفيد من الرئيس في رسم مخططات للحصول على مناصب احسن	-5.740-	77	.000	-.76923-	-1.0361-	-.5024-
يقوم الرئيس بدعمك من تكوين تسمح لك برفع مستوى كفاءتك	-5.253-	77	.000	-.70513-	-.9724-	-.4378-

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد ادارة المسار الوظيفي	6	2.5064	.23426	.09564

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بعد ادارة المسار الوظيفي	-5.161-	5	.004	-.49358-	-.7394-	-.2477-

Correlations

		الاستثنوية الفكرية	تنمية المسار الوظيفي
الاستثنوية الفكرية	Pearson Correlation	1	.485**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	78	78
تنمية المسار الوظيفي	Pearson Correlation	.485**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	78	78

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التأثير المثالي	تنمية المسار الوظيفي
التأثير المثالي	Pearson Correlation	1	.429**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	78	78
تنمية المسار الوظيفي	Pearson Correlation	.429**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	78	78

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التحفيز	تنمية المسار الوظيفي
التحفيز	Pearson Correlation	1	.506**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	78	78
تنمية المسار الوظيفي	Pearson Correlation	.506**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	78	78

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة لانجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية تحت عنوان

القيادة التحويلية ودورها في تنمية المسار الوظيفي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د/ مامش نجية

إعداد الطالبة:

كواكة عائشة

ملاحظة:

نأمل في تعاونكم معنا للإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة، حيث أن مساهمتكم تكون محطة اهتمامنا وتعني الكثير لنا، علما أن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

يرجى وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة .

شكرا على مساهمتكم

الاستمارة :

1/البيانات العامة:

أسئلة شخصية:

الجنس : السن :

الأقدمية : آخر الشهادة محصل عليها :

أ/- القيادة التحويلية:

1/- الإستشارة الفكرية:

درجة الموافقة					العبارات
غير موافق	غير موافق	موافق	موافق إلى حد كبير	موافق تماما	
					5/ يشجعك الرئيس على التعبير عن افكارك واراءك حتى وان اختلفت عن اراءهم.
					6/ يحثك الرئيس على تدعيم الإبداع والابتكار للمؤسسة.
					7/ يعمل الرئيس على تدعيم التفكير الابتكاري للمرؤوسين.
					8/ الرئيس يدعو للنظر للمشكلات من زوايا عدة.
					9/ يقوم الرئيس بتفويض المسؤوليات للمرؤوسين.

2- التأثير المثالي:

درجة الموافقة					العبارات
غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق إلى لحد كبير	موافق تماما	
					10/ يحرص الرئيس على تحقيق أهداف المؤسسة .
					11/ يشغل الرئيس العاملين في تحقيق مكاسبه الشخصية.
					12/ الرئيس له القدر على مواجهة الصعوبات.
					13/ الرئيس له القدرة على اقناع العاملين.
					14/ يوجد احترام وثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.

3- التحفيز:

درجة الموافقة					العبارات
غير موافق	غير موافق	موافق	موافق إلى حد كبير	موافق تماما	
					15/ يقوم الرئيس بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف رؤية المنظمة.
					16/ يعمل الرئيس على إثارة روح الحماس لديكم في العمل
					17/ يهتم أو يكافئ الرئيس بمن يبذلون الجهد والوقت من أجل المصلحة العامة.
					18/ يشعرك الرئيس بأهميتك و أهمية العمل الذي تقوم به.
					19/ يعمل الرئيس على غرس روح الفريق.
					20/ يعمل الرئيس على تدريب وتعليم من يعملون معه.

ب/- تنمية المسار الوظيفي:

1/- تخطيط المسار الوظيفي:

درجة الموافقة					العبارات
غير موافق	غير موافق	موافق	موافق إلى حد كبير	موافق تماما	
					20/ لديك وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي.
					21/ تشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة للتخطيط لمسارك الوظيفي.
					22/ يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية.
					23/ تشغل منصبك وانت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك.
					24/ خضعت لبرامج تدريبية قبل التوظيف وبعده.

2- إدارة المسار الوظيفي:

درجة الموافقة					العبارات
غير موافق	غير موافق	موافق	موافق إلى حد كبير	موافق تماما	
					25/ يقوم الرئيس بإعلامك بإمكانية حصولك على مسؤوليات أكبر مستقبلا.
					26/ يتم تحضيرك من طرف الرئيس لحمل المسؤوليات مستقبلا.
					27/ يقوم الرئيس بمساعدتك على التعرف على مهارتك وقدراتك.
					28/ يقوم الرئيس بمساعدتك على تطوير مهارتك وقدراتك.
					29/ تستفيد من الرئيس في رسم مخططات للحصول على مناصب احسن.
					30/ يقوم الرئيس بدعمك من تكوين يسمح لك برفع مستوى كفاءتك.