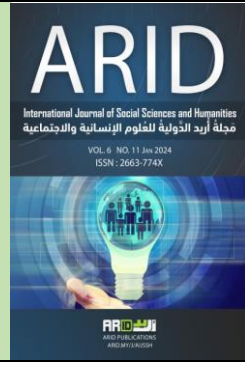




ARID Journals

ARID International Journal of Social Sciences and
Humanities (AIJSSH)

Journal home page: <http://arid.my/j/aijssh>



مجلة أريد الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

العدد الحادي عشر، المجلد السادس، يناير 2023 م

Leadership styles of directors in eastern Algerian universities from the point of view of their employees

meguellati merzoug

Oum El Bouaghi University - Algeria

الأنماط القيادية لدى المديرين في جامعات الشرق الجزائري من وجهة نظر العاملين فيها

مقلاتي مرزوق

جامعة أم البواقي- الجزائر

merzougmeguellati@gmail.com

arid.my/0006-7057

<https://doi.org/10.36772/arid.aijssh.2024.6121>

ARTICLE INFO

Article history:

Received 13/01/2022

Received in revised form 22/10/2022

Accepted 26/05/2023

Available online 15/01/2024

<https://doi.org/10.36772/arid.ajjssh.2024.6121>

ABSTRACT

The aim of the current research is to identify the leadership styles of the directors of Algerian universities. For the sake of attaining this study's objectives, the researcher has followed the descriptive approach. An intended sample of 234 employees has been chosen from Oum Elbaouaghi, Tebessa, Khanchela universities. Meanwhile, one survey has been developed. The leadership types' survey, which is made up of 37 paragraphs, and spread over 3 domains: the democratic leadership type, the dictator leadership type, and the negligent leadership type. The surveys' sincerity and steadiness have been extracted. Until the study's result have been extracted, the descriptive statistics has been followed in extracting the repeats, the averages, and the standard deviations of the sample's individuals' answers. After the application on the sample's individuals, the study has concluded with the following results:

According to the employees' perspective, the prevailing leadership type, within the Algerian universities, is the democratic leadership, then the dictator leadership, and then the negligent leadership respectively. The study also recommended conducting more descriptive studies related to leadership styles in university administration and its relationship to other variables and in a different environment, such as private universities in the future.

Keywords: Leadership, style, democratic leadership, authoritarian leadership, chaotic leadership.

المخلص

هدف البحث الحالي التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري جامعات الشرق الجزائري. ولتحقيق أهدافه، فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي واختيار عينة قصدية، تألفت من 234 عامل h من جامعات أم البواقي وتبسة وخنشلة واعتمد على تطوير استبانة للأنماط القيادية كأداة للدراسة، وتكونت من 37 فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي نمط القيادة الديمقراطي ونمط القيادة الدكتاتوري ونمط القيادة التسيبي. وقد تم استخراج صدق الاستبانة وثباتها. ولغايات استخراج نتائج البحث تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لاستخراج تكرارات ومتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وبعد التطبيق على أفراد العينة توصلت الدراسة إلى نتائج منها الآتي: إن النمط القيادي السائد في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العاملين كان نمط القيادة الديمقراطي متبوعا بالنمط الدكتاتوري وأخيرا نمط القيادة التسيبي. كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات الوصفية المتعلقة بأنماط القيادة في الإدارة الجامعية وعلاقتها بمتغيرات أخرى وفي بيئة مغايرة كالجامعات الخاصة مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: القيادة، النمط، القيادة الديمقراطية، القيادة الدكتاتورية، القيادة التسيبية.

1. مقدمة:

حظي مفهوم القيادة بالنصيب الوافر من الدراسة والاهتمام لما له من أهمية كبرى في رقي المجتمعات المعاصرة، بل إن ما يسود العالم اليوم من سلام وتوتر أو إصلاح وتقدم إنما هو نتيجة لسلوك ومواقف القيادات العالمية، ذلك لأن القيادة ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والثقافية. ولما كانت القيادة في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه وعلى اتباعه، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها هذا القائد تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها. وقد يختلف المديرون في سلوكهم القيادي مع مرؤوسيتهم، فنجد منهم الأوتوقراطي المتسلط ومنهم الديموقراطي المشارك ومنهم المتسبب الفوضوي. ومن خلال اهتمام الباحث بالعمل الإداري الجامعي ومعرفته الشخصية بالعديد من القادة والمديرين والموظفين، لمس عن قرب أهمية الأنماط القيادية في الجامعة الجزائرية التي ماتزال تحتاج إلى مزيد من الدراسة. ونظرا للكلم الهائل والمتزايد في كل سنة من الموظفين الوافدين إلى الجامعة الجزائرية وإلى هذا التطور في المنجزات الجامعية وإلى مختلف التطورات وما أفرزته من تغييرات هيكلية في نظمها وأنماط قيادتها بقي الغموض يحوم حول المعايير التي يجب الاعتماد عليها في اختيار القيادات الإدارية للمؤسسات الجامعية. وفي ظل هذه الظروف وجدنا أن هناك من تسلقوا هذه المناصب والمواقع ربما عن طريق الخطأ أو المحاباة، وركبوا موجة التغييرات على الرغم أنهم يفتقرون إلى أخلاقيات القائد وإلى كل السمات الواجب توفرها في القائد الناجح.

وقد حاول الباحث التعرف على هذه الأنماط القيادية السائدة في الجامعات محل الدراسة، وبناء على ذلك تم تحديد مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما النمط القيادي السائد لمديري جامعات الشرق الجزائري من وجهة نظر العاملين فيها؟

1.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى المديرين في جامعات الشرق الجزائري من وجهة نظر العاملين في الإدارة.

2.1 الفرضية الرئيسية للدراسة:

يتوقع الباحث أن يكون النمط القيادي الديكتاتوري هو الأكثر استخداما من طرف مديري الجامعات من وجهة نظر العاملين في الإدارة الجامعية.

2. الدراسات السابقة:

1.2 دراسة (أوقاسي، 2001) الأنماط القيادية وأساليب التسيير لمديري المعاهد بجامعات الشرق الجزائري [1]:

طرحت الدراسة سؤالاً مهماً يتمثل في: إلى ماذا يرجع الاختلاف الملحوظ في التسيير الإداري لمعهدين علماً أنهما تابعان لنفس الإدارة المركزية أو الوصية؟ ثم أجريت الدراسة في أربع جامعات بالشرق الجزائري. كما تم استخدام العينة القصدية وكانت 58 مديراً. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن الرتبة الأكاديمية والتخصص والخبرة لم يؤثر على النمط القيادي المتبع. وتشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في نوع العينة (قصدية) في حين تختلف معها في أدوات الدراسة حيث استخدمت هذه الدراسة نوعين من الأدوات في جمع البيانات وهي: اختبار فيدلر لقياس فعالية المشرف، وأيضاً استبيان بوردلو لقياس أسلوب التسيير من قبل المشرف. في حين اعتمد هذا البحث على آراء عينة من الموظفين، وعلى المقياس الخماسي لليكرت الذي يعد سهل الإعداد والتطبيق ويعطي المفحوص الحرية في التعبير عن رأيه.

2.2 دراسة (طراونة، 1999) الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس [2]

حاولت الدراسة التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لرؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: وهي أن رؤساء الأقسام يمارسون النمط القيادي من خلال كلا البعدين (العمل والعلاقات الإنسانية)، وأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي لرؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

3.2 دراسة (فضيل دليو وآخرون، 2006) إشكالية ديمقراطية الجامعة الجزائرية [3]:

ارتكزت هذه الدراسة على الإجابة عن سؤال الإشكالية، من يسير الجامعة باعتبارها إحدى التنظيمات الاجتماعية المتميزة؟ وأي المستويين يجب أن تعطى له الأولوية الإدارية والتنظيمية؟ أو العلمية؟ واعتمدت على عينة طبقية (أساتذة، عمال، طلبة) حيث توصلت إلى نتائج عديدة أهمها ما يلي: أن هناك فئات من الأسرة الجامعية مغيبة في المشاركة في تسيير الجامعة، وأن ديمقراطية الجامعة لا تقتصر على أساليب التسيير فقط أو القوانين والتشريعات، بل تتعداه لمعظم المبادئ الأخرى وإتاحة الفرصة للكفاءات البشرية أن تضع جهدها وخبرتها. وأنه لا يوجد نموذج قيادي واحد متبع.

4.2 دراسة (حنان ناصر العدوان، 2013) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغط التنظيمية من وجهة نظرهم [4]:

هدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغط التنظيمية للمعلمين، واعتمدت على أسئلة البحث وكذا بعض الفرضيات الإحصائية، وتم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي واعتمدت على

الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية هو النمط الديمقراطي وأن مستوى الضغوط التنظيمية للمتعلمين كان متوسطاً.

5.2 موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة:

- حاول الباحث الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الإجراءات المنهجية المتبعة وفي كيفية تطوير وبناء الاستمارة.
- ركزت الدراسات السابقة على عينة المديرين في الكشف عن النمط القيادي في حين اعتمد البحث الحالي على استجابات عينة من العاملين في الإدارة الجامعية لغرض التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو الجامعات المعنية بالدراسة.
- هدفت الدراسات السابقة تبيان العلاقة بين الأنماط القيادية والمتغيرات الأخرى في حين اهتم هذا البحث بالكشف عن الأنماط القيادية لمديري الجامعات.
- توافقت نتائج هذا البحث مع نتائج الدراسات السابقة في استعمال أداة الاستبانة كأداة للدراسة وكذا في التوافق في بعض النتائج ومنها أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد.

3. القيادة الإدارية وأهميتها:

القيادة هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بأخر، ويمكن تعريفها على أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية [5] وتشير أيضاً إلى التفاعل بين الرئيس أو المشرف والأتباع بالشكل الذي يجعلهم أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف الإدارية أو التنظيمية [6]. ويرى بعض السلوكيين بأن مصطلح قيادي مرتبط بالأدوار التنفيذية [7]. والقائد الإداري الناجح يستطيع عادة إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، وذلك بما يتمتع به من مهارات وقدرة على التأثير والتوجيه. وأن أهمية القيادة ومكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية [8]. وقد تعددت تعريفات القيادة واختلفت حولها وجهات النظر نتيجة للدراسات العديدة التي أجريت على التنظيمات الإدارية، ويرى الباحث أن التعريف المناسب لهذه الدراسة هو التعريف المناسب للقيادة هو الذي يجمع بين انجاز المهام الإدارية وبيان التأثير في المرؤوسين وشحنهم ودفعهم إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

4. النظريات القيادية

تعددت النظريات التي تناولت ظاهرة القيادة وتفسيرها ونورد فيما يلي استعراضاً لنظريات القيادة الإدارية، وفي استعراضنا لهذه النظريات يجب أن نوضح بأنه حتى الآن مازال هناك اختلاف في الرأي حول درجة صلاحية هذه النظريات في تعميق المفهوم الإداري لموضوع القيادة، إلا أنه وكما سيتم توضيحه فإن درجة الاتفاق والاختلاف عميقة بين نظرية وأخرى [9] ومن أهمها:

1.4 نظرية الرجل العظيم:

كان فرانسيس جالتون من أبرز دعاة هذه النظرية، وقد اشتقت نظرية الرجل العظيم من مفهوم الكاريزما أو القيادة الملهمة، وقد جاء في قاموس [وستر] أن أساس هذه الكلمة يرجع إلى الأصل اليوناني الذي يعني الهبة الإلهية، ويعني أن فضيلة الكاريزما لدى هؤلاء الموهوبين ناتجة عن حصولهم على مواهب ونعم إلهية، والتي بدونها لا معنى لهذا التمييز في القيادة [10] وقد تعرضت لكثير من النقد خاصة عندما أكدت على أن القائد يولد ولا يصنع، وبذلك تكون قد استبعدت مفهومي التنمية والتدريب. في حين نجد أن هناك الكثير من الموهوبين لم يتسلموا مراكز قيادية ونجد أيضا هناك من تسلم هذه المراكز القيادية وهو لا يملك الكاريزما المناسبة.

2.4 نظرية السمات:

تعتبر هذه النظرية من أبرز النظريات المبكرة حول القيادة وقد توصلت في الأخير إلى أن هناك سمات معينة شائعة بين القيادة. ومن هذه الصفات ما هو مورفولوجي وفيزيولوجي ومنها ما هو معرفي كالذكاء والإدراك ومنها ما هو اجتماعي مثل التعاون وما هو عام كحسن المظهر العام والسمعة الطيبة والمحافظة على الوقت والتمسك بالقيم الروحية [11]. ومما يعاب على هذه النظرية هو صعوبة توفر هذه السمات في شخص معين، وأن هناك أفرادا عاديين قد تتوفر فيهم هذه الصفات وهم ليسوا ب قادة، في حين أن هناك قادة أكفاء لا تتوفر فيهم جميع هذه الصفات.

3.4 نظرية الموقف (الموقفية)

إن النظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها، حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجة عنه. وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فذة فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها وتطمسه [12]. وبيجاز يرى أصحاب هذه النظرية أنه كلما كان النمط القيادي الذي يتبعه القائد متلائما مع متطلبات الموقف الذي واجهه، ازدادت فرصة نجاحه في القيادة، وكلما كان النمط القيادي غير متلائم مع متطلبات الموقف ضعفت فرصة نجاحه في ذلك. وقد تعرضت أيضا لانتقادات أهمها مغالاتها في تقدير الظروف الاجتماعية وإغفالها للاستعدادات الفطرية اللازمة.

4.4 النظرية التفاعلية (التكاملية)

وتقوم على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، ونظرية الموقف) ومحاولة التوفيق من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف، إنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي، ولاسيما ما يتعلق منها بالمجموعة العاملة [13]. ومن هنا بدأت الدراسات والأبحاث تخرج من إطار السمات والمواقف إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة القائد على التكيف.

5.4 نظرية السلوك الإداري

لقد ركزت الدراسات في مجال السلوك القيادي على مفهوم محورين أساسيين للسلوك القيادي وهما مفهوم محور السلوك الإنساني ومفهوم محور التركيز على إنجاز المهمة والإنتاج. أما التركيز على أداء المهمة فهو يهتم اهتماما كبيرا بإنتاج وتوضيح أسلوب المنظمة وقنوات الاتصال وتحديد إجراءات وطرق وكيفية التنفيذ وزمانه في أعمال المنظمة. ومفهوم المحور الثاني محور الاهتمام بالعاملين حيث يركز القائد على بناء علاقات اجتماعية بينه وبين العاملين وغرس كل من الثقة والاحترام المتبادلين بينهم [14]. وبالتالي فيمكننا الوصول إلى نتيجة وهي أنه لا توجد نظرية مثالية يمكن أن نجعلها كنموذج لقيادة الأفراد. نظرا لما يعترضها من قصور وتشابه فيما بينها، ويرى الباحث أن تقسيم النمط القيادي إلى نمط أوتوقراطي ونمط ديموقراطي ونمط تسيبي حسب ما أظهرته جامعة أيوا هو الأكثر شيوعا في مختلف الدراسات التطبيقية التي تعتمد على النظريات السلوكية، وهو نفسه الذي تعتمده هذه الدراسة أيضا نظرا لمرونته في اختيار أداة الدراسة الحالية في وصف سلوك مديري الجامعات.

5. الأنماط القيادية

تعددت الدراسات التي تناولت القيادة وبناء على ذلك فإن الباحث لن يتوه في التراث الضخم الذي يحوي كثيرا من المعلومات عن القيادة الإدارية، وإنما سيركز اهتمامه في هذا الفصل على أهم الأنماط القيادية السائدة.

وقد تمحورت دراسات الأنماط حول التصرفات والأنشطة التي يتبناها القائد والتي تشكل في مجموعها أسلوبا عاما أو طريقة أو نمط لقيادته [15] ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات من الأنماط:

1.5 النمط الاستبدادي (الديكتاتوري)

تتميز القيادة الاستبدادية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال، كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحده الحاكم والحكم ومصدر الثواب والعقاب، ويعتمد الأعضاء اعتمادا كلياً عليه [16].

2.5 النمط الديموقراطي:

تنتهج 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. لذلك فإن القائد الديموقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مروسيه وطاقاتهم الكامنة [17].

2.5 النمط السائب أو الفوضوي:

ويتميز هذا النوع من القيادة بأن قائد الجماعة أو مديرها يكون غير مكترث بواجبات الإدارة، مهملاً في القيام بها، لا يؤدي إلا دوراً شكلياً في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة [18].

6. الجانب التطبيقي:**1.6 بناء المقياس:**

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المقياس الخماسي لليكرت، حيث تتميز طريقته في أنها سهلة الإعداد والتطبيق، وقد كان المقياس يتكون من 37 فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد بحسب الأنماط:

المجال الأول: النمط الدكتاتوري ويتكون من 12 فقرة.

المجال الثاني: النمط الديمقراطي ويتكون من 13 فقرة.

المجال الثالث: النمط التسبيبي ويتكون من 12 فقرة.

● **الصدق:** هو أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وصدق المحكمين مهم لأنه يحسن من قوة المقياس ويزيده عمقا سيكولوجيا ولغويا. وعليه فقد تم عرض المقياس على محكمين من ذوي الاختصاص من جامعة أم البواقي وكان بصورته النهائية يتكون من 37 فقرة.

● **الثبات:** لقياس ثبات الاستبانة تم الاعتماد على حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient واستخراج قيمته والتي يمكن الحكم عليه من خلال ارتفاعها أو انخفاضها. وكانت النتيجة مرتفعة وتساوي 0.92.

جدول (1): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

الرقم	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	المجال الأول: النمط الدكتاتوري	0.952
2	المجال الثاني: النمط الديمقراطي	0.812
3	المجال الثالث: النمط التسبيبي	0.975
	جميع مجالات الاستبانة	0.929

المصدر: من إعداد الباحث معتمداً على مخرجات برنامج SPSS

2.6 المجال البشري:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة المركزية والأقسام التابعة للكليات في الجامعات المعنية (جامعة أم البواقي، جامعة تبسة، جامعة خنشلة). وقد اختيرت هذه الجامعات كنموذج للدراسة وفي حدود قدرة الباحث وما سمحت به إمكانياته المادية والبشرية.

3.6 عينة الدراسة:

عمد الباحث إلى اختيار واعتماد العينة غير الاحتمالية أو العينة القصدية، لأنها تتناسب وموضوع بحثنا هذا، والذي يحتم على الباحث أفرادا مخصصين، كما أن هذا النوع من العينة يسميها الإحصائيون أيضا بالمعاينات الإمبريقية "ويمكن جدا أن تكون ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه، وأن معدل الخطأ هو نفسه بالنسبة للمعاينة الاحتمالية" [19]. وبشكل عام يعود أسباب اختيار هذا النوع من العينة إلى المبررات التالية:

- أقصر الطرق وأسهلها لجمع المعلومات وتحقيق هدف الدراسة.
- هذه الفئة من العاملين تتعامل يوميا مع مديرية الجامعة وتتلقى مختلف الأوامر والتوصيات، ولهذا يمكن أن نستفيد من اتجاهاتهم وآرائهم نحو موضوع الأنماط القيادية.
- سهولة جمع المعطيات، من أفراد مخصصين يتوزعون على المناصب القيادية للجامعة، وبالتالي فهي تحقق هدف الباحث وهو فهم هذه العملية القيادية وعلاقتها.

4.6 كيفية اختيار عينة الدراسة:

بالنسبة للمعاينات غير الاحتمالية، فإنه يكفي أن يكون لدينا عددا كافيا من العناصر لنتمكن من إجراء المقارنات الضرورية، وأن حجم العينات غير الاحتمالية يمكن أن يكون مختلفا جدا، وذلك حسب مشكلة البحث. [20] وعملية الاختيار لا ترتبط بقواعد معينة وإنما تتم وفقا لخصائص محددة مسبقا لأفراد المجتمع [21] ، وبالتالي فإن للباحث الحرية في اختيار حجم العينة حسب ما تقتضي مشكلة البحث ولذلك حاول الباحث الحصول على معلومات تفصيلية عن جميع مفردات العينة وتم التوصل فقط وفي حدود إمكانيات الباحث إلى 234 فردا (207 رؤساء مصلحة+10 مديريين فرعيين+17 أمين عام جامعة وكلية) من عدد العاملين المعنيين بالدراسة و البالغ عددهم 271 موظفا والذين يشغلون مناصب نوعية موزعين على ثلاث جامعات حسب الجدول الآتي:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة على المؤسسات الجامعية الثلاث

	رئيس مصلحة	مدير فرعي	أمين عام	المجموع	عينة الدراسة	الجنس ذكر	الجنس أنثى
جامعة خنشلة	71	4	6	81	64	23	41
جامعة تبسة	67	3	6	76	69	41	28
جامعة أم البواقي	102	5	7	114	101	57	44
المجموع	240	12	19	271	234	121	113

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على إحصائيات الأمانة العامة للجامعات الثلاث محل الدراسة لسنة 2017.

7. تحليل وتفسير النتائج:

جدول (3): توزيع عينة الدراسة على المؤسسات الجامعية الثلاث

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	121	%51.7
	أنثى	113	%48.3
العمر	أقل من 30 سنة	24	% 10.25
	من 30 إلى 40 سنة	168	%71.79
	أكثر من 40 سنة	42	%17.96
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	31	%13.24
	من 5 إلى 10 سنوات	125	% 53.41
	أكثر من 10 سنوات	78	%33.35
المستوى الوظيفي	أمين عام	18	%7.69
	رئيس مصلحة	205	%87.60
	مدير فرعي	11	%4.71

المصدر: من إعداد الباحث معتمداً على إحصائيات الأمانة العامة للجامعات الثلاث محل الدراسة لسنة 2017.

1.7 كيفية حساب مستوى النمط: تم تقسيم مستويات المقياس إلى خمس مستويات لغرض الحصول على الدقة في حساب درجة النمط

القيادي. ويكون بذلك مستوى النمط القيادي كما يلي:

جدول (4): توزيع مستوى النمط القيادي

المستوى	درجة التطبيق
من 1 إلى 1.790	مطبق بدرجة ضعيفة جداً.
من 1.791 إلى 2.590	مطبق بدرجة ضعيفة.
من 2.591 إلى 3.390	مطبق بدرجة متوسطة.
من 3.391 إلى 4.190	مطبق بدرجة كبيرة.
من 4.191 إلى 5.00	مطبق بدرجة كبيرة جداً.

المصدر: من إعداد الباحث 2017

2.7 النتائج المتعلقة بالتساؤل المركزي: ما النمط القيادي السائد لمديري الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؟

جدول (5): يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية لمديري الجامعة الجزائرية

الرتبة	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد الفقرات	النمط
1	كبيرة	0.77340	3.3941	13	النمط الديمقراطي
2	متوسطة	0.89519	3.0356	12	النمط الديكتاتوري
3	متوسطة	0.88333	2.7375	12	النمط التسبيبي

المصدر: من اعداد الباحث معتمدا على برنامج SPSS، 2017

نلاحظ من الجدول (5) أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري الجامعات حيث حصل على متوسط حسابي (3.394) وانحراف معياري (0.773) وبدرجة كبيرة يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.035)، وانحراف معياري (0.895) ثم النمط التسبيبي الذي حصل على متوسط حسابي (2.737) وانحراف معياري (0.883). قد يعزى ذلك إلى أن غالبية العاملين في الإدارة الجامعية من أفراد عينة الدراسة أدركوا حقيقة أن مديرهم يتمتع بدرجة عالية بأسلوب النمط الديمقراطي من خلال قيامه بمهامه الإدارية وكذلك من خلال ممارساته السلوكية ومعاملاته وانفعالاته اليومية. وتعتبر هذه النتيجة مخالفة لما كان يتوقعه الباحث وما كان قد افترضه من افتراضات مبدئية للدراسة من أن النمط الدكتاتوري هو النمط السائد في الإدارة الجامعية وبالتالي فهذه الفرضية لم تتحقق حيث كان النمط القيادي الديمقراطي في الرتبة الأولى. أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات الأنماط القيادية فكانت كما يلي:

جدول (6)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الدكتاتوري التسلسلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النمط الدكتاتوري
1	ينتقد العاملين بطريقة قاسية	3.11	1.312	4	متوسطة
2	يلقي باللوم على العاملين في حالة وقوع أي خطأ	3.47	1.180	1	درجة كبيرة
3	أشعر أنه يتظاهر بالانشغال أيام الاستقبالات	2.76	1.147	9	متوسطة
4	يتخذ القرارات دون الأخذ برأي مجلس الجامعة	2.76	1.174	10	متوسطة
5	يتقيد بحرفية التشريعات	3.08	1.062	5	متوسطة
6	يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين	3.41	1.254	2	درجة كبيرة
7	يوجهنا بأسلوب الأمر والنهي	3.33	1.304	3	متوسطة
8	يحرص على عدم تغيير رأيه حتى ولو كان خاطئا	2.98	1.208	8	متوسطة
9	يمارس سلطته على العاملين بأسلوب التهديد	2.72	1.279	12	متوسطة
10	يعتبر أن المناقشة مع مسؤولي الجامعة مضيعة للوقت	2.73	1.204	11	متوسطة
11	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	3.03	1.330	7	متوسطة
12	يعتبر الولاء له مقياسا للحصول على الامتيازات	3.06	1.314	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.03	0.895		متوسطة

جاءت درجة قياس هذا النمط الدكتاتوري في مجملها متوسطة مباشرة في الرتبة الثانية بعد النمط الديموقراطي، حيث بلغت (3.03) بحسب استجابات أفراد العينة، وقد حصلت الفقرة " يلقي باللوم على العاملين في حالة وقوع أي خطأ" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.180) وهي درجة كبيرة بالنسبة لهذا النمط. في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " يمارس سلطته على العاملين بأسلوب التهديد" بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (1.279) وهي درجة متوسطة.

جدول (7): يبين متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الديمقراطي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النمط الدكتاتوري
1	يشجع العاملين على الاتصال فيما بينهم	3.64	1.093	2	درجة كبيرة
2	يستمتع إلينا عندما نتحدث عن أوضاعنا الاجتماعية	3.53	1.143	5	درجة كبيرة
3	يفوض جزءاً من صلاحياته	3.53	.9770	6	درجة كبيرة
4	يعاملنا بطريقة ودية	3.66	1.016	1	درجة كبيرة
5	يؤمن بقدرات العاملين وإمكاناتهم	3.62	1.017	3	درجة كبيرة
6	تنسجم أقواله مع أفعاله	3.38	1.043	7	متوسطة
7	يوصي بترقية الموظفين على أساس انجازاتهم	3.37	1.120	8	متوسطة
8	يصغي إلينا عندما نشرح له طرق العمل	3.59	1.000	4	درجة كبيرة
9	يشرك العاملين في صنع القرارات	3.11	1.135	12	متوسطة
10	يعترف بالأخطاء لبعض مقربيه عند اكتشافها	3.24	.9670	10	متوسطة
11	يشرح سبب عدم موافقته على بعض الاقتراحات	3.25	1.081	9	متوسطة
12	يسمح للعاملين بأخذ دور قيادي	3.15	1.026	11	متوسطة
13	يحب للعاملين ما يحبه لنفسه	3.07	1.125	13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.39	0.773		درجة كبيرة

جاءت درجة قياس النمط الديمقراطي كبيرة فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.39) والانحراف المعياري (0.773) حيث تراوحت درجة فقرات هذا المجال بين الكبيرة والمتوسطة، وجاءت الفقرة " يعاملنا بطريقة ودية في المرتبة الأولى " بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.016) وبدرجة كبيرة. في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " يحب للعاملين ما يحبه لنفسه " بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.773) وقد تراوحت درجة فقرات مجال النمط الديمقراطي بين درجة كبيرة ومتوسطة.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط التسيبي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النمط التسيبي
1	يعمل على تفويض صلاحياته بصورة عشوائية	2.68	1.145	9	متوسطة
2	يعقد اجتماعات بشكل غير منتظم	2.79	1.167	4	متوسطة
3	يعطي تعليمات عامة وغير محددة	2.92	1.162	2	متوسطة
4	يتردد في قراراته الإدارية	2.74	1.192	6	متوسطة
5	يهمل متابعة المهام الموكلة إلينا	2.61	1.138	10	متوسطة
6	يعاني مشكلة في تنظيم الوقت أثناء اجتماعاته	2.71	1.116	8	متوسطة
7	يجري التغيير لإرضاء مقربيه	2.87	1.231	3	متوسطة
8	يغادر كثيرا عمله لتلبية طلباته الخاصة	2.74	1.184	7	متوسطة
9	يحجم المدير عن تقديم رأيه في الموضوعات المطروحة	2.77	1.030	5	متوسطة
10	يتدخل فقط عندما تتفاقم المشكلة	2.95	1.196	1	متوسطة
11	يتسامح في تأجيل الأعمال المبرمجة	2.53	1.053	12	ضعيفة
12	ينصف بضعف المقدرة على تنظيم العمل	2.54	1.190	11	ضعيفة
	الدرجة الكلية	2.73	0.883		متوسطة

جاءت درجة قياس النمط التسيبي متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.73) والانحراف المعياري (0.883) حيث جاءت الفقرة «يتدخل فقط عندما تتفاقم المشكلة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.19). في حين جاءت الفقرة «يتسامح في تأجيل الأعمال المبرمجة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (1.119) وبدرجة ضعيفة، وعلى العموم فدرجة النمط التسيبي هي متوسطة.

8. خاتمة:

نخلص إلى النتائج التالية:

- إن النمط القيادي الذي يمارسه مديرو الجامعات المعنية بالدراسة هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر العاملين في الإدارة الجامعية، وإن المتأمل في ماضي البحوث العلمية والدارس لنتائج مواضيع القيادة وخاصة في النصف الأخير من القرن العشرين يدرك أن ما توصلت إليه هذه البحوث كان غالبا ما يؤدي إلى نتائج متشابهة في الجوهر ومختلفة في الطريقة وهذا مما أعاق الوصول إلى نظرية تجريبية جامعة تحمل نمطا قياديا واحدا يصلح لكل الظروف ولكل المنظمات. وبالرغم أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد بحسب هذه الدراسة إلا أن المتأمل في النتائج يدرك أن هناك تقارب في الاستجابة من طرف عينة الدراسة وأن مديري الجامعات يمارسون النمط الديمقراطي متبوعا بالنمط الدكتاتوري في تسيير شؤون الجامعة (متوسط حسابي 3.39 متبوعا بمتوسط حسابي 3.03) وقد اتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة (حنان ناصر العدوني، 2013) وأيضا نتائج دراسة (فضيل دليو وآخرون، 2006) من أنه لا يوجد نموذج قيادي واحد متبع من طرف المديرين والقادة. وهذا التقارب بين النمطين يكشف عن أسلوب ونمط قيادي آخر مرن حيث يتم فيه المزج بين أسلوبين اثنين في قيادة الجامعة، بين السلطة المركزية وإصدار الأوامر وبين المسؤولية التشاركية في رسم السياسات واتخاذ القرارات، ويعتقد الباحث أن هذه الثنائيات المتضادة في المزج بين أسلوبين هي بمثابة جزء رئيسي من المعادلة القيادية منذ بدء الدراسات السلوكية بجامعة متشغان (التسلطي الاستغلالي. التسلطي الخير. نمط المشاركة الجماعية) وهو الذي يجمع بين النمط المباشر المتجه نحو الاهتمام بالعمل والنمط المهتم بمشاعر العاملين في الإدارة الجامعية، مستعملا في ذلك ضبط التابعين وارضائهم في نفس الوقت.
- إن اعتماد النمط الديمقراطي في الإدارة الجامعية، وما يتبعه من تفويض للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات لا يعني بحال من الأحوال الانتقال من سلطة المديرين والمشرفين أو من شاعلي المكنات العليا في الإدارة الجامعية (مسلمات نظرية التنظيم الكلاسيكية) وإنما يزيدان من السلطة الكلية في الإدارة الجامعية ومن كفاءة التنظيم ونجاعته، وأن الإدارة الجامعية بحاجة إلى قائد دكتاتور خير يجمع بين النمطين.
- بينت الدراسة أيضا أن النمط التسيبي هو نمط غير مرغوب فيه في الوسط الجامعي نظرا لمساوئه بل لخطورته على التسيير العام للإدارة الجامعية ولما له من آثار نفسية سلبية على نفسية الموظفين. وأن هناك فئة من الموظفين في المؤسسات الجامعية لا يتييسر لها الاهتمام بتبعات أعمالهم إلا إذا توفر لديها القدر الكافي من الحرية ومن الضبط في آن واحد، فالمغالاة في استخدام السلطة تؤدي إلى عدم فعالية القيادة الإدارية بحسب نتائج (دراسة أوقاسي لونيس، 2001) وأيضا المبالغة في التسيب قد يستثير مشاعر التوتر وعدم الرضا عند الأتباع ويقضي على جسور التواصل والثقة.

● بما أن القيادة هي عملية تفاعلية بين القائد وموظفيه لغرض إنجاز وتحقيق أهداف مشتركة، وبالتالي فهي ليست مخصصة للنخبة ولا هي مرتبطة بمراكز أو ألقاب، ومن هنا يمكن القول إن التسيير الجامعي الحديث يتطلب هيكلة تنظيمية هرمية جديدة تتشكل من إطارات يتم إعدادها في مدارس وطنية خاصة موجهة بصفة استثنائية للإدارة الجامعية بعيدا عن المحاولات الموسمية في التجريب والخطأ ومن جانب آخر لتجنب الجمع بين العمل الإداري ومهام التدريس، حيث أصبحت تقريبا جل المناصب الإدارية هي مطية لتحقيق المطالب المهنية والاجتماعية كالسكن والسفرات للخارج والساعات الإضافية. ورغم مشروعية الطموح إلا أنه لا بد من أن يتفرغ الأستاذ الجامعي للإنتاج المعرفي وتحسين أدائه البيداغوجي.

9. توصيات:

- يمكن الخروج بتوصية وهي أن التسيير الجامعي الحديث يتطلب هيكلة تنظيمية هرمية جديدة تتشكل من إطارات يتم إعدادها في مدارس وطنية خاصة موجهة بصفة استثنائية للإدارة الجامعية بعيدا عن المحاولات الموسمية في التجريب والخطأ ومن جانب آخر لتجنب الجمع بين العمل الإداري ومهام التدريس.
- يوصي البحث باعتماد النمط الديمقراطي في الإدارة الجامعية، وما يتبعه من تفويض للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، أو اعتماد أسلوب ونمط قيادي مرن حيث يتم فيه المزج بين أسلوبين اثنين في قيادة الجامعة، بين السلطة المركزية وإصدار الأوامر وبين المسؤولية التشاركية في رسم السياسات واتخاذ القرارات. وعلى القيادات الجامعية أيضا أن تكون قدوة حسنة لمختلف مكونات الأسرة الجامعية لتسهم بذلك في حل مشكلات أتباعها وتجسيد أهدافها التنظيمية لتسهل عملية التأثير فيهم والرفع من مستوى أدائهم وتحقيق رؤيتها القيادية باعتماد السلوك الديمقراطي والتركيز على جوانب العلاقات الإنسانية.
- تبين من خلال هذا البحث أنه أن الأوان لكي يلجأ الباحث إلى استخدام واتباع الأساليب العلمية للكشف عن صدق أو بطلان ما يتوقعه من فرضيات وأنه لا يكفي لوحده مجرد النظر أو التخمين خاصة ما تعلق بالسلوك الإنساني. كما توصي الدراسة بإجراء بحوث أخرى للنمط القيادي من وجهة نظر عينات أخرى من فئة الأساتذة، تكون بمثابة دراسات تكميلية أو دراسات مقارنة.

قائمة المصادر والمراجع

- [1] أوقاسي، لونيس. "الأنماط القيادية وأساليب التسيير لمدراء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري"، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2001
- [2] سليمان محمد، الطراونة. "الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية التربية بجامعة بغداد، 1999م
- [3] فضيل دليو واخرون. اشكالية ديمقراطية الجامعة الجزائرية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، ط2، 2006
- [4] حنان ناصر العدوانى. الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- [5] كامل محمد، المغربي. السلوك التنظيمي، دار الفكر، عمان، 2004م، ص 220.
- [6] فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري. المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2006، ص100.
- [7] محمد حسنين، العجمي. الإدارة والتخطيط التربوي، عمان، دار المسيرة، 2013م، ط3، ص176.
- [8] علوي عبد الله، طاهر. الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، عمان، دار المسيرة، 2007م، ص21.
- [9] منصور، فهمي. إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية القاهرة، دار النهضة العربية، 1981م، ص105.
- [10] علوي عبد الله، طاهر. الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، مرجع سابق، ص35.
- [11] فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري. المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، مرجع سابق، ص111.
- [12] عبد الرحمان محمد، عيسوي. علم النفس والإنتاج، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000م، ص154.
- [13] علوي عبد الله، طاهر. الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، مرجع سابق، ص97.
- [14] فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري. المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، مرجع سابق، ص112.
- [15] محمود فتحى، عكاشة، محمد شفيق. مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مصر، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ص225.
- [16] عبد الرحمان محمد، عيسوي. علم النفس والإنتاج، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000م، ص146.

- [17] كامل محمد، المغربي. السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، مرجع سابق، ص152.
- [18] فرج عبد الله، طه. علم النفس الصناعي والتنظيمي، بيروت، دار النهضة العربية، 1986م، ص216.
- [19] موريس، أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصبية للنشر، ص310.
- [20] موريس، أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مرجع سابق، ص318.
- [19] د.م "العينات وكيفية اختيارها"، موقع المنشاوي للدراسات والبحوث www.minshawi.com تاريخ الدخول: 2017/5/16م.

استبانة الدراسة

أخي الموظف، أختي الموظفة، تحية طيبة وبعد،

أرجو منكم الإجابة عن فقرات الاستبانة بوضع علامة (X) أمام الفقرة التي ترونها تعبر بحق عن وجهة نظركم مع العلم أن إجاباتكم تستخدم فقط لغايات البحث العلمي المتمثلة في قياس مستوى الأنماط القيادية.

رقم	الفقرة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
النمط الدكتاتوري التسلسلي					
1	ينتقد العاملين بطريقة قاسية				
2	يلقي باللوم على العاملين في حالة وقوع أي خطأ				
3	أشعر أنه يتظاهر بالانشغال أيام الاستقبالات				
4	يتخذ القرارات دون الأخذ برأي مجلس الجامعة				
5	يتقيد بحرفية التشريعات				
6	يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين				
7	يوجهنا بأسلوب الأمر والنهي				
8	يحرص على عدم تغيير رأيه حتى ولو كان خاطئاً				
9	يمارس سلطته على العاملين بأسلوب التهديد				
10	يعتبر أن المناقشة مع مسؤولي الجامعة مضيعة للوقت				
11	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات				
12	يعتبر الولاء له مقياساً للحصول على الامتيازات				
النمط الديمقراطي					
13	يشجع العاملين على الاتصال فيما بينهم				
14	يستمع إلينا عندما نتحدث عن أوضاعنا الاجتماعية				
15	يفوض جزءاً من صلاحياته				
16	يعاملنا بطريقة ودية				
17	يؤمن بقدرات العاملين وإمكاناتهم				
18	تنسجم أقواله مع أفعاله				
19	يوصي بترقية الموظفين على أساس انجازاتهم				
20	يصغي إلينا عندما نشرح له طرق العمل				
21	يشرك العاملين في صنع القرارات				
22	يعترف بالأخطاء لبعض مقربيه عند اكتشافها				
23	يشرح سبب عدم موافقته على بعض الاقتراحات				
24	يسمح للعاملين بأخذ دور قيادي				
25	يحب للعاملين ما يحبه لنفسه				
النمط التسبيبي					
26	يعمل على تفويض صلاحياته بصورة عشوائية				
27	يعقد اجتماعات بشكل غير منتظم				
28	يعطي تعليمات عامة وغير محددة				
29	يتردد في قراراته الإدارية				
30	يهمل متابعة المهمات الموكلة إلينا				
31	يعاني مشكلة في تنظيم الوقت أثناء اجتماعاته				
32	يجري التغيير لإرضاء مقربيه				
33	يغادر كثيراً عمله لتلبية طلباته الخاصة				
34	يحجم المدير عن تقديم رأيه في الموضوعات المطروحة				
35	يتدخل فقط عندما تتفاقم المشكلة				
36	يتسامح في تأجيل الأعمال المبرمجة				
37	يتصف بضعف المقدرة على تنظيم العمل				