

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

واقع الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد
خيضر بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ادارة الموارد البشرية
تخصص: علوم التسيير

الأستاذ المشرف:
وهيبة غربي

إعداد الطالب:
علاء شنوفي

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	ترغيني صباح	استاذ محاضر - ب.	رئيسا	جامعة بسكرة
2	وهيبة غربي	استاذ محاضر - أ.	مشرفا	جامعة بسكرة
3	زاوي سورية	استاذ محاضر - أ.	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

فَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ مِمَّا يَخْتَارُ
ثُمَّ عَلَّمَهُ الْقُرْآنَ
وَجَعَلَ مِنْهُ أَتَقْوَى
وَجَعَلَ مِنْهُ أَتَقْوَى
وَجَعَلَ مِنْهُ أَتَقْوَى

إهداء

إلى من علمني معنى الجد والصبر أبي الغالي

إلى منبع الحب والعطاء مصدر سعادتي أمي الحبيبة

إلى كل أفراد عائلتي الكريمة

إلى كل أصدقائي

وإلى من سعدت كثيرا بالتعرف عليهم خلال المشوار الدراسي راجيا من الله

تعالى أن يوفقهم في حياتهم العلمية والعملية.

إلى كل من نسيتهم بقلمي ولم أنساهم بقلبي إلى جميع هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

المتواضع

علاء

شكر و عرفان

أسجد لله حمدا وشكرا الذي هداني ويسر لي أمري ومنعني العزم والصبر وأعانني على إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع وما توفيقني إلا بالله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم. و اهتداء بالنبي صلى الله عليه وسلم في قوله " من لا يشكر الناس لا يشكر الله ". أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المحترمة عريبي وهيبة التي تحملت معي أعباء إنجاز هذا العمل ومشاقة ولم تبخل علي بذنائها القيمة وتوجيهاتها لما هو أفضل وأنجح، كما أحيي فيها روح التواضع والمعاملة الممتازة فجزاها الله عني كل خير فشكرا لكي أستاذتي الفاضلة.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الذين أفادوني بمعلوماتهم ولم يبخلوا علي بذنائهم كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم ودعم هذا البحث من قريب أو بعيد. وشكرا لكل من دعمني ولو بكلمة طيبة. لهم منا كل الاحترام والتقدير والامتنان... وأدام الله عطائهم.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى كشف واقع الأنماط القيادية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الفوضوية) السائدة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة من تطويره بالاعتماد على الدراسات السابقة ، واجريت على عينة مكونة من (102) استاذ ، حيث كان معامل ثبات الاستبانة (0,73) وهو معامل ثبات مقبول يفى بأغراض الدراسة ، كما استخدم البرنامج الاحصائي (spss) و برنامج (Excel) من اجل معالجة الفرضيات

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن النمط السائد لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة هو النمط الديمقراطي حيث كان الاتجاه العام لأفراد العينة بالموافقة.
- هناك مستوى منخفض للنمط القيادي الأوتوقراطي لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- هناك مستوى مرتفع للنمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- هناك مستوى متوسط للنمط القيادي الفوضوي لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة .

الكلمات المفتاحية : الأنماط القيادية ، القيادة الإدارية ، رؤساء الأقسام الأكاديمية

Abstract

The study aimed to uncover the reality of the leadership styles (autocracy, democracy, anarchism) prevailing among department heads from the point of view of the faculty members at the University of Muhammad Khaider, Biskra.

The success of any institution depends on the presence of an effective

In order to achieve the objectives of the study, the researcher used a questionnaire developed by relying on previous studies, and was conducted on a sample consisting of (102) professors, where the stability coefficient of the questionnaire was (0.73) which is an acceptable reliability coefficient that fulfills the purposes of the study. In order to address the assumptions

- The study reached the following results:
- The prevailing pattern among department heads from the point of view of faculty members at the University of Muhammad Khaider Biskra is the democratic pattern, where the general trend of the sample members was in agreement.
- There is a low level of autocratic leadership style among department heads from the point of view of the members of a committee at the University of Muhammad Khaider of Biskra.
- There is a high level of democratic leadership style among department heads, from the point of view of members of a committee at the University of Muhammad Khaider Biskra.
- There is an average level of chaotic leadership style among department heads from the point of view of the members of a committee at the University of Mohamed Khaider, Biskra.

Key words: leadership styles, administrative leadership, academic department heads

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الفهرس
	الإهداء
	شكر وعرفان
	ملخص بالعربية
	ملخص الانجليزية
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل نظري للقيادة وأنماطها
02	تمميد الفصل الأول
03	المبحث الأول: أهمية القيادة الإدارية
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة الادارية
05	المطلب الثاني: عناصر القيادة الادارية
06	المطلب الثالث: أهمية القيادة
07	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية ومهاراتها
07	المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية للقيادة الادارية
10	المطلب الثاني: النظريات الحديثة في القيادة الإدارية

15	المطلب الثالث: الممارسات القيادية
17	المبحث الثالث: تحليل الأنماط القيادية
18	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في النمط القيادي
20	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية
30	المطلب الثالث: مقارنة بين الأنماط القيادية
31	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
33	تمهيد الفصل الثاني
34	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
34	المطلب الأول: : نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة
35	المطلب الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة ورؤساء الأقسام
37	المطلب الثالث: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة
38	المطلب الرابع: الميكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة
39	المبحث الثاني: الأطار المنهجي للدراسة
39	المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة
41	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
43	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات
44	المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها
45	المبحث الثالث: عرض النتائج الدراسة وتحليلها
46	المطلب الأول: تحليل إجابات المبحثين
51	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
55	خلاصة الفصل الثاني

57	خاتمة
59	قائمة المراجع
66	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج القيادة التحويلية لدى Bass	12
02	القيادة التبادلية	14
03	الأنماط القيادية	21
04	العمدة بيانبة توضح توزيع افراد العينة حسب التخصص	42
05	العمدة بيانبة توضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	43

قائمة الجداول

الرقم	منوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين اساليب القيادة	30
02	تصنيف المتوسط الحسابي حسب درجة الأهمية	40
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص	43
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	42
05	معاملات الثبات والصدق لمجاور الاستبانة	45
06	المتوسط الحسابي و النسب المئوية لأنماط الادارية الثلاثة (الديمقراطي الأوتوقراطي الفوضوي)	46
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور النمط الأوتوقراطي وترتيبها	47
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور النمط الديمقراطي وترتيبها.	49
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور النمط الفوضوي وترتيبها	50
10	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	52

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
66	استبانة البحث	01
69	نتائج برنامج ال Spss	02
72	الهيكـل التنظيمي لجامعة محمد خيضر - بسكرة-	03

المقدمة العامة

القيادة ظاهرة انسانية واكبت الانسان منذ نشأته، فقد عرفتها المجتمعات ومارستها عبر مراحل تطورها بغض النظر عن سماتها واشكالها، لذلك اصبحت وجود القيادة ضرورة بشرية، حيث انه بمجرد الوجود البشري المشترك لشخصين او اكثر يخلق الحاجة الى من ينظم جهودهم نحو تحقيق الاهداف المشتركة، وضبط العلاقات بين الافراد والمؤسسات من جهة وبين الافراد فيما بينهم من جهة اخرى.

فالقيادة تعد المركز الرئيسي للعمليات و الادوار في حياة الجماعات و الشعوب والامم منذ القدم، لهذا كان اهتمام العلماء والفلاسفة منذ القدم بموضوع القيادة، كما اهتمت به كل الامم لان مصيرها مرتبط بقادتها، فلقائد يؤثر في الجماعة ويلعب ادوار مركزية فاعلة في الصراع العقائدي الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، الحضاري، التكنولوجي، فكم من قادة عبر التاريخ اودو بشعوبهم للهلاك والفناء، وكم من قادة انقذوا شعوبهم من الدمار وقادوهم الى الفوز والانتصار، في التاريخ المعاصر هناك شواهد واقعية تثبت ذلك.

حيث اصبح ينظر للقيادة الادارية في اي مؤسسة مهما كان طابعها بأنها وراء فعالية او فشل المؤسسة في تحقيق اهدافها، وهذا ما ينطبق على الجامعة، فهي كغيرها من المؤسسات حيث تأتي الجامعة في قمة الهرم التعليمي التربوي فلا يمكن الاستغناء عنها في اي مجتمع من المجتمعات، فهي تساهم في تنمية وتطوير المجتمع فكريا وعلميا والجامعة كفضاء لإنتاج المعارف اصبحت تعمل على تكوين الطالب بمؤهلات علمية وعملية وفقا لتطلعاته، كما تحقق احتياجات المجتمع حيث تتيح للطالب المجال للتعبير عن مواهبه في اطار تنميته لمجتمعه، فالجامعة كباقي المؤسسات لها اهداف لذي يتوجب عليها القيام بمجموعة متكاملة من الممارسات الادارية التي تسهل عليها الوصول لما تسعى اليه، وهنا يأتي دور النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تشكيل طابع العلاقات داخل الجامعة لذا فإنه يكتسب أهميته من دوره في توجيه العلاقات داخل الجامعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، والنمط القيادي المتبع في الجامعة يحدد نمط المناخ التنظيمي السائد فيها والذي يشكل بدوره عوامل أخرى مثل الرضا الوظيفي لدى الأفراد داخل الجامعة، حيث ان التقسيمات الخاصة بالأنماط القيادية التي ذكرها علماء الادارة تختلف حسب التوجهات، وأكثر التقسيمات شيوعا وشمول الذي يقسمها إلى ثلاثة أنماط هي :

النمط القيادي الأوتوقراطي .

النمط القيادي الديمقراطي .

النمط القيادي الفوضوي .

فيستوجب على ادارة الجامعة ان تحث القادة الإداريين على تكريس وممارسة الانماط القيادية الفعالة في كل المستويات الادارية، وبما ان رؤساء الاقسام لهم دور كبير في تطبيق النمط القيادي الفعال و الذي يساهم في ايجاد المناخ التنظيمي المناسب، بحيث ينعكس ذلك على العلاقات والتفاعلات الإيجابية بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس



من جهة وبين أعضاء هيئة التدريس والطلاب من جهة أخرى، كما للنمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة تأثير بشكل مباشر على سلوك أعضاء هيئة التدريس وممارساتهم لأعمالهم وقيامهم بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بنجاح، مما يساهم في تحقيق الأهداف العامة لتلك الأقسام الجامعية ويؤدي أيضا إلى تسهيل مهمة أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ الواجبات الموكلة إليهم من تدريس و بحث علمي وخدمة المجتمع، كما أن تقيد رؤساء الأقسام الأكاديميين بممارسة الأنماط القيادية الإيجابية يحدد شكل العلاقات والاتصالات بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس ويساهم في تطوير الخطط والبرامج الإدارية والأكاديمية المختلفة

ومن هذا المنطلق تم بناء اشكالية هذا العمل البحثي، حيث طرحت الاشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية

كالتالي :

1- إشكالية الدراسة

الاشكالية الرئيسية :

ما هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد خيضر

بسكرة ؟

الاسئلة الفرعية:

● ما هو مستوى النمط القيادي الاوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد

خيضر بسكرة ؟

● ما هو مستوى النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر

بسكرة ؟

● ما هو مستوى النمط القيادي الفوضوي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر

بسكرة ؟

2- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

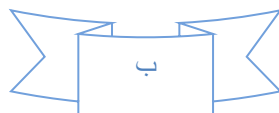
بناء على الدراسة المشاهدة للدكتور حسين باشيو و لحسن عبد الله باشيو تحت عنوان الانماط القيادية السائدة

في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، سوف اتخذ المواقف التالي:

● النمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة

التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة.

الفرضيات الفرعية



- هناك مستوى مرتفع للنمط القيادي الاوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- هناك مستوى مرتفع للنمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- هناك مستوى متوسط النمط القيادي الفوضوي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة .

3- أسباب اختيار الموضوع:

- تعود دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع بالدرجة الأولى دون غيرها الى اهمية القيادة و القدرات القيادية في الحياة الإنسان او اهميتها في نجاح مختلف المنظمات من جهة اخرى .
- المساهمة في إعطاء فعالية أكثر للدراسات التي تتناول موضوع القيادة .
- جهل اغلبية قادة المنظمات العربية والإسلامية بأهمية المقومات القيادية و دورها الفعال في إنجاز منظماتهم.
- بحكم التخصص العلمي الذي درسناه ، الذي يهتم بتسيير واقتصاد المؤسسة.

4- أهمية البحث

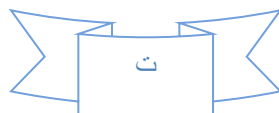
تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية دور القيادة في نجاح العملية الادارية في مختلف المنظمات، وتبرز أهمية سلوك القائد الاداري في تلك المنظمة في تأثيره المباشر سلبا او ايجابا على المسيرة العلمية للجامعة، ويقع على عاتقه الدور الرئيسي في تحقيق الاهداف المحددة لها، من جانب اخر فان لهذه الدراسة اهمية متميزة، لأنها تعد اسهاما في المهمة العلمية عبر البحث والتحليل و التعليق لاهم الافكار.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في انه تساعد صناع القرار للتعرف على الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام بالجامعة وتصويبها اذا ما كانت تحتاج لذلك او تعزيزها اذا كانت إيجابيه، الى جانب ان هذه الدراسة تساعد اعضاء هيئة التدريس في التعبير عن آرائهم بشكل ديمقراطي مباشر حول أساليب العمل لإداري السائدة في مؤسساتهم، ويتيح فرصة مباشرة للقيادة الادارية في الجامعة للتعرف على اداء رؤساء الاقسام في الكليات من منظور اعضاء هيئة التدريس، كما تكمن أهمية الدراسة في توفيرها الاستبانة لقياس الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام ويمكن استخدامها في دراسات اخرى مشابحة.

5- أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على النمط القيادي السائد لدى رؤساء الاقسام في جامعة محمد خيضر بسكرة كما يراه اعضاء هيئة التدريس في الجامعة.



- تقديم النصائح والتوصيات والمقترحات المستخلصة للجهات المختصة والمعنية في الجامعة لعمل ما هو مناسب.

6- حدود البحث:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في جامعة محمد خيضر - بسكرة -.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث الكترونياً في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2020/2019.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة .

7- منهج البحث

سيتم في موضوع دراستنا اعتماد المنهج الوصفي، والذي يعتمد على جميع المعلومات الكافية والدقيقة عن موضوع الدراسة، وهذا المنهج يخدم الجانب النظري لدراستنا، كما سنستخدم المنهج التحليلي المتمثل في الجانب التطبيقي في الدراسة.

8- صعوبات البحث

نتيجة انتشار وباء كورونا اعترضتنا عدة مشاكل وصعوبات ونحن بصدد القيام ببحثنا هذا ومن بين هذه الصعوبات:

- عدم القدرة على التنقل من اجل لقاء الاستاذة المشرفة و الاستفادة من النصائح و التوجيهات.
- نقص المراجع بسبب غلق جميع المكتبات عبر التراب الوطني.
- تطبيق الحجر الصحي كان سبب في استحالة القيام بدراسة ميدانية لجمع المعلومات او البيانات.
- كما ان كانت هناك صعوبات اخرى تمثلت في:
- عدم التجاوب مع الاستمارة الالكترونية من طرف معظم افراد عينة الدراسة لأسباب غير معروفة.
- نقص التكوين في منهجية التهميش المطبقة هذا العام APA.

9- الدراسات السابقة:

نال موضوع الأنماط القيادية وجودة الخدمة الصحية اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي الأنماط القيادة وجودة الخدمة الصحية وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وهي:

الدراسة التي تناولت أنماط القيادة:

- لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم (2009)، اثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.



تتلور مشكلة الدراسة بالسؤال التالي " : ما أثر النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين"
وقد هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا).
 - تحديد العلاقة بين النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) والبيئة الإبداعية للعاملين.
 - تحديد العلاقة بين الخصائص الشخصية لدى العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) والبيئة الإبداعية للعاملين.
 - التعرف على مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع وتعززه.
 - محاولة البحث عن العوامل التي تعيق العملية الإبداعية لدى العاملين في المنظمة.
- تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن النمط القيادي السائد لدى وكالة الغوث هو النمط الديمقراطي حيث وجد أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين.
- عدم إتباع النمط القيادي الأوتوقراطي داخل الوكالة بشكل ملموس حيث أن عينة الدراسة لا ترى وجود للنمط الأوتوقراطي لدى مدراءهم بنسبة كبيرة، على الرغم من إتباع هذا النمط لدى بعض الدوائر ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل ونطاق الإشراف المتبع داخل هذه الدوائر.
- عدم تبني وكالة الغوث لسياسة تشجيع وتبني الإبداع بصورة واضحة وملموسة، وغياب المساندة والدعم من قبل المنظمة نتيجة المحافظة على النظام والتمسك بالقواعد والأنظمة السائدة وهذا يعتبر من أحد المعوقات التي تحول دون ممارسة العمل الإبداع.
- عدم وجود نظام أو جهة مسؤولة لتقييم المقترحات الإبداعية أو حتى من المؤيدين للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- غياب المكافأة المادية أو المعنوية الملائمة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمة.

➤ رفيق محمود المصري(2007)، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في

الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، جامعة الأقصى، فلسطين.

و تكمن مشكلة الدراسة ما النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة ؟

هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى لمتغير (الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري). ويهدف تحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة وطبقها على نسبة 50 % من مجتمع الدراسة ، وتوصل

إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء التخصص لصالح الآداب.

➤ **دراسة سميرة صالح (2008)، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية بجاية - مذكرة ماجستير من جامعة باتنة،** قد تناولت إشكالية أثر الأسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، حيث اقتصرت هذه الدراسة على ثلاث محطات من هذه المديرية هي: مقر المديرية الجهوية بجاية بولاية بجاية، محطة الضخ الأولى بجامعة ولاية الوادي (SP1 bis) ومحطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة ومحطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة (SP 2) واستهدفت التحقق من الفرضيات التالية:

- أسلوب القيادة الإدارية السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة هو أسلوب القيادة الأوتوقراطي.
- لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى.
- تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة.
- وتم التوصل من خلال النتائج إلى أنه لا يوجد الأسلوب القيادي المثالي يجب أن تتوفر فيه:
- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.
- القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بحث لا استعجال في اتخاذ القرارات ولا تردد حتى تفوت الفرصة.
- القدرة على تنظيم المناقشات وإدارتها وتشجيع المرؤوسين على الاشتراك في المناقشات، وكذا تبادل الآراء والتفاعل المثمر.

- استعداد المرؤوسين متى رغبوا والاستماع الجيد لهم.
- العمل على تطوير المهارات القيادية وتشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم المهنية.

➤ **طلال عبد الملك الشريف (2003) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، وقد كانت تساؤلات الدراسة :**

- ما هي الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة؟
 - ما مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة؟
 - ما علاقة الأنماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة؟
- وقد تم التوصل في هذا البحث إلى النتائج التالية:

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

- تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

➤ حسين باشيو و لحسن عبد الله باشيو (2016) الانماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس المجلة العربية لضمان جودة التعليم العدد 26 ، وقد كانت تساؤلات الدراسة كالتالي :

- ما طبيعة النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة محمد لمين دباغين كما يراه اعضاء هيئة التدريس
اما التساؤلات الفرعية فهي .

- هل توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية في رؤية اعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة محمد لمين دباغين تعزي للمتغيرات التالية (نوع الجنس . المسمى الوظيفي . سنوات الخبرة . التخصص . المسمى الوظيفي)

وقد تم التوصل في هذا البحث إلى النتائج التالية:

جاءت نتائج الدراسة متناسقة مع العديد من الدراسات حيث ان نتائج الدراسة اشارة الى النمط الاوتوقراطي

10- هيكل البحث

لتحقيق أهداف هذا البحث تم تقسيم هذا الأخير إلى فصلين حيث خصصنا الفصل الأول للجانب النظري والفصل الثاني للدراسة الميدانية.

فيما يخص الفصل الأول مدخل نظري للقيادة وأنماطها تطرقنا إلى ثلاث مباحث حيث قسمة كما يلي :

المبحث الاول: ماهية القيادة الإدارية

المبحث الثاني : نظريات القيادة الإدارية و مهاراتها

المبحث الثالث: تحليل أنماط القيادة الإدارية

وبالنسبة للفصل الثاني به ثلاث مباحث تضمن ما يلي

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض النتائج البحث وتحليلها.

الفصل الأول

الاطار النظري للقيادة

و انماطها

تمهيد :

ان المنظمات باختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها تحتاج إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، و بدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها.

فالقيادة الإدارية تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الأداء، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل داخل المنظمات.

لهذا فإن الباحثين في هذا المجال حاولوا إيجاد النمط القيادي الفعال الذي يمكن استخدامه من اجل دفع المؤسسة لتحقيق اهدافها .

وسوف نتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث تم تقسيمهم على الشكل التالي:

المبحث الاول: ماهية القيادة الإدارية

المبحث الثاني : نظريات القيادة الإدارية و مهاراتها

المبحث الثالث: تحليل أنماط القيادة الإدارية

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية:

إن الوقوف على مفهوم واضح لظاهرة معينة يعتبر شرط أساسي لفهم حقيقتها، وبما أن القيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية معقدة تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم دقيق لها، لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب مقسمة كتالي، المطلب الأول نتعرف فيه على تعريف القيادة الإدارية، اما المطلب الثاني فيتم التعرف على عناصر القيادة الإدارية، اما المطلب الثالث التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم المشابهة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

لم يتمكن الباحثون ورجال الفكر من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة، حيث تتباين تعريفاتهم من واحد لآخر، ولاشك أن هذه الاختلافات ترجع إلى اختلاف منطلقاتهم الفكرية أو المداخل التي انتهجوها في تعريفهم للقيادة أو رجع إلى اختلاف مناهج وأساليب البحث التي انتهجت. فهناك من استقصى مفهومه للقيادة بناء على دراسات ميدانية انتهجت المنهج " العلمي الاستقرائي الميداني " حيث رحت تبحث عن النماذج القيادية، وتخضعها للدراسة والبحث، لتستخلص منها تعريفا محددًا تظن أنه يعبر عن حقيقة طبيعة القيادة، وهناك من انتهج في دراسته وتحديد مفهوم القيادة المنهج الاستقرائي المكتبي، حيث راح يجمع تعريفات القيادة التي توصل إليها من سبقه من الباحثين والكتاب سواء من انتهج منهم ذات نهجه، أو من انتهج منهم المنهج العلمي " الاستقرائي الميداني " ، ثم أخضع هذه التعريفات للدراسة والتحليل، واستخلص منها جميعها إلى تعريف ارتضاه هو. (محمد أبو الفضل، 1996، صفحة 31)

أولاً : تعريف القيادة

1. جاء في تعريف (cardona) على أن القيادة هي علاقة تبادلية بين السلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختار لأن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعوهم. (عياصرة، 2006، صفحة 77)
2. وعرفها ولمان (WOLMAN) هي مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين امر ناجح. (عباس الخفاف، 2013، صفحة 109)
3. عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة. (العلاق، القيادة الادارية، 2010)
4. كما عرفها ليكرت (Likert) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة. (عزات الحلامة، 2010، صفحة 159)

وأشار أيضا إلى أنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

(Likert, 1961, p. 3)

5. كما عرفها (Sezilagyi & Wallase): بأنها العلاقة بين شخصين أو أكثر، يحاول أحدهما التأثير في الآخر باتجاه تحقيق الأهداف. (صالح، 2008، صفحة 16) حسب اوردواي تويد (Ordway Tead) عرف القيادة على انها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم انه صالحا. (كلادة، 2012، صفحة 17) مما سبق، يمكن أن نستخلص أن القيادة هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف المنشودة.

ثانيا: تعريف القيادة الإدارية:

تتمثل في مجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادرا على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة رؤوسيه في تخطي المعوقات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك. (عبد الله المكاوي، 2013، صفحة 12)

وتعرف القيادة على انها :

1. القيادة هي "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة بجهودهم في إدارة". (بهاء، 2017، صفحة 48) وتعرف القيادة الادارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار واصدار الاوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (الدوري، 2011، صفحة 146)
2. يرى ستوجل (Stogdill) أنها "عملية التأثير على نشاطات المجموعة من اجل وضع الاهداف و تحقيقها أهدافها". (هاشم، 2013، صفحة 33)
3. كما تعرف على انها قدرة المدير على انجاز اعمال عن طريق الاخرين ولا يمكن ان ينجز اعمالا عن طريق اشخاص اخرين الا اذا كان ذا قدرة على التأثير فيهم، حتى يتمكن من تحقيق اهداف المنظمة. (يوسف عريقات ا.، 2011، صفحة 200)
4. كوهن (kohn) يرى بأنها "نوع القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد". (حمد القطارنة، 2017، صفحة 87)
5. الأستاذة سيكلر هيدسون (ceckler-hudson) ترى بأن "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة الواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري" (كنعان، 2007، صفحة 98)
6. تعرف القيادة الإدارية على أنها "القدرة الفائقة على، التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن

رضا واقتناع، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. وعلى ذلك فالقيادة تعتبر فن التأثير على أشخاص مرؤوسين، وتوجيههم بطرق الاستمالة والإقناع، بحيث يستحوذ على طاعتهم، وولائهم في سبيل الوصول إلى أهداف المنظمة، ويكون للقائد عند الاقتضاء الالتجاء إلى وسائل السلطة الرسمية لتحقيق هذه الأهداف . (بلوناس، 2016، صفحة 65)

نستخلص مما سبق تعريف القيادة الإدارية بأنها عملية تأثير القائد على سلوك المرؤوسين وتوجيههم بهدف تحقيق الأهداف المشتركة والمراد الوصول إليها في المنظمة.

المطلب الثاني : عناصر القيادة الادارية

من مجموعة التعاريف السابقة للقيادة الإدارية يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر يمكن إجمالها في المعادلة التالية

$$L=F(l.f.g.w.s)$$

حيث L: Leadership

دالة أو نتيجة تفاعل F ، القائد l ، المرؤوسين f، الهدف g ، قوة التأثير w ، الموقف السائد S

وفيما يلي نوضح هذه العناصر:

1. القائد الإداري: يعتبر القائد أهم عنصر من عناصر القيادة باعتباره يملك أكبر تأثير على جماعة المرؤوسين . (بنوناس، 2008، صفحة 41)
2. الأتباع: فالذي ليس لديه ناس يحركهم فليس بقائد، وقد يملك كل الصفات القيادية ولاكن لم يجد من يؤمن به فيتبعه، ولنتذكر (يأتي النبي وليس معه احد)، فهو قائد بصفاته، ولأكنه لم يمارس قيادة حقيقية لعدم وجود اتباع. (السويدان و غياث، 2018، صفحة 42)
3. قوة التأثير: لا يمكن إنجاز القيادة بدون قوة أو سلطة لأن العامل الرئيسي المحدد لنجاح القيادة يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة للقوة بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد، ويقصد بالقوة قدرة القائد الإداري على جعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد إنجازهم، وهذه القوة لها عدة مصادر. (بنوناس، 2008، الصفحات 41-42)

وتشير العديد من الدراسات والابحاث الى ان انماط قوة القائد وتأثيره تشمل على ما يلي (العلاق، القيادة الادارية، 2010 ، الصفحات 16-17):

- (أ) **القوة الشرعية أو القانونية** : وهذه القوة تنتج عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي أو في الإدارة كأن تضع مسمى وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام - المدير المشرف) .
- (ب) **قوة التحكم في نظام التحفيز** : وهذه القدرة تعتمد على قدرة القائد على رقابة وإدارة ومكافأة الآخرين مثل (الرواتب - الترقيات - الجوائز) .
- (ج) **وقوة القسر أو الإكراه** : تأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر - التأنيب - إنهاء الخدمة) .
- (د) **قوة الخبرة** : وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة ، وكذلك من التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة .
- (هـ) **قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا** : وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وروابط العلاقة ، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة.

4. **الهدف**: وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم ، وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها . وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه . (طلال ، 2004 ، صفحة 47)

5. **الموقف القيادي**: ان ظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار ما في موقف ما . (الحاج ، 2010 ، صفحة 17)

المطلب الثالث : أهمية القيادة

إن الموارد المادية والمالية والبشرية موجودة في كل المنظمات بدون استثناء ، ومع ذلك بعض المنظمات تتجح ومنظمات أخرى تفشل ، ويعزو أندروود (J.Underwood) ذلك الى نكاه المنظمة التي يبقياها لفترة طويلة في منطقة الربح ، وبالتأكيد أن نكاه المنظمة هو من نكاه القيادة التي تستطيع أن توجد من الموارد توليفة نكية عالية الفاعلية وتتميز بالاستخدام الكفو والأفضل مقارنة بالمنافسين . فالمنافس بالنسبة للمنظمة هو العامل الاكثر حيوية وخطورة في إتلاف القيمة فيها، فالميزة التنافسية هي مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها وهي أيضا قدرة المنظمة

على تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسين مجاراتها، وهذا هو دور القيادة في لصق الميزة التنافسية بالقدرات الجماعية والمعرفة الضمنية للمنظمة .

ويمكن أيضا تلخيص أهمية القيادة فيما يلي (بلوناس، 2016، صفحة 70):

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات والسياسات .
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأف ارد يتخذون من القائد قدوة لهم لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

المبحث الثاني : نظريات القيادة الإدارية ومهاراتها

إن النظرية هي عملية تجميع الحقائق المعروفة وترتيبها وتقديمها أو عرضها بأسلوب يجعل التفسير والتنبؤ ممكنين ، ووفقاً لهذا المعنى فإن النظرية تعد إحدى أدوات العلم الأساسية ، والتي قد تقدم العديد من الوظائف من أهمها ما يلي (ناصر، 2013 ، صفحة 15):

- العمل على تحديد الاهتمامات الرئيسة للعلم من خلال توضيح أنواع البيانات المطلوب تجميعها .
- تقديم نظام فكري يمكن في ضوئه تنظيم الظواهر وتضييقها و إيجاد العلاقة بينها .
- تلخيص الحقائق المتوفرة عن ظاهرة معينة وفقاً بمنطق معين .
- العمل على التنبؤ بالحقائق واشكال السلوك المستقبلي المتوقع للظاهرة.

المطلب الاول: النظريات الكلاسيكية للقيادة الادارية

إن نظريات القيادة تسعى لتقدم شرح لطبيعة القيادة، وللعوامل المتصلة بظهور القادة، ومن ابرز هذه النظريات نظرية السمات والنظرية الموقفية والنظرية التفاعلية وهي كما يأتي:

اولا : نظرية السمات

تعتبر نظرية السمات الشخصية من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، قد كان الاهتمام فيها يتركز على محاولة البحث عن تلك الصفات الجسمانية والعقلية، والسمات الشخصية المميزة الموروثة، التي يتمتع بها القادة وتحديدها. (حناشي، 2016، صفحة 311)

واهم الصفات التي ركزت عليها هذه النظرية ما يلي (مؤيد، 2015، صفحة 58):

- الخصائص الجسمية (مثل الطول ، التمتع بالصحة ، الحيوية)
 - الخصائص العقلية (مثل الذكاء ، الادراك ، سرعة الفهم)
 - الخصائص الانجازية (مثل المبادأة، الابتكار، المثابرة)
 - الخصائص الاجتماعية (مثل التعاون ، الاهتمام بالعلاقات ، فهم الاخرين)
- الى ان هذه النظرية لم تستمر طويلا لعدة اسباب (حناشي، 2016، صفحة 311) :

1. ظهور المدرسة السلوكية في علم النفس ، والتي كانت تنادي بان السمات الشخصية لا تولد مع الفرد، فالجزء الأكبر منها قد يكتسب من خلال تجارب الفرد في الحياة ، ومن تفاعله مع حركة البيئة وخصائصها.
2. وجود سمات الشخصية القيادية التي توصلت إليها دراسات وبحوث هذه النظرية في غير القادة ، وعدم وجود كل سمات هذه الشخصية في كل القادة .
3. لم تتجح هذه النظرية في تحديد القدر من كل سمة من سمات الشخصية القيادية التي يجب أن تتوفر في القائد
4. فشل هذه النظرية ودراستها في تحديد على الأقل سمة واحدة يمكن استخدامها كأساس للتمييز بين القادة وغير القادة

ثانيا: النظرية الموقفية

النظريات الموقفية للقيادة ظهرت النظريات الموقفية بعد عام 1950 ، وقد اهتمت بالتفاعل بين القادة والعديد من المتغيرات ضمن موقف عملهم حيث تؤثر هذه المتغيرات على فاعليتهم ، وكان علماء النفس الاجتماعي أول من بدأ ببحث المتغيرات الموقفية التي يمكن أن تؤثر في أدوار القيادة ومهارات وسلوك وأداء ورضي الأتباع ، ويأتي التأكيد هنا على سلوك القائد وأعضاء مجموعته والمتغيرات الموقفية المختلفة ، ويشجع هذا التأكيد على السلوك والبيئة نحو تدريب الأفراد في تبني أساليب سلوك القائد للحالات المختلفة. (مريزيق، 2013، صفحة 113)

حيث ان النظريات الموقفية التي تعتمد على الموقف والمنطق الذي يحكمها أن العلاقة بين القيادة والفاعلية التي تتمثل في كل من الإنتاجية والرضا عن العمل وتماسك الجماعة ولا يمكن فهمها إلا في ظل دراسة تلك المتغيرات التي بينها ومن أشهر تلك النظريات نظرية فيدلر في فاعلية القيادة ونظرية دورة حياة القيادة لهيرسي وبلانشارد. (ابو العلاء، 2013، صفحة 77)

1. النظرية الشريطية التفاعلية لفيدلر.

أو ما تسمى بنظرية التكيف أو النظرية الطارئة أو النظرية العرضية لفيدلر، قاد فيدلر عددا من الدراسات التي أقيمت في جامعة (إلينوي) الأمريكية ، لاعوام (1967، 1971، 1976) والتي أعدت من أبرز الدراسات حول موضوع القيادة كونها اعتمدت منهجا جديدا أخذ في الاعتبار (طبيعة الموقف) الذي يوجد فيه القائد وبذلك ظهر ما يسمى بالنموذج الموقفي للقيادة الفعالة " ويرى فيدلر عدم وجود أسلوب قيادي واحد يصلح لكل زمان أو مكان ، وعدم وجود صفات معينة لكل قائد، وبذلك لا يمكننا أن نتوقع أن هناك قائدا ناجحا أو فاشلا في جميع الأوقات ، وبذلك تتوقف فعالية القيادة على الانسجام والتفاعل الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف (بلوناس، 2016، صفحة 97)

2. نظرية دورة حياة القيادة لهيرسي وبلانشارد.

طوّر كل من بلانشارد وهيرسي ، (Blanchard & Hersey 1974) نظرية دورة الحياة للقيادة بناء على افتراض مفاده أنه بزيادة درجة نضوج العاملين فإن السلوك القيادي الملائم يحتاج إلى درجات متباينة من الاهتمام بالعمل ، والعلاقات بين العاملين وهذا يؤدي إلى عدم وجود نمط قيادي فعال ، وإن لكل ظرف نمط خاص به . وقسم بلانشارد وهيرسي الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط ، هي (خالد و القضاة، 2009، صفحة 35):

- النمط الأمر (reling) (اهتمام عالي - متدين بالعلاقات) .
 - النمط الداعم (selling) (اهتمام عالي - عالي بالعلاقات) .
 - النمط التشاركي (Participating) (اهتمام متدين بالعمل عالي بالعلاقات) .
 - النمط التفويضي (Deleaging) (اهتمام متدين بالعمل - متدين بالعلاقات) .
- ويقصد بدرجة النضوج : قدرة العاملين ورغبتهم في تحمل المسؤولية و القيام بالعمل .

ثالثا : النظرية التفاعلية :

تفسر النظرية التفاعلية القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية - القائد والمرؤوسين والموقف - سعياً لتحقيق أهداف القائد ذاته والمرؤوسين والتنظيم الإداري - ويرى مؤيدو هذه النظرية أن هذا التفاعل يمكن أن يحقق لنا بيئة قيادية ناجحة وخاصة إذا ما تحققت رغبات واحتياجات المرؤوسين بحكم أن الجماعة العاملة هي مرتكز هذه النظرية .

وإذا كانت النظرية التفاعلية تقيم فهمها خصائص القيادة على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين وتحقيق أهدافهم ، فإن ذلك لا يعني من الناحية الواقعية توفر القدرة لدى القائد على إحداث تكامل في سلوك الجماعة كلها ، وإنما يعني قدرته على إحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة . ومن خلال هذه النظرية فإن القائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في

سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم ، آخذاً في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها. (هاشم، 2013،
صفحة 48)

وتقوم على اساس التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي :

- (أ) شخصية القائد .
 - (ب) شخصية الإلتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشاكلهم .
 - (ج) الجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وخصائص الجماعة .
 - (د) المواقف التي تحدد طبيعة العمل والبناء الطبقي والثقافة القائمة وغيرها من العوامل .
- وتعتمد تلك النظرية على تفاعلات القادة مع أعضاء الجماعة وعلى إدراك القائد لذاته وإدراك الأفراد أو الإلتباع به وإدراكه لهم والإدراك المشترك بين كل من القائد والإلتباع لكل من الجماعة والموقف .
- وهكذا تقوم النظرية التفاعلية على النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي ، فالقائد هو عضو أصيل في الجماعة يشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها وأمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي .
- وتمتاز هذه النظرية بشمولها وتوفيقها بين الاتجاهات الفكرية السابقة ، فهي تعترف بأهمية الاختلافات الموقفية أي ارتباط القيادة بموقف معين وتهتم أيضاً بشخصية وخصائص كل من القادة والإلتباع ، وتركز بصفة خاصة على التفاعل المتبادل بين كل من القائد و الإلتباع بطريقة تمكن الجماعة من تحقيق وبلوغ اهدافها. (طارق ، 2013، صفحة 27)

المطلب الثاني : النظريات الحديثة في القيادة الإدارية

بينت المستجدات الانية التي مست القيادة عدم استواء النظريات القبلية لتحديد خصائص القيادة وهذا ما استوجب البحث على الخصائص الازمة للقيادة في ظل الادارة الحديثة لذي ظهرت النظريات الحديثة في القادة.

اولا : نظرية القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدد من التعريفات أهمها :

عرفها (أكوف) على أنها: "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل" فالقادة التحويليين يعملون على إيجاد ظروف منتجة، مع

تنمية مهارات موظفيهم بشكل مستمر، وإدارة العلاقات بين الموظفين، وتصميم البناء التنظيمي ليكون مناسباً للتغيير المستمر، وتشجيع التعليم والتكيف السريع".

أما (لاشواي) فيعرفها بأنها: " القدرة على إلهام العاملين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف المنظمة".

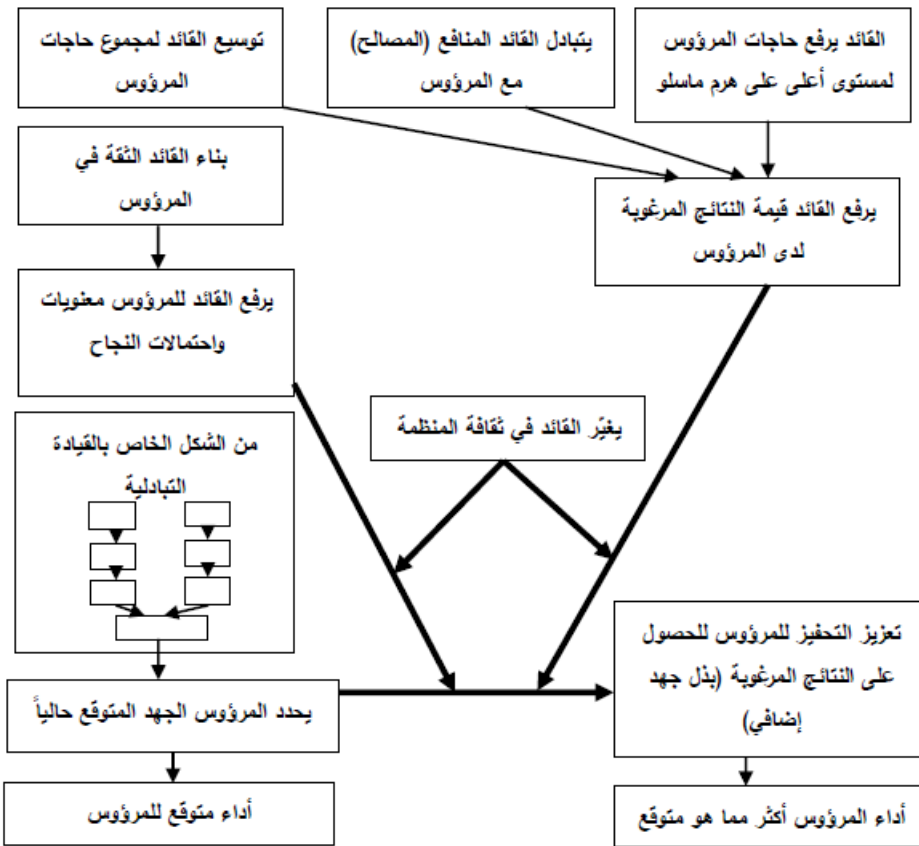
عرف بيرنز القيادة التحويلية على أنها: " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى رفع بعضهم بعض إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق . (بلوناس، 2016، صفحة 142)

تمكن بعض الباحثين مثل (Avolio , et . al . 1999) من تطوير أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي : التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية ، والاعتبارية الفردية ثم أضاف لها (2004 ، Rafferry & Giriffin) بعداً خاماً هو التمكين. (ضبيان، 2017، صفحة 8)

وبحسب (bass) فان القيادة التحويلية تتشكل من ثلاثة ابعاد وهي (عزات ، 2013، صفحة 63):

- 1- الكاريزما (Charisma) : وذلك بخلق حماس في نفوس المرؤوسين وذلك من خلال الولاء والإيمان والفخر بالمنظمة والعمل على تحقيق أهدافها .
- 2- استشارة الذكاء : وذلك بأن يعمل القائد على تعزيز القدرات لدى العاملين في حل المشكلات والتفاعل مع الأزمات .
- 3- الاهتمام الشخصي بالعاملين : يبدي القائد اهتماماً خاصاً بكل فرد في المنظمة ويحاول تطوير علاقته معهم .

الشكل رقم (1) نموذج القيادة التحويلية لدى bass



المصدر : صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2016 ، ص 27 .

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وإن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام ومنها. (نعيم ، شائع، ميرفت، خالد ، و عائض، 2018) :

- ادراك الحاجات للتغيير .
- صياغة الرؤية و الرسالة .
- اختيار نموذج التغيير و مساراته .
- تكوين الاستراتيجية الجديدة .

حدد (ستب) وظائف القائد التحويلي فيما يلي (محمد ، 2016، صفحة 37):

1. إدارة التنافس : أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وجمع المعلومات اللازمة، وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
2. الإشراف على إدارة التعقيد : وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

3. تحقيق تكيف المنظمة مع التوجه العالمي : وذلك عن طريق وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
4. إدارة الفرق العالمية : يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية .
5. الإشراف على إدارة المفاجآت : على القيادات التحولية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة .
6. إدارة التعليم والتدريب المستمر : وذلك لكثرة المفاجآت والتغييرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها .
- ويرى (الهواري) أن هناك ستة وظائف رئيسية للقائد التحولي منها :

- إدراك الحاجة للتغيير .
 - تقديم رؤية مستقبلية .
 - اختيار نموذج التغيير .
 - إعادة تشكيل ثقافة المنظمة .
 - إدارة الفترة الانتقالية : وتمثل أصعب مهام القائد التحولي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، والتعامل مع المشاكل التي تظهر باستراتيجية مناسبة .
- ثانيا : نظرية القيادة التبادلية :

نظرية القيادة التبادلية : والذي يأتي في إطار دراسات أثر الثواب والعقاب على سلوك الأتباع حيث يوضح القائد المطلوب من الأتباع ويقدم لهم الثواب مقابل العمل والإنتاج ، أما العقاب فيكون نتيجة عدم العمل وانخفاض الإنتاج ، ويستمر العمل طالما يحقق القائد والأتباع منافع متبادلة .

الشكل رقم (2) القيادة التبادلية



المصدر : محمد سيد ابو النيل ، علم النفس الصناعي ، بيروت دار النهضة العربية ، 1985 ، ص 63 .

وتتمثل القيادة التبادلية في عنصرين هما (قطامي و ابو نعيم، 2016، صفحة 35):

1. **لمكافأة المشروطة** : وهي السلوك القيادي الذي يركز على المبادلة بين جهد الأتباع مقابل عوائد متفق عليها ، فالقائد يمنح مكافآت إذا أدى الأفراد متطلبات العمل ببذل الجهود اللازمة وهو يعتمد إلى التفاوض معهم لأداء المهمات.
 2. **الإدارة بالاستثناء** : وهي تجنب القائد إعطاء توجيهات جديدة إذا كانت تلك المعطاة تتناسب مع متطلبات العمل، حيث تقتصر مراقبته للأداء على تقصي الأخطاء والتدخل باتخاذ إجراءات تقييمية وتصحيحية، فهو سلوك يظهر عند الضرورة.
- ويمكن تلخيص خصائص القيادة التبادلية بما يلي (اغادير ، 2017، الصفحات 33-34):
1. **نظام المكافآت** : وذلك من خلال ربط الجهود المبذولة من قبل العاملين بالمكافآت، وتقديم الوعود بالأداء الجيد والتمايز بالأداء يقابله المكافآت الجيدة .
 2. **الإدارة بالاستثناء (الإيجابي)** : عن طريق إيجاد قواعد ومعايير موحدة للأداء والقيام بتصحيح الأخطاء من قبل وقوعها .
 3. **الإدارة بالاستثناء (السلبي)** : إذ تقوم الإدارة باتخاذ الفعل التصحيحي إذا كان هناك خطأ في المعايير فقط .

وقد لخص العجمي خصائص القيادة التبادلية بالنقاط التالية (عز الدين، 2015، صفحة 20):

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع .
- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم .
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب .

- يتبع القائد التبادلي أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة .
- يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي .
- ضغط العمل لا يسمح بالتقييم الجيد .
- يتصف هذا النمط بالديمقراطية .

حددت خصائص القائد التبادلي وتوجهاته بالآتي (احمد على صياح و محمد ذيب المبيضين، 2013):

1. يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف .
 2. يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف .
 3. يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف .
 4. يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز .
 5. يتجنب المخاطرة إلى حد كبير .
 6. يهتم بالمحددات الزمنية للأداء .
 7. يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم .
 8. يولي اهتماماً إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية .
- وتتميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية بأربعة جوانب رئيسية كما يلي :

1. القيادة التحويلية تطور التابعين إلى قادة .
 2. ترفع القيادة التحويلية اهتمامات الأتباع من المستوى الأدنى إلى مستوى الاحتياجات العليا مثل تقدير الذات وتحقيق الذات .
 3. القيادة التحويلية تلهم التابعين ليتجاوزوا مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الجماعة أو المنظمة
- القيادة التحويلية تضع الرؤية لمستقبل أفضل وتوصلها بطريقة تجعل متاعب التغيير أمراً يستحق العناء . وتعدّ القيادة التحويلية من وجهة نظر (Burm)، من أكثر القيادات فعالية إذ يتم اللجوء فيها إلى الاهتمامات الذاتية والتركيز بشكل أكثر على النتائج النهائية، وأنها عملية نامية ومتطورة باستمرار ، بدلا من كونها صفقات أو تبادلات كما في القيادة التبادلية، وتتضح من مدخل القيادة التحويلية عملية التأثير التي تحدث، عندما يحاول القائد تغيير اتجاهات التابعين وقيمهم لتحقيق مستوى أعلى من الإنجاز عن طريق الإلهام و التمكين . (نعيم ، شائع، ميرفت، خالد ، و عائض، 2018)

المطلب الثالث : المهارات القيادية:

تختلف المهارات القيادية من قائد إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى و سوف نتطرق الى اربع مهارات اساسية اجمع عليها معظم كتاب الادارة :

اولا: المهارة الفكرية :

يرى بعض المؤلفين أن القائد الإداري بشكل عام يؤدي دورا مزدوجا أحد جانبيه متصل بالإدارة والآخر متصل بالسياسة وكلما ارتفع القائد في سلم القيادة تتطلب منه توافر المهارة الفكرية والتي عرّفها أحد الباحثين على أنها قدرة القائد على النظر للمؤسسة التي يقودها كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة، والارتباط بالنظام العام وما يتطلّب به ذلك من ربط بين أهداف المؤسسة وسياساته وأهدافها وبين سياسة المجتمع، والتوفيق بين نشاط المؤسسة و يربطها بأهداف المجتمع . (مسعود، 2007، صفحة 64)

ثانيا: المهارات القيادية الادارية :

يقصد بالمهارات القيادية الادارية هي القدرة عدالة توزيع العمل داخل التنظيم، ووضع مقياس للأداء وتحقيق التنسيق بين الانشطة و الادارات المختلفة، وكذلك اعداد و تطوير الكفاءات البشرية وكذا تبسيط الاساليب و الاجراءات.

وتنقسم المهارات الادارية الى عدة مهارات منه (رائد ع.، 2008، صفحة 71) :

- مهارة اتخاذ القرار .
- مهارة ادارة الوقت .
- مهارة ادارة و الاجتماعات و اللجان .
- مهارة ادارة التغيير

ثالثا : المهارات القيادية الفنية :

ويقصد بها قدرة القائد الإداري على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استعمال الطرق العلمية والوسائل الضرورية لإنجاز الأعمال وتحسين الأداء، فالمعرفة الفنية لدى القائد تمكنه من فهم ما يعرض عليه من أمور فضلا عن فهم المشكلات التي تواجه الفنيين والعاملين ومناقشتهم وتبسيط الأمور والإجراءات إلى أكبر حد ممكن . ويعد هذا النوع من المهارات القيادية مألوفاً لأنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى فضلا عن كونها مطلوبة من عدد كبير من القادة والإداريين لذلك كان تركيز البرامج التدريبية المختلفة على هذا النوع من المهارات وتمييزها من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد في عالم الإدارة . (المخامرة، 2011، صفحة 26)

رابعا : المهارة الإنسانية :

هي التي تؤدي إلى خلق التعاون بين أفراد الجماعة، لذلك فهي تعني التعامل مع مختلف الاتجاهات والانتماءات وتبني المصالح المشتركة للأفراد، وبمعنى آخر التعامل مع الأفراد كأصدقاء دون التخلي عن الحزم والصرامة والقدرة على تعديل هذه العلاقات وتصحيحها في حال الانحراف.

1. **القدوة الحسنة** : هي أمثل الطرق للتأثير على الأتباع وهي طريقة رسول الله صلى الله عليه وسلم، وطريقة الصحابة والتابعين والأتباع و من بعدهم من جهاذة العلماء، وإن عناية القائد بأتباعه ، وعدم إبقائهم بمعزل عنه هي أكثر الطرق فعالية في التأثير على سلوكهم وتقوية صلتهم بالله وبتعاليم دينه.

فالقدوة ليست حشدًا للمعلومات، بل هي تفاعل بين الإنسان والعقيدة والفكر، يظهر في السلوك. فقد يحفظ الإنسان معلومات كثيرة ولكن سلوكه الاجتماعي غير مقبول، فنظرته للآخرين فيها استعلاء واحتقار، وتقويمه للمواقف مبني على الأنانية وحب الذات، وتدوقه للجمال ضعيف يدل على بلادة المشاعر وضعف الإحساس، وكلامه خال من المعاني الرقيقة والمشاعر الطيبة، ولا تظهر فيه آثار المعلومات والمعارف التي يملكها فمثل هذا ليس قدوة بل شخص له القدرة على الاستيعاب والحفظ .

2. **المعاملة الحسنة و الرحمة و العدل** : ينبغي للقائد أن يكون رحيما وعادلا عندما يصدر حكما، ويهتم بأمر رعيته وينصحهم ويوجههم إن أخطئوا أو يشجعهم إذا أصابوا ويناقشهم بالحسنى وسعة الصدر حتى يقنعهم بأرائه.

3. **الشورى** : يقصد بالشورى تقليب الآراء المختلفة ووجهات النظر المطروحة في أمر من الأمور واختبارها من أصحاب العقول و الأفهام، حتى يتوصل إلى الصواب منه، ليعمل به حتى تتحقق أحسن النتائج.

4. **التدريب** : هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات و معارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم و تصرفاتهم و سلوكياتهم، و تقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد.

5. **التفويض** : التفويض وسيلة قانونية، يتم وفقا لها قيام القائد الإداري بالتخلي (التنازل) عن بعض اختصاصاته، لأحد مرؤوسيه لكي يمارسه، دون الرجوع إليه على أن يظل مسئولاً من الناحية القانونية عن تلك الاختصاصات المفوضة (مسعود، 2007، صفحة 68 الى 71).

المبحث الثالث: تحليل الانماط القيادية

إن دراسة الأنماط القيادية قد نالت اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في حقل الإدارة، وقد تعددت الأنماط القيادية بتعدد هؤلاء المفكرين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير القيادة الإدارية، ويختلف النمط القيادي لكل قائد حسب شخصية القائد، فلسفته وخبرته، وطبيعة المرؤوسين ومستواهم العلمي وطبيعة

شخصياتهم وبيئة العمل، إن الدراسات التي ركزت على أنماط القيادة تقوم على افتراض أن فعالية القائد الإداري وقدرته على تحقيق أداء عال، ورضا مرتفع من جانب المرؤوسين تقوم على نمط القيادة الذي يمارسه القائد في علاقته بمرؤوسيه، وفي ظل هذا الاتجاه حاولت الأبحاث اكتشاف المتغيرات الأساسية التي يمكن أن تعد معياراً يتم على أساسها تصنيف أنماط القيادة الإدارية وتأثيره على سلوك الأفراد من رضا وأداء .

وقد توصلت الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى عدة تصنيفات لأنماط القيادة الإدارية إلا أن المدقق لهذه التصنيفات يلاحظ أنها تتمحور حول ثلاث أنماط هي النمط الأوتوقراطي و النمط الديمقراطي و النمط الحر، وسوف نقدم تحليل لذلك في هذا المبحث (بنوناس، 2008، صفحة 64).

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في النمط القيادي

هناك ثلاثة عوامل أساسية يأخذها القائد في اعتباره عند اختياره النمط القيادي الملائم (بهاء، 2017 ، الصفحات 106-107) :

- 1) **العوامل الخاصة بالمدير** : إن سلوك المدير في أي لحظة يتأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة كبيرة من العوامل أو القوى التي تتفاعل داخلياً في شخصيته الذاتية، ولكن نجد أنه يدرك مشاكل قيادته بطريقة واحدة معتمداً في ذلك على خبرته ومعرفته وخلفيته، ومن بين العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر في المدير ما يأتي :
 - أ) نظام القيم الذي يؤمن به : حيث يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يعطيها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة .
 - ب) مدى ثقته في مرؤوسيه : فالمديرون يختلفون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقته بمرؤوسيه الذي يشرفون على أعمالهم في فترة ما .
 - ج) ميوله القيادية الشخصية : يختلف المديرون فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية فهناك من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلطة، وهناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مرؤوسيه في الكثير من وظائفهم .
 - د) مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة : إن المديرين الذين يشاركون مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يوجهونها وهناك من تزداد حاجتهم للاستقرار والأمان في البيئة التي يعملون فيها .

2) **العوامل الخاصة بالمرؤوسين** : وتشمل بشكل أساسي ما يلي (بنوناس، 2008، صفحة 64):

- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال .
- مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات .

- مدى القدرة على تحمل الغموض والتعامل في ظل معلومات غير واضحة تماما.
- مدى الاهتمام بالعمل ومشاكله، ومدى تقديرهم لأهميتها وضرورة حلها.
- منظومة احتياجاتهم ودوافعهم ودرجة تبادلها وتغيرها.
- مدى المعرفة والخبرة المتوافرة لديهم فيما يخص العمل ومشاكله وأساليب حلها.
- مدى فهمهم لأهداف المنظمة ومدى الترابط بينها وبينهم.

(3) **العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة** : فضلاً عن مجموعة العوامل الخاصة بالمدير ذاته ومرؤوسيه، فإن هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة العامة التي يعمل في إطارها المدير والتي يكون لها تأثير في سلوكه، ومن أهم تلك العوامل البيئية تلك التي يستمد كيانها من التنظيم ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة و هي :

(أ) **نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة** : أن المنظمات مثلها مثل الأفراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فعال في سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها فسرعان ما يكتشف أي مدير جديد في المشروع أن هناك أنماط سلوكية معينة مقبولة وأخرى غير مقبولة في البيئة الجديدة التي يعايشها، وسرعان ما يتعلم أن انحرافه عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشاكل، كما أن مقدار مساهمة ومشاركة العاملين يتأثر أيضاً بمجموعة من العوامل كحجم الوحدات التنظيمية وتوزيعها الجغرافي، ودرجة الأمان المطلوبة في تحقيق المنظمة لأهدافها.

(ب) **كفاءة الجماعة** : قبل أن يفوض الرئيس سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار الكفاءة التي تعمل بها الجماعة مكتملة، ومن أحد العوامل التي تقاس بها كفاءة الجماعة الفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، كذلك كلما أشترك أعضاء الجماعة في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة والتعليم والاهتمامات كلما زادت فعاليتها.

(ج) **طبيعة المشكلة ذاتها**: بطبيعة الحال نجد أن المشكلة ذاتها تحدد إلى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجبة من جانب العاملين وازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، فإن ذلك قد يدعونا إلى القول بأن المشاركة في اتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة ولكن من جانب آخر نجد أنه بالرغم من تعقد بعض المشاكل إلا أن بعض المديرين يفضلون الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات خاصة لو توفرت لديهم المعلومات الكافية والأساس الكمي والتخصصي الملائم لاتخاذ هذه القرارات ومثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً في المدير ، فكلما شعر المدير بأن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرارات كلما قل اعتماده على الآخرين في اتخاذ مثل هذا القرار، كذلك نجد أن المنظمات التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات والتنافس الحاد تزداد درجة اعتماد المديرين فيها على السلطة والعكس فكلما زادت درجة استقرار المنظمة اتجه المديرون إلى أسلوب المشاركة، ويمكن القول بصفة عامة بأن نجاح المدير يعتمد بصفة

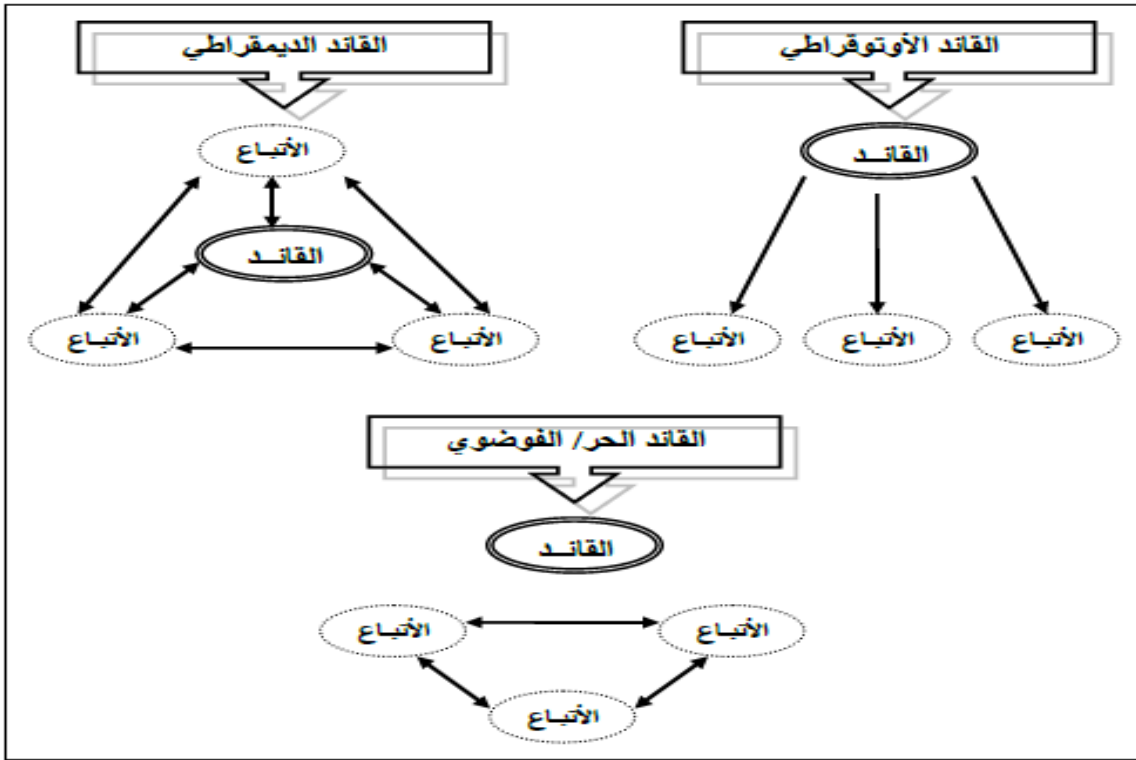
أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الآتية (بهاء، 2017 ، الصفحات 108-109):

- رفع المستوى التحفيزي للعاملين.
- زيادة قابلية العاملين لتقبل التغيير.
- تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية .
- تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للعاملين.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

لم تكن أساليب القيادة الثلاثة " الأوتوقراطية ، الديمقراطية ، الحرة" هذه معروفة في الإدارة إلا بشكل محدود حتى بداية القرن التاسع عشر، حين بدأ اهتمام الفكر الإداري في تطبيق هذه الأساليب في مجال الإدارة، مستعينا ومسترشدا بالنتائج التي توصل إليها علماء النفس والاجتماع من خلال دراساتهم المتعددة في هذا المجال، فقد كان للنتائج التي توصلت إليها تجارب " هوثرن " ، ولأفكار التي تبناها جورج التون أثر في إلقاء بعض الضوء على هذه الأساليب الثلاثة للقيادة، ثم تبعتها دراسات تجريبية هامة قامت بها جامعة أيوا (Iowa) الأمريكية في أواخر الثلاثينيات من القرن الحالي، والتي أوجدت "على حد تعبير "أوريس (Unis) " مدخلا أساسيا وهاما لدراسة أساليب القيادة الثلاثة، وكشفت عن نتائج هامة ترتبط بالأثار التي ترتبت على كل أسلوب منها، يمكن توضيحها بادئ ذي بدء في الشكل الموالي، معقبين بشرح تفصيلي لها فيما سوف يلي . (باشا، 2011، صفحة 25)

الشكل رقم (03) الانماط القيادية



المصدر : باشا فانتن، تقويم القيادة الادارية المعاصرة من منظور اسلامي (مذكرة ماجستير)، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، ، 2011، ص 25 .

أولاً: النمط الأوتوقراطي

1. تعريف النمط القيادي الأوتوقراطي

لقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية ، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجازهم العمل، ولذلك فهو لا يقوض سلطاته، بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ، ومدّها لتكون كل الأمور تحت سيطرته ، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة . (باشا، 2011، صفحة 26)

2. اشكال القيادة الأوتوقراطية:

توجد هناك أنماط متعددة السلوك القائد الأوتوقراطي الي تتداخل فيما بينها، و ستعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية والخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل :

أ) القيادة الأوتوقراطية التسلطية :

يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو يتقرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله تظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا وصار ما معهم، يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على طاعة مرؤوسيه كما لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا فإن اتصاله يكون فقط من أعلى لأسفل، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحيانا وانتقاد بعد النظر وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بتفاعله .

(ب) القيادة الأوتوقراطية الخيرة :

تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولا عن طريق الإقناع و إن وجد أن هذا الأسلوب غير محدي لجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم للقرارات قبل اتخاذها، إذ أنه يدرك مقدما أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات هذا يحاول أن يسين فم النافع التي سترتب على قبولهم فاء كل ذلك إدراكا منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من قديدهم و الضغط عليهم لتنفيذها .

والواضح أن القائد في هذه الحالة، مثل الحالة الأولى له ميول استبدادية غير أنه يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل اتخاذها، فإن أفلح في ذلك قضي الأمر وإلا فرضها عليهم بالقهر والأخبار كما يفعل القائد المتسلط.

(ج) القيادة الأوتوقراطية اللبقة :

يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبداد وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم ما يريده، ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية : وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، فصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آرائهم بعين الجدية مهما كانت فعالة، وضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدرا من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرار . (واعر و موسي، صفحة 4)

3. مأخذ على النمط الأوتوقراطي :

- 1- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم ويظهر ذلك في : انعدام رضا العاملين، وانعدام التعاون والولاء للقائد، وارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين العاملين، وارتفاع معدل الغياب بين الموظفين بدون عذر أو لأعذار مختلفة، وارتفاع معدل دوران العمل.
 - 2- يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم ، وضد العمل.
 - 3- الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين، كما أن عدم اقتناع المرؤوسين وتقبلهم للنمط المستخدم يؤدي إلى فقدان التعاون المطلوب مع القائد، لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم النمر وآخرون.
- ويرى الباحث أن اعتماد نمط القيادة الأوتوقراطية في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى آثار سلبية كانهام العلاقات الإنسانية بين رئيس القسم والعاملين معه، مما ينعكس على دافعيتهم اتجاه العملية التربوية، ورضاهم عن العمل، بالإضافة إلى تكوين شخصيات قيادية تبعية تقليدية منطوية غير مرئية وغير مبدعة ليس لديها مبادأة، بل تميل إلى الخضوع والكسل والتنفيذ الأعمى، وكل ذلك بسبب عدم الاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم، وإلغاء سياسة التقويض والمشاركة في المشورة و إبداء الرأي. (فادي ، 2013، صفحة 35)

4. خصائص القيادة الاوتوقراطي

خصائص النمط الاوتوقراطي ويعتمد النمط الاوتوقراطي للقيادة الإدارية على النقاط الأساسية التالية (عينة، 2010، صفحة 15):

- اتخاذ المركزيّة المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية .
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- الاهتمام والتركيز على العمل " أولاً وآخراً " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم ومشاكلهم، وانشغالاتهم، ورغباتهم ، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة .
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثواباً أو عقاباً على أساس موضوعي.
- الانفراد بصنع السياسات وإصدار القرارات ووضع الخطط، وتحديد أوجه النشاط وأساليب العمل.
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكيم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال .
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة أو الجماعة.

5. مزايا القيادة الاوتوقراطية

من بين مزايا القيادة الأوتوقراطية (باشا، 2011، الصفحات 28-29) :

- على الرغم من الأسلوب التحكمي الذي يستخدمه القائد وتركز السلطات في يده واتخاذ القرارات بمفرده، إلا أن لهذا الأسلوب مزايا تظهر من خلال النتائج التي يمكن أن يحققها ومنها ما يلي :

- يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب من القائد أن يكون حازما وصارما بدون أي تهاون.
 - يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على مرؤوسين لا تصلح معهم الإقناع والمشاورة، ولأنهم يحبذون الانقياد وليس لديهم الاستعداد و المبادرة الشخصية لأداء العمل.
 - أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن الأسلوب الأوتوقراطي في التعامل يمكن أن يكون الأسلوب الأمثل في حال توفر عدة شروط منها :
 - إذا كانت جماعة العمل غير متجانسة مع بعضها، بمعنى أن أفراد المجموعة لا يعرفون بعضهم.
 - إذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها ولا تتفق على رأي واحد.
 - إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية غير قادرة على التفاهم والتعاون كمجموعة، و يعانون من نقص المهارة و المعرفة.
 - إذا كانت جماعة العمل من الموظفين المشاغبين وذوي الميول العدوانية.
 - إذا كان الوقت محدودة.
 - يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه الموظفين الجدد بسبب عدم خبرتهم وحاجتهم إلى مزيد من التوجيه والرقابة.
 - أثبتت البحوث أن هذا النمط مفضل على النمط الديمقراطي في إنجاز المهمة .
- ثانيا : القيادة الديمقراطية**

1. تعريف النمط القيادي الديمقراطي

ظهر النمط الديمقراطي للتأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية والاجتماعية للمرؤوسين، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد الإداري ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف، وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حفزهم على التعاون، وتفويض السلطات لهم ويلعب القائد الإداري هنا دورا فعالا في تنمية الإبداع وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه الكامنة مما سبق نلاحظ أن القيادة الإدارية الديمقراطية تركز على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في: (بنوناس، 2008، صفحة 72):

- العلاقات الإنسانية بين القائد الإداري ومرؤوسيه.
- تفويض السلطات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

2. أشكال القيادة الديمقراطية :

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء واقتراحات مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يرى أنه الحل المنشود.
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه باتخاذ قرار في أمر ما بعد ما يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محددة لمشاركته في صنع قراراته، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن ظروف اتخاذ القرار لا تساعد على اشراك المرؤوسين في صنع القرار ، ولكنه يهتم بان يكون القرار مقبولاً لديهم بقدر الامكان.
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقع معين، ويتم ذلك في الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بان يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله إذا وافقوا عليه.
- ويرى الباحث أن أسلوب القيادة الديمقراطية يتمثل في القيادة التي تعتمد على العلاقات الانسانية والتي تقوم على إشباع حاجات العاملين ، وخلق التعاون فيما بينهم ، وحل مشاكلهم . وهذا لا يعني بأن إقامة العلاقات الانسانية بين القائد ومرؤوسيه ستؤدي إلى تنازل القائد عن مسؤوليته كما لا تعني معاملة مرؤوسيه برفق في كل المواقف، ولاكن تعني الاهتمام بحقوق العاملين و اشباع حاجاتهم مع اصرار على ادائهم للعمل. (فادي ، 2013، الصفحات 36-37)

3. مبادئ القيادة الديمقراطية

يعتمد هذا النوع على المبادئ الاساسية التالية : (عينة، 2010، صفحة 16):

- تطبيق سياسة المشاركة " الشورى بيننا في اتخاذ القرارات، وفي صنع السياسات، ووضع الخطط، واتخاذ المواقف، وهذا ما يؤدي إلى تشجيع روح المبادرة والإبداع والإتقان وتحمل المسؤولية، والشعور بقيمة العمل والانسجام بين موظفي المنظمة.
- تطوير العلاقات الإنسانية بين القائد وموظفيه، التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وحل مشاكلهم والتعاون فيما بينهم.
- الاهتمام بالدوافع الإنسانية للأفراد، والقيم السائدة في المنظمة والمجتمع هدف رفع الروح المعنوية وتحفيز الهمم، قصد توفير المناخ المناسب لتحقيق الأهداف المسطرة، وضمان الاستقرار السليم في المجتمع.

- سلطة الثقة المستمدة من المؤهلات والقدرات التي يمتلكها القائد، وعلى رضى الموظفين لهذه السلطة.
- بروز القيم الإيجابية وظهور ثقافة منظمه قائمة على تعزيز السلوك الهادف لنجاح المنظمة.
- يعبر القائد الديمقراطي عن رأي الأغلبية في القرارات التي يتخذها من قبله وفقاً لقاعدة الأقلية تخضع الرأي الأغلبية.

4. خصائص القيادة الديمقراطية

تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هذه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يميلها عليهم أو يفرضها، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماما عاليا لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذا القيادة على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين، كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الانتاجية إلى الأمام. (رائد ، 2013، صفحة 93)

5. مآخذ على النمط الديمقراطي:

- من أبرز المآخذ على النمط الديمقراطي والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في هذا الاتجاه ما يلي: (فادي ، 2013، الصفحات 37-38):
- أثبت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية، مما يؤثر سلباً على الانتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون ذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين وعلى انتاجيتهم.
- ما يؤخذ على المشاركة " كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية" من أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.
- قد يوجد بين المرؤوسين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية، وبخاصة فيما يتعلق بإصدار القرار، حيث يفضل أن تصدر له القرارات والتعليمات من قائده.
- يستلزم كثيراً من الوقت والجهد والتنظيم مما لا يتيسر للقائد، خصوصاً في أوقات الأزمات التي يترتب عليه أن يصبح القرار أمراً معقداً ومكلفاً للجهد والمال.

6. مزايا القيادة الديمقراطي

يمكن تلخيص معظم سمات القيادة الديمقراطية المميزة لها بما يلي: (باشا، 2011، صفحة 32) :

- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتيادية من القائد.
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه.
- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة، بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.
- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنويات العالية، والاتصالات الفعالة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: النمط الفوضوي

1. تعريف النمط القيادي الفوضوي

يعرف هذا النمط بنمط إطلاق العنان، و يرجع استخدام هذا الأسلوب القيادي إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبيا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن هذا الأسلوب لم يصل استخدامه إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا، يعد هذا النمط معاكسا تماما للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية و كل فرد حر في أداء عمله كما يرضيه، و يغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد حيث إن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد حرية في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة بدون توجيه أو قيادة ويتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية وإنتاجية العمل، حيث أن أفراد مجموعته لا يحترمون شخصيته، وكثير ما يشعر أفرادها بالإحباط و الضياع وعدم القدرة على التصرف حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد. (سماتي، 2010، الصفحات 46-47)

2. مميزات خصائص القيادة الفوضوية

يتميز هذا الأسلوب القيادي بان القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك للمرؤوسين العنان ليفعلوا ما يشاءون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم، والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فان من سمات هذه القيادة : "ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط، التوسع في تفويض السلطات ، عمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار " ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية، ولكننا إذا أردناه هنا لمجرد اكمال التقسيم فحسب، أيضا يندر أن نجد في واقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة، ولكن نجد القائد يمارس قدرا من الاستبداد وقدرا من الديمقراطية في إدارته وفقا لما تمليه عليه الظروف التي يوجهها وما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم. (قاسم ، 2009، صفحة 30)

هناك مجموعة من المميزات والخصائص تركز عليها القيادة الحرة وهي كالتالي: (عينة، 2010، الصفحات 18-19):

- العمل بسياسة " الباب المفتوح " في الاتصالات : معنى أن القائد الإداري يرى أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون بحدية إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لموظفيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها، غير أن هذا النمط يؤدي إلى ضعف التنسيق مما يزيد في تضارب الأعمال، وإهدار الجهود رغم أن القائد هنا يكون على دراية مجريات الأحداث، كما أنه يولد لدى العاملين الشعور بضعف القائد الحاضر الغائب، وعدم الثقة به، وبالتالي التمرد، مما يؤثر سلباً على العمل ويؤخر تنفيذ الخطط والبرامج و السياسات والفوضى وعدم الاستقرار الإداري، والبيروقراطية.
- إبداع و تنمية قدرات الموظفين : أي زيادة إمكانياتهم وفق إعطائهم الحرية في ممارسة أعمالهم الوظيفية.
- تفويض السلطة لموظفيه على أكبر قدر ممكن، لأن ذلك يعطي لموظفيه المزيد من الاستقلال في ممارسة أعمالهم، وهذه ثقة في قدراتهم ومبادراتهم وكفاءاتهم، ودرجة الإتقان وحسن الأداء الذي تمكنوا منه، من خلال التجارب والممارسات عن طريق الخطأ والصواب والتوجيه الذاتي.
- ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد وانحسار سبل الاتصالات الفاعلة بينهم.
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جداً ولذا تبرز ظاهرة تدن مستويات الأداء وضعف الإنتاجية .
- نقص التماسك وانعدام الروح الاجتماعية بينهم وهبوط الروح المعنوية وعدم الثقة والتعاون في انجاز المهام والأنشطة المطلوبة .

- الدعوة إلى مبدأ " الحرية الكاملة للعاملين " فالقائد يتجه إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للأفراد العاملين لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل وهذا ما يحقق بين القائد والموظفين بما يعرف بالثقافة التعاونية".

3. مآخذ على النمط الفوضوي

للنمط الفوضوي مجموعة من المآخذ اهمها (فادي ، 2013، صفحة 39):

- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة وانخفاض مستوى الجودة حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه، ويرجع السلوك العدواني إلى عدم إحساس أفراد الجماعة بالأمن.
- الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله، وإن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على الآخرين من زملاء العمل، وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها.
- في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط والتنظيم، مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة.
- تكون نتائج العمل في ظل هذه القيادة متدنية في النوعية.

4. مزايا القيادة الفوضوية

إن لهذا الأسلوب عدة مزايا شريطة توفر بعض العوامل المساعدة، ومن هذه العوامل (باشا، 2011، الصفحات 33-34) :

- أن يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة والخبرة والاختصاص، وأن تكون كفاءاتهم عالية، بحيث يفوضهم القائد السلطة، وهم مكفون بعد ذلك بأداء جميع المهام والواجبات دون تدخل القائد، ويتحملون المسؤولية عن عملهم كاملة، استجابة للثقة التي منحها لهم قائدهم لإثبات جدارتهم في العمل.
- أن يحسن القائد اختيار من سيفوض إليه السلطة من بين مجموعة العاملين، إذ لا شك أن هذا الأسلوب لا يلائم الجميع بل فئة متخصصة وملتزمة بأعباء التنظيم وأهدافه.
- يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعالاً عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه كأن يطبق في المنظمات العلمية ومراكز البحوث، حيث يكون أغلب العاملين من العلماء والباحثين الذين تترك لهم حرية العمل والبحث وإجراء التجارب، فتدخل القائد قد يمنعهم من الإبداع والابتكار ويضعف معنوياتهم في حال تدخله في أعمالهم.
- توفر درجة عالية من الدافعية للعمل والمهارة والخبرة.
- عندما يكون العمل روتيني ومألوف للعاملين.

المطلب الثالث : مقارنة بين الانماط القيادية

لتوضيح المقارنة بين الانماط القيادية تطرقنا الى تلخيص ذلك في الجدول الاتي :

الجدول رقم (01): مقارنة بين اساليب القيادة

المميزات	الايوتوقراطي	الديمقراطي	الفوضوي
- اتخاذ القرارات	- بسرعة	- بطيء و مكلف	- سريع
- التعامل مع الطوارئ	- ممتاز	- ضعيف	- لا يمكن التنبؤ به
- التنسيق بين الافعال	- سهل	- بطيء	- بطيء و صعب
- الابداع	- يعتمد على القائد	- مرتفع قليلا	- مرتفع جدا
- احداث التغيير التنظيمي	- يتم بسرعة	- صعب و بطئ حدوثه	- صعب و بطئ حدوثه
- ثبات المؤسسة و استقرارها على المدى الطويل	- منخفض	- مرتفع	- مرتفع
- تدعيم اداء المهام	- لا	- نعم	- نعم
- تدعيم فريق العمل	- لا	- نعم	- لا يمكن التنبؤ به
- رضا العاملين	- سيقبل على المدى الطويل	- يميل الارتفاع	- قد يكون منخفض او مرتفع

المصدر : سماتي حاتم، النمط القيادي و علاقته بتماسك الجماعات لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة، قسم علوم النفس، تخصص عمل و تنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2010، ص 46-47

من خلال الجدول نرى أنه هناك اختلاف واضح في المميزات التي تميز كل نمط قيادي على الآخر، فالقائد الأوتوقراطي والفوضوي يميلون إلى اتخاذ القرارات بسرعة، على عكس القائد الديمقراطي فهو بطيء ومكلف في اتخاذ قراراته، في حين كان التعامل مع الطوارئ ممتازا مع القائد الأوتوقراطي وضعيفا مع القائد الديمقراطي ولا يمكن التنبؤ به مع القائد الفوضوي، أما الإبداع عند القائد الأوتوقراطي فقد كان يعتمد عليه هو فقط، أما القائد الديمقراطي و الفوضوي فقد كانت نسبة الإبداع مرتفعة وذلك أن القائد يعطي الحرية للجماعة الإبداع آرائهم . ونجد كذلك أنه عند إحداث أي تغيير يكون بسرعة في حالة القائد الأوتوقراطي وصعب و بطيء حدوثه في حالة القائد الديمقراطي والفوضوي، يتم تدعيم اداء المهام وفريق العمل من طرف القائد الديمقراطي والفوضوي، على عكس القائد الأوتوقراطي الذي لا يدعم المهام ولا فريق العمل، أما عن رضا العمال فقد نجده مرتفعا أو منخفضا في حالة القائد الفوضوي، ويميل إلى الارتفاع في حالة القائد الديمقراطي، ويميل إلى الانخفاض في حالة القائد الأوتوقراطي. (سماتي، 2010، صفحة 49)

خلاصة الفصل:

إن القيادة بمفهومها الحديث ليست وليدة فكر معين ولكن تطورها جاء عبر مراحل، فقد ظهرت مداخل عديدة تعنى بموضوع القيادة ومن بين هذه النظريات مدخل السمات التي لا يمكن لأي قائد الاستغناء عنها، كذلك سلوك القائد والمدخل الموقفى وغيرها، حتى ظهور المداخل الحديثة للقيادة بسبب التغيرات الحديثة في مجال الإدارة ومن هذه المداخل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، ومهما اختلفت أنماط القيادة فإن مهارة القائد تكمن في اختياره الأسلوب المناسب للموقف المناسب الذي يؤثر من خلاله تأثيرا إيجابيا على سلوك الأفراد مما يؤدي إلى كسب ثقتهم ويشعرهم بالارتياح والرضا الوظيفي تجاه ما يقومون به بالمؤسسة أو تجاه مناصبهم وهذا ما تطرقنا له في هذا الفصل.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بجامعة محمد

خيضر - بسكرة -

تمهيد

بعد تناول المفاهيم النظرية في الفصل الأول المتعلقة بدراسة حول واقع الأنماط القيادية ، سنحاول إسقاط الجانب النظري على المجال الميداني، وقد اخترنا جامعة محمد خيضر بسكرة لبيان النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، حيث تم الحصول على البيانات من طرف أساتذة الجامعة من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيركز هذا المبحث على التعريف بالمؤسسة محل الدراسة -جامعة محمد خيضر بسكرة-

المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، و جنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:
المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992): تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: (1984/08/18).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: (1984/08/05).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في: (1986/08/18).

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

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في 1992/07/07، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع).

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

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة ، معهد الري ، معهد العلوم الاقتصادية ، معهد الإعلام الآلي ، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية ، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندس.
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم:

98-219 المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات

هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم المهندس.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية و العلوم و الاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 07 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.
- معهد عوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 219-98 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلة إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والدراسة العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط والاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة ورؤساء الاقسام

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر – بسكرة – تتولى:

1. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج الدراسة وترقية التكوين بالدراسة وسبل الدراسة.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

2. في مجال الدراسة العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
 - ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
 - المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
 - تثمين نتائج الدراسة العلمي ونشر الإعلام العلمي و التقني.
 - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
3. مهام رئيس القسم

لرئيس القسم مجموعة من المهام تتمثل في (بطاطاش، 2018، صفحة 161) :

المهام الأكاديمية الرئيس القسم : وتتمثل في :

- مناقشة المقررات الدراسية والعمل على تطويرها نحو الأفضل بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والتأليف في مجالات التخصص الأكاديمي .
- مراجعة برامج القسم الأكاديمية من وقت لآخر في ضوء مواقع التطبيق من جهة وفي ضوء التطورات العلمية وحاجات الطلاب ومطالب المجتمع المحلي من جهة ثانية .
- الإشراف على طلاب الدراسات العليا وتوجيههم وإرشادهم
- تشجيع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس عي طريق عقد حلقات البحث و ورش العمل العلمية
- اقتراح خطط وبرامج أكاديمية جديدة بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس .
- الاهتمام بالمعينين من الناحيتين التدريسية والبحثية .
- ترشيح أفضل العناصر الوظائف الأكاديمية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التقدم للترقيات الأكاديمية بالقسم .
- ترشيح أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية المختلفة .

المهام الإدارية لرئيس القسم : وتتمثل فيما يلي

- عقد اجتماعات دورية لمجلس القسم بغرض مناقشة القضايا الأكاديمية والتعليمية المتنوعة .
- توفير اللوائح والقوانين والأنظمة الإدارية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم والإلمام بها.
- تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات لأعضاء مجلس القسم ولجانته في ضوء الخبرة والتخصص والاهتمام

- توزيع التعليمات الواردة من إدارة الجامعة وعمادة الكلية على أعضاء هيئة التدريس .
- تشكيل لجان القسم المتعددة حسب اختصاصات أعضاء هيئة التدريس واهتماماتهم وخبراتهم .
- الرد على الخطابات الرسمية التي تسلمها إدارة أو عمادة الكلية بسرعة ودقة وإتقان .
- إعداد ميزانية دقيقة توضيح احتياجات القسم من الموارد المادية والبشرية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس.
- إعلام أعضاء مجلس القسم بما يدور في مجلس الكلية من أمور تخصهم أو تعيدهم في تعاملهم مع طلابهم أو مع زملائهم في القسم أو الكلية .
- رفع توصيات اجتماعات مجلس القسم إلى عمادة الكلية بشكل دقيق ومنتظم .
- تمثيل القسم في الجان المختلفة داخل الكلية أو الجامعة أو خارجهما.
- المتابعة الحسنة لسير العمل في القسم بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس.

المهام القيادية لرئيس القسم : وتضم ما يلي:

- الدفاع عن مصالح القسم في المجالس واللجان المختلفة.
- حل الصراعات داخل القسم بما يخدم الصالح العام .
- تدريب قيادات إدارية لتسيير أمور القسم في حالة غيابه.
- توفير المناخ المريح لأعضاء هيئة التدريس للقيام بواجباتهم المختلفة على أفضل وجه.
- تعزيز قنوات الاتصال بين رئاسة القسم وأعضائه وعمادة الكلية ورئاسة الجامعة .
- تخطيط اجتماعات مجلس القسم وعدها ورئاستها بنجاح.
- تدعيم مبدأ الشورى بين أعضاء هيئة التدريس في القسم عند صناعة القرارات المهمة .

المطلب الثالث: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة:

- تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.
- تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية و الاجتماعية

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

نلاحظ أن الجامعة تدير بهيكل إداري متكون من:

مديرية الجامعة.

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:

1. نيابات مديرية الجامعة.

والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة. وتتمثل هذه النيابات في:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والدراسة العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.
- تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والترقيات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعدلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.
- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية الدراسة العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.
- لا تشمل هذه النيابة إلا على مصلحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة الدراسة وتثمين نتائجه، ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.
- تشمل هذه النيابة على: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

2. الأمانة العامة.

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
- حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين لإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

تتكون من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل والجود ومصلحة النظافة والصيانة، ومصلحة الأرشيف.

• المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

تتكون هذه الأخيرة من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

3. المصالح المشتركة للجامعة.

تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي:

- مركز التعليم المكثف للغات.
- مركز السمعي والبصري.
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفزة والتعلم عن بعد.
- البهو التكنولوجي.

4. المكتبة المركزية للجامعة.

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة الدراسة البيبوغرافي بالإضافة إلى مصلحة

التوجيه.

5. الكليات والأقسام.

تتشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة ويضم

كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والدراسة العلمي

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

سوف نعرض في هذا المبحث المنهج المتبع في الدراسة كما نبين الاداة المستخدمة في عملية جمع

البيانات

المطلب الاول: منهج وأدوات الدراسة

أولا : منهج الدراسة:

لوصول إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق

أهداف باعتباره من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج

الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويحتوي على مختلف الأساليب الكمية والكيفية للتعبير عن الظاهرة من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة.

ثانياً: أداة الدراسة:

لقيام بالدراسة الميدانية بغرض اختبار موضوع الدراسة "واقع الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة" تم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات ومن ثم القيام بتحليل النتائج .

وقد قمنا بعد إعداد الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة بخطوات تنفيذية لمعرفة ثباتها وصدقها.

وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية (التخصص، سنوات الخبرة)

القسم الثاني : ويتكون من أسئلة حول الأنماط القيادية السائدة ويحتوي على 20 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الفوضوية) حيث خصصنا (8 عبارات) لبعد القيادة الأوتوقراطية [من 1 إلى 8] ، وتم تخصيص (6 عبارات) لبعد القيادة الديمقراطية [من 9 إلى 14] كما خصصنا (6 عبارات) لبعد القيادة الفوضوية [من 15 إلى 20].

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة وأخذت القيم التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) تصنيف المتوسط الحسابي حسب درجة الأهمية

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5

المصدر: صورية بوظرفة ، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية :دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر – بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، 2016 ، ص 137

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة.

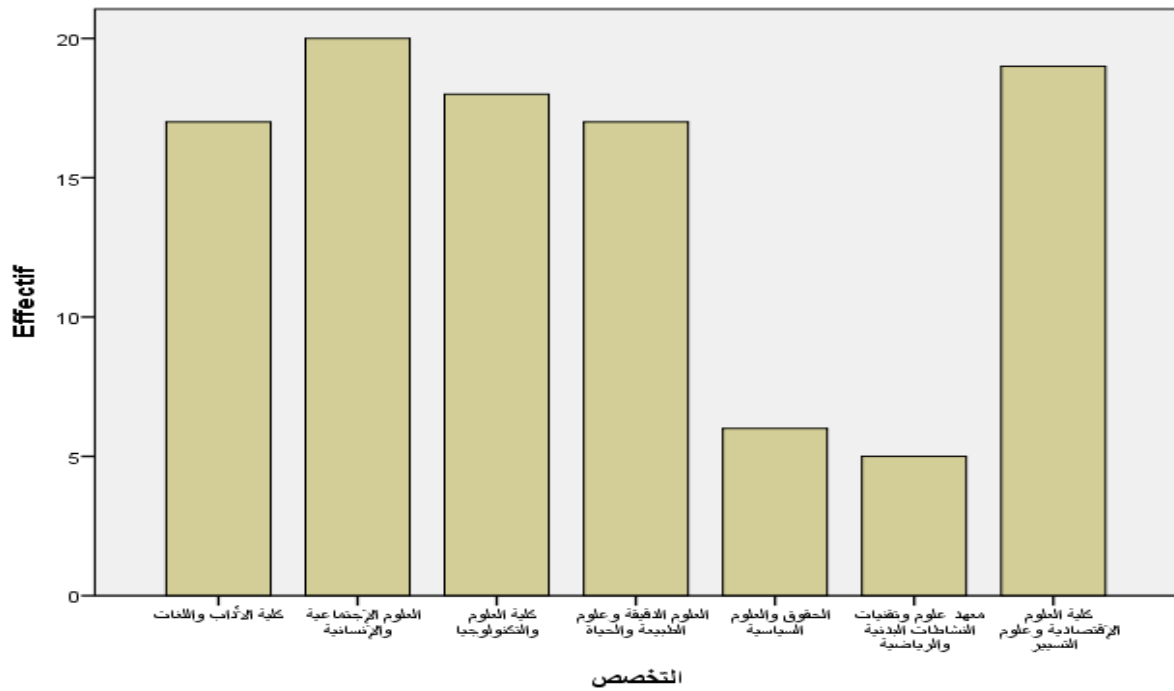
يحتوي مجتمع الدراسة المستهدف على أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم (1399)، حيث اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة ، تم توزيع الاستبانة عليهم عبر gmail، واسترد منها (112) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد (10) استمارات نظرا لعدم تحقق شروط الاجابة الصحيحة .

الجدول (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
التخصص	العلوم الاجتماعية و الانسانية	20	19,6%
	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير	19	18,6%
	كلية العلوم والتكنولوجيا	18	17,6%
	العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	17	16,7%
	كلية الآداب واللغات	17	16,7%
	الحقوق والعلوم السياسية	6	05,9%
	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	5	4,9%
	المجموع	102	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج .spss.v23

الشكل رقم(04) اعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات. spss

يبين الجدول رقم (03)

يتضح من الجدول السابق ان اغلب افراد العينة المدروسة هم من العلوم الاجتماعية والإنسانية ب(20) أستاذ وبنسبة (19.6%)، ويليهام اساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعددهم (19) استاذ بنسبة (18,6%) ، وبعده يأتي أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا ب (18) أستاذ وبلغت نسبتهم (17.6%) وقد بلغ عدد الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة (17) أستاذ ويمثلون نسبة (16.7%) من أفراد عينة الدراسة في المرتبة الرابعة ، ثم يأتي أساتذة كلية الآداب واللغات حيث بلغ عددهم (17) أستاذ ويمثلون نسبة (16.7%) ليأتي في المرتبة الخامسة أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية ب(6) أساتذة ونسبتهم (5.9%) في المرتبة السادسة، بينما جاء أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في المرتبة السادسة وبلغ عددهم(5) أساتذة ويمثلون نسبة (4.9%) من أفراد عينة البحث في اخر الترتيب.

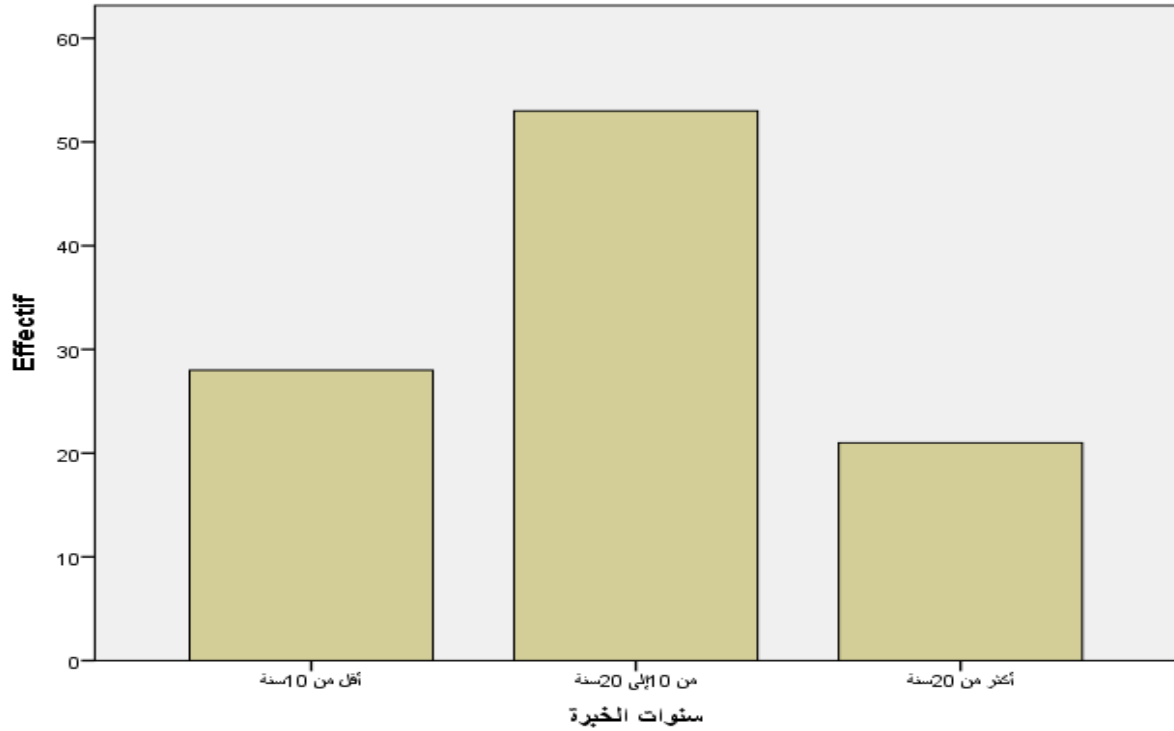
الجدول (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	من 10 إلى 20 سنة	53	52,0%
	أقل من 10 سنوات	28	27,5%

20,6%	21	أكثر من 20 سنة	
100%	102	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v23.

الشكل رقم (05) اعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات. SPSS

يبين الجدول (04) ما يلي

يتضح من الجدول السابق ان اغلب افراد العينة المدروسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (10 الى 20) سنة عددهم (53 بنسبة 52%)، ويليهم الاساتذة الذين لديهم اقل من (10 سنوات خبرة وعددهم 28 استاذ بنسبة 27.5% ، وبعده يأتي الاساتذة الذين لديهم اكثر من (20 سنة خبرة ب (21) أستاذ وبلغت نسبتهم (20.6%).

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات

اولا: مصادر جمع البيانات

- تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:
1. المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V23) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
 2. المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V23) كما يلي:
- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - معامل الثبات "ألفا كرونباخ": للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
 - معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.
 - الأهمية النسبية
 - اختبار (T) للعينة الواحدة

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين ، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصحيح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف الدراسة. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2. صدق المحك

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (05) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.85) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا الدراسة وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا الدراسة. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (05): معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الانماط القيادية	النمط الأوتوقراطي	0.86	0.92
	النمط الديمقراطي	0.85	0.92
	النمط الفوضوي	0,61	0.78
	المجموع	0,73	0.85

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v23.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتناول هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية والغرض ذلك معرفة توجه رؤساء الاقسام في ما يتعلق بالنمط القيادي المنهج ، ثم القيام باختبار الفرضيات .

المطلب الأول: تحليل إجابات المبحثين

- في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة .
- التساؤل الرئيسي: ما هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟
- للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (06).

الجدول (06) المتوسط الحسابي و النسب المئوية لأنماط الادارية الثلاثة (الديمقراطي الأوتوقراطي الفوضوي)

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
1	القيادة الديمقراطية	3,55	0,74	71.10	كبيرة
2	القيادة الفوضوية	3,11	0,74	62.28	متوسطة
3	القيادة الأوتوقراطية	2,96	0,85	59.22	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v23.

يبين الجدول رقم (06) ما يأتي :

أن المتوسط الحسابي العام لبنود القيادة الديمقراطية احتل الصدارة من بين متوسطات المحاور الأخرى ب(3,55) وانحراف معياري (0,74)، وجاء في المرتبة الثانية محور القيادة الفوضوية بمتوسط (3,11) وانحراف معياري (0,74)، حيث يليها محور القيادة الأوتوقراطية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,96) وانحراف معياري (0,85)

وتبين لنا من خلال ما سبق أن اتجاهات هيئة التدريس نحو محور نمط القيادة الديمقراطية جاء بدرجة وأهمية نسبية كبيرة على مستوى جميع المحاور بنسبة (71.10) وبدرجة متوسطة بالنسبة للمحاور الأخرى (نمط القيادة الفوضوية (62.28) ، ونمط القيادة الأوتوقراطية (59.22) وقد تشابهت نتائج دراستنا ودراسة نتائج طلال عبد الملك الشريف(2003) من خلال وجود اتجاهات بشكل عام على مستوى مفردات العينة نحو نمط القيادة السائد.

- السؤال الفرعي الاول : ما هو مستوى النمط القيادي الاوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟
للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (07).

الجدول رقم (07) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور النمط الأوتوقراطي وترتيبها.

رقم العبارة	نمط القيادة الأوتوقراطي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
معدل المحور العام لنمط القيادة الأوتوقراطي					
5	يتقيد رئيس القسم حرفيا باللوائح والأنظمة.	3,73	1,00	74.60	مرتفع
6	يستخدم رئيس القسم سلطته في توزيع المهام و الواجبات لأعضاء هيئة التدريس.	3,51	1,06	70.20	مرتفع
4	يأمر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بما ينبغي عليهم فعله وكيف ومتى .	3,15	1,30	63	متوسطة
7	يعتمد رئيس القسم أسلوب العقاب أكثر من أسلوب الثواب	2,76	1,11	55.20	متوسط
8	يفرض رئيس القسم على اعضاء هيئة التدريس المقياس الذي يدرسونه.	2,75	1,14	55	متوسطة
1	يتخذ رئيس القسم القرار بنفسه ولا يستشير اعضاء هيئة التدريس.	2,73	1,38	54.60	متوسطة
3	لا يتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لمناقشة القرارات.	2,58	1,24	51.60	متوسطة
2	يستخدم رئيس القسم أساليب الإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره.	2,51	1,23	50.21	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v23.

يبين الجدول رقم (07) ما يلي :

أن المتوسط العام نحو بعد القيادة الأوتوقراطية قد بلغ (2,96) وانحراف معياري عام بلغ (0,85) أي بدرجة واستجابة منخفضة أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم(5) " يتقيد رئيس القسم حرفيا باللوائح والأنظمة " بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (1.00) أي بمستوى استجابة مرتفع في المرتبة الأولى، لتليها العبارة رقم (6) " يستخدم رئيس القسم سلطته في توزيع المهام و الواجبات لأعضاء هيئة التدريس " بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى استجابة مرتفع واحتلت المرتبة الثانية في هذا المجال وتأتي العبارة رقم(4) " يأمر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بما ينبغي عليهم فعله وكيف ومتى " بمتوسط حسابي(3.15) وانحراف معياري(1.30) أي بمستوى استجابة متوسطة في المرتبة الثالثة، أما العبارة رقم (7) " يعتمد رئيس القسم أسلوب العقاب أكثر من أسلوب الثواب " بمتوسط حسابي(2.76) وانحراف معياري (1.11) في المرتبة الرابعة وبمستوى استجابة متوسطة، لتليها العبارة رقم (8) " يفرض رئيس القسم على اعضاء هيئة التدريس المقياس الذي يدرسونه" بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى استجابة متوسطة في المرتبة الخامسة، لتليها العبارة رقم (1) " يتخذ رئيس القسم القرار بنفسه ولا يستشير اعضاء هيئة التدريس " بمتوسط حسابي (2,73) وانحراف معياري (1,38) وبمستوى استجابة متوسطة في المرتبة السادسة وتليها العبارة رقم (3) " لا يتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لمناقشة القرارات" بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.24) وبمستوى استجابة متوسطة في المرتبة السابعة ، لتليها العبارة رقم (2) " يستخدم رئيس القسم أساليب الإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره" بمتوسط حسابي(2.51) وانحراف معياري (1.23) وبمستوى استجابة متوسطة في المرتبة السابعة .

ومن خلال تحليل معطيات السابقة الخاصة بنمط الأوتوقراطية احتل المرتبة الاخيرة بين الانماط ، وهذا ما يرجع ربما الى ان رؤساء الاقسام لا يفرضون سلطتهم على الاساتذة بالنسبة للمقاييس المدرسة ولا يهتمون بالالتزام الحرفي ببعض اللوائح، وكذلك عدم استخدامهم لأسلوب العقاب، ويتخون معظم القرارات باستشارة اعضاء هيئة التدريس.

وقد تعارضت نتائج دراستنا مع دراسة حسين باشيوة و لحسن عبد الله باشيوة (2016) ، حيث احتل النمط الأوتوقراطي المرتبة الاولى بين الانماط السائدة بمتوسط حسابي قدر ب (3.78).

- السؤال الفرعي الثاني : ما هو مستوى النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة جامعة محمد خيضر بسكرة ؟

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور النمط الديمقراطي وترتيبها.

رقم العبارة	نمط القيادة الديمقراطي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
معدل المحور العام لنمط القيادة الديمقراطي					
		3,55	0,74	71	مرتفع
11	يسود العمل جو من التعاون بين جميع أعضاء هيئة التدريس وقيادتهم.	3,67	0,99	73.40	مرتفع
13	يتمتع أعضاء هيئة التدريس بقدر من الحرية في أداء أعمالهم.	3,61	0,96	72.20	مرتفع
9	يتعامل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس على أساس احترام شخصية الفرد.	3,60	1,01	72	مرتفع
14	يشارك رئيس القسم أعضاء التدريس في حل مشاكلهم.	3,58	0,95	71.60	مرتفع
10	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس باختيار المقياس المدرس و توقيت الاجتماعات و المشاركة في الملتقيات.	3,45	1,00	69	متوسطة
12	يراعي رئيس القسم تخصصات وإمكانات أعضاء هيئة التدريس عند تقسيمه للمهام.	3,43	1,00	68.60	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v23.

يبين الجدول رقم (08) ما يأتي :

أن المتوسط العام لعبارات لمحور القيادة الديمقراطية قد بلغ (3,55) وإنحراف معياري عام بلغ (0,74) أي بدرجة تقييم موافق واستجابة مرتفع ، أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم(11) " يسود العمل جو من التعاون بين جميع أعضاء هيئة التدريس وقيادتهم" بمتوسط حسابي (3,67) وإنحراف معياري(0,99) أي بمستوى استجابة مرتفع في المرتبة الأولى، لتليها العبارة رقم (13) "يتمتع أعضاء هيئة التدريس بقدر من الحرية في أداء أعمالهم" بمتوسط حسابي(3,61) وإنحراف معياري (0,96) وبمستوى استجابة مرتفع واحتلت المرتبة الثانية في هذا المجال ، وتأتي العبارة رقم(9) " يتعامل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس

على أساس احترام شخصية الفرد" بمتوسط حسابي(3.60) وانحراف معياري(1.01) أي بمستوى استجابة مرتفع في المرتبة الثالثة، أما العبارة رقم (14) (" يشارك رئيس القسم أعضاء التدريس في حل مشاكلهم" بمتوسط حسابي(3.58) وانحراف معياري (0.95) في المرتبة الرابعة وبمستوى استجابة مرتفع ، لتليها العبارة رقم (10) " يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس باختيار المقياس المدرس و توقيت الاجتماعات و المشاركة في الملتقيات" بمتوسط حسابي(3.45) وانحراف معياري (1,00) وبمستوى استجابة متوسطة في المرتبة الخامسة، لتليها العبارة رقم (12) "يراعي رئيس القسم تخصصات وإمكانيات أعضاء هيئة التدريس عند تقسيمه للمهام" بمتوسط حسابي(3.43) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى استجابة متوسطة في المرتبة السادسة .

بمقارنة نتائج النمط القيادي الديمقراطي لدراسة حسين باشيوة و لحسن عبد الله باشيوة (2016) ، بنتائج النمط القيادي للدراسة الخاصة بنا، نجد ان النمط القيادي الديمقراطي احتل المرتبة الاخيرة بين الانماط بمتوسط حسابي (2.32) وهذا ايضا يتعارض مع دراستنا حيث ان النمط القيادي الديمقراطي احتل المرتبة الاولى بين الأنماط في دراستنا.

السؤال الفرعي الثالث : ما هو مستوى النمط القيادي الفوضوي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

الجدول رقم (09) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور النمط الفوضوي وترتيبها.

رقم العبارة	نمط القيادة الفوضوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
	معدل المحور العام لنمط القيادة الفوضوية	3.11	0,74	62.28	متوسطة
18	يوافق رئيس القسم على الأساليب التي يختارها أعضاء التدريس لإنجاز أعمالهم.	3,70	0,91	74	مرتفعة
19	يتقبل رئيس القسم أي تغيير يقترحه أعضاء التدريس في أسلوب العمل.	3,40	1,00	68	متوسطة
15	لا يتدخل رئيس القسم إلا عندما تصبح المشاكل حادة.	3,26	0,94	65.20	متوسطة

متوسط	60	1,02	3,00	يتساهل رئيس القسم مع أعضاء التدريس المقصرين في أعمالهم.	16
متوسطة	55.20	1,00	2,76	يفوض رئيس القسم مهامه للأعضاء هيئة التدريس.	17
متوسطة	51.20	1,12	2,56	يتهرب رئيس القسم من مواجهة مشكلات العمل	20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v23.

يبين الجدول رقم (09) ما يأتي :

أن المتوسط العام لعبارات لمحور القيادة الفوضوية قد بلغ (3.11) وانحراف معياري عام بلغ (2.74) أي بدرجة تقييم محايد واستجابة متوسطة أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (18) "يوافق رئيس القسم على الأساليب التي يختاره أعضاء التدريس لإنجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (0,85) أي بمستوى استجابة كبيرة في المرتبة الأولى، لتليها العبارة رقم (19) "يتقبل رئيس القسم أي تغيير يقترحه أعضاء التدريس في أسلوب العمل" بمتوسط حسابي (3,40) وانحراف معياري (1,00) وبمستوى استجابة متوسطة واحتلت المرتبة الثانية في هذا المجال وتأتي العبارة رقم (15) " لا يتدخل رئيس القسم إلا عندما تصيح المشاكل حادة" بمتوسط حسابي (3,26) وانحراف معياري (0,94) أي بمستوى استجابة متوسطة في المرتبة الثالثة، أما العبارة رقم (16) " يتساهل رئيس القسم مع أعضاء التدريس المقصرين في أعمالهم" بمتوسط حسابي (3,00) وانحراف معياري (1,02) في المرتبة الرابعة وبمستوى استجابة متوسطة، لتليها العبارة رقم (17) " يفوض رئيس القسم مهامه للأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (3,26) وانحراف معياري (1,00) وبمستوى استجابة متوسطة في المرتبة الخامسة، لتليها العبارة رقم (20) " يتهرب رئيس القسم من مواجهة مشكلات العمل" بمتوسط حسابي (2,56) وانحراف معياري (1,12) وبمستوى استجابة متوسطة في المرتبة السادسة، ويبين هذا المجال درجة متوسطة من طرف أفراد العينة أعضاء هيئة التدريس لسياسة الإدارة حول نمط القيادة الفوضوية والتي بينت تحفظ في إجابات أعضاء هيئة التدريس نحو هذا المحور وهو ما يؤكد عدم ممارسة رؤساء الأقسام للنمط الفوضوي.

نجد ان النتائج المتعلقة بالنمط القيادي الفوضوي لدراسة حسين باشيوة و لحسن عبد الله باشيوة (2016) تتفق مع نتائج دراستنا ، حيث ان النمط القيادي الفوضوي في المرتبة الثانية بين الانماط بمتوسط حسابي قدره (3.25).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج:

بعد تحليل المعطيات و معالجتها تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (10) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الانماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحكية المتوسط المرجح	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار	دلالة القياس
النمط الديمقراطي	3.55	0.74	3	7.49	0.00	دال	مرتفع
النمط الفوضوي	3.11	0.52	3	2.22	0.00	دال	متوسطة
النمط الأوتوقراطي	2.96	0.85	3	-0.42	0.00	دال	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج .spss.v23

- الفرضية الرئيسية للدراسة: النمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء الاقسام بجامعة محمد خيضر بسكرة كما يراه اعضاء هيئة التدريس في الجامعة .
من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (10) وبناء على المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على استبيان الانماط القيادية و التي بلغت في المحور الاول نمط القيادة الديمقراطي (3.55) بالنسبة للمحور الثاني نمط القيادة الفوضوية (3.11)، اما بالنسبة للمحور الثالث (2.96) و الملاحظ ان كل من الاول و الثاني كان المتوسط الحسابي لديهم اعلى تماما من المتوسط المرجح و المقدر ب (3) كما هو مبين في الترتيب في حين ان المحور الاخير الخاص بالنمط الأوتوقراطي كان المتوسط الحسابي فيه ادنى من المتوسط المرجح وبلغة قيم اختبار الدلالة (t) للمحورين الاول و الثاني (7.49 و 2.22) وهما قيمتان موجبتان و دالتان احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) اما بالنسبة للمحور الاخير فقد جاءت فيه قيمة (t) (-0.42) وهي ايضا قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على المتوسطات الحسابية وترتيبها امكنا القول ان النمط القيادي السائد والاكثر شيوعا هو النمط الديمقراطي ويليه النمط الفوضوي وجاء اخيرا النمط الأوتوقراطي، وعليه نرفض الفرض الرئيسي والقائل ان النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط السائد لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة ، ونقبل الفرض البديل القائل ان النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى رؤساء الاقسام من من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة .
وهذا يبين أن هناك جو من التعاون بين أعضاء هيئة التدريس وأن رؤساء الأقسام يتعاملون مع اعضاء هيئة التدريس على أساس احترام شخصية الفرد ومراعاة لإمكاناتهم وهذا ما نعزوه الى سيادة النمط الديمقراطي.
- الفرضية الفرعية الأولى: هناك مستوى مرتفع للنمط القيادي الاوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة .

ومن خلال تحليل نتائج الجدول رقم (10) وعرض المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول محور نمط القيادة الأوتوقراطية وبعد مقارنة المتوسط الحسابي و المرجح نجد ان المتوسط الحسابي اقل من المتوسط المرجح وبالتالي يوجد فرق لصالح المتوسط المرجح وبعد استخدام الاختبار (t) من اجل معرفة دلالة الفرق تبين ان قيمة (-0.42) وهو دال عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه نرفض الفرض القائل ان هناك مستوى مرتفع للنمط القيادي الاوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة جامعة محمد خيضر بسكرة ، ونقبل الفرض البديل " هناك مستوى منخفض للنمط القيادي الاوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة جامعة محمد خيضر بسكرة.

ومن خلال تحليل المعطيات السابقة الخاصة بالنمط الأوتوقراطي احتل المرتبة الاخيرة بين الانماط ، وهذا ما يرجع ربما الى ان رؤساء الاقسام لا يفرضون سلطتهم على الاساتذة بالنسبة للمقاييس المدرسة ولا يهتمون بالالتزام الحرفي ببعض اللوائح وكذلك عدم استخدامهم لأسلوب العقاب ويتخون معظم القرارات باستشارة اعضاء هيئة التدريس.

- الفرضية الفرعية الثانية: هناك مستوى مرتفع للنمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة جامعة محمد خيضر بسكرة .

ومن خلال تحليل نتائج الجدول رقم (10) وعرض المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول محور نمط القيادة الديمقراطي وبعد مقارنة المتوسط الحسابي والمرجح نجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط المرجح وبالتالي يوجد فرق لصالح المتوسط الحسابي وبعد استخدام اختبار (t) من اجل معرفة دلالة الفروق تبين ان قيمة (t) (7.49) وهو دال عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه نقبل الفرض القائل ان هناك مستوى مرتفع للنمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة .

وهذا ما يبين ان هناك ممارسات بمستوى جيد في ما يخص مشاركة القرارات و المشاركة من قبل رئيس القسم لأعضاء التدريس في حل مشاكلهم و القيام بتقويض السلطة و حرية الاختيار في ما يتعلق بتدريس المقاييس و هذا ما يضفي جو من التعاون بين رؤساء الاقسام و اعضاء هيئة التدريس من جهة و بين الاعضاء في ما بينهم من جهة اخرى .

- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك مستوى متوسط النمط القيادي الفوضوي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة جامعة محمد خيضر بسكرة .

ومن خلال تحليل نتائج الجدول السابق وعرض المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول محور نمط القيادة الفوضوي، ومقارنة المتوسط الحسابي بالمرجح نجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط المرجح وبالتالي يوجد فرق لصالح المتوسط الحسابي، وبعد استخدام اختبار (t) من اجل معرفة دلالة

الفروق تبين ان قيمة (t) (2.22) وهو دال عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه نقبل الفرض القائل ان هناك مستوى متوسط لنمط القيادي الفوضوي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث ان هناك مستوى متوسط لنمط القيادي الفوضوي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة .

وهذا راجع الى ان رؤساء الاقسام يميلون الى تفويض سلطة نسبية لأعضاء التدريس كما انهم يتهربون نوعا ما من المشاكل الا اذا اصبحت هناك مشاكل حادة ويقبلون التغيير الذي يقترحه اعضاء التدريس.

خلاصة الفصل :

وتطرقنا في هذا الفصل الى واقع الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة "معتمدين في دراستنا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعة على عينة الدراسة "اعضاء هيئة التدريس وتضمنت ثلاث انماط (النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديمقراطي ، النمط القيادي الفوضوي) ووزعت الكترونيا بالاعتماد على ايمائلات الخاصة بالأساتذة وبعد استرجاع الاستمارات قمنا بعملية تفرغ البيانات باستخدام بعض البرامج الاحصائية من بينها Google drive وبرنامج Excel على برنامج spss نسخة (23) من اجل معالجة البيانات و الحصول على مخرجات متمثلة في العديد من الاساليب الاحصائية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات، النسب المئوية، واختبار الفا كرومباخ، وتحليل التباين الاحادي، معامل صدق المحك)حيث استخدمت هذه الاساليب في عرض النتائج وتحليلها .

الختمة

أدى تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة إلى جملة من النتائج والاستنتاجات الهامة، والتي من المؤمل أن تثري الدراسات السابقة وتفتح آفاقاً مستقبلية للباحثين والدارسين وتساعد ادارة جامعة بسكرة في ما يتعلق بالتعرف على الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام لكون ان للأسلوب المنتهج درجة بالغة الاهمية ، ومن أبرز النتائج:

- إن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة من طرف رؤساء الاقسام في جامعة محمد خيضر بسكرة وهذا من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس.
 - هناك مستوى مرتفع للنمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة .
 - هناك مستوى متوسط للنمط القيادي الفوضوي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة .
 - هناك مستوى منخفض للنمط القيادي الأوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- و بناء على هذه النتائج يمكننا أن نقدم بعض التوصيات و الاقتراحات التي نرى أنها تسهم في الاداء بجامعة محمد خيضر بسكرة و الجامعة الجزائرية بصفة عامة في النقاط التالية:
- ضرورة تفعيل و تعزيز مشاركة اعضاء هيئة التدريس في وضع السياسات و اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تخص القسم مع احتفاظ كل هيئة بصلاحياتها
 - عقد ورشات عمل وحلقات نقاش بشكل دوري ما بين رؤساء الاقسام و اعضاء هيئة التدريس لمناقشة سياسة القسم و محاولة النهوض بها، و البحث في اليات مشاركة الجميع من اجل تحقيق رسالة الكلية و اهدافها.
 - ضرورة تعزيز النمط الديمقراطي في الادارة بكل جوانبها لاسيما الاستفادة من الكفاءة العلمية لأعضاء هيئة التدريس هذا من جهة و تفويض لهم بعض السلطات جهة اخرى.
 - تعزيز مبدأ القيادة الجماعية خاصة في ما يتعلق بالتخطيط و رسم السياسات و تشجيع العمل الفردي الريادي في تنفيذ هذه السياسات صونا لمبدأ الثواب و العقاب.
 - العمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية مع اعضاء التدريس و الحرص من قبل رؤساء الاقسام على التواصل الدائم معهم و الوقوف الى جانبهم في جميع المناسبات.

قائمة المراجع

1. احمد يوسف عريقات ، توفيق صالح عبد الهادي، و احمد الطروانة . (2011). المفاهيم الادارية الاساسية. الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
2. ربيع مسعود. (2007). دور القيادة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية مدل اسلامي (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسة كلية الاقتصاد، بسكرة: جامعة بسكرة.
3. المسعود عينة. (2010). القيادة الادارية ودورها في عملية الرقابة الادارية في الادارة الجزائرية (رسالة ماجستير) . قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص صنع السياسات العامة، كلية العلوم السياسية، الجزائر : جامعة دالي ابراهيم .
4. لعلي بن صالح حناشي. (2016). اثر القيم على السلوك الاداري بين الفكر الاسلامي و الفكر الوضعي. الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
5. زكي محمد بهاء. (2017). قلم المدير العام . الاردن: دار امجد للنشر و التوزيع.
6. سامي راشد اسليم فادي . (2013). الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها (رسالة ماجستير). تخصص ادارة تربية، كلية التربية ، غزة: الجامعة الاسلامية غزة.
7. صباح بلوناس. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلزام التنظيمي (رسالة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة بسكرة.
8. صباح بنوناس. (2008). النمط القيادي و تأثيره على الأداء الوظيفي (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة بسكرة.
9. عبد الملك الشريف طلال . (2004). أنماط القيادة وعاقبتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة (مذكرة ماجستير). تخصص علوم ادارية ، قسم العلوم الإدارية، الرياض: كلية نايف العربية للعلوم الامنية.

10. عطاء الله الجهني نعيم ، خالد القحطاني شائع، محمد السعيد مرسي ميرفت، عبد العزيز الشملان خالد ، و بن حلف الله الرشيدى عائض. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض: مكتبة القانون و الاقتصاد للنشر و التوزيع.
11. كريم عزات . (2013). العلاقة بين خصائص القيادة و ادارة الازمات. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
12. محمد عبد ربه رائد . (2013). مبادئ ادارة الاعمال. عمان: الجنادرية للنشر و التوزيع الجبیهة.
13. ناصر العدوان ناصر. (2013). الانماط القيادية السائدة لدى مدري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير). تخصص الادارة و القيادة التربوية، قسم الادارة والقيادة التربوية، الكويت : جامعة الشرق الاوسط.
14. وسيلة واعر، و عبد الناصر موسي. (بلا تاريخ). انماط القيادة و فعالية صنع القرار بالمؤسسة دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة. الصفحات 1-15.
15. ياسين حسون محمد . (2016). اثر القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية (رسالة ماجستير). قسم ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد، دمشق: جامعة دمشق.
16. Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York: McGRaw-Hill .Book company
17. احمد الشمري ، عبد الرحمان بن احمد هيجان، و بشرى بدير غانم. (2014). احمد بن عبد الرحمان الشمري عبد الرحمان مبادئ ادارة الاعمال. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.
18. احمد توفيق صالح عبد الهادي يوسف عريقات. (2011). المفاهيم الادارية الاساسية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

19. احمد العايدى عز الدين. (2015). اثر القيادة التبادلية في تحقيق اهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة (رسالة ماجستير). تخصص ادارة اعمال، غزة: الجامعة الاسلامية غزة.
20. القيادة الادارية بين التبادلية و التحويلية، و اثرها في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية دراسة ميدانية في شركة الصناعات الكبرى، المجلد 40 ، مجلة العلوم الادارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية الع احمد على صياح و محمد ذيب المبيضين. (2013). مجلة العلوم الادارية، الصفحات 50-62.
21. ايمان عباس الخفاف. (2013). الذكاء الانفعالي. عمان: دار المنهل.
22. بشير العلاق. (2010). القيادة الادارية. عمان: دار اليازور للنشر و التوزيع.
23. بشير العلاق. (2011). تنظيم وادارة العلاقات العامة. الاردن: دار اليازوري، للنشر و التوزيع.
24. حاتم سماتي. (2010). النمط القيادي و علاقته بتماسك الجماعات لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة (رسالة دكتوراه). قسم علوم النفس، تخصص عمل و تنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري قسنطينة.
25. خليل زايد فهد . (2013). فن القيادة. الاردن: دار يافة العلمية للنشر و التوزيع.
26. زكريا نجم العزاوي الدوري. (2011). مبادئ ومداخلات الادارة ووظائفها. الأردن: دار النشر اليازوري للنشر و التوزيع.
27. زياد حمد القطارنة. (2017). اساليب القيادة و اتخاذ القرارات الفعالة . الاردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
28. سعيد السالم مؤيد. (2015). تحليل القيم الادارية والسلوك القيادي. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي للنشر.

29. سليمان احمد المومني خالد، و محمد على القضاة. (2009). معالم في الفكر. الاردن: دار الكتاب الثقافي للنشر و التوزيع.
30. سميرة صالحى. (2008). اسلوب القيادة الادارية واثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
31. شاهين بريسيم العمري قاسم . (2009). انماط القيادة الادارية و تاثيرها في انجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار (اطروحة دكتوراه). كلية الادارة و الاقتصاد ، البصرة: جامعة البصرة.
32. طارق السويدان، و هواري غياث. (2018). مفاهيم و اساسيات القيادة . عمان : الابداع و الفكر للنشر و التوزيع.
33. ظاهر كلالدة. (2012). القيادة الادارية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
34. عادل عبد الرزاق هاشم. (2013). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين. الأردن: دار اليازوري 2019 للنشر والتوزيع.
35. عاطف عبد لله المكاوي. (2013). القيادة الادارية . القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
36. عبد الرؤوف عامر طارق . (2013). القيادة التربوية ومهارات الاتصال. القاهرة : دار العلوم للنشر و التوزيع.
37. عبد الشافي محمد أبو الفضل. (1996). القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي. فرجينيا: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
38. على الرشيدى ضبيان. (2017). القيادة التحولية وعلاقتها بالابداع التنظيمي لدر عمداء و رؤساء الاقسام بالجامعة الحكومية و الاهلية بمدينة الرياض. المجلة 33 ، الصفحات 40-3.

39. علي محمد محمود العودة الفاضل عياصرة. (2006). الاتصال الاداري و اساليب القيادة المعاصرة . عمان: دار مكتبة الحامد.
40. عمر ، الاغا رائد. (2008). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع و المنظور المعياري (رسالة ماجستير). ادارة الاعمال ، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الاسلامية ،فلسطين.
41. فاتن باشا. (2011). تقويم القيادة الادارية المعاصرة من منظور اسلامي (مذكرة ماجستير). تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية،، بسكرة: جامعة بسكرة.
42. لمركز البحوث و الاستشارات الاجتماعية المؤتمر الدولي الاول. (2012). حول موضوعات العلوم الاجتماعية و الانسانية في العلوم الاسلامية. (الصفحات 1-1450). لندن: ground of law.
43. ليلي ابو العلا. (2013). مفاهيم ورؤى في الادارة و القيادة التربوية بين الاصاله و الحداثه. عمان: دار الجنادية للنشر و التوزيع و دار يافا العلمية للنشر و التوزيع.
44. ماهر امين المخامرة. (2011). هيكل الوظائف القيادية. عمان: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع.
45. محمد الحاج. (2010). كيف تصبح قياديا ناجحا. عمان: دار غيداء للنشر و التوزيع.
46. محمد احمد نافع المدادحة عزات الحلامه. (2010). المفاهيم الحديثه في علم الإدارة. الاردن: إثراء للنشر والتوزيع.
47. نواف كنعان. (2007). القيادة الإدارية. الأردن: دار الثقافة للنشر .
48. هشام مريزيق. (2013). دراسات في الادارة التربوية. عمان: دار غيداء للنشر و التوزيع.
49. يوسف محمد اغادير . (2017). دراسة ممارسة القيادة التبادلية لدى مدير المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها بدافع الانجاز (اطروحة ماجستير). تخصص الادارة التربوية، فلسطين: الجامعة الوطنية نابلس.

50. يوسف قطامي، و منى ابو نعيم. (2016). تحقيق الذات و القيادة المستقبلية. عمان: مركز دبيونو لتعليم الفكر.

51. راضية بطاطاش. (2018). بناء برنامج تدريبي لرؤساء الاقسام العلمية بكليات الجامعات الجزائرية في ضوء كفاءتهم الادارية، اطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاجتماعية و علوم الانسانية : جامعة محمد لمين دباغين سطيف.

الملاحق

ملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث موجهة حول موضوع:

واقع الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد

خيضر بسكرة

تحية طيبة:

نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة « واقع الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة » لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية (GRH).

لذا نرجو التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة: غربي وهيبة

من إعداد الطالب: علاء شنوفي

القسم الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام الاختيار المناسب

- التخصص : - كلية الادب و اللغات - كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - العلوم الاجتماعية و الانسانية - كلية العلوم و التكنولوجيا - الحقوق و العلوم السياسية
- العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

- سنوات الخبرة : أقل من 10 من 10 إلى 20 أكثر من 20

القسم الثاني: أسئلة الإستبانة

الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة بالدرجة التي توافق وجهة نظرك الشخصية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيادة الأوتوقراطية						
01	يتخذ رئيس القسم القرار بنفسه ولا يستشير اعضاء هيئة التدريس .					
02	يستخدم رئيس القسم أساليب الإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره.					
03	لا يتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لمناقشة القرارات .					
04	يأمر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بما ينبغي عليهم فعله وكيف ومتى .					
05	يتقيد رئيس القسم حرفيا باللوائح والأنظمة .					
06	يستخدم رئيس القسم سلطته في توزيع المهام و الواجبات لاعضاء هيئة التدريس .					
07	يعتمد رئيس القسم أسلوب العقاب أكثر من أسلوب الثواب					
08	يفرض رئيس القسم على اعضاء هيئة التدريس المقياس الذي يدرسونه .					
القيادة الديمقراطية						
09	يتعامل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس على أساس احترام شخصية الفرد.					
10	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس باختيار المقياس المدرس و توقيت الاجتماعات و المشاركة في الملتقيات .					
11	يسود العمل جو من التعاون بين جميع أعضاء هيئة التدريس وقيادتهم.					
12	يراعي رئيس القسم تخصصات وإمكانيات أعضاء هيئة					

					التدريس عند تقسيمه للمهام.
					13 يتمتع أعضاء هيئة التدريس بقدر من الحرية في أداء أعمالهم .
					14 يشارك رئيس القسم أعضاء التدريس في حل مشاكلهم .
القيادة الفوضوية					
					15 لا يتدخل رئيس القسم إلا عندما تصبح المشاكل حادة .
					16 يتساهل رئيس القسم مع أعضاء التدريس المقصرين في أعمالهم.
					17 يفوض رئيس القسم مهامه للأعضاء هيئة التدريس .
					18 يوافق رئيس القسم على الأساليب التي يختاره أعضاء التدريس لإنجاز أعمالهم.
					19 يتقبل رئيس القسم أي تغيير يقترحه أعضاء التدريس في أسلوب العمل .
					20 يتهرب رئيس القسم من مواجهة مشكلات العمل .

الملحق رقم (2) اهم المخرجات المتعلقة بالدراسة الميدانية من برنامج spss

Statistiques de fiabilité

الفقرات	Alpha de Cronbach
20	,731

Statistiques descriptives

	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
[. التدريس هيئة اعضاء يستشير ولا بنفسه القرار القسم رئيس يتخذ]	102	2,73	1,387
[.أوامره لتنفيذ والتخويف الإرغام أساليب القسم رئيس يستخدم]	102	2,51	1,233
[. القرارات لمناقشة التدريس هيئة لأعضاء الفرصة القسم رئيس يتيح لا]	102	2,58	1,246
[. ومتى وكيف فعله عليهم ينبغي بما التدريس هيئة أعضاء القسم رئيس يأمر]	102	3,15	1,308
[. والأنظمة باللوائح حرفيا القسم رئيس يتقيد]	102	3,73	1,006
[. التدريس هيئة لاعضاء الواجبات و المهام توزيع في سلطته القسم رئيس يستخدم]	102	3,51	1,060
[الثواب أسلوب من أكثر العقاب أسلوب القسم رئيس يعتمد]	102	2,76	1,118
[. يدرسونه الذي المقياس التدريس هيئة اعضاء على القسم رئيس يفرض]	102	2,75	1,147
[.الفرد شخصية احترام أساس على التدريس هيئة أعضاء مع القسم رئيس يتعامل]	102	3,60	1,017
[. الملتقيات في المشاركة و الاجتماعات توقيت و المدرس المقياس باختيار التدريس هيئة لأعضاء القسم رئيس يسمح]	102	3,45	1,001
[.وقيادتهم التدريس هيئة أعضاء جميع بين التعاون من جو العمل يسود]	102	3,67	,998
[.للمهام تقسيمه عند التدريس هيئة أعضاء وإمكانيات تخصصات القسم رئيس يراعي]	102	3,43	1,000
[. أعمالهم أداء في الحرية من بقدر التدريس هيئة أعضاء يتمتع]	102	3,61	,966
[. مشاكلهم حل في التدريس أعضاء القسم رئيس يشارك]	102	3,58	,959
[. حادة المشاكل تصبح عندما إلا القسم رئيس يتدخل لا]	102	3,26	,943
[.أعمالهم في المقصرين التدريس أعضاء مع القسم رئيس يتساهل]	102	3,00	1,024
[. التدريس هيئة للأعضاء مهامه القسم رئيس يفوض]	102	2,76	1,007
[.أعمالهم لإنجاز التدريس أعضاء يختاره التي الأساليب على القسم رئيس يوافق]	102	3,70	,910
[. العمل أسلوب في التدريس أعضاء يقترحه تغيير أي القسم رئيس يتقبل]	102	3,40	1,007
[. العمل مشكلات مواجهة من القسم رئيس يتهرب]	102	2,56	1,122
N valide (liste)	102		

	N	متوسط	انحراف
الأوتقراطية القيادة	102	2,9645	,85513
N valide (liste)	102		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الديمقراطية القيادة	102	3,5556	,74916
N valide (liste)	102		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الفوضوية القيادة	102	3,1144	,52021
N valide (liste)	102		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القيادية الأنماط	102	3,1868	,43691
N valide (liste)	102		

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادية الأنماط	102	3,1868	,43691	,04326

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
القيادية الأنماط	4,317	101	,000	,18676	,1009	,2726

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الديمقراطية القيادة	102	3,5556	,74916	,07418

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الديمقراطية القيادة	7,490	101	,000	,55556	,4084	,7027

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأوتقراطية القيادة	102	2,9645	,85513	,08467

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الأوتقراطية القيادة	-,420	101	,676	-,03554	-,2035	,1324

Statistiques sur échantillon uniques

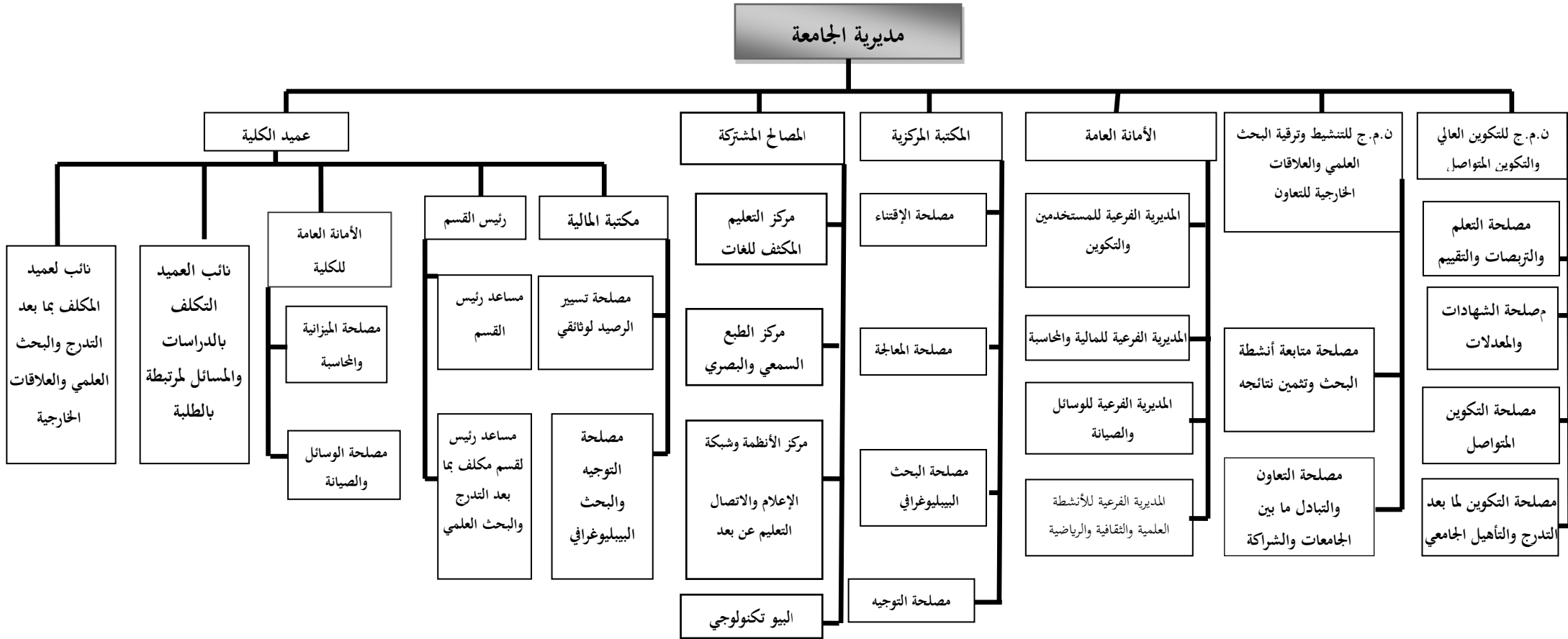
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
--	---	---------	------------	-------------------------

الفوضوية القيادة	102	3,1144	,52021	,05151
------------------	-----	--------	--------	--------

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الفوضوية القيادة	2,221	101	,029	,11438	,0122	,2166

الملحق رقم (03) الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر - بسكرة -



المصدر: وثائق المؤسسة