



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الغنوان:

أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي
دراسة ميدانية على عينة من عمال ثانوية حجاج
سي البشير بلدية قصر الحيران

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف:
أ.د. محمد الدر

إعداد الطلبة:
محمد مداني بن مويضة
أ.م. الخير فراح

لجنة المناقشة

محمد الدر	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
الزويير بن عون	أستاذ التعليم العالي	مناقشا
عطا الله يعقوبي	أستاذ محاضر	رئيسا

الموسم الجامعي:

2023-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه : « مَنْ لَمْ يَشْكُرْ النَّاسُ لَمْ يَشْكُرْ اللَّهَ وَمِنْ أَهْدَى إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافُوهُ
فَنْ لَمْ تَسْتَطِيعُوا فَادْعُوا لَهُ ».

وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل، نحمد الله عزوجل ونشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل.

ونتقدم بشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " محمد الدر " الذي رافقنا طيلة هذا البحث وأفادنا
بالمعلومات والنصائح القيمة راجيين من الله عزوجل أن يسدد خطاه ويحقق له أمانيه وجزاه اللهنا كل
خير.

وأخيرا لا يفوتنا أن نعبر عن بالغ الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا البحث.



الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى أهدي
هذا البحث :

الى سيدة نساء الكون في عيني التي تركتني في منتصف الطريق وندى روعي وبلسمها لك أهدي تخرجي روحك الحلوة
الابن اليوم وبكل تواضع صارت "المهنة" لك يا أمي، أرفع إليك قبعات الفخر والشرف، الروح الطاهرة التي ذهبت
بلا رجعة، يرحمك الله رب العالمين.

أمي الغالية

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى الذي لم ييخل علي بأي شيء إلى من سعى لأجل
راحتي ونجاحي إلى أعظم واعز رجل في الكون:

أبي العزيز

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا معنى الأخوة:

إخواني الأحباء وأخواني العزيزات

إلى جميع أصدقائي في مشواري الجامعي إلى التي قاسمتني هذا العمل "أم الخير فراح"

إلى الأستاذ المشرف الدكتور "محمد الدر" على ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات في انجاز هذا البحث. إلى أخي

وصديقي الدكتور "أحمد لشعل" إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي ونتاج تعبي.

مداني بن مويزة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

بمحبة الوجود ونور الحياة ومثال التضحية التي غمرتني بحبها وعطفها ولم يفارقي دعائها

" أمي الغالية رعاها الله "

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

" والدي الغالي رعاه الله "

إلى إخواني وأخواتي الذين شجعوني ورافقوني وأضاءوا لي دربي أطال الله بسمتهم طول العمر، وخاصة شمعة بيتنا أخي مبروك أدام الله فرحته.

إلى الأستاذ المشرف الذي أشرف على هذا العمل جاهداً لرسم دعائمه " الدكتور محمد الدر ".

إلى أحوالي وخالاتي وأعمامي وعماتي وأبنائهم.

إلى من قاسمني عناء هذا العمل "مداني بن مويزة".

إلى صديقاتي الأعزاء أنار الله دريكم:

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد.

أم الخير فراح

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية علي تطوير المسار الوظيفي لموظفي مؤسسة حجاج سي البشير بمدينة قصر الحيران وبالتحديد بلدية الأغواط ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة استبانة لجمع البيانات حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين مؤسسة حجاج سي البشير، وتم اختيار عينة عشوائية تتمثل في 50 موظف.

وأظهرت الدراسة أنالنمط القيادي الديمقراطي هوالنمط السائد في مؤسسة حجاج سي البشير وله انعكاس ايجابي علي تطوير المسار الوظيفي بنسبة كبيرة، وماله من آثار علي المؤسسة وعلي العاملين.

الكلمات المفتاحية: الانماط القيادية،المسار الوظيفي، مؤسسة حجاج سي البشير

Résumé:

Cette étude vise à connaître l'impact des styles de leadership sur le développement du parcours professionnel des employés de la Fondation Hajjaj Si Al-Bashir dans la ville de Qasr Al-Hiran, plus précisément la commune de Laghouat.50 employés.

L'étude a montré que le style de leadership démocratique est le style dominant à la Fondation Hajjaj Si Al-Bashir.

Mots-clés : styles de leadership, cheminement de carrière, Fondation Hajjaj Si Al-Bashir

فهرس المحتويات:

الصفحة	محتويات الفهرس
-	الإهداء
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ - ب	مقدمة :
	الفصل الأول: إشكالية الدراسة
01	1- الإشكالية:
03	2- الإشكالية العامة:
03	3- الفرضيات:
04	4- دوافع اختيار الموضوع:
04	5- أهمية البحث:
04	6- أهداف البحث:
05	7- المصطلحات والمفاهيم الإجرائية
08	8- الدراسات السابقة:
12	الفصل الثاني: الأنماط القيادية
13	تمهيد
14	أولاً- تعريف القيادة الإدارية:
15	ثانياً: نظريات القيادة الإدارية
27	ثالثاً: وظائف القيادة الإدارية
29	رابعاً- مفهوم النمط القيادي:
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثالث: المسار الوظيفي
36	تمهيد
37	أولاً- ماهية المسار الوظيفي:

45	ثانيا- أنواع المسارات الوظيفية وابعادها وخصائصها:
49	ثالثا-العلاقة بين أنماط القيادة وتطوير المسار الوظيفي:
54	خلاصة الفصل
55	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
56	تمهيد:
58	1- المنهج:
59	2- مجالات الدراسة:
60	3- عينة الدراسة:
60	4- أدوات جمع البيانات:
64	5- أساليب المعالجة الإحصائية:
65	خلاصة الفصل
66	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج
68	تمهيد:
96	1- عرض وتحليل البيانات الميدانية
69	1-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية
74	1-2- تحليل وتفسير عبارات الدراسة
83	2- عرض نتائج الدراسة في ضوء اختبار الفرضيات الجزئية
83	2-1- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى " النمط القيادي الديمقراطي".
84	2-2- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية " النمط القيادي الديكتاتوري".
85	2-3- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة " النمط القيادي الوظيفي".
86	الاستنتاج العام
88	الخاتمة:
90	قائمة المصادر والمراجع
94	الملاحق

مقدمة

- تهدف المنظمات الحكومية بشكل عام إلى إنجاح أعمالها لتكون في منافسة مستمرة مع بقية المنظمات وتتنوّر لما هو أحدث وأحسن، ومن الأمور المهمة في نجاح أعمال هذه المنظمات النمط القيادي المتبع في قيادة هكذا منظمات، فإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد وكذا الإنتاج المتميز وعجزت

الإدارة عن تحقيق أهدافها وبذلك يمكن قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية.¹ وقد تعرض كتاب وباحثون كثر إلى تعريف القيادة، إذ تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، وهي أساس نجاح الجماعة ووصولها إلى الهدف المنشود، أو فشلها في تحقيق هدفها بمعنى بواسطة القيادة يمكن التمييز بين المنظمات الناجحة والغير ناجحة، وينظر للقيادة الممثلة بالمدير على أنه القائد أو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن القيادة تعتبر من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل، وتساعد حل كثير من مهام وتعقيدات العمل.

فالقيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساساً على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم.

والقائد الإداري هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها ويوجهها بمرونة، فمدير المؤسسة مثلاً هو أحد هؤلاء القادة فهو المفكر والموجه والقائد الإداري في عمله وأن نجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهاته.²

فقد تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك أنّ المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تتأثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية، وفي خضم هذه الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية، اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض الاستمرارية

¹ جغام رشيد، أثر الانماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية بالجزائر، رسالة ماجستير، منشورة، 2016.

² شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ص: 112.

وتحسين التنافسية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة منها وتخدم رسالة واستراتيجية المؤسسة نظراً لأنها مسئولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها، ألا وهي الموارد البشرية.³

ويعتبر المسار الوظيفي (Career Path) من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقتها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات. وتؤكد الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام لدى كل منهما حتى يمكن القول ان هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتتويع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

وتستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها، أن تستخدم العديد من الوسائل، وفي الواقع، فإن كل وظائف إدارة الموارد البشرية إن أحسن أدائها، وتم توجيهها لهذا الغرض، لأمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إلا أن الانشغال المهني والاحترافي لكل وظيفة على حدة، يجعل من الصعب توجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على وجه خاص، لذا من الأفضل

³ جغام رشيد ، أثر الانماط القيادية علي تطوير المسار الوظيفي، مرجع سبق ذكره.

أن تقوم كل منظمة بجهود مستقلة (من خلال أنظمة، وإجراءات، ولوائح) ترعى شئون تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.⁴

والحديث عن تطوير المسار الوظيفي يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياته العملية؛ لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية القيام بتخطيط وإدارة المسار الوظيفي ضمن برنامج تطوير المسار الوظيفي كحل يساعدها على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في الموارد البشرية وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل وبالتالي رضاهم الوظيفي. وعلى ضوء ما تقدم، تتبلور معالم إشكالية البحث، التي يمكن صياغتها وتحديدها في التساؤل التالي :

2-الإشكالية العامة:

ما هو النمط القيادي السائد في مؤسسة حجاج سي البشير؟
وما هو انعكاسه علي تطوير المسار الوظيفي؟
وهذه الإشكالية تجعلنا نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

التساؤلات الفرعية:

-هل النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد في مؤسسة حجاج سي البشير له انعكاس ايجابي علي تطوير المسار الوظيفي؟
-هل النمط القيادي الديكتاتوري هو النمط السائد في مؤسسة حجاج سي البشير له انعكاس ايجابي علي تطوير المسار الوظيفي؟
-الفرضيات:

3-1-الفرضية الجزئية الأولى:

النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد في مؤسسة حجاج سي البشير له انعكاس ايجابي علي تطوير المسار الوظيفي.

⁴<https://moodle.univ-ouargla.dz/course/info.php?id=5681> تمت زيارة الموقع يوم: 2022/01/26

3-2-الفرضية الجزئية الثانية:

النمط القيادي الديكتاتوري هو النمط السائد في مؤسسة حجاج سي البشير له انعكاس ايجابي علي تطوير المسار الوظيفي.

4-دوافع اختيار الموضوع:

-دوافع موضوعية:

- لاهتمامنا الشخصي بهذا الموضوع من جهة وارتباطه بالتخصص من جهة اخرى
- إبراز مسؤولية القيادة الإدارية في تخطيط المسار الوظيفي

5-أهمية البحث:

-يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ يتناول مفهومين مهمين هما الأنماط القيادية والمسار الوظيفي

-إبراز مسؤولية القيادة الإدارية في تخطيط المسار الوظيفي

6-أهداف البحث:

- يهدف البحث من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق عدة أهداف، ولعل أهمها:
- التعرف على مستوى تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة
- التعرف على تأثير تطوير الأنماط القيادية علي المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة
- ربما تكون نتائج هاته الدراسة نقطة تنطلق منها دراسات جديدة حول الموضوع

7-المصطلحات والمفاهيم الإجرائية

7-1-القيادة:

-القيادة لغة:

قال ابن منظور القوْدُ : نقيض الشوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام، والسوق من الخلف، والاسم من ذلك كله القيادة .

إن هذا التعريف يحدد نوعاً ما مجال القيادة وموقعها، ويفصلها عن المفاهيم التي يمكن أن تستعمل كمرادفات لها، ويركز على أن القيادة تكون في الطليعة، أي أنها عملية أمامية تنتج عنها عملية أتباع، ولا تقتصر على التوجيه والإرشاد كما هي الحالة في عملية السوق والتي تكون بطبيعتها خلفية.⁵

-القيادة اصطلاحاً:

في دراسة قدمها حيث وزملاؤه، عرفوا القيادة على أنها نشاط وفعالية، تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين، كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.

يعرف تانتنبوم TANNUNBAUM القيادة على أنها تأثير شخصي متداخل، تمارس في موقف محدد، وتتضمن دائماً محاولات من جانب القائد (المؤثر)، للتأثير على سلوك الأتباع (المتأثرين) من أجل إتباع موقف معين.

يرى أوردواي تيد ORDWAAY TEAD أن القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فيه.

يقول ليكرت أن القيادة هي المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المشتركة.

يرى تشيستر ببرنارد C. BARNARD أن سر القيادة الفعالة يكمن في موهبة وقدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف لرغبتهم واقتناعهم بأهمية تحقيقها، ولا يتصور ذلك إلا لو أمكن للقائد أن يجعل تابعيه مدركين بأن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق لهم رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية.⁶

7-2- الأنماط القيادية :

النمط القيادي هو نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها مع الاستغلال المثمر.

⁵ زرقة احمد، القيادة الإدارية والقائد الفعال. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجلفة. ص:30.

⁶ نفس المرجع السابق، ص ص:30-31.

ويرى الهواري أنه السلوك المتكرر من قبل الشخص ويستمر هذا النمط فترة زمنية تطول أو تقصر تبعا لخبرة القائد، ويحدد نوعه من خلال رؤية المرؤوسين لسلوك القائد.

أنا أوالخير فيعرف بأنه العمل الذي يقوم به القائد والمتمثل في تهيئة ظروف البيئة المحيطة بالجماعة بحيث تكون صالحة للعمل.

كما يرى رسمي أنه سلوك القائد في تناول جوانب معينة في أداء دوره، والمتمثلة في وضع معايير لتحديد المسؤولية، والحفاظ على العلاقات مع الأفراد حيث يرتبط كل من الجامع وفعالية النمط بتحقيق استراتيجي والسعي نحو النجاح وتجنب الفشل.

وهو أيضا الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن تعريفه بأنه منهج متسق ومنظم تنتظم داخله جملة من السمات المترابطة التي تميزه عن غيره، وينطوي على جملة من الأفكار والنزعات والاتجاهات التي تحدد سلوك القائد.⁷

7-3- المسار الوظيفي:

يقول الباحث جمال الدين محمد المرسى: يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته

وطموحاته وآماله 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.

ويقول د. أحمد ماهر: إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي .

⁷ مريم أرفيس، الأنماط القيادية في الإدارة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد (12) العدد (1) - جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2021، ص: 45.

وانطلاقاً من هذا فإن تعريف المسار الوظيفي هو: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل ، وهو أيضاً الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة، المتاحة لجميع الأفراد السير عليه من لحظة دخولهم إلى المنظمة وحتى خروجهم منها، المحدد بقوانين ومعايير واضحة وهادفة إلى تحقيق التكامل بين متطلبات الوظائف وحاجات الأفراد المادية والمعنوية، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية ⁸.

-الدراسات السابقة:

8-1-الدراسة الأولى:

دراسة فرضة ليندة تحت عنوان " أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع جامعة جيجل 2008.

حيث تناولت توضيح العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية بالمنظمة حيث انطلقت من هذا التساؤل الرئيسي مفاده:

-ما طبيعة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة؟

وهذا التساؤل أثار عدة تساؤلات حاولت الباحثة الإجابة عليها حيث وضعت عدة فرضيات لدراستها.

تؤثر أساليب القيادة الأوتوقراطية سلباً على أداء الموارد البشرية في المنظمة. تؤثر أساليب القيادة الديمقراطية إيجاباً على أداء الموارد البشرية في المنظمة تؤثر أساليب القيادة الحرة سلباً على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

حيث توصلت للنتائج التالية:

⁸<https://moodle.univ-ouargla.dz/course/info.php?id=5681> تمت زيارة الموقع يوم: 2022/01/26

إن الأسلوب القيادي الغالب في الشركة هو الأسلوب الأوتوقراطي الذي يهتم بالعمل والإنتاج يليه الديمقراطي الذي يولي أهمية كبيرة للأفراد والعاملين والعلاقات الإنسانية ثم الأسلوب الحر الذي لا يطبق إلا في حالات قليلة. وبالتالي تبين أن الأسلوبين الديمقراطي والحر يؤثران إيجاباً على أداء الموارد البشرية والاختلاف بينهما يكمن أن الأسلوب الأول تأثيره قوي بينما الثاني ضعيف أما الأوتوقراطي يتنوع بين القوة والضعف.

وقد استعملت المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الإحصائي في جمع ومعالجة البيانات والمعلومات وتحليلها.

كما استعانت بمجموعة من الأدوات المنهجية وهي الملاحظة المقابلة استمارة الاستبيان حيث أخذت عينة مكونة من 100 عامل أي بنسبة 100%.

8-2- الدراسة الثانية:

دراسة حول تأثيرات القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية بمؤسسة الخزف الصحي الميلية لشاني نوال وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة منتوري قسنطينة 2012/2013.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة القيادة وعلاقتها بالأداء في مؤسسة الخزف الصحي كما هدفت إلى معرفة العلاقة القائمة بين الأنماط القيادية في المستويات الاستشرافية وأهميتها في زيادة الأداء الوظيفي للعمال إضافة إلى إبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله وتنمية قدراتهم على الإبداع.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة واستخدمت الاستمارة والمقابلة والملاحظة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات على عينة بحث طبقية مكونة من 96 عامل حيث حاولت الإجابة على الإشكالية المطروحة في التساؤل التالي:

أي الأنماط القيادية يسود بالمؤسسة وإلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الإشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية؟

واختبار الفرضيات البحثية التالية:

الفرضية الرئيسية تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة.

الفرضيات الفرعية كانت كالتالي:

يساهم النمط التسلسلي أكثر من غيره في تحقيق الاستقرار لدى العمال في المؤسسة. يفضل العمال النمط القيادي الإشرافي الديمقراطي للرفع من معنوياتهم.

- قد يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العمال

وقد تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة فيما يلي:

أن النمط القيادي المعتمد في المؤسسة مجال الدراسة ديمقراطي لأنه يهتم بالجوانب النفسية الاجتماعية للعمال كذلك يهتم بتحسين الأداء الوظيفي رغم أن فيه نوع من النمط الأوتوقراطي إلا أنه يتضمن العلاقات الإنسانية الذي يتميز بالمشاركة والمشاورة والمرونة في التعامل . مع المرؤوسين.

8-3- الدراسة الثالثة:

دراسة كيرد عمار تحت عنوان تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة وأعمال 2014-2015 جامعة البويرة. حيث انطلق من تساؤل رئيسي مفاده ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط؟

ومن أهم الأهداف التي سعي لتحقيقها ما يلي: التعرف على القيادة الإدارية وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.

تحديد المهارات القيادة الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا في أداء العاملين. معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها وهذا للإجابة على التساؤلات التي وضعها الباحث من أهمها:

ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

للإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث في دراسته على فرضيات وهي: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة)

ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها وأهميتها.

أما الجانب التطبيقي استعمل منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب المسح بالعينة، نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا وكذلك أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتمامهم وتحسين ورفع مستوى الأداء الأفراد العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

09- منهج الدراسة:

- الاعتماد في هذه الدراسة الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية.

-الاعتماد على المنهج الكمي

الفصل

الأول

تمهيد:

تمثل القيادة بصفة عامة أهمية كبيرة في نجاح وفشل أي مؤسسة لذلك ارتبط مفهومها بعدة مفاهيم من بينها المهارات الإدارية ونمط شخصية القائد والتي وجب الاتصاف بها وعليه سنتناول في هذا الفصل مفهوم القيادة الإدارية من أهمية وخصائصها ووظائفها والتطرق أيضا إلى مفهوم الأنماط القيادية .

أولاً: تعريف القيادة الإدارية

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة الإدارية سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر و الدراسة والمناقشة.

-وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتحاد وإصدار القرار وإصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

لقد وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات القديمة وكانت لها أصولها وتقاليدها و مفاهيمها الخاصة بها وتميزت مفاهيم القيادة بصفات وخصائص كل حضارة وكل عصر وفي كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسسته ولا يوجد تعريف موحد للقيادة، بل هناك تعريفات عديدة تلخص فيما يلي أبرزها:

-**التعريف الأول:** " هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".¹

- **التعريف الثاني:** "عملية التأثير على أنشطة الأفراد و الجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين".

-**التعريف الثالث:** القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس و التزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة).

تلاحظ من سياق التعاريف السابقة أنها اشتركت كلها في أن القيادة هي قدرة التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين لتحقيق أهداف المنظمة.²

¹ د.بلال خلف السركانه، القيادة الادارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2010، ص:17-18.

² نفس المرجع السابق، ص18

ثانيا: نظريات القيادة الإدارية

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

1- النظريات الفردية للقيادة

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت دراسة القيادة الإدارية، وقد استغرق سنوات الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين وتفترض نظرياته أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها فرد دون غيره .

وقد سميت هذه النظريات بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على عنصر وحيد وهو القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى. ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

أ- نظرية الرجل العظيم:

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون هذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا تمكينهم من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بما أي تغييرات يراها. والتغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب غير عادية، كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

بمعنى أن القادة في يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا، فالملك والأمير الإقطاعي يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة، ويعتبر حالتون من اشد المؤيدين لهذه النظرية.³

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة .

- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم .

- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات ما ينسجم مع رؤيتهم.

ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغا فيها، وتعتبر عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلا، لأن طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علميا ولا واقعا إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات ونظريات الفكر القيادي، وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية. وواقعية هي نظرية السمات.

ب - نظرية السمات:

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية ، وهي أول نظرية في إطار المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وقد تبنى أنصار هذه النظرية الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية، وذلك ملاحظة القادة والزعماء وتعداد السمات المشتركة بينهم على (38) أمل أن تصبح معيارا ممكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة أو لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها.⁴

2- النظريات السلوكية للقيادة :

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

³ جغام رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -2015-2016، ص:15.

⁴ نفس المرجع السابق، ص:16.

أ - دراسات جامعة ابوا: Iowa : تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من رونالد ليبيت رالف وايت وكيرت ليفين، تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا إلى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة، وتمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط للقيادة وهي:

-الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي

-الأسلوب الديمقراطي

-الأسلوب التسبيبي أو الحر

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

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

أكثر استقرارا، ودافعية الأفراد للعمل أكبر والأفراد يعملون بروح الفريق وبدا التفاعل بينهم أوضح⁵.

ب- دراسات أوهايو: Ohio :

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية بدأت دراسات جامعة أوهايو " من طرف كل من شارتل ستوغديل وفلايشمان Shartle, Stogdill & Fleishman حول فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف

⁵ جغام رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، مرجع سابق، ص:17

التي يؤديها القائد، ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، توصلوا لتحديد بعدان لسلوك القائد الإداري هما: سلوك الاهتمام هيكل العمل . سلوك التعاطف مع العاملين.

ت- دراسات جامعة ولاية ميشيغان:

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، حيث قام بها باحثون من أهمهم ليكرت، كانو كاتز)، هدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وعندها توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية⁶ :

- أن هناك محورين (بعدين أساسيين للقيادة هما: القائد المركز على العاملين، ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو، و القائد المركز على الإنتاج يتشابه مع النمط المرتكز على هيكلة الأنشطة في دراسة جامعة أوهايو أن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا .

- أن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيهـم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس تقل فاعليتهم .

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

وتوصل ليكرت الى استنتاج عام مؤداه أن نمط الإشراف (القيادة) المرتكز على الاهتمام بالمرؤوسين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الاهتمام بالإنتاج، ووضع موازات مع ذلك نموذجاً يقوم على أربع نظم أساسية للقيادة مرتبة على محور القيادة من الأقل كفاءة إلى الأكثر كفاءة (النظام الأول: المتسلط الاستغلالي) ويعد اقل النظم كفاية، والنظام الرابع الديمقراطي المشارك ومثل في مقابل ذلك الأكثر كفاءة، أما النظامين الثاني والثالث فيتوسطان النظامين الأول والرابع من حيث الكفاية والفعالية وقد وجهت انتقادات إلى دراسة جامعة ميشيغان مفادها صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وبين معايير الفعالية الأداء والرضا

⁶ نفس المرجع السابق، ص ص: 19-20.

ج - نظرية الشبكة الإدارية: قام كل من زوبرت بلاك وجان موتون (Robert Blake & Jane Mouton) بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استنادا على تفاعل بعدي اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدم الباحثان نموذجا سمي بالشبكة الإدارية، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين يمثل محورها الأفقي بعد الاهتمام بالإنتاج، بينما يمثل محورها العمودي بعد الاهتمام بالمرؤوسين. ورغم أن الشبكة الإدارية تظهر واحد وثمانون أسلوبا قياديا إلا أن بلاك وموتون أكدا على خمس أساليب قيادية هي : ⁷

- أسلوب القيادة 1.1: وهو أسلوب القائد النسيبي الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضا المرؤوسين، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي، كما يكفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات

- أسلوب القيادة 9.1: وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه و بهي مناهي يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر المرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها.

- أسلوب القيادة 1.9: وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالاعتاد والوسائل أكثر من الاهتمام بالمرؤوسين ومشاعرهم كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للإمتثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي.

- أسلوب القيادة 5.5: وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واحد مشكلا فسرعان ما يضحي بأحد البعدين لصالح الآخر.

⁷ جغام رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -2015-2016، ص ص: 20-21.

-**أسلوب القيادة 9.9:** وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

3- النظريات الموقفية:

لقد شكل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي أساسا هاما لدراسة القيادة، وأدى ما أدرك من قصورهما إلى ظهور النظريات الموقفية للقيادة، حيث تقوم هذه النظريات أساسا على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد، ومن بين النظريات الموقفية للقيادة ما سيأتي:

أ- نظرية فيدلر:

تعتبر نظرية فيدلر (1967) الأولى في مجال القيادة الموقفية، وتتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة ملائمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعيش فيه، فيقترح فيدلر " أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع سلوكه القيادي، وفي إطار نظرية فيدلر توصف الأساليب القيادية بأنها إما أن تكون مدفوعة بمهام، وهنا يركز القائد اهتمامه بالوصول إلى الهدف المسطر بشكل أساسي، أو أن تكون مدفوعة بالعلاقات الإنسانية، وهنا ينصب اهتمام القائد على بناء علاقات وثيقة بين الأفراد . وخلاصة لنتائج دراسات "فيدلر" يتضح الآتي:

- أن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لابد أن يراعي العلاقات الودية معهم وليكون فعالا لابد أن يتقبل من طرفهم.

-إن القيادة الفعالة محصلة لتفاعل أبعاد القيادة وطبيعة الموقف معا.⁸

⁸ نفس المرجع السابق، ص ص: 22-23.

ب - نظرية هرسى و بلشارد:

تنتقل نظرية هرسى وبلتشارد من الفرض القائل بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين (معنى تبعاً لمقدار المقدرة والرغبة الذي يبيده المرؤوسين لإنجاز مهمة معينة ومتطلبات الموقف، فالقيادة الناجحة حسب الباحثين تتأقلم أسلوباً تبعاً لاستعداد الأفراد لأداء النشاطات والأعمال التي تطلب منهم في مواقف معينة وهنا يجب على القائد أن يمتلك المرونة الشخصية ومستوى من المهارات الضرورية من أجل تنويع سلوكه تبعاً لتغير حاجات مرؤوسيه ودوافعهم ومدى نصحتهم ، فالقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه وكيف أسلوبه القيادي.⁹

ت - نظرية المسار والهدف:

تعتبر نظرية المسار والهدف محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم الوظيفي، وتشير هذه النظرية بأن فاعلية القائد التوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه على دافعية المرؤوسين وأدائهم ورضاهم الوظيفي، ومصطلح المسار والهدف مشتق من المفهوم المحوري الذي تتضمنه النظرية، والذي يوضح الكيفية التي يؤثر من خلالها القائد على مدركات المرؤوسين والمتعلقة بأهدافهم في العمل وأهدافهم الشخصية، وكذا المتعلقة بالمسار المؤدي لتحقيق هذه الأهداف و يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى روبرت هاوس" عام 1971، والتي تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، والذي يبين لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أن فاعلية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء، وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم. حيث تقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما:

-الأنماط القيادية.

-العوامل الموقفية.

4- نظريات القيادة في المدخل المشترك:

ينظر أنصار هذا المدخل للقيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاثة متغيرات تتمثل في شخصية القائد وخصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي، ويقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفى لاعتقاد أنصاره أن سمات القائد ومتطلبات الموقف كل على حدا لا يكفي لنجاح العملية القيادية، وإنما يلزم التفاعل بين سمات القائد .

⁹ نفس المرجع السابق، ص:25.

و متطلبات الموقف وكذا خصائص الجماعة المقودة، وقد شمل المدخل المشترك العديد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الإدارية، ولعل من أهمها ما يأتي :

أ - النظرية التفاعلية:

تقوم النظرية التفاعلية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاثة متغيرات رئيسية متمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية، ويرى سيسيل جيب (1960) (CECIL GIBB) أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة.¹⁰

ب - النظرية التبادلية:

ظهرت النظرية التبادلية في أعمال ادوين هولاند (EDWIN HOLLANDER) في عام (1978) ، الذي أكد أن مفهوم القيادة الإدارية في الإطار الفكري لنظرية التفاعل هو عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين.

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

5- نظريات القيادة في المدخل الحديث: شهد الفكر الإداري مؤخرًا نماذج جديدة في القيادة الإدارية، وذلك لمواكبة التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل لمختلف المؤسسات، فقد فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية المفاجئة وشحة الموارد والعولمة وشروطها محددات جديدة غير مألوفة لقادة المؤسسات المعاصرة، لذلك تؤكد نماذج ونظريات المدخل الحديث على عدم جدوى النظريات والمداخل السابقة لوحدها خاصة فيما يتعلق بتغيير المنظمات ،ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية القيادة التحويلية، ونظرية القيادة الكارزمانية، ونظرية قيادة الفريق.¹¹

¹⁰ جغام رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، مرجع سابق، ص ص: 27-28.

¹¹ نفس المرجع السابق، ص: 28.

أ - القيادة التحويلية:

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

ب-القيادة الكاريزماتية: تزامن مع ظهور كتاب "بيرنز" ونظرية القيادة التحويلية، ظهور نظرية القيادة الكاريزماتية التي نشرها هاوس (HOUSS) في عام (1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تفترض أن الكاريزما خاصية فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة، والتي تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه ثالثا - نظرية قيادة الفريق : أدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات اليوم كإعادة الهيكلة التنظيمية والمنافسة الاقتصادية العالمية والتنوع المتزايد داخل القوى العاملة إلى ظهور العديد . من المشكلات التي تحتم الاهتمام بالموارد البشري، وهنا سعت العديد. من المؤسسات في مختلف دول العالم في الأحد بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والقدرات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.¹²

ثالثا: وظائف القيادة الإدارية

بما أن مفهوم القيادة القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فإن المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي إنجاز العمليات بعقلانية تجعله قادرا على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لإتباع واستمالة أفراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء إلى قوة السلطة والقوانين الرسمية.

لذلك نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بين وظائف ومهام القادة الإداريين وتتمثل هذه الوظائف

التخطيط التنظيم التوجيه التنسيق الرقابة الشؤون العامة، اتخاذ القرارات الخ.¹³

¹² نفس المرجع السابق، ص ص: 29-31.

¹³ زواتيني عبد العزيز، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل.كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2 - ابو القاسم سعد الله - 2014/2015، ص: 92.

إلا أن هناك بعض القادة والمدراء الذين لا يؤدون كل هذه الوظائف بل البعض منها وسوف نعرض كل وظيفة على حدا:

1- التخطيط: هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

2- التنظيم: ويتكون من : بناء كيان مزدوج (بشري ومادي لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة بحسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي.

3- التوجيه: يتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فقط، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لا بد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم، لذلك يجب على القائمة التوجيه تفهم طبيعة سلوك الإنساني.

4- التنسيق: هو تنمية علاقات مقارنة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة.

5- الرقابة: وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية وهي مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحققها أم لا.¹⁴

ومدى اتفاقها مع طلب العمال تحقيقه وهي كذلك تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى.

وتشمل وظيفة الرقابة ثلاث خطوات هي:

¹⁴ نفس المرجع السابق، ص: 93.

- وضع معايير ومعدلات تمثل الأداء المرغوب فيه والنتائج المطلوبة.

- تقييم الأداء والنتائج المتحصل عليها.

- تصحيح الأخطاء والانحرافات بين ما تم وما يجب أن يتم تحقيقه والرقابة وظيفة مشتركة بين جميع المستويات الإدارية، وإلا أنها تختلف من مستوى الآخر..

6- الشؤون العامة: وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية وبما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركزا أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.

7 - اتخاذ القرارات: تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة والقائد الإداري الناجم هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء حارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل الظروف وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في كل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاختراعات.¹⁵

رابعا - مفهوم النمط القيادي:

رابعا - مفهوم النمط القيادي:

1-تعريف النمط القيادي:

بأنه نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد الي تحقيق مرامي المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها. أما لخفاجي يعرفها بأنها مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلي بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات في المواقف المعينة، وانه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك

بشكل متكرر في مواقفه المختلفة ،لاسيما طريقة تفاعله مع التابعين، وربما هذا ما قصده عالم الإدارة والاجتماع

المعروف Fiedler واضع النظرية المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلي نوع العلاقة التي

¹⁵ نفس المرجع السابق، ص94.

يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته وطريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة وبالتالي فإنه يمثل لطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة. خلاصة للمفاهيم السابقة الذكر يمكن للباحثين الإدارة إلى أن النمط القيادي كأى شكل من أشكال السلوك الإنساني فيه بعدان بعد إرادي اختياري يعتمد على رؤية الفرد وقناعاته وقابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة هذا من جهة ،و بعد تمثيل مجموعة السمات والخصائص والاتجاه القيم والقدرات الشخصية التي يتمتع بها والتي تعد محددا مهما في التعامل مع هذه المواقف من جهة أخرى، بل ويمكن القول أن هذا النمط يتحدد بالعوامل الوراثية البيولوجية للقائد فضلا عن العوامل البيئية والموقفية له.¹⁶

2- محددات النمط القيادي:

لقد أثبتت الدراسات أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قياسي هو الأفضل والأكثر فعالية دائما إذ أن هناك متغيرات وعوامل ومحددات عديدة تتدخل في اتجاه القائد لإتباع نمطه القيادي ومع ذلك أن السلوك القيادي يعد محصلة التفاعل أو التأثير المتبادل بين تلك المحددات وبعضها البعض، وليس هو نتاج أحدها منفرد وحتى يأتي لنا فهم ديناميات تلك العملية التفاعلية، يجب أن ندرس مكوناتها كل على حدة ونعني حدود دور كل منها في تشكيل السلوك القيادي بمعنى أنها عملية تشريح وظيفي لمحددات السلوك القيادي والتي يفترض أنها تنتج في خمس فئات:

- خصائص القائد

مفهوم القائد عن ذاته.

تصوراته الضمنية حول الأتباع.

مستوى دافعيته للإنجاز

مستوى الخبرة الفنية.

نسق القيم لديه.

سمات شخصيته .

- خصائص الأتباع

- خصائص المهمة

¹⁶دينا مناف محمد، أنماط القيادة ودورها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012، ص: 05.

- خصائص التنسيق التنظيمي

- خصائص المحيط الثقافي والاجتماعي.¹⁷

3-الاتجاهات الحديثة للنمط القيادي:

أ-القيادة الإجرائية (التبادلية):

هذا النمط من القيادة يعرف على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد يشجع الاتحاد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية. وتعتمد على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز على التبادل بينه وبين المرؤوسين، وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات، ويعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الأداء للمرؤوسين .

ب- القيادة التحويلية:

يعتبر بيرنس Burns مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجرائي في العام 1978 ، ومن ثم قام باس Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في العام 1985 ، وقد صنف بيرنس القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل. وفي هذه العلاقة فإن القائد سيشتجع مرؤوسيه على الاتساق والاتحاد بإعطاء مكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين والقائد التحويلي يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة.¹⁸

ج-القيادة المتسامية (المتعالية):

هي القيادة التي تكون فيها علاقة التبادل مبنية على المساهمة في هذه القيادة، حيث يشجع القائد الاتساق والاتحاد مع المنظمة بإعطاء مكافآت عرضية للمرؤوسين مناشدا لدافعتهم الحقيقية ومطورا لدافعتهم

¹⁷ عبد الكريم درويش وليلى ثكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة لأنجلو مصرية، القاهرة، 1992، ص:131.

¹⁸ مريم ارفيس، الأنماط القيادية في الادارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (12) العدد (1) - 2021، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، ص:51.

د-قيادة الإرادة والقدرة على مواجهة الصعاب : إن عجز الأفراد ومحدودية وصولهم إلى قدراتهم الكامنة في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسات تجعل الحاجة ماسة إلى نماذج قيادية تعتمد اعتمادا كبيرا على طبيعة القائد ودافعيته للعمل، وقد اقترح باست Bast الأنماط القيادية التسعة التالية التي اعتبرها مناسبة لمواجهة الصعاب:

-النمط المثالي: يكون القائد مراقبا لنفسه وقد يكون قائدا عظيما حكيما.

- النمط الناصح أو المرشد : وهو أكثر الأساليب القيادية التابعة من الشخص أو الذات، فالناصحون الجيدون هم قادة يهتمون بغيرهم بدون شروط، يستهدفون رضاهم، ويشجعون الآخرين.

-نمط النجم أو اللامع هذا النوع من القادة أحيانا يتسمون بوهم العظمة وهم مخاطرون ومغامرون.

-النمط المبتكر : يعتبر هذا النمط ضروري جدا للمنظمة لأن هذا النوع قادر على رؤية الأشياء بمنظور جديد.

-الصانع أو المركب :هؤلاء القادة لديهم القدرة على استيعاب الصورة الكاملة ودمجون مكوناتهم بطرق إبداعية.

-نمط الشريك : هذا النوع يتبنى بشكل عالي الإدارة بروح الفريق. - نمط المحامي وهم الذين يهتمون بتطوير أنفسهم وهم قادرون على تحمل مسؤولياتهم.

-النمط المستقبلي: وهذا النمط الأكثر سحرا وفتنة، ويسهل الاتصال معهم وهم متفائلون.

النمط الدبلوماسي اللبق يتصف بالهدوء والتطور الجيد.¹⁹

¹⁹ نفس المرجع السابق، ص: 52-53.

خلاصة الفصل:

إن الأنماط القيادية المتبعة في إدارة الأعمال تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط واحد دون غيره فقد يتأرجح بين عدة أنماط ومن الضروري القول
بمكان أنه إذا كانت الشخصية القيادية تتكون من عنصرين أساسيين أحدهما مكتسب كصفات شخصية للقائد
نفسه والآخر عن طريق التعليم كالدراسة والخبرة العملية والتجارب المعيشة الاحتكاك بالآخرين.

الفصل الثاني

تمهيد

تعد الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فهي طرف رئيسي في أغلب ممارسات إدارة المورد البشرية، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي تناولها الباحثون في دراساتهم رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان العمل في مختلف المجالات.

وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع قليلة جداً مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً،، حيث يحض بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة وتؤكد الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام لدى كل منهما حتى يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

أولاً- ماهية المسار الوظيفي:

1-تعريف المسار الوظيفي:

يقول الباحث جمال الدين محمد المرسى: يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله 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، ويقول د. أحمد ماهر: إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي .

وانطلاقاً من هذا فإن تعريف المسار الوظيفي هو: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل ، وهو أيضاً الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة، المتاح لجميع الأفراد السير عليه من لحظة دخولهم إلى المنظمة وحتى خروجهم منها،¹

ويعتبر المسار الوظيفي (Career Path) من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات. وتؤكد الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حدة، وكلاهما يهتم في

¹تعريف المسار الوظيفي من موقع التعليم عن بعد عبر الرابط: <https://moodle.univ-ouargla.dz/course/info.php?id=5681>

تمت زيارة الموقع يوم: 2023/02/14، الساعة: 05:20.

سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام لدى كل منهما حتى يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتتوحد الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.¹

2- مراحل المسار الوظيفي:

يبدأ معظم الأفراد في التفكير في مستقبلهم الوظيفي مذ مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية إلى غاية سن التقاعد، ويمكن تحديد أربع مراحل محددة يسلكها معظم الناس عبر مساراتهم الوظيفية

أ- مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الفرد في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل، وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقاربه وأصدقائه وأساتذته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه واحد.

تنتهي هذه المرحلة لدى معظم الأفراد عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل

ب- مرحلة بداية المسار:

¹تعريف المسار الوظيفي من موقع التعليم عن بعد عبر الرابط: <https://moodle.univ-ouargla.dz/course/info.php?id=5681>

تمت زيارة الموقع يوم: 2023/02/14، الساعة: 05:20.

تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واستعراض الفرص الممكنة التوظيف والمفاضلة بينهما إن تعددت، ثم اختيار منصب يتقدم لشغله، وعندئذ يحصل على منصبه الأول، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولا بين أقرانه وزملائه والتعلم من أخطائه، وتحسين أدائه. وعموما يحاول توطيد أقدامه في المنصب الذي شغله والمنظمة التي انضم إليها.¹

ج- مرحلة منتصف المسار:

لا يصطدم معظم الأفراد بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار، وهي مرحلة تشهد إما تحسين أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، أين لا يبقى الفرد في الغالب متعلما كما كان في مرحلة التأسيس، وتتوقع منها لإدارة أن يكون مسؤولا ملتزما بمعايير الأداء، كما تؤدي أخطاء العمل لعقوبات أكبر من تلك التي كانت تحدث في مرحلة التأسيس.

أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيئ لهم فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغيير المنصب أو العمل.

د-مرحلة نهاية المسار (الانحدار)

هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، فالفرد يهيئ نفسه للتقاعد، ويبدأ في تغيير اهتماماته نظرا لشعوره بنهاية مساره الوظيفي.

وقد تكون هذه المرحلة أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا أو متواضعا عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار.

¹ حليلة بن طري، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -2015-2016، ص:07.

ومنه يمكن توضيح المراحل المكونة للمسار الوظيفي بصورة أكثر تفصيلاً من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والحاجات الأساسية التي يسعى الفرد إلى إشباعها.¹

3- أهمية المسار الوظيفي:

نظراً لتأخر تبلور مفهوم المسار الوظيفي بشكل واضح، وحدائث هذا المفهوم، فقد تأخر الاهتمام به مقارنةً بالمسائل الإدارية الأخرى على الرغم من وجوده في مراحل حياة العاملين وممارسة إدارة المنظمة للعمليات المتعلقة به من تطوير وتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين لديها، ويعود هذا التأخر لمجموعة من العوامل أهمها:

- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا، ونقص المعلومات حوله وسبل تطويره.

- الاعتقاد بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة، لأنه يتضمن الترقية والتدوير الوظيفي.

- عدم فاعلية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.

- نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بهدف إرشادهم ومساعدتهم وتوجيههم مهنيًا.²

لكن بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة تولي اهتماماً متزايداً للمسار الوظيفي وإدارته، ويعود هذا الاهتمام إلى أن نجاح المنظمة وبقائها في عالم الأعمال شديد المنافسة، لا يضمنه جودة المنتج أو تنوع الأسواق أو كثرة الأرباح، بل يضمنه بقاء العاملين الأكفاء ومساهماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدموه من إبداع ومهارات تساعد المنظمة على مواجهة التغيرات المستمرة، وفيما يلي مجموعة من الأسباب التي أدت لاهتمام إدارة المنظمة بالمسار الوظيفي:

¹ نفس المرجع السابق، ص: 08.

² معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص: 24.

-تزايد المستويات العلمية للعاملين، الأمر الذي يعني ازدياد طموحاتهم الوظيفية للحصول على مستويات وظيفية أفضل وحياة أرقى.

-اتجاه المنظمات نحو الجودة وخدمة الزبائن، مما زاد من حاجتها للمختصين والخبراء.

-التطور التكنولوجي المستمر وتزايد أنشطة إعادة الهيكلة وهندسة وتصميم العمليات والأعمال.

-انخفاض عدد العاملين الناجم عن عمليات الاندماج بين المنظمات وتخفيض حجم العمالة.

-إدراك أهمية التوافق بين أهداف العاملين والمنظمة، والسعي لتحقيق التوازن بينهما.

بعد التعرف على الأسباب المؤدية للاهتمام بالمسار الوظيفي، سنبين في يلي أهميته للعاملين والمنظمة.

أ- أهمية المسار الوظيفي للعاملين:

تظهر أهميته في تحقيق نجاح الحياة المهنية والحياة العامة للعامل ومن خلال ما يلي:

- بناء مهارات جديدة تساعد العامل على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وتمكينه من التنمية المستمرة لمواجهة التحديات كافة.

- توفير فرص عادلة للتطور الوظيفي والتدريب، مما يساعد على إزالة الصراع في مجالا لعمل وتنمية الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي، من خلال تنمية الشعور بتحقيق الذات وتقديرها الناجم عن التعلم¹.

- تحقيق التوازن بين ما يقدمه العمل من أجر وترقية ومسؤولية، وبين ما يحتاجه العاملين تنمية ذاتية وترفيه وحاجات الأسرة، فهو يختار المسار الوظيفي الذي يحقق له التوازن الحياتي بصفة عامة.

- البحث عن الوظائف ذات الثراء الوظيفي مما يعطي العامل حرية أكبر في أداء العمل

- إشباع القيم المهنية المميزة لكل عامل: فهناك اهتمامات متعددة تختلف درجة التفضيل فيها من عامل ضمان التوافق بين التوقعات والخبرات: فقد يبالغ العامل في وضع أهداف غير واقعية عن العمل فيساعده المسار الوظيفي لآخر، وهي الترقية والحرية والأمان الوظيفي والمتعة.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 24-25.

ح- محاولة في تعديل هذه التوقعات للتوافق مع الخبرات والمستوى الوظيفي.

ب- أهمية المسار الوظيفي للمنظمة:

تظهر أهمية المسار الوظيفي للمنظمة من خلال ما يأتي:

- إن المنظمات التي لا تهتم بالمسارات الوظيفية وتطورها، ستواجه العديد من المشكلات، مثل: حالات التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، مما يؤثر سلباً على إنتاجية العاملين ودافعيتهم للعمل .
- إن المنظمات التي تهتم بالمسار الوظيفي تكون أكثر جاذبية للعمالة الماهرة، ويحسن متسعة المنظمة.
- إن الاهتمام بالمسار الوظيفي سيولد قوة بشرية سعيدة ومنتجة.
- يساعد على وجود مرشحين مجهزين مسبقاً، لملء الشواغر في حالات الترقية أو النقل أو التقاعد أو الوفاة أو ترك الخدمة لأي عامل.
- التعرف على أصحاب المهارات لتولي المراكز القيادية والمهنية وتأمين البرامج التدريبية والتطويرية المساعدة لهم للوصول لتلك المراكز.

- زيادة فاعلية برامج التدريب من خلال توافرها مع رغبات العاملين وخطة التوظيف العامة.¹

ثانياً - أنواع المسارات الوظيفية وإبعادها وخصائصها:

1-أنواع المسارات الوظيفية:

يمكننا تحديد أنواع المسارات الوظيفية خاصة والمهنية عامة بما يلي

أ-المسار التقليدي :

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من

¹ معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص: 25-26.

نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة واعداد له ويوصف هذا المسار¹.

ب - المسار الشبكي:

يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية ، بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعد على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.

ج - مسار الانجاز:

في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة عن المدة الزمنية بل على النجاحات والانجازات، ومن هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب النجاحات وارد جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو

¹محاضرات مقياس تسيير المسارات المهنية لطلبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم، عبر الرابط : <http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/mod/resource/view.php?id=50581>، ص ص: 05-06.

مكوّنهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف مللاً بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل¹..

2-إبعاد المسارات الوظيفية:

ترتكز عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين رئيسيين هما تخطيط المسار الوظيفي، وإدارة المسار الوظيفي، وهما كما يلي:

أ-تخطيط المسار الوظيفي :

- تقييم الذات المهارات الاهتمامات القديم نقاط القوة والضعف.
- تحديد الفرص الوظيفية داخل وخارج المنظمة
- وضع الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل -إعداد الخطط وتنفيذها.

ب-إدارة المسار الوظيفي:

- التكامل مع خطط الموارد البشرية.
- تصميم المسارات الوظيفية.
- نشر المعلومات عن المسارات الوظيفية الإعلان عن الوظائف الشاغرة
- تقييم الموظفين.
- تقديم المشورة فيما يتعلق بالمسار الوظيفي خبرات العمل من أجل التطوير الرئيس المعضد التعليم والتدريب وسياسات افراد جديدة.²

¹محاضرات مقياس تسيير المسارات المهنية لطلبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم، عبر الرابط :

<http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/mod/resource/view.php?id=50581>، ص ص:05-06.

²المريسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين الإسكندرية : الدار الجامعية.2006، ص:387.

3- خصائص المسار الوظيفي:

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسئولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المؤسسة لتوفيرها له لشغلها.
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسئولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- العمل من خلال النظم وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.
- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المؤسسة في تشغيل العمالة¹.

¹ مصطفى محمود أبوب كر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص : 198-199.

ثالثا-العلاقة بين أنماط القيادة وتطوير المسار الوظيفي:

1- الأنماط القيادية وتطوير المسار الوظيفي :

أ-القيادة البيروقراطية وتطوير المسار الوظيفي:

تميل البيروقراطية باستمرار إلى إقصاء العامة كما تخفي معارفها وتصرفاتها بقدر ما تستطيع خوفا من الانتقادات لذلك فإن القيادة البيروقراطية تهمل عملية التخطيط المشتركة للمسار الوظيفي بين العامل والإدارة فهي ترى أن عملية تخطيط المستقبل الوظيفي تتم من جهتها فقط، وهو ما يفسر عادة وجود علاقة سلبية بين القيادة البيروقراطية وتخطيط المسار الوظيفي.

كما أن المنظمات التي يسودها نمط القيادة البيروقراطية تقل فيها درجات الرضا عن الترقيات أو عن اختيار الموظفين للخضوع لعمليات التدريب لأن العمليتين تسودها الضبابية وعدم الشفافية والوضوح، كما أنه ليسل موظف الحق بالشكوى وذلك يعني مخالفة التعليمات التي هي أمر مقدس بالنسبة للإدارة.

لكن قد تكون للقيادة البيروقراطية علاقة إيجابية في تخطيط المسار الوظيفي وتطوير الموظف من جانب أن الفرد عندما يرى أن الإدارة والقائد ملتزم حرفيا بالقوانين والقواعد التنظيمية فسيولد لديه شعور بالثقة في قراراته والاطمئنان لنتائجها، وهو ما ينعكس إيجابا على الرضا عن مساره الوظيفي أثناء فترة عمله بالمؤسسة¹.

ب-قيادة عدم التدخل وتطوير المسار الوظيفي: يعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة

إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في انجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة، لذلك فإن عملية تخطيط المسار الوظيفي في ظل قيادة عدم التدخل تكون من طرف واحد مثلما هو الحال في القيادة البيروقراطية، لكن هذه

¹ جغام رشيد ، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص

تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -2015-

2016، ص: 66-67.

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

لذلك فإن لقيادة عدم التدخل علاقة سلبية بتخطيط المسار الوظيفي. كما أن الموظف في ظل قيادة عدم التدخل

سيشعر بحالة ضياع خاصة في مراحل حياة الوظيفية المبكرة في المنظمة فلا يدرك التوجه المستقبلي الملائم له من جهة¹.

من جهة أخرى فإنه في ظل قيادة عدم التدخل لن تتاح للموظف فرص الخضوع لدورات تدريبية كثيرة، لأن القائد يميل إلى الثقة في قدرات الفرد وهذا مل يجعله يعفيه أو يقرر عدم خضوعه للتدريب.

ج- القيادة التحويلية وتطوير المسار الوظيفي: توفر القيادة التحويلية رقابة للعديد من السلوكيات التطويرية للفرد، لذلك فإن أكثر الأنماط القيادية مساهمة في تطوير الموظفين هي القيادة التحويلية، حيث نجد القائد التحويلي أكثر اهتمام بتدريب الموظفين وبناء فرق العمل من أجل زيادة فرص كسب المعرفة لأعضاء الفريق. وعادة ما يلجأ القائد التحويلي إلى بناء رؤية مشتركة يؤمن الموظفون، فتجدهم أكثر تحفيزاً لتطوير أنفسهم من أجل تحقيق غاية واحدة للمؤسسة، كما أن توافق كبير بين أهدافهم وأهداف المؤسسة.

كما القيادة التحويلية ومن خلال تقديمها لرؤيا واضحة وتسهيل تقبل الأفراد لأهداف المؤسسة فهي تساهم في رضا الموظفين عن مسارهم الوظيفي.

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

¹ نفس المرجع السابق، ص: 66.

د- القيادة التبادلية وتطوير المسار الوظيفي: تساهم القيادة التبادلية إيجابيا من خلال تقديمها للمكافآت في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق النجاح المهني للموظفين ومن ثم رضاهم عن مسارهم الوظيفي.

كما أن ارتباط القيادة الإجرائية بجانب المكافآت والتعويضات، يجعل لها ارتباط قوي بالترقية، حيث تستند الترقية في ظل القيادة التبادلية على أساس ما يقدمه الفرد من جهود في العمل.

لذلك فإن القيادة التبادلية تساهم في تطوير المسار الوظيفي من جانب مساهمتها في كل من الترقية وجعل الفرد يقدم أفضل ما لديها من أجل تحقيق مستقبل وظيفي أفضل.

وعموما فإن القيادة التحويلية تساهم التطوير الاستكشافي بينما تساهم القيادة التبادلية في تطوير المعارف الموجودة (التطوير الاستغلالي).¹

2- القيادة وأبعاد تطوير المسار الوظيفي :

أ- القيادة وتخطيط المسار الوظيفي

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

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

ب- القيادة والترقية:

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

¹ جغام رشيد ، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، نفس المرجع السابق، ص ص: 67-68.

ج- القيادة والتدريب:

إن القائد مسؤول عن توفير فرص التعلم والابتكار من خلال تشخيص المحيط الخارجي للمنظمة، إضافة إلى توفير الموارد اللازمة للتعلم والابتكار من المحيط الداخلي للمنظمة، لذلك نجد أن درجة توجه القائد نحو التعلم والابتكار هي التي تحدد مدى اهتمامه بالتدريب وتكوين فرق العمل التي تساعد على تبادل الأفراد لمعارفهم..¹

¹ جغام رشيد ، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، مرجع سابق، ص ص: 96-70.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم المسار الوظيفي والذي يعبر عن المراحل التي يمر بها الفرد في استعداده لشغل وظيفة معينة و الترقية فيها عن طريق التخطيط الذي يتم من قبله بالتعاون مع المؤسسة.

كما تم شرح العلاقة بين المفهومين بالتركيز على العلاقة بين أربعة أنماط قيادية وتطوير المسار الوظيفي وتعلق الأمر بكل من القيادة البيروقراطية، قيادة عدم التدخل والقيادة التحويلية والقيادة التبادل

الفصل

الثالث

تمهيد:

تعتبر مرحلة ضبط الإجراءات المنهجية للدراسة خطوة لا غنى عنها في الدراسات العلمية الصحيحة ويعد تطرقنا إلى تحديد موضوع الدراسة وإطارها المفاهيمي من مشكلة الموضوع، سنحاول في هذا الفصل من الجانب الميداني في الدراسة عرض كل من المنهج المستخدم في البحث، وكذا مجالات الدراسة كالمجال المكاني والزمني والبشري، بالإضافة إلى العينة التي تم إستعمالها وبالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والإستمارة تم توزيعا على عينة البحث والإعتماد على سجلات والوثائق وأخيرا الأساليب الإحصائية.

1-المنهج :

يعرف المنهج على أنه مجموعة من الإجراءات في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث لإكتشاف الحقائق المرتبطة بها، وللإجابة على أسئلة التي أثارها فالمنهج يختلف باختلاف الأهداف العامة له لإختيار المنهج الملائم للدراسة المراد بحثها، بما أن دراستنا تهدف إلى معرفة كيفية أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، ولأن طبيعة الموضوع أو الظاهرة هي التي تفرض علينا نوعية المنهج الذي ينبغي إستخدامه، فمكان المنهج المناسب لتحليل وكشف جوانب الموضوع هو المنهج الوصفي.

ولقد تم إختيار المنهج الوصفي لكونه المنهج الأنسب للقيام بهذه الدراسة لأنه يعتبر أدق المناهج المستخدمة في البحوث الإجتماعية، والمنهج الوصفي لا ينحصر في جمع المعلومات والحقائق وإنما يتعدى ذلك إلى تسجيل المؤشرات وادلالات التي يمكن الباحث من إستخلاص البيانات التي جمعها.¹

وعلى إعتبار أن الدراسة التي نقوم بها بهدف معرفة أثر انماط القيادة على تطوير المسار الوظيفي . فإن ذلك يدفعنا إلى إستخدام المنهج الوصفي الذي يعد أحد المناهج التي يقوم بالتحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو المشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة وصفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة العلمية.

2-مجالات الدراسة :

1-2-المجال المكاني:

تم تحديد مجال الدراسة بمدينة قصرالحيران وبالتحديد بلدية الأغواط في مؤسسة حجاج سي البشير.

2-2-المجال الزمني:

ويقصد بع الفترة التي إستغرقت الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 20 مارس إلى غاية 10 ماي 2023، اي مدة شهرين ونصف، حيث قمنا بتوزيع الإستبيان على أفراد العينة المتمثلين في أساتذة مؤسسة حجاج سي البشير.

بحيث كان الأسبوع الأول أي من 03/20 إلى غاية 2023/03/21 جمع المعلومات من مختلف المصادر ومراجع أي في إطار المنجي للدراسة، أما التوزيع الثاني فكان 03/25 إلى غاية 2023/04/30 توزيع

¹- عمار الطيب كشرو، البحث العلمي ومناهجه، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص228.

الإستبانات على الأساتذة، كما قمنا بالإتصال مدير المؤسسة التي قدم لنا الوثائق الرسمية التي تخدمنا في الدراسة.

2-3-المجال البشري:

إن الهدف كل باحث هوالتواصل إلى إستنتاجات سليمة عن المنهج الأصلي فالكمال في البحث العلمي هوأن نساعمل لدى كل عناصر البحث الذي بدراسته، إلا أنه كلما تجاوز العدد الإجمالي ببعض المئات من العناصر كلما أصبح ذلك صعبا، ولذلك يمكننا الإقتصار على المعلومات القليلة الموجودة حول مجتمع البحث المعينة.

وفي الضوء دراستنا، التي تتمحور حول الأنماط القيادية في مؤسسة حجاج سي البشير، فإن الأطار العام للمجتمع البحث هو الأساتذة الذين يدرسون في هذا القسم بمختلف أصنافهم ورتبهم بمؤسسة حجاج سي البشير، حيث كان مجتمع البحث المكون كليا سنة 2010.....إلى 2014 ب منصب عمل، ولكن أخذنا العاملين لسنة 2010 إلى غاية 2014 والذي بلغ..... منصب لخريجي الجامعة.

3-عينة الدراسة:

إن عينة التي يعرفها موريس أنجرس" بأنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث معين يتم إعدادها بطريقة تتطوي على نفس عملية دراسة المجتمع الأصلي ولكن يجب أن تتوفر على جميع خصائص المجتمع الأصلي ولإختيار هذه العينة نجد عدة طرق حسب طبيعة مجتمع البحث وظروف الباحث في هذه العينة".¹ ولقد تم إختيار نسبة 100% من مجتمع البحث المكن أساسا من فردا من العاملين في قسم مؤسسة حجاج سي البشير

4-أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات في الدراسة العلمية ركيزة أساسية يتوقف عليها نجاح هذه الأخيرة أو فشلها، فهي الوسائل التي يتم إستخدامها للحصول على بيانات في الميدان الذي تجري فيه الدراسة.

¹ - عمار بخوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي**، ط02، ديوان الوطني المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص67.

ولكوننا إنطلقنا من نفس الفرض أي العمل بأسلوب البحث العلمي فقد إستعنا في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتمثلة في الملاحظة وإستمارة المقابلة وإستمارة الإستبيان والوثائق والسجلات.

4-1-الملاحظة:

وهي أول أداة لجمع البيانات تم إسماعها بإعتبارها المنبه للظواهر أوالحوادث بقصد تفسيرها وإكتشاف أسبابها وعواملها والوصول إلى قوانين التي تحكمها.¹

ولقد إستخدامنا الملاحظة لبسيطة وذلك من أجل إكتشاف بعض التصرفات لبعض أفراد العينة، حتى قبل بداية البحث بحكم المعرفة السابقة بأفراد العينة وبعض الألفاظ والعبارات التي يرددتها أفراد العينة وكذلك الإستماع إلى الأحاديث التي تدور بين الأساتذة عن الأنماط القيادية خلال مساهمهم الوظيفي الذي لفت لنا النظر وجعلنا قوم بهذه الدراسة وأيضا أننا نعتبر من خريجي الجامعة.

4-2-إستمار المقابلة:

وكانت ثاني أداة تم إستخدامها لجمع البيانات والمقابلة هي عملية إجتماعية صريحة تحدث بين شخصين المقابل والمبحوث، وقد ترتبط بذلك التبادل اللفظي من إستخدام تغيرات الوجه ونظرة العين والهئية والإيماءات والسلوك العام.

وتعني المقابلة أوالإستبار المواجهة أوالمعاينة أوالإستجواب وهي تقوم على الإتصال الشخصي والإجتماع وجها لوجه بين الباحث والمبحوث وتحدث مناقشة محادثة موجهة من أجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها .

في دراستنا قمنا بإجراء مقابلة مدير مؤسسة حجاج سي البشير، والتي كانت في تاريخ 02/04/2023 على ساعة 15:02 وكانت حول الإحصائيات والوثائق الرسمية التي تخص دراستنا من بينها إحصائيات الأساتذة في مؤسسة حجاج سي البشير

4-3-إستمارة الإستبيان:

والتي يعرفها " ربحي مصطفى عليان "و"عثمان محمد غنيم" بأنها أداة الجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي".¹

¹ - حسن عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،مصر،2003، ص 156.

ولقد قمنا ببناء الإستمارة وذلك بعد الملاحظات التي إكتشفناها في الميدان وأيضا بعد المقابلات الحرة التي قمنا بها على بعض الأساتذة وبعدها قمنا ببناءها بأسئلة مفتوحة، وأخرى مغلقة، ومن ثم تغيير بعضها وتصحيحها وظيفتها بطريقة صحيحة و ثم توييها بناء على خطة البحث والتي شملت أربعة محاور.

المحور الأول : البيانات الشخصية.

المحور الثاني : البيانات الخاصة بالفرضية الأولى " النمط القيادي الديمقراطي"

المحور الثالث: البيانات الخاصة بالفرضية الثانية " النمط القيادي الديكتاتوري"

المحور الرابع:البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة " النمط القيادي الوظيفي"

وفي الأخير كل نهاية محور يوجد سؤال مفتوح.

كما أن لإستمارة مرت بعدة مراحل متمثلة في :

- قدمت أسئلة الإستمارة إلى الأستاذ المشرف التي أبد ملاحظاته وبناء على توجيهاته ونصائحه تم تصحيحها وإعدادها في شكل نهائي؛

-القيام بتجريب الإستمارة على بعض الأساتذة مما جعل الإستمارة تتغير ولوبشكل جزئي في بعض المصطلحات؛

-إدخال التعديلات اللازمة والنهائية على الإستمارة والنزول بها نحوالميدان لإجراء الدراسة؛

-قمنا بتوزيع الإستمارة على 50 أستاذ وتم إرجاع 50 إستمارة ولم تلغى واحد منهم لأن تم الإجابة على جميع الأسئلة.

4-4- الوثائق والسجلات:

يعتمد الباحث على الإحصائيات الرسمية والتقارير كأداة من أدوات جمع البيانات الخاصة بموضوع بحثه.²

¹- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص81.

²- رشيد زوراتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية (أسس عملية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص151.

ولقد إعتدنا في موضوع الدراسة على بعض الإحصائيات التي ساعدتنا في تحديد وإختيار العينة وبعض الوثائق الرسمية.

5-أساليب المعالجة الإحصائية:

تستدعي الضرورة في بعض الأبحاث العلمية إستخدام بعض الأساليب الإحصائية حلول وإجابات علمية دقيقة.¹

ولقد تمثلت فيما يلي:

-التوزيع التكراري: هو تعداد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الإستمارة وتلخيصها بالجدوال وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة على إستبيان الدراسة؛²

-عرض بيانات في جدوال بسيطة؛

-وضع جدوال مركبة لوصف العلاقات بين مختلف المتغيرات حسب الضرورة؛

-إستعمال النسب المئوية ويرمز لها بالرمز (%) وتحسب العلاقة:

$$\frac{\text{تكرار الإحتمال} * 100}{\text{مجموع التكرار}}$$

مجموع التكرار

-الإعتماد على جانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسيرها.

¹ - زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الإجتماعي، دار النهضة العربية، ط2، دون مكان النشر، 1974، ص109.

² - عبد الباسط محمد الحسن، أصول البحث الإجتماعي، مكتبة أنجلوالمصرية، القاهرة، 1991، ص207.

خلاصة الفصل :

إن ما جاء به الفصل يتضمن أساسا الطريقة المنهجية لسير العمل الميداني لموضوع الدراسة، والخطوات مر بها إبتداء إختيار المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، وكما تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة كالمجال المكاني والمجال الزماني والمجال البشري وكذا اختيار عينة الدراسة، بإضافة أننا إستخدامنا أدروات جمع البيانات المكونة من الملاحظة وإستمارة المقابلة وإستمارة الإستبيان وكذلك تطرقنا إلى أدوات المعالجة الإحصائية في التكرار والنسبة المئوية.

الفصل الرابع

تمهيد

تعتبر مرحلة ضبط الإجراءات المنهجية للدراسة خطوة لا غنى عنها في الدراسات العلمية الصحيحة ويعد تطرقنا إلى تحديد موضوع الدراسة وإطارها المفاهيمي من مشكلة الموضوع، سنحاول في هذا الفصل من الجانب الميداني في الدراسة عرض كل من المنهج المستخدم في البحث وكذا مجالات الدراسة كالمجال المكاني والزمني والبشري، بالإضافة إلى العينة التي تم إستعمالها وبالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والإستمارة تم توزيعا على عينة البحث والإعتماد على سجلات والوثائق وأخيرا الأساليب الإحصائية.

1- المنهج

يعرف المنهج على أنه مجموعة من الإجراءات في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث لإكتشاف الحقائق المرتبطة بها، وللإجابة على أسئلة التي أثارها فالمنهج يختلف باختلاف الأهداف العامة له لإختيار المنهج الملائم للدراسة المراد بحثها، بما أن دراستنا تهدف إلى معرفة كيفية أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، ولأن طبيعة الموضوع أو الظاهرة هي التي تفرض علينا نوعية المنهج الذي ينبغي إستخدامه، فمكان المنهج المناسب لتحليل وكشف جوانب الموضوع هو المنهج الوصفي.

ولقد تم إختيار المنهج الوصفي لكونه المنهج الأنسب للقيام بهذه الدراسة لأنه يعتبر أدق المناهج المستخدمة في البحوث الإجتماعية، والمنهج الوصفي لا ينحصر في جمع المعلومات والحقائق وإنما يتعدى ذلك إلى تسجيل المؤشرات وإدلالات التي يمكن الباحث من إستخلاص البيانات التي جمعها.¹

وعلى إعتبار أن الدراسة التي نقوم بها بهدف معرفة أثر انماط القيادة على تطوير المسار الوظيفي . فإن ذلك يدفعنا إلى إستخدام المنهج الوصفي الذي يعد أحد المناهج التي يقوم بالتحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو المشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة وصفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة العلمية.

¹- عمار الطيب كشروء، البحث العلمي و مناهجه ، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع،الأردن،2008،ص228.

مجالات الدراسة

1-المجال المكاني:

تم تحديد مجال الدراسة بمدينة قصرالحيران وبالتحديد بلدية الأغواط في مؤسسة حجاج سي البشير.

2-المجال الزمني:

ويقصد بع الفترة التي إستغرقت الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 20 مارس إلى غاية 10 ماي 2023، اي مدة شهرين ونصف، حيث قمنا بتوزيع الإستبيان على أفراد العينة المتمثلين في أساتذة مؤسسة حجاج سي البشير.

بحيث كان الأسبوع الأول أي من 03/20 إلى غاية 2023/03/21 جمع المعلومات من مختلف المصادر ومراجع أي في إطار المنجي للدراسة، أما التوزيع الثاني فكان 03/25 إلى غاية 2023/04/30 توزيع الإستبانة على الأساتذة، كما قمنا بالاتصال مدير المؤسسة التي قدم لنا الوثائق الرسمية التي تخدمنا في الدراسة.

3-المجال البشري:

إن الهدف كل باحث هوالتواصل إلى إستنتاجات سليمة عن المنهج الأصلي فالكمال في البحث العلمي هوأن نساعمل لدى كل عناصر البحث الذي بدراسته، إلا أنه كلما تجاوز العدد الإجمالي ببعض المئات من العناصر كلما أصبح ذلك صعبا، ولذلك يمكننا الإقتصار على المعلومات القليلة الموجودة حول مجتمع البحث المعينة.

وفي الضوء دراستنا، التي تتمحور حول الأنماط القيادية في مؤسسة حجاج سي البشير، فإن الأطار العام للمجتمع البحث هو الأساتذة الذين يدرسون في هذا القسم بمختلف أصنافهم ورتبهم بمؤسسة حجاج سي البشير، حيث كان مجتمع البحث المكون كليا سنة

2010.....إلى 2014 ب منصب عمل، ولكن أخذنا العاملين لسنة 2010 إلى غاية 2014 والذي بلغ..... منصب لخريجي الجامعة.

3- عينة الدراسة:

إن عينة التي يعرفها موريس أنجرس " بأنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث معين يتم إعدادها بطريقة تتطوي على نفس عملية دراسة المجتمع الأصلي ولكن يجب أن تتوفر على جميع خصائص المجتمع الأصلي ولإختيار هذه العينة نجد عدة طرق حسب طبيعة مجتمع البحث وظروف الباحث في هذه العينة".¹

ولقد تم إختيار نسبة 100% من مجتمع البحث المكن أساسا من فردا من العاملين في قسم مؤسسة حجاج سي البشير

.....

¹ - عمار بخوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي ، ط02 ، ديوان الوطني المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001، ص67.

4- أدوات جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات في الدراسة العلمية ركيزة أساسية يتوقف عليها نجاح هذه الأخيرة أوفشلها، فهي الوسائل التي يتم إستخدامها للحصول على بيانات في الميدان الذي تجري فيه الدراسة.

ولكوننا إنطلقنا من نفس الفرض أي العمل بأسلوب البحث العلمي فقد إستعنا في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتمثلة في الملاحظة وإستمارة المقابلة وإستمارة الإستبيان والوثائق والسجلات.

4-1- الملاحظة:

وهي أول أداة لجمع البيانات تم إساعمالها بإعتبارها المنبه للظواهر أوالحوادث بقصد تفسيرها وإكتشاف أسبابها وعواملها والوصول إلى قوانين التي تحكمها.¹

ولقد إستخدامنا الملاحظة لبسيطة وذلك من أجل إكتشاف بعض التصرفات لبعض أفراد العينة، حتى قبل بداية البحث بحكم المعرفة السابقة بأفراد العينة وبعض الألفاظ والعبارات التي يرددها أفراد العينة وكذلك الإستماع إلى الأحاديث التي تدور بين الأساتذة عن الأنماط القيادية خلال مسارهم الوظيفي الذي لفت لنا النظر وجعلنا قوم بهذه الدراسة وأيضا أننا نعتبر من خريجي الجامعة.

4-2- إستمار المقابلة:

¹ - حسن عبد الحميد رشوان ، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ،مصر ،2003، ص 156.

وكانت ثاني أداة تم استخدامها لجمع البيانات والمقابلة هي عملية إجتماعية صريحة تحدث بين شخصين المقابل والمبحوث، وقد ترتبط بذلك التبادل اللفظي من استخدام تغيرات الوجه ونظرة العين والهيئة والإيماءات والسلوك العام.

وتعني المقابلة أو الإستبار المواجهة أو المعاينة أو الإستجواب وهي تقوم على الإتصال الشخصي والإجتماع وجها لوجه بين الباحث والمبحوث وتحدث مناقشة محادثة موجهة من أجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها .

في دراستنا قمنا بإجراء مقابلة مدير مؤسسة حجاج سي البشير، والتي كانت في تاريخ 02/04/2023 على ساعة 15:02 وكانت حول الإحصائيات والوثائق الرسمية التي تخص دراستنا من بينها إحصائيات الأساتذة في مؤسسة حجاج سي البشير

4-3- إستمارة الإستبيان:

والتي يعرفها " ربحي مصطفى عليان " و"عثمان محمد غنيم" بأنها أداة الجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي".¹

ولقد قمنا ببناء الإستمارة وذلك بعد الملاحظات التي إكتشفناها في الميدان وأيضا بعد المقابلات الحرة التي قمنا بها على بعض الأساتذة وبعدها قمنا ببناءها بأسئلة مفتوحة، وأخرى مغلقة، ومن ثم تغيير بعضها وتصحيحها وظيفتها بطريقة صحيحة وثم تويبها بناء على خطة البحث والتي شملت أربعة محاور .

المحور الأول : البيانات الشخصية.

المحور الثاني : البيانات الخاصة بالفرضية الأولى " النمط القيادي الديمقراطي "

المحور الثالث: البيانات الخاصة بالفرضية الثانية " النمط القيادي الديكتاتوري "

¹ - ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2000،ص81.

المحور الرابع: البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة "النمط القيادي الوظيفي"

وفي الأخير كل نهاية محور يوجد سؤال مفتوح.

كما أن لإستمارة مرت بعدة مراحل متمثلة في :

- قدمت أسئلة الإستمارة إلى الأستاذ المشرف التي أبد ملاحظاته وبناء على توجيهاته ونصائحه تم تصحيحها وإعدادها في شكل نهائي؛

- القيام بتجريب الإستمارة على بعض الأساتذة مما جعل الإستمارة تتغير ولوبشكل جزئي في بعض المصطلحات؛

- إدخال التعديلات اللازمة والنهائية على الإستمارة والنزول بها نحوالميدان لإجراء الدراسة؛

-قمنا بتوزيع الإستمارة على 50 أستاذ وتم إرجاع 50 إستمارة ولم تلغى واحد منهم لأن تم الإجابة على جميع الأسئلة.

4-4- الوثائق والسجلات:

يعتمد الباحث على الإحصائيات الرسمية والتقارير كأداة من أدوات جمع البيانات الخاصة بموضوع بحثه.¹

ولقد إعتمدنا في موضوع الدراسة على بعض الإحصائيات التي ساعدتنا في تحديد وإختيار العينة وبعض الوثائق الرسمية.

5-أساليب المعالجة الإحصائية:

تستدعي الضرورة في بعض الأبحاث العلمية إستخدام بعض الأساليب الإحصائية حلول وإجابات علمية دقيقة.²

ولقد تمثلت فيما يلي:

¹ - رشيد زوراني، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية(أسس عملية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص151.

² - زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الإجتماعي، دار النهضة العربية، ط2، دون مكان النشر، 1974، ص109.

-التوزيع التكراري: هو تعداد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الإستمارة وتلخيصها بالجدوال وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة على إستبيان الدراسة؛¹

-عرض بيانات في جدوال بسيطة؛

-وضع جدوال مركبة لوصف العلاقات بين مختلف المتغيرات حسب الضرورة؛

-إستعمال النسب المئوية ويرمز لها بالرمز (%) وتحسب العلاقة: $\frac{\text{تكرار الإحتمال} * 100}{\text{مجموع التكرار}}$

مجموع التكرار

-الإعتماد على جانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسيرها.

خلاصة الفصل

إن ما جاء به الفصل يتضمن أساسا الطريقة المنهجية لسير العمل الميداني لموضوع الدراسة، والخطوات مر بها إبتداء إختيار المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، وكما تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة كالمجال المكاني والمجال الزماني والمجال البشري وكذا إختيار عينة الدراسة، بإضافة أننا إستخدامنا أدوات جمع البيانات المكونة من الملاحظة وإستمارة المقابلة وإستمارة الإستبيان وكذلك تطرقنا إلى أدوات المعالجة الإحصائية في التكرار والنسبة المئوية.

¹ - عيد الباسط محمد الحسن، أصول البحث الإجتماعي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1991، ص207.

الفصل الثالث: عرض وتحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية

1-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية

1-2- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى "النمط القيادي الديمقراطي".

1-3- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية "النمط القيادي الديكتاتوري".

1-4- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة "النمط القيادي الوظيفي".

2- عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

2-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى "النمط القيادي الديمقراطي".

2-3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية" النمط القياديالديكتاتوري " .

2-4- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة" النمط القياديالوظيفي " .

الإستنتاج العام

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة وتحليل البيانات التي جمعت بواسطة إستمارة الإستبيان لإختبار تساؤلات الدراسة والتي تناولت المحاور التالية:

-المحور الأول : تضمن البيانات الشخصية؛

-المحور الثاني: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الأول" النمط القيادي الديمقراطي".

-المحور الثالث : عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية" النمط القيادي الديكتاتوري".

-المحور الرابع: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة" النمط القيادي الوظيفي".

وبذلك سنعتمد في تحليل ومناقشة هذه البيانات على التكرار والعرض الجدولي والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية كالنسب المئوية، ويرتبط بمناقشة وتقسيم المحاور السابقة لغرض عرض المؤشرات كل محور ومدى تأثيرها في متغيرات الدراسة.

كما يهدف هذا الفصل إلى العرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها.

عرض وتحليل البيانات الميدانية

سننطلق في هذا المطلب إلى تحليل البيانات الشخصية للأفراد العينة المستجوبة تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، طبيعة العمل) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص المفردات الدراسة على نحو التالي:

-خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس

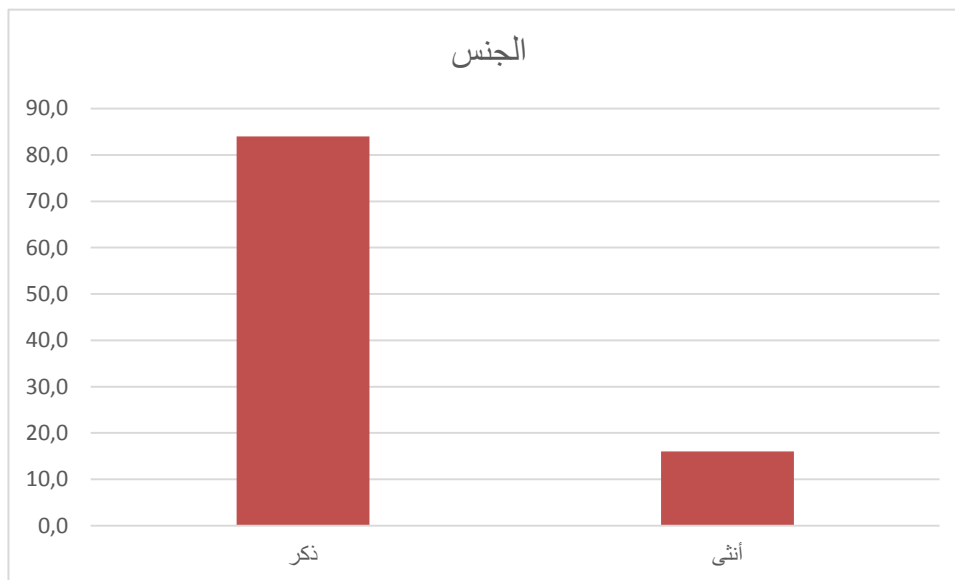
يمكننا توضيح توزيع العينة حسب الجنس في الجدول التالي:

جدول رقم : خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
84%	42	ذكر
16%	08	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات إكسل

الشكل التالي مثل خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين إستنادا على مخرجات إكسل

يوضح الجدول أفراد العينة حسب الجنس، حيث نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول أن نسبة 84% هي نسبة الذكور أن نسبة 16% هي نسبة الإناث ومنه نستنتج أن الذكور أكبر من الإناث وهذا يرجع إلى أن في قسم العلوم الإجتماعية والديمقراطية عدد رجال أكثر من النساء ويفسر لنا قوى العاملة في القسم الرجال أكثر من راجع إلى متطلبات الحياة في ظروف الحالية للعيش.

-خصائص مفردات الدراسة حسب العمر

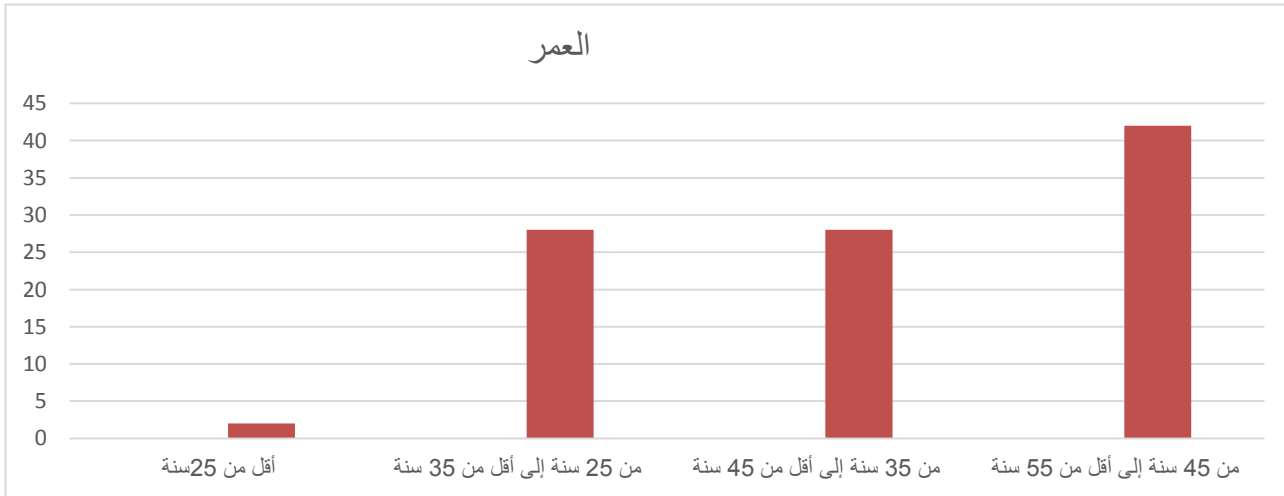
يمكننا توضيح توزيع العينة حسب العمر في الجدول التالي:

جدول رقم : خصائص مفردات الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	01	02%
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	14	28%
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	14	28%
من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات إكسل

الشكل التالي مثل خصائص مفردات الدراسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبين إستنادا على مخرجات إكسل

من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن فئات السن لأفراد عينة البحث، حيث كانت الفئة العمرية أقل من 25 سنة نسبتها تقدر ب 02% وهي نسبة ضعيفة وتليها الفئة العمرية الثانية وهي من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة بلغت نسبة 28% وهي نسبة جيدة وتليها

الفئة العمرية الثالثة وهي من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة بلغت نسبة 28% وهي نسبة جيدة ومتساوية مع الأخير، وتليها الفئة العمرية الرابعة وهي من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة بلغت نسبة 42% وهي نسبة متوسطة مقارنة بنسب الأخرى، وهذا راجع لتوظيف عدد كبير من شباب والسياسة المتخذة من طرف الجامعة والدولة الجزائرية. كما نرى أن النسب أكبر هي ما بين 45 سنة وأقل من 55 سنة وهذا راجع إلى إرتقاء في مجال البحث العلمي ووصول إلى درجات أكبر من البحث العلمي .

-خصائص مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية

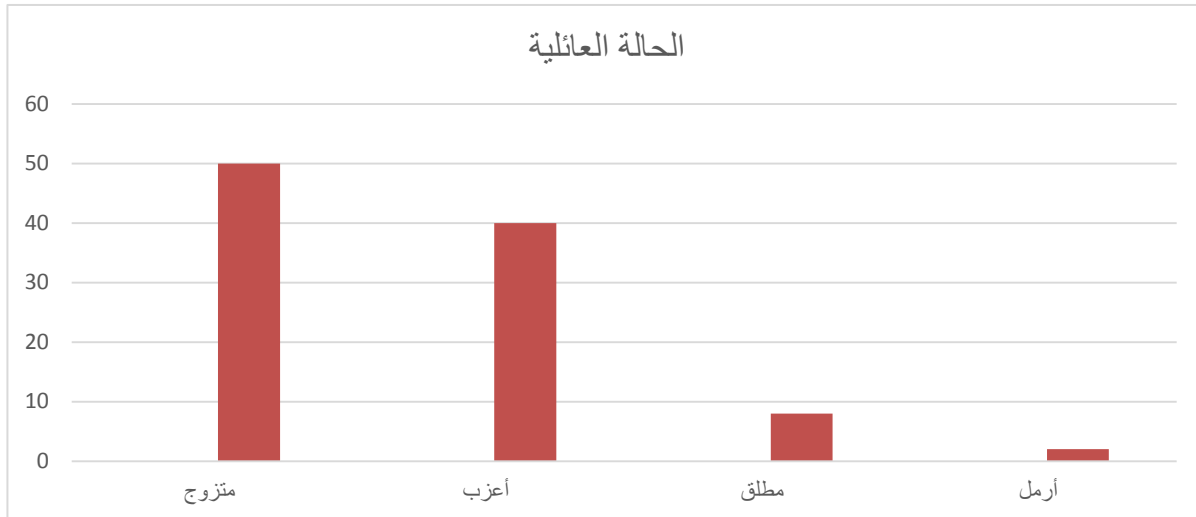
يمكننا توضيح توزيع العينة حسب الحالة العائلية في الجدول التالي:

جدول رقم : خصائص مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية

العمر	التكرار	النسبة
متزوج	25	50%
أعزب	20	40%
مطلق	04	08%
أرمل	01	02%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات إكسل

الشكل التالي مثل خصائص مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر : من إعداد الطالبين إستنادا على مخرجات إكسل

من خلال البيانات إجابات المبحوثين حسب الحالة العائلية حيث كانت نسبة العزاب تقدر ب 40% أي نسبة قريب من نسبة المتزوجين والتي بلغت 50% أي النصف وهي النسبة الغالبة في الجدول وهذا راجع إلا أن المتزوجين أغلب المظفين في القسم، ومانسبته 08% مطلق نسبة قليلة ومانسبته 02% مطلق أي تمثل شخص واحد من مجموع لفئة المستجوبة. ونستنتج أن فئة المتزوجين هي الفئة أكبر في جميع المظفين في القسم .

-خصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمكننا توضيح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي في الجدول التالي:

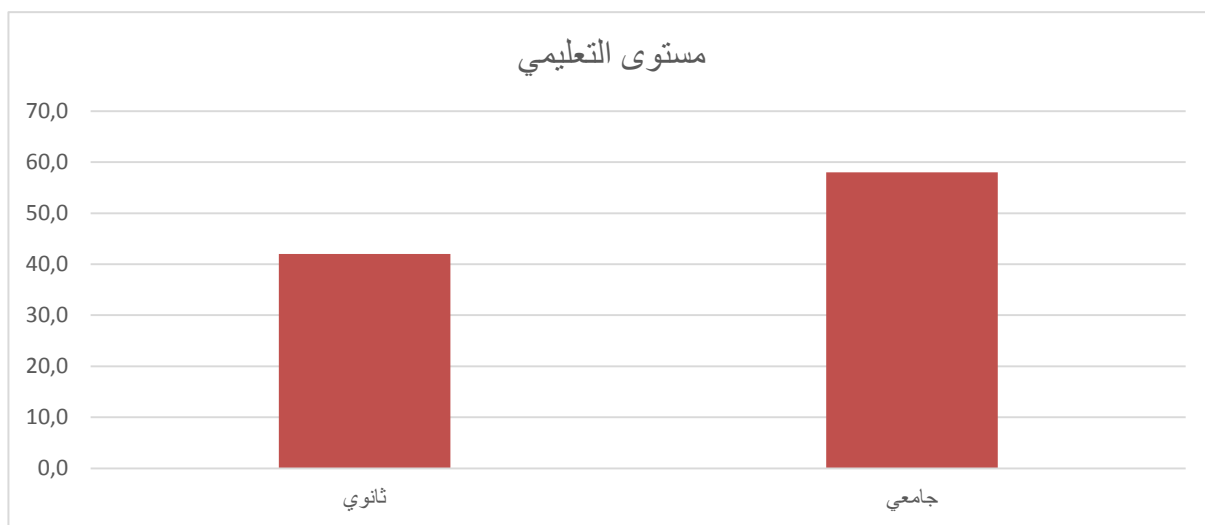
جدول رقم : خصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي

العمر	التكرار	النسبة
إبتدائي	00	00%
متوسط	00	00%

ثانوي	21	42%
جامعي	29	58%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات إكسل

الشكل التالي مثل خصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبين إستنادا على مخرجات إكسل

يوضح الجدول أعلاه تصريحات المبحوثين حسب المؤهل العلمي حيث كانت إجابة المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي 42% وتليها مستوى تعليم جامعي 58% أن مانسبته صفر بالمئة كل من التعليم اللابتدائي والمتوسط وهذا راجع إلى رفع في مستوى التعليمي للعاملين داخل قسم علم الإجتماع والديمغرافيا بحيث أن نسبة المستوى الجامعي أكبر من المستوى الثانوي وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة الجامعية ومتطلبات أفرادها في ومشاركة كبيرة في عملية وتسهيل التعليم العالي والبحث .

-خصائص مفردات الدراسة حسب طبيعة العمل

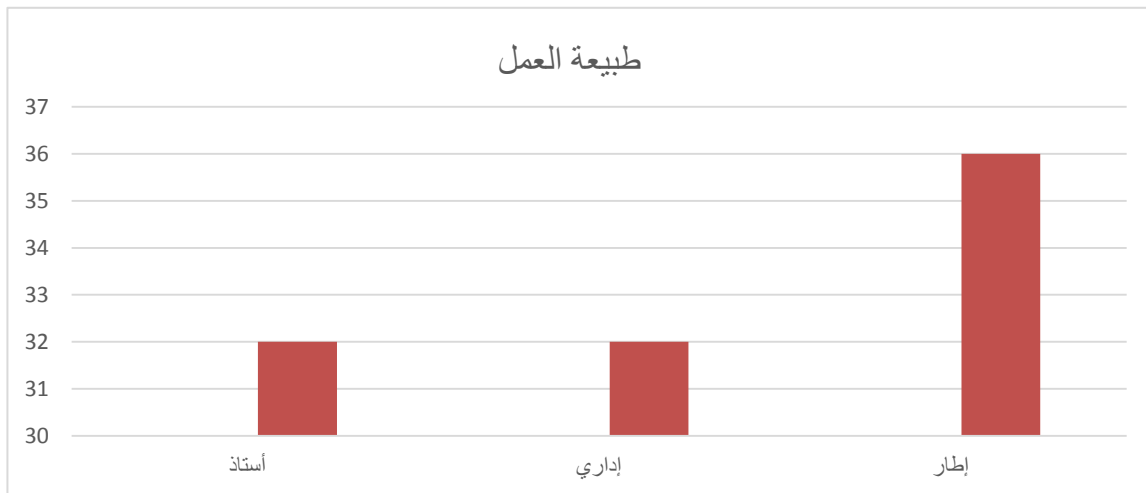
يمكننا توضيح توزيع العينة حسب طبيعة العمل في الجدول التالي:

جدول رقم : خصائص مفردات الدراسة حسب طبيعة العمل

العمر	التكرار	النسبة
أستاذ	16	32%
إداري	16	32%
إطار	18	36%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات إكسل

الشكل التالي مثل خصائص مفردات الدراسة حسب طبيعة العمل



المصدر : من إعداد الطالبين إستنادا على مخرجات إكسل

يوضح البيانات في الجدول أعلاه إجابات عينة البحث حسب طبيعة العمل نلاحظ أن مانسبته 32% أساتذة وهي نسبة معتبرة ومانسبته 32% إديون في القسم وهي نسبة متساوية مع نسبة أساتذة ومنه نستنتج عدد أساتذة متساوي مع عدد الإداريون ونسبته 36% إطار في القسم وهي النسبة أكبر في القسم وهذا راجع إلى رفع في مستوى تكوينهم وتدريبهم.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير عبارات الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة عن أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية لإجابات مفردات الدراسة عن عبارة الإستمارة المتعلقة الأنماط القيادية -العبارة الأولى : الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي نقول "يستخدم القائد عبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية للموظفين؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	18	36	1.98	0.84
أحيانا	15	30		
إطلاقا	17	34		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول استخدام القائد عبارات الثناء وإشباع الحاجات النفسية للموظفين بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 18 فرد يعبرون عن ما نسبته 36% صرحوا أن القائد يستخدم عبارات الثناء والتقدير وما نسبته 30% أن قائد أحيانا يستخدم عبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية للموظفين وما نسبته 34% صرحوا أن القائد لا يستخدم عبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية للموظفين، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (1.98) مقابل إنحراف المعياري (0.89) وهو مرتفع، بحيث يبين أن حرص القائد على عبارات الثناء والتقدير لإشباع الحاجات النفسية للموظفين وهذا كله ن أجل إعطاء القائد عبارات الثناء والتقدير لبذل المزيد من الجهد والتفكير نحو تقدم أفضل .

-العبارة الثانية : الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي نقول "يسير التواصل معه ويتقبل النقد من موظفية (القائد)؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية%	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	15	30	2.04	1.98
أحيانا	18	36		
إطلاقا	17	34		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول يسير سبر التواصل معه ويتقبل النقد من بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 15 فرد يعبرون عن ما نسبته 30% صرحوا أن القائد يستخدم سبل التواصل اليسر مع الموظفين ويتقبل نقده مانسبته 36% أن قائد أحيانا يستخدم سبل التواصل اليسر مع الموظفين ومانسبته 34% صرحوا أن القائد لا يستخدم سبل التواصل اليسر مع الموظفين، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (2.04) مقابل إنحراف المعياري (1.98) وهو جيد، بحيث يبين أن القائد يسير عملية التواصل والنقد من موظفيه.

-العبارة الثالثة: الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "يحفز المدير لموظفين على إبداع والتطوير بالعمل؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية%	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	25	50	1.78	0.86
أحيانا	11	22		
إطلاقا	14	28		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول تحفيز المدير على إبداع والتطوير بالعمل بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 25 فرد يعبرون عن ما نسبته 50% أي نصف النسبة صرحوا أن المدير يحفز على إبداع والتطوير بالعمل وعدد أفراد 11 فرد مانسبته 22% أن المدير أحيانا يحفز على إبداع والتطوير بالعمل وعدد أفراد 28 فرد مانسبته 28% صرحوا أن المدير لا يستخدم تحفيز على إبداع والتطوير بالعمل، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (1.78) مقابل إنحراف المعياري (0.86) وهو مرتفع، بحيث يبين أن حرص المدير تحفيز على إبداع والتطوير بالعمل على وهذا كله ن أجل إعطاء المدير دفع جديد وتحفيزهم لإعطاء أكثر وخروجهم من دوامتهم الروتينية .

-العبارة الرابعة : الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "يتواصل المدير بالنقاش والنقد الإيجابي لتطوير العمل؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	25	36	1.96	0.83
أحيانا	16	32		
إطلاقا	16	32		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول استخدام القائد يتواصل المدير بالنقاش والنقد الإيجابي لتطوير العمل بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 25 فرد يعبرون عن ما نسبته 36% صرحوا أن المدير يتواصل بالنقاش والنقد الإيجابي لتطوير العمل وعدد أفراد 16 فرد مانسبته 32% أن المدير أحيانا يتواصل بالنقاش والنقد الإيجابي لتطوير العمل 32% صرحوا أن لا يستخدم المدير يتواصل بالنقاش والنقد الإيجابي لتطوير العمل أي نسبة متساوية مع أحيانا المدير يتواصل إيجابيا والنقد في تطوير

العمل، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (1.96) مقابل إنحرافهم المعياري (0.83) وهو مرتفع، بحيث يبين أن تأكيد يتواصل المدير بالنقاش والنقد الإيجابي لتطوير وهذا كله من أجل إعطاء فرصة للموظفين بتصحيح الأخطاء ومعالجة المشاكل وفتح باب الحوار مع كل الموظفين .

- العبارة الخامسة : الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "يترك الحرية للموظفين في إدارة أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	21	42	1.80	0.78
أحيانا	18	36		
إطلاقا	11	22		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول ترك الحرية للموظفين في إدارة أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 21 فرد يعبرون عن ما نسبته 42% صرحوا أن المدير يترك الحرية للموظفين في إدارة أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم وعدد 18 فرد ما نسبته 36% أن المدير أحيانا يترك الحرية للموظفين في إدارة أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم و 22% صرحوا أن المدير لا يترك الحرية للموظفين في إدارة أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (1.80) مقابل إنحراف المعياري (0.78) وهو متوسط، بحيث يبين أن ترك الحرية للموظفين في إدارة أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم وهذا كله من أجل ترك مساحة شاسعة للموظفين لي خدمة أعمالهم بكل يسر وأريحية مع مراعاة الدقة والموضوعية في معالجة أعمالهم اليومية مع التركيز على تقييمها .

-العبارة السادسة: الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية والتي تقول "يشجع المدير الموظفين على مبادرة في طرح الأفكار؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	17	34	2.00	0.83
أحيانا	16	32		
إطلاقا	17	34		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول على تشجيع المدير الموظفين على مبادرة في طرح الأفكار بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 17 فرد يعبرون عن ما نسبته 34% صرحوا أن المدير يشجع الموظفين على مبادرة في طرح الأفكار وعدد أفراد البالغ عددهم 16 ما نسبته 32% أن المدير أحيانا يشجع الموظفين على مبادرة في طرح الأفكار وما نسبته 34% صرحوا أن المدير لا يشجع الموظفين على مبادرة في طرح الأفكار وهي نسبة متساوية مع الذين يؤيدون المدير بتشجيعه للموظفين على طرح أفكار، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (2.00) مقابل إنحرافهم المعياري (0.83) وهو مرتفع، بحيث يبين أن حرص المدير على تشجيع الموظفين على مبادرة في طرح الأفكار وهذا كله ن أجل إعطاء فرصة الإبداع والتجديد والإبتكار من لأجل المنافسة وجعل جوملائم بتقدير أفكارهم.

-العبارة السابعة : الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية والتي تقول "يستطيع الموظفون إتخاذ القرارات لمناسبة حسب مستواهم الوظيفي؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-------------------	---------	------------------	---------------	-------------------

0.81	2.10	28	14	دائما
		34	17	أحيانا
		38	19	إطلاقا

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول يستطيع الموظفون إتخاذ القرارات لمناسبة حسب مستواهم الوظيفيحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 14 فرد يعبرون عن ما نسبته 28% صرحوا أن يستطيع الموظفون إتخاذ القرارات لمناسبة حسب مستواهم الوظيفيومانسبته 30% أن أحيانا يستطيع الموظفون إتخاذ القرارات لمناسبة حسب مستواهم الوظيفي. وعدد 19 فردومانسبته 34% صرحوا أن لا يستطيعون الموظفون إتخاذ القرارات لمناسبة حسب مستواهم الوظيفي، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (2.10) يسر نحو إتجاه أحيانا مقابل إنحراف المعياري (0.81) وهو مرتفع، بحيث يبين أنالموظفين لا يستطيعون إتخاذ القرارات لمناسبة حسب مستواهم الوظيفي. فهو مؤشر خطير على وجود مركزية في القرارات .

-العبارة الثامنة: الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي نقول "يفوض القائد جزء من سلطته لمرؤوسه ويراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيم للمهام؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	12	24	2.02	0.71
	25	50		
	13	26		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول يفوض القائد جزء من سلطته لمرؤوسه ويراعي تخصصاتهم وإمكانياتهم عند تقسيم للمهام بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 18 فرد يعبرون عن ما نسبته 24% صرحوا أن القائد يفوض جزء من سلطته لمرؤوسه ويراعي تخصصاتهم وإمكانياتهم عند تقسيم للمهام و عدد أفراد 50 فرد ما نسبته 50% أن قائد يفوض جزء من سلطته لمرؤوسه ويراعي تخصصاتهم وإمكانياتهم عند تقسيم للمهام أي نصف المستجوبين وما نسبته 26% صرحوا أن القائد لا يستخدم تفوض جزء من سلطته لمرؤوسه ويراعي تخصصاتهم وإمكانياتهم عند تقسيم للمهام، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (2.02) وهذا في إتجاه أحيانا مقابل إنحرافهم المعياري (0.71) وهو ضعيف، بحيث يبين أن القائد يفوض القائد جزء من سلطته لمرؤوسه ويراعي تخصصاتهم وإمكانياتهم عند تقسيم للمهام وهذا بمشاركة نصف عدد أفراد الفئة المستجوبة.

- العبارة التاسعة: الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "يسهر القائد على العمل في جومن التعاون ويشارك مرؤوسه في حل مشاكلهم؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	18	36	1.98	0.84
أحيانا	21	42		
إطلاقا	11	22		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول يفوض القائد جزء من سلطته في جومن التعاون ويشارك مرؤوسه في حل مشاكلهم بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 18 فرد يعبرون عن ما نسبته 36% صرحوا أن القائد يفوض جزء من سلطته في جومن التعاون ويشارك مرؤوسه في حل مشاكلهم و عدد أفراد 21 فرد ما نسبته 42% أن قائد يفوض جزء من سلطته في جومن التعاون ويشارك مرؤوسه في حل مشاكلهم أي أكثر عدد من المستجوبين وما نسبته 22% صرحوا أن القائد لا يستخدم تفوض جزء من سلطته

في جومن التعاون ويشارك مرؤوسه في حل مشاكلهم، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (1.98) وهذا في إتجاه دائما مقابل إنحرافهم المعياري (0.84) وهو مرتفعة، بحيث يبين أن القائد يفوض القائد جزء من سلطته في جومن التعاون ويشارك مرؤوسه في حل مشاكلهم وهذا بمشاركة عدد كبير من أفراد الفئة المستجوبة.

- العبارة العاشرة : الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "القائد يتيح الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	21	42	1.80	0.78
أحيانا	18	36		
إطلاقا	11	22		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول القائد يتيح الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 21 فرد يعبرون عن ما نسبته 42% صرحوا أن القائد يتيح الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم وما نسبته 36% القائد يتيح الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم وما نسبته 22% صرحوا أن القائد لا يتيح الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (1.80) وهذا في إتجاه دائما مقابل إنحراف المعياري (0.78) وهو متوسط على عموما، القائد يتيح الفرصة

للموظفين لإبداء آرائهم وهذا يبين أن القائد يعطي الفرصة في المشاركة آرائهم وإقتراحاتهم للموظفي نحو مستقبل أفضل .

-العبارة الإحدى عشر: الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "يشارك المدير الموظفين في عملية إتخاذ القرار؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	17	34	1.98	0.82
أحيانا	17	34		
إطلاقا	16	32		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح يشارك المدير الموظفين في عملية إتخاذ القرار بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 17 فرد يعبرون عن ما نسبته 36% صرحوا أن المدير يشارك الموظفين في عملية إتخاذ القرار وعدد أفراد 17 فرد ما نسبته 34% أن المدير أحيانا يشارك الموظفين في عملية إتخاذ القرار وما نسبته 32% صرحوا أن المدير لا يشارك الموظفين في عملية إتخاذ القرار، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (1.98) وهذا في إتجاه دائما مقابل إنحرافهم المعياري (0.82) وهو مرتفع، بحيث يبين أن حرص المدير في مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرار وهذا يدل على مساهمة الموظفين في بدائل للمدير لإختيار البديل الأنسب وهذا راجع إلى حرية الإدارية المعطاة للموظفين.

-العبارة إثني عشر: الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "يميل المدير لتفويض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل؟".

إحصائيا	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
---------	---------	------------------	---------------	-------------------

				إحتمال
0.82	1.76	48	24	دائما
		28	14	أحيانا
		24	12	إطلاقا

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول يميل المدير لتفويض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 24 فرد يعبرون عن ما نسبته 48% صرحوا أن يميل المدير لتفويض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل أي تقريبا نصف النسبة وما نسبته 28% بعدد أفراد 14 فرد أحيانا يميل المدير لتفويض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل وما نسبته 24% صرحوا أن المدير لا يميل لتفويض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (1.76) وهذا في إتجاه دائما مقابل إنحراف المعياري (0.82) وهو مرتفع، بحيث يبين أن حرص المدير لتفويض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل وهذا كله من أجل إعطاء القائد بعض المهام وصلاحيات لتخفيف عن بعض القرارات وجعل مشاركة إتخاذ القرار جمعيا مع ربح الوقت.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية "النمط القيادي الديكتاتوري".

- العبارة الأولى : الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة للمناقشة القرارات؟".

				إحصائيا إحتمال
الإنحراف المعياري	متوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	
0.92	2.00	42	21	دائما

		16	08	أحيانا
		42	21	إطلاقا

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول تركيز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة للمناقشة القرارات بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 21 فرد يعبرون عن ما نسبته 42% صرحوا أن القائد يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة للمناقشة القرارات أو ما نسبته 16% أن قائد أحيانا يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة للمناقشة القرارات أو ما نسبته 42% صرحوا أن القائد لا يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة للمناقشة القرارات وهي نسبة متساوية مع تأييد تركيز السلطة في يد القائد وعدم مناقشة القرارات، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (2.00) في إتجاه أحيانا مقابل إنحراف المعياري (0.92) وهو مرتفع جدا، بحيث يبين أن حرص القائد يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة للمناقشة القرارات وعدم تركيزها في إطلاقا .

- العبارة الثاني: الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "يلتزم كافة الموظفين بالتعليمات والقرارات حسب رغبة المدير؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	23	46	1.94	0.93
أحيانا	07	14		
إطلاقا	20	40		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول يلتزم كافة الموظفين بالتعليمات والقرارات حسب رغبة المدير بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 23 فرد يعبرون عن ما نسبته 46% صرحوا أن يلتزم كافة الموظفين

بالتعليمات والقرارات حسب رغبة المدير ونسبته 14% أن البالغ عددهم 07 افراد أن المدير أحيانا يلتزم كافة الموظفين بالتعليمات والقرارات حسب رغبة المدير ونسبته 40% صرحوا أن يلتزم كافة الموظفين بالتعليمات والقرارات حسب رغبة المدير، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (1.94) في إتجاه دائما مقابل إنحراف المعياري (0.93) وهو مرتفع، بحيث يبين إلتمز كافة الموظفين بالتعليمات والقرارات حسب رغبة المدير وهذا راجع إلى مركزية القرارات رغم وجود قوانين تعطي للمدير ومن معه صلاحيات أكبر.

-**العبارة الثالث:** الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "يرغب المدير دائما في تحديد مسارات العمل كما يراه مناسبا؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	14	28	2.16	0.84
أحيانا	14	28		
إطلاقا	22	44		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول يرغب المدير دائما في تحديد مسارات العمل كما يراه مناسبا بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 14 فرد يعبرون عن ما نسبته 28% صرحوا أن يرغب المدير دائما في تحديد مسارات العمل كما يراه مناسبا ونسبته 28% أن المدير أحيانا يرغب المدير دائما في تحديد مسارات العمل كما يراه مناسبا ونسبته 44% صرحوا أن المدير لا يرغب المدير دائما في تحديد مسارات العمل كما يراه مناسبا، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (2.16) وهذا في إتجاه أحيانا مقابل إنحراف المعياري (0.84) وهو مرتفع، بحيث يبين أن لا يرغب المدير دائما في تحديد مسارات العمل كما يراه مناسبا. مما يدل على كل موظف حر في عمله وهذا في إطار قانوني ووفقا للصلاحيات والمسؤوليات المعمول بها.

-العبارةالرابع: الجدوليمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول"يفضل المدير حل المشاكل العمل بأسلوبه الخاص؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	14	28	2.08	0.80
أحيانا	18	36		
إطلاقا	18	36		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول يفضل المدير حل المشاكل العمل بأسلوبه الخاصبحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 14 فرد يعبرون عن ما نسبته 28% صرحوا أن يفضل المدير حل المشاكل العمل بأسلوبه الخاصومانسبته 36% أن المدير أحيانا يفضل المدير حل المشاكل العمل بأسلوبه الخاصومانسبته 36% بلغ عدد أفراد 18 فرد صرحوا أن المدير لا يفضل المدير حل المشاكل العمل بأسلوبه الخاص،بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (2.08) مقابل إنحراف المعياري (0.80) وهو مرتفع،يفضل المدير حل المشاكل العمل بأسلوبه الخاص بين إتجاه أحيانا وإطلاقا بحيث كانت النسب متساوية .

-العبارة الخامسة: الجدوليمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول"يحتفظ المدير بكافة سلطته ولا يميل للتفويض؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	15	30	2.12	0.84

		28	14	أحيانا
		42	21	إطلاقا

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول يحتفظ المدير بكافة سلطته ولا يميل للتفويض بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 15 فرد يعبرون عن ما نسبته 30% صرحوا أن المدير يحتفظ بكافة سلطته ولا يميل للتفويض ما نسبته 28% أن المدير يحتفظ أحيانا بكافة سلطته ولا يميل للتفويض ما نسبته 42% صرحوا أن المدير لا يحتفظ بكافة سلطته ولا يميل للتفويض، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (2.12) في إتجاه أحيانا مقابل إنحراف المعياري (0.84) وهو مرتفع، بحيث يدل على أن المدير لا يحتفظ بكافة سلطته ولا يميل للتفويض.

- العبارة السادسة: الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "يحرص المدير للحفاظ على النمط التقليدي للعمل؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	18	36	2.00	0.85
أحيانا	14	28		
إطلاقا	18	36		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول يحرص المدير للحفاظ على النمط التقليدي للعمل بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 18 فرد يعبرون عن ما نسبته 36% صرحوا أن يحرص المدير للحفاظ على النمط التقليدي للمعلومات نسبته 28% البالغ عدد أفراد 14 فرد أن المدير أحيانا يحرص على الحفاظ على النمط التقليدي للمعلومات نسبته 36% صرحوا أن لا يحرص المدير على الحفاظ على النمط التقليدي

للعمل، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (2.00) في إتجاه أحيانا مقابل إنحراف المعياري (0.85) وهو مرتفع، بحيث يبين حرص المدير للحفاظ على النمط التقليدي للعمل بين مؤيد ومعارض.

- العبارة السابعة : الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "القائد يعتمد أسلوب التهيب ليفرض سلطته على جميع ؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	14	28	2.18	0.84
أحيانا	13	26		
إطلاقا	23	46		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول القائد يعتمد أسلوب التهيب ليفرض سلطته على جميع بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 14 فرد يعبرون عن ما نسبته 28% صرحوا أن القائد يعتمد أسلوب التهيب ليفرض سلطته على جميع ومانسبته 26% البالغ عدد أفراد 13 فرد أن القائد أحيانا يعتمد على أسلوب التهيب ليفرض سلطته على جميع ومانسبته 46% صرحوا أن لا يعتمد المدير على أسلوب التهيب ليفرض سلطته على جميع، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (2.18) في

إتجاه أحيانا مقابل إنحراف المعياري (0.84) وهو مرتفع، بحيث يبين القائد لا يعتمد أسلوب الترهيب ليفرض سلطته على جميع. هذا مما يدل على إحترام المتبادل وإحترام القوانين.

-العبارة الثامنة: الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "القائد يخصم يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب الغياب؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	18	36	2.08	0.89
أحيانا	10	20		
إطلاقا	22	44		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول القائد يخصم يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب الغياب بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 18 فرد يعبرون عن ما نسبته 36% صرحوا أن يحرص القائد بخصم يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب الغياب وما نسبته 20% البالغ عدد أفراد 10 فرد أن المدير أحيانا القائد يخصم يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب الغياب وما نسبته 44% صرحوا أن لا يخصم القائد يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب الغياب، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (2.08) في إتجاه أحيانا مقابل إنحراف المعياري (0.89) وهو مرتفع، بحيث يبين حرص القائد بخصم يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب الغياب.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية "النمط القيادي الوظيفي".

-العبارة الأولى : الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "تعتمد أن تخطيط المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	18	36	1.88	0.77
أحيانا	20	40		
إطلاقا	12	24		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول تعتمد أن تخطيط المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 18 فرد يعبرون عن ما نسبته 36% صرحوا أن دائما اعتماد على تخطيط المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية و 40% البالغ عدد أفراد 20 فرد أن أحيانا يعتمد على تخطيط المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية و 24% صرحوا أن لا تعتمد أن تخطيط المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (1.88) في إتجاه دائما مقابل إنحراف المعياري (0.77) وهو ضعيف، بحيث أحيانا تعتمد على تخطيط المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية.

-العبارة الثانية: الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها ؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	20	40	1.92	0.85
أحيانا	14	28		

إطلاقا	16	32	
--------	----	----	--

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 20 فرد يعبرون عن ما نسبته 40% صرحوا أن تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها ومانسبته 28% البالغ عدد أفراد 14 فرد أن أحيانا تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها ومانسبته 32% صرحوا أن لا تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (1.92) في إتجاه دائما مقابل إنحراف المعياري (0.85) وهو مرتفع، بحيث تؤكد على إعتماد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.

-العبارة الثالثة: الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "يتشارك مع وحدات المختصة في المؤسسة لتخطيط مسارك الوظيفي؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	18	36	1.96	0.83
أحيانا	16	32		
إطلاقا	16	32		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول يتشارك مع وحدات المختصة في المؤسسة لتخطيط مسارك الوظيفي فيها بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 18 فرد يعبرون عن ما نسبته 36% صرحوا أن يتشاركوا مع وحدات المختصة في المؤسسة لتخطيط مسارك الوظيفي فيها ومانسبته 32% البالغ عدد أفراد 16

فرد أن أحيانا يتشارك مع وحدات المختصة في المؤسسة لتخطيط مسارك الوظيفي ومانسبته 32% صرحوا أن لا يتشارك مع وحدات المختصة في المؤسسة لتخطيط مسارك الوظيفي وهي نسبة متساوية مع أحيانا وإطلاقا، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (1.96) في إتجاه دائما مقابل إنحراف المعياري (0.83) وهو مرتفع، بحيث تؤكد على تشارك مع وحدات المختصة في المؤسسة لتخطيط مسارك الوظيفي وقد جاءت نسبة متساوية مع معارض ومنحاز .

-العبارة الرابعة: الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية والتي تقول "لديك وعي كافي بمفهوم المسار الوظيفي ؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	21	42	1.88	0.84
أحيانا	14	28		
إطلاقا	15	30		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح لديك وعي كافي بمفهوم المسار الوظيفي بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 21 فرد يعبرون عن ما نسبته 42% صرحوا أن لديهم وعي كافي بمفهوم المسار الوظيفي فيها ومانسبته 28% البالغ عدد أفراد 14 فرد أن المدير أحيانا لديهم وعي كافي بمفهوم المسار الوظيفي ومانسبته 30% صرحوا أن ليس لديهم وعي كافي بمفهوم المسار الوظيفي، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (1.88) في إتجاه دائما مقابل إنحراف المعياري (0.84) وهو مرتفع، بحيث تؤكد على لديهم وعي كافي بمفهوم المسار الوظيفي وهذا مما يسمى بالوعي الوظيفي.

-العبارة الخامسة: الجدول يمثل تكرارات ونسبة مئوية والمتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية والتي تقول "يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين أدائك للمسار الوظيفي؟".

إحصائيا إحتمال	التكرار	النسبة المئوية %	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	23	46	1.86	0.88
أحيانا	11	22		
إطلاقا	16	32		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول يمثل يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين أدائك للمسار الوظيفي فيها بحيث نلاحظ أن الموظفين البالغ عددهم 23 فرد يعبرون عن ما نسبته 46% صرحوا يوجد صلة بين مستواهم العلمي وبين أدائهم للمسار الوظيفي ومانسبته 22% البالغ عدد أفراد 11 فرد يوجد أحيانا صلة بين مستواهم العلمي وبين أدائهم للمسار الوظيفي ومانسبته 32% صرحوا أن لا يوجد صلة بين مستواهم العلمي وبين أدائهم للمسار الوظيفي، بحيث جاء متوسط الحسابي للإستجابات المبحوثين (1.86) في إتجاه دائما مقابل إنحراف المعياري (0.88) وهو مرتفع، بحيث تؤكد يوجد صلة بين مستواهم العلمي وبين أدائهم للمسار الوظيفي. مما يدل على وجود تطابق بين الشهادة والمنصب.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة في ضوء إختبار الفرضيات الجزئية

في هذا المبحث سنتطرق إلى إختبار الفرضيات الثلاث والنتائج التي سنتوصل لها من خلال تحليل السابق للفرضيات .

المطلب الأول: إختبار الفرضية الجزئية الأولى

والتي مفادها يوجد النمط القيادي الديمقراطي في مؤسسة حجاج سي البشير. وقد أسفرت النتائج على مايلي: أن يستخدم القائد عبارات لإشباع الحاجات النفسية للموظفين عبرت عن نسبة 36% لأن القائد يجعل من موظفه رمز للعمل كما يعتبر راس مال البشري لأي مؤسسة، كما عبرت نسبة 36% عن العبارة يسير التواصل معه كما يقبل الإنتقاد من موظفيه كانت أعلى نسبة هي أحيانا أي في بعض الأحيان يقبل القائد الإنتقاد من طرف موظفيه، وما نسبته 50% يحفز المدير الموظفين على الإبداع والتطوير بالعمل وهذا مما جعل لهم فرص لإعطاء إبداعاتهم وتطويرها، كما جاءت في نسبة 36% أن المدير يتواصل بالنقاش والنقد الإيجابي لتطوير العمل هذا من أجل معرفة ثغرات العمل ونظامه، كما عبرت النسبة 42% ترك الحرية للموظفين في إدارة أعمالهم مع مراعاة الموضوعية والدقة في تقييمها مع إضفاء الشفافية داخل القسم، كما عبرت نسبة 34% على تشجيع المدير للموظفين على المبادرة في طرح أفكارهم القيمة من أجل معرفة كبيرة بالمجالات التي تساعد على تطوير أعمالهم ومعرفة إبداعات الموظفين من خلال طريقة العصف الذهني التي تسمح بالمشاركة أفكار من خلال جلسات عمل مبرمجة وبعيد عن كل أشكال الرفض، كما جاءت نسبة 36% لا يستطيع الموظفون إتخاذ القرارات المناسبة حسب مستواهم الوظيفي هذا شئ خطير كما تعبر عليه من خلال مركزية القرارات، كما جاءت النسبة 50% تفويض القائد جزء من سلطته لمروؤسيه مع مراعاة تخصصاتهم وإمكانياتهم عند تقسيم للمهام أي نصف معارض وأخرى مؤيد، كما عبرت نسبة 42% على أن يسهر القائد على العمل في جومن التعاون ويشارك مرؤسه في حل مشاكلهم

وهم أحيانا يشاركونهم في حل مشاكلهم، كما عبرت النسبة 42% دائما ما يتيح المدير الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم، كما عبرت نسبة 34% وهي نسبة متساوية مع أحيانا في مشاركة المدير الموظفين في عملية إتخاذ القرار كما تعبر النسبة 48% عن ميل المدير التفويض بعض الصلاحيات لتسهيل بعض لمهام في العمل.

والنتيجة الحتمية التي يمكن إستخلاصها بعد أن جاءت النسب متقاربة هي أن الفرضية الأولى قد تحققت بنسبة كبيرة.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الجزئية الثانية

والتي مفادها يوجد النمط القيادي البيروقراطي في مؤسسة حجاج سي البشير وقد أسفرت النتائج على مايلي : أن تركيز السلطة في يد المدير وعدم إتاحت لهم الفرصة في مشاركة للمناقشة القرارات عبرت عن نسبة 42% وهي نسبة متساوية مع دائما وإطلاقا وبها عليه فإن تكون بين مؤيد ومعارض، كما قالت العبارة يلزم المدير كافة الموظفين بالتعليمات والقرارات حسب رغبته إل نسبة 46% أي دائما ما بالتعليمات وقراراته، كما عبرت نسبة 44% في رغبة المدير في تحديد مسارات العمل كما يراه مناسبا إطلاقا وهذا لا يستطيع أن يرغب في تحديد مسارات العمل، كما عبرت نسبة 36% يفضل المدير حل المشاكل العمل بأسلوبه الخاص وهي نسبة متساوية مع إطلاقا، كما يحتفظ المدير بكافة سلطته ولا يميل إلا التفويض وهذا عبر عليه بنسبة 42%، كما يحرص المدير على الحفاظ على النمط التقليدي للعمل كما عبر عليه بنسبة 36% كنسبة متساوية مع إطلاقا أي رفض نصف الفئة المستجوبة، كما يعتمد القائد على أسلوب لترهيب ليفرض سلطته على الجميع إطلاقا وهذا رفض من الفئة المستجوبة معبر عليها بالنسبة 46%، كما أن القائد يخصم يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب الغياب كما عبر عليها بنسبة 44% أي رفض ذلك .

والنتيجة الحتمية التي يمكن إستخلاصها بعد أن جاءت النسب كلها متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت نسبيا.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الجزئية الثالثة

والتي مفادها يوجد النمط القيادي الوظيفي في مؤسسة حجاج سي البشير وقد أسفرت النتائج على مايلي: أن النسبة 40% من إحتمال أحيانا تعتقد أن تخطيط المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية، كما عبرت نسبة 40% أن دائما تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار والوظيفي للعاملين فيها، كما يتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة لتخطيط مسارك الوظيفي كما عبرت عليها بنسبة 36%، أما النسبة 42% تعبر على أن الموظفين لديهم وعي كافي بمفهوم مسارهم الوظيفي، كما أن نسبة 46% أن توجد صلة بين مستوى العلمي وبين أداء للمسار الوظيفي.

والنتيجة المستخلصة بعد قراءة النسب تبين أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت رغم تقارب النسب.

خاتمة

على الرغم من تنوع الأهداف التنظيمية ، إلا أن وظيفة ودور القائد في تحقيقها يظل كما هو في جميع المنظمات التنفيذية ، أي السعي لتحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتعريفها للمرؤوسين ، ومنع الأهداف والمتطلبات من جهة و تعارض المنظمة مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين فيها مع أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى ، من ناحية أخرى ، يعتبر تخطيط المسار الوظيفي أيضًا أحد وظائف إدارة الموارد البشرية ، والتي تهتم بخلق التوافق والاتساق بين الفرد والعمل الذي يقوم به ، مع الرؤية الأساسية لتحقيق أهداف الإنتاجية من تنظيم وتحقيق أهداف الرضا الوظيفي الشخصي.

حيث نستنتج أن الأفراد يحتاجون إلى شخص ما للإشراف عليهم أثناء تخطيطهم لمساراتهم المهنية ، وغالبًا ما يلعب القادة هذا الدور شجعهم على تطوير القيم التي تساعد علي تطوير مسارات حياتهم المهنية.

من خلال نتائج البحث الذي تم إجراؤه ، تم التأكيد على أن مستوى تطور المسار الوظيفي للكادر الإداري في مؤسسة حجاج سي البشير ، حيث أن التقنيات المستخدمة لا ترقى إلى تلك المستخدمة من قبل المؤسسات الأخرى مثل العملية الحوار مع الموظفين حول مسار حياتهم المهنية ، وكذلك عقد اجتماعات رسمية حيث يشرح للموظفين البدائل المتاحة في مساراتهم المهنية.

بالإضافة إلى ذلك ، تتطلب عملية التخطيط للمسار الوظيفي للعامل مشاركة وتنسيق جوانب متعددة من الجامعة ، واستدعاء مصالح الموظفين ، وكل عضو هيئة تدريس على حدة ، والمصالح المركزية للمستخدمين والموظفين أنفسهم ، بل العكس ، بما أن كل مصلحة قائمة بذاتها ، فقد أعرب الموظفون أيضًا عن حاجة قوية لتخطيط المسارات الوظيفية جنبًا إلى جنب مع احتياجات الأسرة ، وأظهرت نتائج البحث أن مستوى تدريب الموظفين الإداريين متوسط وغير كاف ، وأن فرص الترقية غير عادلة إنه أسلوب قيادة معامل

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

أولاً- الكتب:

- المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين الإسكندرية : الدار الجامعية.2006.
- بلال خلف السركانه، القيادة الادارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
- حسن عبد الحميد رشوان ، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- زوراتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية (أسس عملية وتدريبات) ، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الإجتماعي ، دار النهضة العربية، ط2، دون مكان النشر، 1974.
- مصطفى محمود أبوب كر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- عمار الطيب كشرود، البحث العلمي و مناهجه ، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- عمار بخوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي ، ط02 ، ديوان الوطني المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001.
- عبد الباسط محمد الحسن، أصول البحث الإجتماعي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1991.
- عبد الكريم درويش وليلى ثكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1992.
- شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار و علاقتها بمركز الضبط، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010.

ثانياً- الرسائل الجامعية:

أ- الأطروحات:

معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014.

ب- المذكرات:

-جغام رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2015-2016.

-حليمة بن طري، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -2015-2016.

ثالثاً-المجلات:

-أحسن طيار، عائشة بوجريدة.أثر الأنماط القيادية وفق نظرية (المسار - الهدف) على الرضا الوظيفي لموظفي جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية،مجلد (2) عدد (2) / ديسمبر 2019 .

-زرقة احمد، القيادة الإدارية والقائد الفعال.مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجلفة.

-مريم ارفيس.الأنماط القيادية في الادارة.مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.المجلد (12) العدد (1) - جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2021 .

دينا مناف محمد، أنماط القيادة ودور ها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الادارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012.

رابعاً-المواقع الالكترونية:

محاضرات مقياس تسيير المسارات المهنية لطلبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم،عبر

الرابط -http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/mod/resource/view.php?id=50581

1. https://moodle.univ-ouargla.dz/course/info.php?id=56 تمت زيارة الموقع

يوم:2022/01/26 الساعة:03:22

https://www.starshams.com/2021/05/administrative-leadership.html تمت زيارة الموقع

يوم:2022/02/14 الساعة:09:43

الملاحق

الملاحق

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	42	84,0	84,0	84,0
Valid أنثى	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 25 سنة	1	2,0	2,0	2,0
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	14	28,0	28,0	30,0
Valid من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	14	28,0	28,0	58,0
من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متزوج	25	50,0	50,0	50,0
أعزب	20	40,0	40,0	90,0
Valid مطلق	4	8,0	8,0	98,0
أرمل	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	21	42,0	42,0	42,0
Valid جامعي	29	58,0	58,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملاحق

طبيعة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أستاذ	16	32,0	32,0	32,0
إداري	16	32,0	32,0	64,0
إطار	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س01

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	18	36,0	36,0	36,0
أحيانا	15	30,0	30,0	66,0
إطلاقا	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س02

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	15	30,0	30,0	30,0
أحيانا	18	36,0	36,0	66,0
إطلاقا	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س03

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	25	50,0	50,0	50,0
أحيانا	11	22,0	22,0	72,0
إطلاقا	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س04

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	18	36,0	36,0	36,0
أحيانا	16	32,0	32,0	68,0
إطلاقا	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س05

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	21	42,0	42,0	42,0
أحيانا	18	36,0	36,0	78,0
إطلاقا	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س06

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	17	34,0	34,0	34,0
أحيانا	16	32,0	32,0	66,0
إطلاقا	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س07

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	14	28,0	28,0	28,0
أحيانا	17	34,0	34,0	62,0
إطلاقا	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س08

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	12	24,0	24,0	24,0
أحيانا	25	50,0	50,0	74,0
إطلاقا	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س09

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	18	36,0	36,0	36,0
أحيانا	21	42,0	42,0	78,0
إطلاقا	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	21	42,0	42,0	42,0
أحيانا	18	36,0	36,0	78,0
إطلاقا	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	17	34,0	34,0	34,0
أحيانا	17	34,0	34,0	68,0
إطلاقا	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	24	48,0	48,0	48,0
أحيانا	14	28,0	28,0	76,0
إطلاقا	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	21	42,0	42,0	42,0
أحيانا	8	16,0	16,0	58,0
إطلاقا	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	23	46,0	46,0	46,0
أحيانا	7	14,0	14,0	60,0
إطلاقا	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	14	28,0	28,0	28,0
أحيانا	14	28,0	28,0	56,0
إطلاقا	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	14	28,0	28,0	28,0
أحيانا	18	36,0	36,0	64,0
إطلاقا	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	15	30,0	30,0	30,0
أحيانا	14	28,0	28,0	58,0
إطلاقا	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	18	36,0	36,0	36,0
أحيانا	14	28,0	28,0	64,0
إطلاقا	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	14	28,0	28,0	28,0
أحيانا	13	26,0	26,0	54,0
إطلاقا	23	46,0	46,0	100,0

الملاحق

Total	50	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

س20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	18	36,0	36,0	36,0
أحيانا	10	20,0	20,0	56,0
إطلاقا	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	18	36,0	36,0	36,0
أحيانا	20	40,0	40,0	76,0
إطلاقا	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	20	40,0	40,0	40,0
أحيانا	14	28,0	28,0	68,0
إطلاقا	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	18	36,0	36,0	36,0
أحيانا	16	32,0	32,0	68,0
إطلاقا	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	21	42,0	42,0	42,0
أحيانا	14	28,0	28,0	70,0
إطلاقا	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

س25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	23	46,0	46,0	46,0
أحيانا	11	22,0	22,0	68,0
إطلاقا	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Statistics

	س01	س02	س03	س04	س05	س06	س07
Valid	50	50	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1,9800	2,0400	1,7800	1,9600	1,8000	2,0000	2,1000
Std. Deviation	,84491	,80711	,86402	,83201	,78246	,83299	,81441

Statistics

	س08	س09	س10	س11	س12	س13	س14
N Valid	50	50	50	50	50	50	50
N Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,0200	1,8600	1,8000	1,9800	1,7600	2,0000	1,9400
Std. Deviation	,71400	,75620	,78246	,82040	,82214	,92582	,93481

Statistics

	س15	س16	س17	س18	س19	س20	س21
N Valid	50	50	50	50	50	50	50
N Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,1600	2,0800	2,1200	2,0000	2,1800	2,0800	1,8800
Std. Deviation	,84177	,80407	,84853	,85714	,84973	,89989	,77301

Statistics

	س22	س23	س24	س25
N Valid	50	50	50	50
N Missing	0	0	0	0
Mean	1,9200	1,9600	1,8800	1,8600
Std. Deviation	,85332	,83201	,84853	,88086