

**The Role of Transformational Leadership in
Configuration Workers Functional Maturity
An Analytical Study for a Sample of Managerial
Leadership Opinions in Mosul University**

دور القيادة التحويلية في بلورة النضج الوظيفي لدى الافراد العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل

نور علي عبود العبيدي

د.احمد حسين حسن الجرجري

Noor Ali AlObeidi

Ahmed Hussein Al_Jarjary

كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الموصل

الملخص

تعد القيادة التحويلية اليوم مدخلا جديدا للتطور والتغير المستمر , ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الاساليب القيادية التقليدية الى الاساليب الحديثة , ويفرض هذا على القيادات وعيا متجددا , وتطورا للمهارات يؤهلها للتعامل مع المرؤوسين والتأثير في سلوكياتهم , ومشاعرهم , وتحفيزهم , وزرع الثقة المتبادلة بينهم , وبناء رؤية منظميه واضحة توجههم ,و لتحقيق هذه الاهداف يستوجب ان يكون الافرادالعاملين قد بلغوا مرحلة النضج في وظائفهم وهذه المرحلة تتمثل في مجموعة من العناصر التفكيرية التي يكونها الفرد نحو ذاته الوظيفية وعالم العمل بحيث تهيئه لا اتخاذ قرار وظيفي سليم فيتم من خلالها تكوين اتجاهات معينة واقتراح اساليب عمل مبتكرة من اجل تجسيد الاداء المستقبلي وقد كانت بعض كليات جامعة الموصل ميدانا لإجراء الجانب الميداني, ووجد فيها مدخلا لتكوين حدودا لمشكلات الدراسة و من هنا تم تأشير مشكلة الدراسة من خلال إثارة جملة من التساؤلات البحثية الآتية:-

1. هل لدى المنظمة المبحوثة تصورا واضحا عن مفهوم القيادة التحويلية والنضج الوظيفي ؟
2. الى أي مدى تؤثر معطيات الواقع وجعل مستوى من النضج لدى الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة؟

3. ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين النضج الوظيفي والقيادة التحويلية لدى المنظمة المبحوثة؟

للإجابة عن التساؤلات البحثية، وضعت فرضيات تعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين بعدي القيادة التحويلية، والنضج الوظيفي، والتي اختبرت باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية لبيانات جمعت بالاستبانة.

وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (62) فرداً "عاملاً"، ومن ثم تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات في المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية، النضج الوظيفي

Abstract

Transformational leadership is regarded as a new access to development and continuous change, and the most notorious leadership theories for organizational transforming from traditional leadership pattern to modern pattern, that impose the leaderships to a renewed consciousness and skills development to qualifying managers to dealing with workers and to affect their behaviour, emotions, motivating and constructing reciprocal confidence between them. So, to achieve these aims, the workers must be attaining maturity stage in their job, and this stage is represented by a group of intellectual factors which formed by individual toward his job and working world. And this will predisposing him to an intact factual decision making in order to suggesting a devised work patterns to objectifying futuristic performance. The researcher were choosing a number of Mosul University colleges as a domain to execute the field study. Because of that, the problems of the study were represented by the following questions:

1. Is the researched organizations have a clear concept about transformational leadership and functional maturity?
2. To what extent that factual functions indicate and raising the level of maturity by the researched organization workers?
3. What is the nature of effect and correlation relation between functional maturity and transformational leadership in the researched organizations?

To answer the study questions, the researchers were formed hypotheses which reflect the nature of correlation and effect relation between the transformational leadership and functional maturity dimensions. The hypothesis were tested by using several statistical means to analyze data which collected by a questionnaire. The study sample was consisted of (62) workers. The study achieved to several of conclusions and recommendations for the studied organization.

Key Word : Transformational leadership , Functional Maturity

مقدمة:

اجمع الباحثون على دور القيادة التحويلية في نجاح طريقي العملية التنظيمية وهما المنظمة والافراد العاملين وذلك للدور الحيوي الذي يسهم به هذا البعد المنظمي في تسيير أنشطة المنظمة على نحو سليم ويدفعهم الى العمل ويعزز من تفهمهم مع منظماتهم , وهذا يسهم في الاهتمام الذي حظي به هذا البعد , فضلا على علاقته بالمتغيرات التنظيمية الاخرى, ولتحقيق اهداف الافراد العاملين والمنظمة ينبغي قيام الافراد بتنفيذ مجموعة وظائف منها بسيطة نسبيا يستطيع تأديتها هؤلاء الافراد من دون اية صعوبات وثانية يتطلب ادائها افرادا لديهم تجربة وخبرة وثالثة من الضروري ادائها في المنظمة باستمرار, من هنا يتطلب الامر ان يكون هؤلاء الافراد لديهم نضج وظيفي حتى يستطيعوا الوصول الى مستوى معقول في مجال العمل بعد اكتسابهم الخبرة اللازمة لأداء ذلك العمل. لقد تعامل الباحثان مع هذين البعدين (القيادة التحويلية والنضج الوظيفي) في اطار اعتبرت بموجبه القيادة التحويلية بعدا تفسيريا أو مستقلا ذا تأثير في النضج الوظيفي باعتباره بعدا مستجيبا أو معتمدا, وذلك في دراستهم التي جاءت في مبحثين, تضمن المبحث الاول منهجية الدراسة والاطار النظري وتناول المبحث الثاني الاطار الميدان.

المبحث الاول

اولا: منهجية الدراسة

يهدف البحث إلى عرض منهجية الدراسة من خلال الفقرات التي سيتم تناولها على النحو التالي:

1- مشكلة الدراسة : لقد كانت مؤسساتنا التعليمية في القرون الماضية ومازلت لحد الان تسعى الى تنفيذ تغيرات هائلة تتناسب مع فترة ما بعد التطور , وفي الواقع ان هذه المؤسسات وهي تسعى الى تحقيق ذلك تواجه نوعا من الفوضى والارباك وعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي قد تحدث في مجال عملها وقد يعود ذلك في جانب كبير منه الى ان العديد من المدراء قد تلقوا تدريبهم الرسمية في الوقت الذي كانت فيه نظريات القيادة تتمركز حول اساليب المدير الفعال او البدايات الاولى لنظرية القيادة التحويلية

وتطبيقاتها وبالإضافة الى ذلك فان مؤسساتنا التعليمية منها الجامعة قد واجهت ظروف وتغيرات استثنائية كثيرة في دورة حياتها نتيجة لكثرة ما مر به البلد من ويلات الحروب والحصار, والازمات المتكررة, وانعكست تلك الظروف والصعوبات وخلقت العديد من المشاكل التي تواجه القيادات الادارية مما جعل المدراء في الجامعة يواجهون تحديات جوهرية في ممارسة العملية التعليمية والادارية. وتأسيسا على ما تقدم يمكن طرح مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات التي تتطلب الاجابة عليها, وهي:

أ- هل تواجه القيادات الادارية في الجامعة مهام صعبة غير متوقعة في قيادتها للجامعة وبالتحديد اثناء حدوث المشاكل الخاصة بالأفراد العاملين؟

ب- هل تختلف مواقف المدراء عند حدوث مشكلة ما ناتجة عن ادراك العاملين عن مواقفهم في الظروف الاعتيادية؟

ت- هل تمتلك القيادة الادارية القدرة على تحديد حجم المشكلات التي يمرون بها؟

ث- ماهي الخصائص الايجابية للقيادة التحويلية؟

2- اهداف الدراسة: تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة اهداف تتمثل بالاتي:

أ- التعريف بمفهوم القيادة التحويلية وشرح ابعادها على اعتبارها من المفاهيم الادارية الحديثة.

ب- تقديم اطار نظري يساهم في بناء تصور واقعي عن ماهية النضج الوظيفي لدى الافراد العاملين.

ت- طرح بعض التوصيات العملية لتطوير جيل من القائدين التحويليين في المؤسسات التعليمية ومنها الجامعة وايضا بعض التوصيات الأكاديمية للاستفادة منها في البحوث المستقبلية.

3- اهمية الدراسة :

يتبلور اهمية البحث من خلال بيان دور المؤسسات التعليمية نحو الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة من قبل القيادات الادارية في الجامعة والعمل على التكيف مع نمط القيادة التحويلية بهدف مواجهة المشكلات التي قد تحدث او الموجودة فعلا كما يتجلى اهمية البحث في محاولة تقديم اطار نظري وتطبيقي يربط بين القيادة التحويلية والنضج الوظيفي اذ يمثل هذا الربط اضافة علمية بسيطة جدية بالاهتمام.

4- فرضيات الدراسة:

استندت الدراسة على الفرضيات الآتية:-

الفرضية الرئيسية الاولى : لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية و النضج الوظيفي لدى الافراد

العاملين. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ- لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والتخطيط.

ب- لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والتدريب.

ت- لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والتفوق على الاخرين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير بين القيادة التحويلية والنضج الوظيفي وينشق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتخطيط
- ب- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتدريب
- ت- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتفوق على الآخرين.

5- حدود الدراسة:

- أ- الحدود المكانية للدراسة :- تمثلت ببعض القيادات الادارية في جامعة الموصل.
- ب- الحدود الزمانية للدراسة:- انحصرت حدود الدراسة الزمانية في الفترة الواقعة ما بين 2018/5/13-2018/7/1.

6- مقياس الدراسة وادواتها :

سيتم عرض مقياس الدراسة ، فضلا" عن الادوات التي استخدمت في القياس على وفق تصميم استمارة الاستبانة وتصميم مكوناتها اذ صممت استمارة الاستبانة التي وزعت على القيادات الادارية وتضمنت الاستمارة جزئين وكالاتي:

الاول : وقد احتص بالحصول على البيانات التعريفية بالقيادات الادارية (العمر، سنوات الخدمة، الجنس، التحصيل العلمي)، والجزء الثاني : اشتمل على المقاييس الخاصة بالقيادة التحويلية والنضج الوظيفي. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة ومرتباً بالمعيارية. عبارة (لا اتفق تماماً) اتي اخذت الوزن (1) وصولاً الى عبارة (اتفق تماماً) التي اخذت الوزن (5) وبوسط فرضي قدره (3).

7- اساليب التحليل الاحصائي :

استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من اجل التوصل إلى أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها من خلال الاعتماد على البرمجية الجاهزة (SpSS) في التحليل وتمثلت هذه الأساليب بالاتي. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية ، معامل الارتباط البسيط (بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين البعدين، معامل الارتباط المتعدد الذي يستعمل في تحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين مجموعه من الأبعاد المفسرة والمستجيبة، استخدم الانحدار البسيط والمتعدد لقياس التأثير للأبعاد المفسرة في الأبعاد المستجيبة.

ثانيا: الاطار النظري

1- مفهوم القيادة التحويلية:

يعود مفهوم القيادة التحويلية حديثا نسبيا في الفكر الاداري وبرغم ذلك ظهرت وجهات نظر متعددة حاولت اعطاء تعريف لهذا المفهوم, وتعد القيادة التحويلية قادم جديد نسبيا الى الفكر الاداري وهي تركز اساسا على

التميز بين التوجه نحو التغيير والتوجه نحو الثبات والاستقرار (Moorhead&Gregory,1995,325) وينشأ سلوك القائد التحويلي في مجال القيم والمعتقدات الشخصية له, ويعمل القادة التحويليين خارج اطار انظمة القيمة الشخصية المملوكة والتي تتضمن مسائل مثل العدالة والأمانة, وهكذا فالقيادة التحويلية تحصل عندما يبدع القادة ويرفعون مصالح مرؤوسيههم وذلك بتوليد الادراك والقبول لديهم للأغراض والرسالة للجماعة او المنظمة, وعندما يثيرون مرؤوسيههم للنظر الى ما هو ابعد من مصالحهم الشخصية لصالح الجماعة او المنظمة, وعرفها (الغامدي,2001,45) بانها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي الى رفع التحفيز والنضج الى اعلى المستويات, وتجاوز المصالح الشخصية الى المصلحة العامة

واشار (Conger,2002,122) على انها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الاداء المرغوب الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وابداعيا, وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءا اساسيا من من الرسالة العليا للمنظمة.

ويرى(غنيم, 2004,55) ان القيادة التحويلية بانها القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين, وتنشيطها, وتعميق مستوى ادراك هؤلاء الموظفين للنظر الى ما هو ابعد من اهتمامهم الذاتية من اجل الصالح العام للمنظمة.

ووصفها (نورث هاوس, 2006, 187) بانها القيادة التحويلية في أبسط شروطها بأنها القدرة على إحداث عملية التغيير والتحويل في الأفراد.

وعرفها (القحطاني, 2008, 7) بأنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم.

كما وصف (جرينبرج بارون,2009,593) القيادة التحويلية بانها القيادة العازمة على تزويد المرؤوسين بالرؤية المستقبلية وبالإحساس الفاعل لديهم بهدف خلق روح الانتماء الى منظماتهم.

ويرى (الغالي, 2010,166) القيادة التحويلية بانها القيادة القادرة على تحريك المنظمات نحو الامام من خلال الرؤية والابتكار كونها الرافعات التي تؤمن القواسم المشتركة للعمل وبذات الوقت تفصح عن كيفية تعامل المنظمة مع القوى الخارجية المؤثرة المحيطة بها.

وعرفها(الغزالي,2012,25) انها قدرة القائد على اىصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين, وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات اخلاقية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق اهداف المنظمة.

وتأسيسا على ما تم ذكره من مفاهيم حولة القيادة التحويلية يمكن استخلاص تعريف اجرائي لها, بانها القيادة التي يتمكن من خلالها القائد بالنهوض بمستوى المرؤوسين واشاعة روح التعاون والاخلاص والتضحية والقيم الاخلاقية والايثار, واستنهاض الحمم وكل ما من شأنه ان يوضح رؤية ورسالة المنظمة .

2- أبعاد القيادة التحويلية

إن القادة التحويليين يبذلون جهداً مضاعفاً قياساً لما يبذله المدراء, ويتصرفون بكل السبل الكفيلة لتحقيق

أعلى النتائج من خلال استخدام واحد أو أكثر من أربع أبعاد للقيادة التحويلية, وتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

أ- **التأثير الكاريزماتي (الجادبية القيادية):** هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى المرؤوسين, واستثارة همهم, واذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز, وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل, وإظهار التفاؤل والحماس في العمل, وتوفير نوع من التحدي في عمل المرؤوسين, واستثارة روح الفريق فيما بينهم, وعرف هذا البعد بأنه ذلك النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين لدفعهم على التعاون, وإيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على المرؤوسين وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى تحقيق الأهداف (الغامدي, 2011, 51) فالقائد الذي لديه الشخصية الجاذبة والقوية والمهمة تكون لديه القدرة على تنمية قوة رمزية كبيرة والتي تستخدم فيما بعد للتأثير على المرؤوسين, وغالباً ما ينمون ارتباطاً قوياً معه (حسن, 2014, 182), فالقائد يمثل القدوة الحسنة التي يقتدي بها المرؤوسين لما يحمل من معاني الإيثار والتعاون والتسامح وحب الآخرين فيقدم مصلحة المرؤوسين على مصلحته الشخصية, والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي مما يدفع المرؤوسين إلى النظر إليه بكل حب واحترام ويكون محل إعجاب وتقدير.

ب- **الدافعية الإلهامية:** يقوم القادة بدفع مرؤوسيهـم للمشاركة حول الرؤية المستقبلية للمنظمة, وأنه عند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة التودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي, وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق ويجفزهم للتفوق في عملهم من خلال الكلمات والعبارات التشجيعية التي تعبر بوضوح عن الدور الأساسي الذي يلعبونه في التطور المستقبلي للمنظمة (نورث هاوس, 2006, 165), وعرف (الهلال, 2008, 20) التحفيز الإلهامي بأنه قدرة القائد على إيصال توقعاته المستقبلية إلى المرؤوسين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة حيث يعمل القائد التحويلي على إثارة المرؤوسين بالتحدي وفتح لهم الفرصة في المشاركة في تحقيق الأهداف وينمي فيهم روح الفريق والحماس ويشركهم في رسم رؤية ورسالة المنظمة.

نرى أن في هذا البعد من القيادة التحويلية تكون هناك مشاركة جماعية من قبل القائد والمرؤوسين وذلك من خلال تحفيزهم ومشاركتهم في رسم رسالة المنظمة وإعطائهم قيمة عليا وتبادل الثقة والاحترام وإشاعة روح الفريق من خلال ما يمنح لهم من الحوافز المتميزة سواء كانت مادية أو معنوية.

ت- **التشجيع الفكري:** ويشجع القادة أتباعهم في جهودهم الرامية إلى أن تكون أفكار جديدة ومبتكرة وحلاقة من خلال التشكيك في الافتراضات السابقة, وإعادة تأصيل المشكلات, ومعالجة الحالات القديمة منها بطرق جديدة, ومما يشجع على الإبداع هنا انتفاء وجود أي انتقاد علني للأفراد المخطئين (Bass & Riggio, 2006, 6).

وأشار غلام وزملاؤه إلي أن القادة التحويليين يساعدون أتباعهم ويشجعونهم على الآتي: (Gholamreza et. al. , 2009,274)

- قضاء وقت أكثر في التعليم, والتدريب.
 - التصرف مع الآخرين كأشخاص وليس فقط كأعضاء أو موظفين.
 - مساعدة الآخرين في تطوير قدراتهم ومحاولة وصلها.
 - الاستماع إلى الآخرين, ومحاولة تحقيق مطالبهم.
- يلاحظ في هذا النوع من القيادة التحويلية ان القائد يستطيع ان يتنبأ بالمشاكل التي يمكن ان تواجهه رؤوسيه لهذا يحاول حل المشكلات وتشجيعهم على التفكير بصورة ابداعية وصل مهاراتهم بالتعليم والتدريب, والاستماع الى آرائهم واخذها بنظر الاعتبار عند رسم سياسة المنظمة.
- ث- **الاهتمام الفردي:** تعني اهتمام القائد الشخصي برؤوسيه, والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على اساس حاجاتهم وقدراتهم, والعمل على تدريبهم وارشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (افوليو, 2003,90).
- ويرى(Kirkbride,2006,215) أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية :

- ادراك الاختلافات بين الافراد فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف.
 - الاستماع الجيد للمرؤوسين.
 - تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.
 - الترويج لفكر التطوير الذاتي.
- ان اهتمام القائد التحويلي بالمرؤوسين يعتبر خدمة وتضحية واثار فلا يقتصر دوره باعتباره سلطة رقابية فقط وانما يعمل على اثارهم والاتصال معهم بشكل دائم ويكون مسؤولا على تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم, ومنحهم فرص التقدم والتطور, ويركزون الانتباه حول تطويرهم باتجاههم ليكونوا تحويليين, ومؤكدين ايضا على الاهداف المشتركة الممكنة تحقيقها.

3- خصائص القيادة التحويلية:

تختلف طروحات الباحثان فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وعلى الرغم من هذه الاختلافات الا انها تشترك في الكثير منها, فيرى (التميمي, , 2009,16) بأن خصائص القيادة التحويلية تلخص في ان القائد التحويلي هو شخص يؤسس للتغير والابداع , ويركز على بناء الكفاءات الجوهرية من خلال الادارة الاستراتيجية كذلك فانه يتصف بسمات وهي بناء الثقة بين المرؤوسين وابداع قادة من بين اتباعهم ومبتكرين للدافعية, ويحسن استخدام السلطة والصلاحيه ويكون ذو شخصية قوية وخيال واسع ومعرفة كبيرة بما يحيط به من متغيرات بيئية داخلية وخارجية وتكون نتيجة اراءه متطابقة مع المخرجات لهذه المنظمة ومنهم من يسيء استخدام قوة المنصب الذي يشغله وهو عكس القائد الذي كان له القوة على التأثير وكسب احترام الاخرين له.

من خلال ما تم ذكره يمكن القول بان القائد التحويلي هو شخص يمتلك رؤية واضحة على رسالة المنظمة واهدافها ويحمل قيما اخلاقية عالية بحيث تمكنه من اكتساب ثقة واحترام المرؤوسين و يشاركونهم في مشاكلهم ويتعامل معهم بإنسانية وحب وتقدير.

بعد كل ما تم ذكره من خصائص للقائد التحويلي يمكن القول بان خصائصه يمكن معرفتها من خلال سلوكه وتعامله مع المرؤوسين والتي تعكس شخصيته القوية كالثقة بالنفس وتصرفه المتزن وقدرته على تحمل المسؤولية وذلك من خلال مجابهة المخاطر التي تعترض المرؤوسين و حمايتهم والدفاع عنهم ويكون الموجه والداعم لهم حيث يكتسب ثقة واحترام مرؤوسيه بتعامله بصدق وشفافية معهم وزرع الثقة فيهم بتفويض الصلاحيات , وتقدير جهوداتهم, وتشجيعهم على المبادأة والابتكار.

ثالثا: النضج الوظيفي

1- مفهوم النضج الوظيفي:

يتباين الباحثون في تحديد مفهوم النضج الوظيفي وعلى النحو الذي قادهم إلى عرض إسهاماتهم الفكرية في هذا المجال, كونه المساهم الفعلي في اتخاذ القرار مما يسير للباحثين اعتباره حلقة نهائية في سلسلة إجرائية إدارية الغاية منها تبني القرارات السلمية, وفيما يلي استعراض اهم التعاريف التي عرفها الباحثين.

فقد عرفه (Niles, et.al., 1998, 24) أن النضج الوظيفي هو النجاح في أداء المهام الوظيفية ومن ثم السيطرة عليها ومحاولة احتوائها. أو أنه يمثل التأثير في الأفراد العاملين والبيئة المحيطة بهم وذلك من خلال النجاح في عمليتي التكيف مع الموقف والتطبيع مع الواقع, وتماشياً مع هذا الاتجاه فقد تم تعريف النضج الوظيفي بأنه الدرجة التي يطمح الفرد العامل إلى تحقيقها في ظل السيطرة على المهام الوظيفية (Hogan & Roberts, 2004, 35), ومن خلال الرأي القائل بان النضج الوظيفي يمثل قدرات فقد عدّه (Salami, 2008, 36). القدرة على انجاز المتطلبات الوظيفية ضمن مراحل النمو الوظيفي وفي ظل مجموعة من المستويات الوظيفية ذات الشأن بكل مرحلة, وأشار (الجميل, 2008, 20) بانه معرفة الفرد لسماته الذاتية التي تمكنه من امتلاك رؤية واضحة حول توقعاته في مجالات مهنية تناسب سماته الشخصية باعتبار ان ادراك الفرد لميوله ومهاراته يمكنه من رسم مساره الوظيفي والمهني فيختار المهنة المناسبة لتحقيق طموحاته. ووضحته (الحياي, 2010, 50) بأنه المستوى الذي يمكن الفرد العامل من أداء مهامه الوظيفية في ظل قرارات فاعلة تجسد امتلاكه مجموعة من الخبرات ومن حرصه على التمسك بزمام وظيفته لتحقيق مستوى مرضي من التفوق في العمل, أو قد يمثل هذا النضج قدرة معرفية تتعلق بذات الفرد العامل مثلما تفصح عن متطلبات العمل وعلى النحو الذي يفرضي إلى اتخاذ قرار سليم, وقد يعبر النضج الوظيفي عن القدرة على التخطيط التوجيهي نحو الخيار المهني وذلك بدلاً من التركيز على التفصيلات الوظيفية.

وترى (الشهب, 2013, 25) بانه مدى استيعاب الفرد العامل لقدراته وامكانياته من جهة واستعداده وقدرته على جمع المعلومات حول التخصص والمهنة التي يريدتها ومتطلبات هذه المهنة, ومرونته في التوافق والتكيف مع التغيرات الحاصلة مما يؤدي به الى استثمار الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحيطة وهذا في ظل اتخاذ قرار مهني سليم .

2- خصائص النضج الوظيفي:

تتطلب دراسة الذات وطبيعة العمل إدراك حقيقة أن الافراد العاملين يختلفون في القدرات والاهتمامات والسمات, فضلاً عن التباين في متطلبات الوظائف والمهنة على وفق معيار الصفات والقدرات إذ تتأثر قرارات الفرد الخاصة بوظيفته واتجاهاته السلوكية في العمل بمدى المعرفة عن واقع الذات وعن عالم العمل. وحيث أن لكل فرد عامل حد أدنى من المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة فقد حدد (Hogan&Roberts,2004,7) عدد من التصنيفات لخصائص الفرد الناضج وظيفياً ومنها:

- القدرة على مساندة الاخرين وتشجيعهم .
 - لديه درجة عالية من الانسجام مع الاخرين بما يدفعه الى التعامل معهم بروح ايجابية.
 - الحفاظ على الالتزام والتصرف بموجب الانظمة والقوانين.
 - يساهم بشيء لجماعته كمعلم ومستشار ويكون ادائهم متميزا.
- اما (Pedro,2008,18) فقد ركز على الصفات الفردية في مرحلة النضج والتي تتسم بتحديد الاهداف والاهتمام بإيجاد تأثير في العمل فيصبح الفرد موجهها ومرشدا للأخرين ويوازن بين الاهداف والواقع, وكذلك قبوله للتحديدات والتغيرات الوظيفية.

3- ابعاد النضج الوظيفي:

للنضج الوظيفي ابعادا وقد اختلفت هذه الابعاد في تصنيفها من باحث الى اخر وفق منظورهم الخاص به فقد لخص (السواط, 2008, 67) بالاتي:

البعد الاول : الاتجاه نحو التخطيط الوظيفي: وهو الانشغال الذهني والاستعداد للمستقبل الوظيفي فالاتجاه الذي يتسم بالنضج يجعل الفرد العامل متجهاً صوب المستقبل ويخطط له وينشغل بفاعلية في التخطيط لمساره الوظيفي ولكي يكون التخطيط الوظيفي مجدياً ينبغي على الفرد الالتزام بمجموعة من المبادئ والتي تشكل اطار عملية التخطيط (العتيبي,2002,107)

وهي التركيز على الهدف المراد تحقيقه, وشمولية التخطيط, وأولوية واسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف, فاعلية وكفاءة التخطيط, مرونة التخطيط.

البعد الثاني : التدريب الوظيفي: يعتبر التدريب عنصراً مهماً من عناصر التنمية وتحقيق الأهداف المحددة للأفراد العاملين فيها, وهذا يتطلب تدريبهم وتنميتهم بما يتلاءم مع تحقيق هذه الأهداف (نعساني وعقيلي, 2005, 389), وتكمن أهمية التدريب في أنه وسيلة لتطوير قدرات الأفراد العاملين ليسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب يضاف إلى ذلك أن التدريب يقود إلى إيجاد نوع من الانتماء بين الموظف والمنظمة .

البعد الثالث: القدرة على التفوق: أن التفوق في العمل لا تحدده التشريعات واللوائح بقدر ما تحركه الرغبات الذاتية للعاملين المقترنة بقدراتهم الوظيفية, والتفوق هو حصيلة تفاعل مجموعة من المتغيرات نواتها الفرد ومحركها المنظمة وسياحها البيئة الأمر الذي يدفع المنظمات إلى تنظيم الية بين هذه المتغيرات, وبما يدعم حالة التداؤب بينها فضلاً على مواصلة وديمومة اسهاماتها الايجابية في ميدان العمل(الخشاب, 2005, 33).

المبحث الثاني

الإطار الميداني

وصف وتشخيص مجتمع البحث والأفراد المبحوثين

أولاً: وصف مجتمع الدراسة

ولغرض استيفاء الخصائص المميزة لهذه المؤسسة سيتم عرض أهم خصائص عينة الدراسة من حيث سنة تأسيسها وعدد الكليات, وعدد الأقسام العلمية, وعدد العمداء وعدد رؤساء الأقسام والموضحة في الجدول (1).

الجدول (1)

تعريف مبسط لعينة الدراسة (جامعة الموصل)

المجموع	عدد رؤساء الأقسام	عدد العمداء	عدد الأقسام العلمية	عدد الكليات	سنة التأسيس	الخصائص اسم المؤسسة
148	125	23	125	23	1967	جامعة الموصل

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على دليل جامعة الموصل(2010)

ثانياً: وصف عينة الدراسة

الجدول (2)

توزيع استمارة الاستبيان على الأفراد المبحوثين المنظمة عينة الدراسة

عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	الكلية
4	5	الصيدلة
7	10	الاثار
10	10	القانون

9	10	الزراعة
5	5	التربية الاساسية
7	10	الآداب
20	20	الادارة والاقتصاد
62	70	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبيان

جاءت محاولة الباحثان في التطرق الى موضوع القيادة التحويلية والنضج الوظيفي كونهما من الموضوعات الحديثة التي تناولها الفكر الاداري الحديث, لذا فقد تم اختيار عينة من القيادات الادارية العاملة في المنظمات المبحوثة من الذين يمتلكون القرارات في منظماتهم, وبعد استكمال الاستبانة قام الباحثان بتوزيع (70) استبانة على القيادات الادارية في مواقع عملهم في المنظمات المبحوثة, واعيد منها (62) استمارة وهو ما يمثل نسبة 89% من مجموع الاستبانات الموزعة وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها احصائيا, وبشكل جيد .

جدول رقم (3): توزيع افراد العينة حسب المعلومات الشخصية

توزيع افراد العينة بحسب الجنس											
انثى					ذكر						
%		ت		%		ت					
%19		12		%81		50					
توزيع افراد العينة بحسب المؤهل العلمي											
دبلوم عالي		ماجستير				دكتوراه					
%		ت		%		ت		%		ت	
-		-		%13		8		%87		54	
توزيع افراد العينة بحسب عدد سنوات الخدمة											
25 فاكثر		24-20		19-15		14-10 سنة		اقل من 10 سنة			
%		ت		%		ت		%		ت	
%34		21		%32		20		%13		8	
								%10		6	
								%11		7	
توزيع افراد العينة بحسب عدد سنوات الخدمة في منصب عميد او رئيس قسم											
5 سنوات فاكثر			5-1 سنة				اقل من سنة				
%		العدد		%		العدد		%		العدد	
%48		30		%29		18		%23		14	
توزيع افراد العينة بحسب اللقب العلمي											
مدرس			استاذ مساعد				استاذ				
%		العدد		%		العدد		%		العدد	
%29		18		%65		40		%6		4	
العنوان الوظيفي											
رئيس قسم					عميد						

	%	العدد	%	العدد
	%89	55	%11	7

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبيان

ثالثاً: مواقف المستبينة آراءهم من مؤشرات البحث

1. مواقفهم تجاه مؤشرات القيادة التحويلية: يعكس الجدول (4) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا البعد، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (3.669) و(0.974) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعمامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (X2) الذي ينص (يحاول القائد تنمية روح التعاون للمشاركة مع الآخرين في انجاز الاعمال) إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (64.5%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (3.2%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (32.3%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (3.838) وانحراف معياري قدره (0.820)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

جدول (4)

مواقف المستبينة آراءهم من مؤشرات القيادة التحويلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.898	3.838	29	9	29	9	38.7	12	3.2	1	-	-	X1
0.820	3.838	22.6	7	41.9	13	32.3	10	3.2	1	-	-	X2
0.804	3.774	16.1	5	51.6	16	25.8	8	6.5	2	-	-	X3
0.929	3.741	19.4	6	45.2	14	29	9	3.2	1	3.2	1	X4
0.964	3.741	25.8	8	32.3	10	32.3	10	9.7	3	-	-	X5
1.229	3.612	25.8	8	38.7	12	12.9	4	16.1	5	6.5	2	X6
1.022	3.612	22.6	7	29	9	38.7	12	6.5	2	3.2	1	X7
1.112	3.354	22.6	7	16.1	5	35.5	11	25.8	8	-	-	X8
0.995	3.516	16.1	5	35.5	11	35.5	11	9.7	3	3.2	1	X9
0.974	3.669	22.22		35.47		31.18		9.32		1.78		المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

2. مواقفهم تجاه مؤشرات النضج الوظيفي: يعكس الجدول (5) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا البعد، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (3.583) و(0.979) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعمامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (X19) الذي ينص (حصلت على مكافئة مجزية نتيجة لتمييزك في العمل) إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (80.7%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر

(6.5%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (12.9%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (4.354) وانحراف معياري قدره (0.950)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

الجدول (5)

مواقف المستبينة آراءهم من مؤشرات النضج الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.960	3.451	16.1	5	29	9	38.7	12	16.1	5	-	-	X10
0.874	3.967	29	9	45.2	14	19.4	6	6.5	2	-	-	X11
0.989	3.387	12.9	4	32.3	10	38.7	12	12.9	4	3.2	1	X12
0.920	3.774	29	9	22.6	7	45.2	14	3.2	1	-	-	X13
1.116	2.774	6.5	2	19.4	6	32.3	10	29	9	12.9	4	X14
1.210	3.258	19.4	6	22.6	7	29	9	22.6	7	6.5	2	X15
0.960	3.548	16.1	5	38.7	12	29	9	16.1	5	-	-	X16
0.929	3.741	22.6	7	38.7	12	29	9	9.7	3	-	-	X17
0.885	3.580	12.9	4	45.2	14	29	9	12.9	4	-	-	X18
0.950	4.354	61.3	19	19.4	6	12.9	4	6.5	2	-	-	X19
0.979	3.583	22.58		31.31		30.3		13.55		2.26		المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

رابعاً : اختبار فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسة الأولى: لا تسهم القيادة التحويلية في تعزيز النضج الوظيفي لدى الافراد العاملين نوضح التفصيل الذي أفضى إليه اختبار (Mann-Whitney و Wilconxon) لقياس صحة الفرضية الرئيسة الاولى الجدول (6) :

الجدول (6)

نتائج إختبار Mann-Whitney و Wilconxon بين القيادة التحويلية والنضج الوظيفي

النضج الوظيفي		البعد المستقل	
		البعد المعتمد	القيادة التحويلية
الجدولية	Wilcoxon	Mann-Whitney	
0.615	939.00	443.00	

N=62

عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS تشير معطيات الجدول (6) أنّ قيمة اختبار (Mann-Whitney) المحسوبة للقيادة التحويلية بإسهامها في النضج الوظيفي تبلغ (443.00) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.615) عند مستوى معنوية (0.01) ، مما يشير أنّ القيادة التحويلية تسهم في دعم توجهات المنظمة المبحوثة في تعزيز النضج الوظيفي

لدى الافراد العاملين ، وتعكس هذه النتيجة طبيعة إجابات الأفراد المبحوثين باتجاه تبنيتهم للقيادة التحويلية في عملهم وذلك دعماً لتوجهاتهم للنضج الوظيفي ،والذي يؤيد صحة هذا الاختبار هو قيمة إختبار (Wilcoxon) التي بلغت (939.00) والتي هي أكبر من القيمة الجدولية (0.615) عند مستوى المعنوية المذكور ، عليه يود الباحثان الإشارة إلى رفض صحة الفرضية الرئيسة الاولى وقبول الفرضية البديلة .

- ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - الفرضية الفرعية الاولى: لا تسهم القيادة التحويلية في تعزيز التخطيط
- نوضح التفصيل الذي أفضى إليه اختبار (Mann-Whitney و Wilcoxon) لقياس صحة الفرضية الفرعية الاولى الجدول (7) :

الجدول (7)

نتائج إختبار Mann-Whitney و Wilcoxon بين القيادة التحويلية والتخطيط

التخطيط		البعء المستقل	
		البعء المعتمد	
الجدولية	Wilcoxon	Mann-Whitney	القيادة التحويلية
0.615	957.500	461.500	

N=62

عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS تشير معطيات الجدول (7) أنّ قيمة اختبار (Mann-Whitney) المحسوبة للقيادة التحويلية بإسهامها في التخطيط تبلغ (461.500) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.615) عند مستوى معنوية (0.01) ، مما يشير أنّ القيادة التحويلية تسهم في دعم توجهات المنظمة المبحوثة في تعزيز التخطيط ، وتعكس هذه النتيجة طبيعة إجابات الأفراد المبحوثين باتجاه تبنيتهم للقيادة التحويلية في عملهم وذلك دعماً لتوجهاتهم في التخطيط ،والذي

يؤيد صحة هذا الاختبار هو قيمة إختبار (Wilcoxon) التي بلغت (957.500) والتي هي أكبر من القيمة الجدولية (0.615) عند مستوى المعنوية المذكور .

- الفرضية الفرعية الثانية: لا تسهم القيادة التحويلية في تعزيز التدريب الوظيفي
- نوضح التفصيل الذي أفضى إليه اختبار (Mann-Whitney و Wilcoxon) لقياس صحة الفرضية الفرعية الثانية الجدول (8) :

الجدول (8)

نتائج إختبار Mann-Whitney و Wilcoxon بين القيادة التحويلية والتدريب الوظيفي

التدريب الوظيفي		البعء المستقل	

			البعد المعتمد
الجدولية	Wilcoxon	Mann-Whitney	القيادة التحويلية
0.615	823.500	327.500	

N=62

عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS تشير معطيات الجدول (8) أنَّ قيمة اختبار (Mann-Whitney) المحسوبة للقيادة التحويلية بإسهامها في التدريب الوظيفي تبلغ (327.500) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.615) عند مستوى معنوية (0.01) ، مما يشير أنَّ القيادة التحويلية تسهم في دعم توجهات المنظمة المبحوثة في تعزيز التدريب الوظيفي ، وتعكس هذه النتيجة طبيعة إجابات الأفراد المبحوثين باتجاه تبنيم للقيادة التحويلية في عملهم وذلك دعماً لتوجهاتهم في التدريب الوظيفي ، والذي يؤيد صحة هذا الاختبار هو قيمة اختبار (Wilcoxon) التي بلغت (823.500) والتي هي أكبر من القيمة الجدولية (0.615) عند مستوى المعنوية المذكور.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تسهم القيادة التحويلية في تعزيز التفوق على الاخرين
- نوضح التفصيل الذي أفضى إليه اختبار (Mann-Whitney و Wilcoxon) لقياس صحة الفرضية الفرعية الثالثة الجدول (9) :

الجدول (9)

نتائج اختبار Mann-Whitney و Wilcoxon بين القيادة التحويلية والتفوق على الاخرين

			البعد المستقل
التفوق على الاخرين			البعد المعتمد
الجدولية	Wilcoxon	Mann-Whitney	القيادة التحويلية
0.615	897.00	401.00	

N=62

عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS تشير معطيات الجدول (9) أنَّ قيمة اختبار (Mann-Whitney) المحسوبة للقيادة التحويلية بإسهامها في التفوق على الاخرين تبلغ (401.00) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.615) عند مستوى معنوية (0.01) ، مما يشير أنَّ القيادة التحويلية تسهم في دعم توجهات المنظمة المبحوثة في تعزيز التفوق على الاخرين ، وتعكس هذه النتيجة طبيعة إجابات الأفراد المبحوثين باتجاه تبنيم للقيادة التحويلية في عملهم وذلك دعماً لتوجهاتهم في تفوقهم على الاخرين ، والذي يؤيد صحة هذا الاختبار هو قيمة اختبار (Wilcoxon) التي بلغت (897.00) والتي هي أكبر من القيمة الجدولية (0.615) عند مستوى المعنوية المذكور.

- 2. الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة تايير بين القيادة التحويلية والنضج الوظيفي

تشير نتائج الجدول (10) إلى التحليل المعنوي بين القيادة التحويلية والنضج الوظيفي إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (48.632) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة البالغة (4.001) عند درجتي حرية (1،61) ومستوى معنوية (0.01). وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.626)، التي تشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في النضج الوظيفي بسبب تأثير القيادة التحويلية لا تقل عن (62.6%) والنسبة المتبقية والبالغة (37.4%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير المبحوثة، ويستدل من قيمة (β) البالغة واختبار (T) لها أن تأثير القيادة التحويلية على النضج الوظيفي كان قدره (0.891) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (6.974) والتي هي قيمة معنوية وكذلك أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) والتي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثير القيادة التحويلية على النضج الوظيفي، من خلال ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة .

الجدول (10)

علاقة الأثر بين القيادة التحويلية والنضج الوظيفي

النضج الوظيفي				البعء المستقل	
β	F		D.F	R^2	البعء المعتمد
	الجدولية	المحسوبة			
0.891 (6.974)	4.001	48.632	1 61	0.626	القيادة التحويلية

N=62

عند مستوى معنوية (0.01) T المحسوبة (6.974)

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

• الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد علاقة تأثير بين القيادة التحويلية والتخطيط

تشير نتائج الجدول (11) إلى التحليل المعنوي بين القيادة التحويلية والتخطيط إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (33.785) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة البالغة (4.001) عند درجتي حرية (1،61) ومستوى معنوية (0.01). وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.538)، التي تشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في التخطيط بسبب تأثير القيادة التحويلية لا تقل عن (53.8%) والنسبة المتبقية والبالغة (46.2%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير المبحوثة، ويستدل من قيمة (β) البالغة واختبار (T) لها أن تأثير القيادة التحويلية على التخطيط كان قدره (0.776) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (5.812) والتي هي قيمة معنوية وكذلك أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) والتي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثير القيادة التحويلية على التخطيط.

الجدول (11)

علاقة الأثر بين القيادة التحويلية والتخطيط

التخطيط				البعء المستقل	
β	F		D.F	R^2	البعء المعتمد
	الجدولية	المحسوبة			

0.776 (5.812)	4.001	33.785	1 61	0.538	القيادة التحويلية
------------------	-------	--------	---------	-------	-------------------

عند مستوى معنوية (0.01) T المحسوبة (5.812) N=62

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

• الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة تأثير بين القيادة التحويلية والتدريب الوظيفي

تشير نتائج الجدول (12) إلى التحليل المعنوي بين القيادة التحويلية والتدريب الوظيفي إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (32.699) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة البالغة (4.001) عند درجتي حرية (1,61) ومستوى معنوية (0.01). وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.53)، التي تشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في التدريب الوظيفي بسبب تأثير القيادة التحويلية لا تقل عن (53%) والنسبة المتبقية والبالغة (47%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير لمبحوثة، ويستدل من قيمة (β) البالغة واختبار (T) لها أن تأثير القيادة التحويلية على التدريب الوظيفي كان قدره (0.652) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (5.718) والتي هي قيمة معنوية وكذلك أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) والتي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثير القيادة التحويلية على التدريب الوظيفي.

الجدول (12)

علاقة الأثر بين القيادة التحويلية والتدريب الوظيفي

التدريب الوظيفي				البعء المستقل	
β	F		D.F	R^2	البعء المعتمد
	الجدولية	المحسوبة			
0.652 (5.718)	4.001	32.699	1 61	0.53	القيادة التحويلية

عند مستوى معنوية (0.01) T المحسوبة (5.718) N=62

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة تأثير بين القيادة التحويلية والقدرة على التفوق

تشير نتائج الجدول (13) إلى التحليل المعنوي بين القيادة التحويلية والقدرة على التفوق إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.56) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة البالغة (4.001) عند درجتي حرية (1,61) ومستوى معنوية (0.01). وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.39)، التي تشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في القدرة على التفوق بسبب تأثير القيادة التحويلية لا تقل عن (39%) والنسبة المتبقية والبالغة (61%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير المبحوثة، ويستدل من قيمة (β) البالغة واختبار (T) لها أن تأثير القيادة التحويلية على القدرة على التفوق كان قدره (0.643) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (4.308) والتي هي قيمة معنوية وكذلك أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) والتي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثير القيادة التحويلية على القدرة على التفوق.

الجدول (13)

علاقة الأثر بين القيادة التحويلية والقدرة على التفوق

القدرة على التفوق				البعد المستقل	
β	F		D.F	R ²	البعد المعتمد
	الجدولية	المحسوبة			
0.643 (4.308)	4.001	18.560	1 61	0.39	القيادة التحيلية

N=62

T المحسوبة (4.308)

عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

الاستنتاجات:

1. يمكن عرض اهم ما توصل اليه الباحثان من استنتاجات في ضوء اطارها النظري والعملية على النحو الاتي :
2. وجود تباين واضح لدى الباحثين بشأن مفهومي القيادة التحويلية والنضج الوظيفي مما دفع الباحثين بضرورة البحث والتقصي المستمر عنهما بغية تأصيله ومن ثم عده منطلقا لاعتماده في دراسات مستقبلية.
3. توصلت الدراسة الى توافر كل سلوكيات القيادة التحويلية من (الكاريزما, والحفز الالهامي, والحفز الفكري, والاعتبارات الفردية) حيث تتسم القيادة الادارية في الجامعة بقوة الشخصية واللباقة المهنية كما انها تتسم بالثقة والصدق مع العاملين وتحظى بتقدير واهتمام العاملين كما انها تمتلك القدرة على ايضاح وايصال توقعات العاملين , وتشجيع العاملين على التفكير بأسلوب ابداعي كما انها تعمل على تحديد نقاط الضعف والقوة وتولي لها اهمية كبيرة كذلك تهتم القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة بمشاعر العاملين من حيث التوجيه والنصح وتستمع لهم وتهتم لاحتياجاتهم كما انها تتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الايجابي
4. توصلت الدراسة ان القيادة الادارية في الجامعة تركز على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي كما انها تثق بقدرات العاملين على انجاز الاهداف وتمتلك القدرة على تقديم النصح والارشاد كما انها لديها نظرة تفاعلية للرؤية المستقبلية
5. تبين من خلال الدراسة ان القيادة الادارية تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين وتسند الاعمال الصعبة الى الافراد الذين يملكون القدرة والكفاءة على انجازها كما انها تعمل على تنمية وتدريب قدرات العاملين دون استثناء.
6. تبين من خلال الدراسة ان الفرد الناضج هو الذي يبحث ويكشف المعلومات الوظيفية التي تخص اوضاعه والتي يدرك قيمتها ويستعمل مواردها على نحو يمكنه من توظيفها خلال مراحل حياته الوظيفية.

7. يمثل التخطيط والتدريب والقدرة على التفوق على الآخرين اهم الأبعاد في مرحلة النضج للفرد العامل.
8. تشكل القيادة التحويلية اهمية كبرى في الكليات المبحوثة في جامعة الموصل ويفسر ذلك النمط العام لميول واتجاهات الافراد المبحوثين نحو قدرة القيادات الادارية في الجامعة بتنمية وتعزيز روح التعاون والمشاركة مع الافراد العاملين في انجاز الاعمال الموكلة لهم هذا ما يبينه الوسط الحسابي لهذا المؤشر .
9. اتفق الافراد المبحوثون(القيادات الادارية) على اهمية المؤشر العام للنضج الوظيفي في مجال القدرة على التفوق على الآخرين , وهذا ما اوضحته نتائج الوسط الحسابي لهذا المؤشر.
10. لوحظ ان للقيادة التحويلية تأثيراً معنوياً في مستوى النضج الوظيفي لدى القيادات الادارية مما يؤكد قدرتهم على تبصر توقعاتهم المستقبلية وهذا ما اسهم في اكسابهم مجموعة من المعارف والخبرات التي تدفعهم الى ممارسة انشطتهم المنظمية .

التوصيات:

- تأسيساً على ما تقدم من استنتاجات يعرض الباحثان بعض التوصيات التي يروه مناسبة لتعزيز النضج الوظيفي في اطار القيادة التحويلية في المنظمة المبحوثة وعلى النحو الآتي:
1. دعم وتعزيز كل ما يؤدي الى تطبيق الاساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل اداء القيادة التحويلية في الجامعة.
 2. ضرورة اهتمام الجامعة على اقامة دورات تدريبية وورش وعمل ندوات تعمل على زيادة تمتع القيادات الادارية بخصائص القائد التحويلي.
 3. ضرورة قيام ادارة الجامعة على اعداد برامج تدريبية وتطويرية للقيادات الادارية في الجامعة لتمكينهم من اكتساب سلوكيات القائد التحويلية حول كيفية تعزيز النضج الوظيفي لدى العاملين واساليب الوصول الى ذلك.
 4. ترسيخ روح التعاون والعمل بروح الفريق لدى القيادات الادارية لتمكين الافراد العاملين من انجاز الأعمال الموكلة اليهم بكفاءة عالية.
 5. العمل على تخفيف حدة التوتر والصراعات الوظيفية في مختلف المستويات الادارية والعمل على تلافيتها قدر الامكان من خلال اثاره روح الحوار الهادف البناء عند حصول اي مشكلة .

قائمة المصادر

- أولاً: اللغة العربية:
- أ- الدوريات:
1. الغالي, طاهر محسن منصور, ادريس, وائل محمد صبحي, (2010), سلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الابداع التنظيمي, مجلة دراسات ادارية , المجلد الثالث, العدد السادس, الاردن.
 2. غنيم جمال, (2004), القيادة التحويلية : مفهوم جديد للقيادة , ادارة الاعمال, جمعية ادارة الاعمال العربية, العدد 109.
- ب- الرسائل الجامعية :

1. التميمي, محمد ياسين رحيم طه , (2009), العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي, رسالة ماجستير (غير منشورة), كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد .
2. الهلال (ماجد بن عبد الرحمن) (2008) متطلبات تحقيق القيادة التحويلية في الاجهزة الامنية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الامن , رسالة ماجستير , جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, قسم علوم الادارية , السعودية.
3. اسماء لشهب, فاعلية برنامج ارشادي لتحسين مستوى النضج المهني لدى عينة من تلاميذ السنة الرابعة متوسطة, رسالة ماجستير , (غير منشورة), (2013), جامعة الجزائر.
4. الغامدي, (عبد المحسن بن عبدالله بن علي), (2011), القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة , رسالة ماجستير , كلية الدراسات العليا , جامعة نايف العربية للعلوم الامنية , السعودية.
5. الغزالي (حافظ عبد الكريم) (2012), اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التامين الاردنية , رسالة ماجستير , قسم ادارة الاعمال , جامعة الشرق الاوسط.
6. الجميلي, مطر, (2008), الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين, دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودي , رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الدراسات العليا , اكااديمية نايف العربية , للعلوم الامنية,السعودية.
7. السواط, وصل الله بن عبدالله حمدان, (2008) فاعلية برنامج ارشادي سلوكي في تحسين مستوى النضج المهني وتنمية مهارة اتخاذ القرار المهني لى طلاب الصف الاول ثانوي بمحافظة الطائف, رسالة دكتوراه (غير منشورة) في التوجيه التربوي والمهني , جامعة ام القرى.
8. الغامدي, سعيد محمد, (2001), القيادة التحويلية في الجامعات السعودية , مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية , اطروحة دكتوراه (غير منشورة) , جامعة ام القرى , كلية التربية , قسم الادارة التربوية والتخطيط , مكة المكرمة.
9. الخشاب, حسان ثابت (2005), اثر بعض اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين , رسالة ماجستير (غير منشورة), كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الموصل.
10. الحيايى, سندية مروان سلطان, (2010), دور عمليات الانتباه لدى القيادات الادارية في تنمية النضج الوظيفي , رسالة دكتوراه , (غير منشورة), كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الموصل.

ج- الكتب:

1. افوليو, بروس, (2003), تنمية القيادة : بناء القوة الحيوية . ترجمة (عبد الحكم الخزامي) القاهرة , دار الفجر للنشر والتوزيع.
2. القحطاني : سالم بن سعيد, 2008 القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي, (ط2) 3-حسن رواية (2014), القيادة (الماضي والحاضر والمستقبل) الدارالجامعية للنشر , الاسكندرية.
3. جرينبرج, جيرالد, بارون, روبرت (2009), ادارة السلوك في المنظمات , تعريب وترجمة , رفاعي محمد رفاعي , اسماعيل علي بسيوني , دار المريخ للطباعة والنشر , الرياض , المملكة العربية السعودية .
4. العتيبي, صبحي, (2002), تطور الفكر والانشطة الادارية , دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع , عمان, الاردن.
5. نعساني, عبد المحسن, وعقيلي, عمر وصفي, (2005) , ادارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي, مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية , حلب, سوريا.

ثالثا: المصادر باللغة الإنكليزية:

1. Bass M. B. & Riggio E. G. (2006). **Transformational Leadership (2nd ed.)** LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS 2006 Mahwah, New Jersey London.
2. Hogan, Robert & Roberts, Brent W., (2004), *Asocioanalytic Model of Maturity*, *Journal of Career Assessment*, Vol.xx, No,x,
3. Moorhead, G., & Griffin, (1995) R., *organizational behavior*, Minfflin Co. New-Jersey,
4. Nils & Anderson & Goodhough, (1998), *The Construct of Career, Maturity Denote The Fact*, <http://www.etd.rau.ac.za/theses/available/etd-000-234/alestricted/le4.>
5. Pedro, J,D;(2008), *A Frame work of Enhancing Career Related Experience for Secondary Sechool Students in Hong Kong Context*, [http://www.hkacmgm.org/isp/Finding %20Your %20 Colours %20 of %20 Life /Chapter%20 – web.pdf](http://www.hkacmgm.org/isp/Finding%20Your%20Colours%20of%20Life/Chapter%20-web.pdf).
6. Salami, Samuel, (2008), *Gender, Identity Status Maturity of Adolescents in Southwest Nigeria*, *J.Soc.Sci.*, 16 (1) , <http://www.krepublishers.com/...salami.../jss-16/-035-08-503-salami-5-0AB.pdf>.
7. Kirkbride, Paul (2006) *Developing transformational leaders: The full range leadership model in action*, Emerald Group publishing Limited. VOL.38NO,1,.
8. Gholamreza J., Hasan Zarei Matin and Ali Farjami. (2009). **Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies**. *African Journal of Business Management* Vol.3 (7), pp. 272-280.
9. Conger , M . *Leadership : learning to share the vision , organizational dynamics , winter vol. 19 issue3*(2008).