



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الحاج لخضر باتنة 1

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الأنماط القيادية السائدة في الجامعة الجزائرية
وأثرها على الروح المعنوية لدى العاملين
(جامعة أم البواقي، جامعة تبسة، جامعة خنشلة) أنموذجا

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم. تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أ.د مصطفى عوفي

إعداد الطالب:

مرزوق مقلاتي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
كمال بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
مصطفى عوفي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقررا
أنس عرعار	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	عضوا
وهيبة عيشاوي	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا
فتيحة الطويل	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	عضوا
نصرالدين بهتون	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة	عضوا

الطبعة الأولى: 2020/2019

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تم الصالحات وأشكره على أن أعطاني الصحة والعافية وأعاني في إتمام هذا البحث. في البداية يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل الدكتور عوفي مصطفى أستاذي في مرحلة الدكتوراه والذي لولا آرائه وتشجيعه لما أتممت هذا البحث. كما أسجل شكري لأساتذتي من المراحل الابتدائية إلى الجامعة كلهم جميعاً والذين ساهموا في تكويني ولولاهم لما نلت هذه الدرجة العلمية. وأذكر منهم البروفيسور مراد زعيمي الأستاذ والمشرف على مرحلة الماجستير بجامعة تبسة، كما أشكر الدكتور فاتح لقوقي الأستاذ بجامعة أم البواقي على مساعدته لي في الجانب الإحصائي واستخراج كل النتائج باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل الموظفين والمديرين بالجامعات الثلاث محل الدراسة والذين تجاوزوا وتعاونوا معنا وساهموا بإجاباتهم على استمارة الدراسة وكان لهم دور كبير في إنجاز الجانب الميداني لهذا البحث.

إهداء

إلى الذين غيبهم القدر عن حياتي ولم تبق سوى أرواحهم

الطاهرة وفضائلهم الكريمة يهتز لها كياني ومنقوشة راسخة

في أعماق قلبي.. إلى الوالدين الكريمين رحمهما الله.

إلى شموع الأمل التي تنير درب حياتي.. إلى زوجتي وإلى

جميع أفراد أسرتي الذين يترقبون نجاحي يوماً بعد يوم.. إلى

هؤلاء جميعاً أهدى رسالتي وثمره جهودي المتواضعة.

مرزوق مقلاتي

الخلاصة

هدفت الدراسة الحالية التعرف الى الأنماط القيادية لدى مديري الجامعات وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة. فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة قصدية تألفت من 234 عامل من جامعات أم البواقي وتبسة وخنشلة، كما تم تطوير استبانتيين هما : استبانة الأنماط القيادية وتكونت من 37 فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي نمط القيادة الديمقراطي ونمط القيادة الدكتاتوري ونمط القيادة التسيبي، واستبانة الروح المعنوية وتكونت من 42 فقرة تقيس الدرجة الكلية للروح المعنوية لدى العاملين وقد تم استخراج صدق الاستبانتيين وثباتهما. ولغايات استخراج نتائج الدراسة تم الاعتماد على الاحصاء الوصفي لاستخراج تكرارات ومتوسطات والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة، وأسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة. وبعد التطبيق على أفراد العينة توصلت الدراسة الى نتائج منها الاتي:

أن النمط القيادي السائد في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العاملين كان نمط القيادة الديمقراطي وجاء في المرتبة الثانية نمط القيادة الدكتاتوري وجاء في المرتبة الأخيرة نمط القيادة التسيبي.

كان مستوى الروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم متوسطا.

وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري الجامعات للنمط الديمقراطي وللنمط التسيبي وبين الروح المعنوية للعاملين، كما وجدت علاقة سلبية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين ممارسة الأنماط القيادية لمديري الجامعات للنمط الدكتاتوري وبين الروح المعنوية للعاملين.

كما توصلت الدراسة أيضا إلى قياس مستوى الأثر لمختلف الأنماط على الروح المعنوية حيث كان بدرجات متفاوتة فقد احتل النمط القيادي الديموقراطي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 17.9% من التباين في الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية ، تلاه النمط القيادي الدكتاتوري بنسبة 12.8% وفي الأخير جاء النمط التسيبي بنسبة 10.8% .

كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات الوصفية المتعلقة بأنماط القيادة في الإدارة الجامعية وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالجامعات الخاصة مستقبلا. وكذا الاهتمام بدراسة الروح المعنوية للعاملين والعوامل المؤثرة فيها. كما أوصت هذه الدراسة بالاهتمام بجوانب الرواتب والحوافز و المكافآت سعبا لتحسين مستوى الروح المعنوية.

الكلمات المفتاحية: (الأنماط القيادية) (الروح المعنوية)

Abstract:

The present study aims at identifying the universities' directors' leadership types and their relation with the employees' morale, according to their perspective. 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 Elbaouagh i, Tebessa, Khanchela universities .Meanwhile, two surveys have 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 morale survey comprises 42 paragraphs measuring the total score of the employees' morale .The two 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. The study's hypothesis have been scrutinized through the simple linear regression method. 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.

According to the employees' perspective, their morale level - was average.

The existence of a positive relation ,of a statistical - between the level of $0.05 = \alpha$ significance, at the significance level exercising leadership types for the universities' directors the democratic

and the laxity types, and the employees' morale .As there's a negative
0.05= α relation, of a statistical significance, at the significance level
between the universities' directors' exercising of the dictator leadership
and the employees' morale.

The study has also attained the results of measuring the level -
of various leadership types' impact on the morale .This impact has been
in varying degrees; the democratic leadership type has ranked the first,
and an amount of 17.9% of the divergence in the University's
administration's employees' morale has been interpreted. The dictator
leadership type has ranked second with 12.8%. Finally, the negligent
leadership type has ranked third with 10.8%.

The study has also recommends more descriptive studies in relation
to the leadership types at the university's administration and its relation
with other variables such as: the private universities in future. It also
recommends looking after the employees' morale and the factors
influencing it, as well as looking after their salaries, incentives, and
rewards for the sake of improving their morale level.

Key words: the leadership types, the morale.

الفهرس

ص 2	شكر وتقدير .
ص 3	إهداء .
ص 4	الخلاصة بالعربية.
ص 5	الخلاصة بالانجليزية.
ص 8	الفهرس .
ص 13	قائمة الجداول.
ص 15	فهرس الأشكال.
ص 16	فهرس الملاحق .
ص 19	مقدمة .
	الفصل الأول: الفصل التمهيدي .
ص 25	أولاً: الإشكالية .
ص 36	(1) أهمية الدراسة.
ص 37	(2) أهداف الدراسة.
ص 38	(3) فرضيات الدراسة.
ص 39	(4) مفاهيم الدراسة .
ص 41	ثانياً: المعالجة المنهجية .
ص 41	(5) الإطار المنهجي للدراسة.
ص 42	(6) منهج الدراسة .
ص 42	(7) مجالات الدراسة مع تبيان العينة .
ص 46	(8) أداة الدراسة.
ص 47	(9) المعالجة الإحصائية .
ص 49	(10) نموذج الدراسة.
ص 50	(11) المقياس .
ص 58	ثالثاً: الدراسات السابقة.
ص 99	رابعاً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .

	الفصل الثاني: القيادة الإدارية.
ص 103	تمهيد.
ص 104	أولاً: القيادة الإدارية وأهميتها .
ص 110	ثانياً: النظريات القيادية .
ص 149	ثالثاً: وظائف وأركان القيادة .
ص 152	رابعاً: متطلبات القيادة الإدارية .
ص 153	خامساً: شروط القائد الكفاء .
ص 156	سادساً: خصائص المؤسسة الجامعية.
ص 159	سابعاً: التنظيم الإداري على مستوى الجامعة الجزائرية.
ص 165	خلاصة الفصل .
	الفصل الثالث: الأنماط القيادية.
ص 167	تمهيد .
ص 168	أولاً: النمط السلطوي أو الاستبدادي.
ص 170	(1) السمات الشخصية للمدير من النمط السلطوي أو الاستبدادي.
ص 171	(2) المقومات الإدارية للنمط السلطوي أو الاستبدادي.
ص 172	(3) الآثار المترتبة لهيمنة النمط السلطوي أو الاستبدادي.
ص 175	ثانياً: النمط الديمقراطي.
ص 177	(1) السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطي .
ص 178	(2) المقومات الإدارية للنمط الديمقراطي.
ص 179	(3) الآثار المترتبة لهيمنة النمط الديمقراطي.
ص 181	ثالثاً: النمط السائب أو الفوضوي .
ص 182	(1) السمات الشخصية للمدير من النمط السائب أو الفوضوي.
ص 183	(2) المقومات الإدارية للنمط السائب أو الفوضوي.
ص 184	(3) الآثار المترتبة لهيمنة النمط السائب أو الفوضوي.
ص 186	رابعاً: نمط القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي .
ص 191	(1) السمات الشخصية للقائد من المنظور الإسلامي
ص 194	(2) المقومات الإدارية لنمط القيادة من المنظور الإسلامي.
ص 196	(3) الآثار المترتبة لنمط القيادة من المنظور الإسلامي.

ص 201	خلاصة الفصل.
	الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية.
ص 205	تمهيد .
ص 205	أولا: ديناميكية الجماعة.
ص 205	(1) التعريف بديناميكية الجماعة.
ص 206	(2) الأهمية .
ص 209	(3) العوامل المؤثرة في ديناميكية الجماعة .
ص 210	(4) أسباب تماسك الجماعة.
ص 211	(5) أسباب تخلي الفرد عن عضويته في الجماعة.
ص 212	ثانيا: الروح المعنوية.
ص 213	(1) العوامل المؤثرة في الروح المعنوية .
ص 214	(2) مظاهر الروح المعنوية السلبية.
ص 216	(3) عناصر الروح المعنوية .
ص 217	(4) العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاج.
ص 219	(5) مؤشرات الروح المعنوية.
ص 220	ثالثا: الاتجاهات النفسية وطرق قياسها .
ص 245	خلاصة الفصل .
	الفصل الخامس: نتائج الدراسة.
ص 247	تمهيد .
ص 247	أولا: عرض المعلومات الأولية لعينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها .
ص 247	(1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.
ص 249	(2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر.
ص 250	(3) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية.
ص 252	(4) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.
ص 253	(5) كيفية حساب مستوى النمط القيادي أو مستوى الروح المعنوية.
ص 254	ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما النمط القيادي السائد لمديري الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العاملين فيها؟
ص 256	(1) النمط الدكتاتوري.

ص 257	(2) النمط الديمقراطي.
ص 259	(3) النمط التسبيبي.
ص 261	ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية؟
ص 263	(1) مجال الراتب والمكانة الاجتماعية.
ص 265	(2) مجال العلاقة مع زملاء العمل.
ص 266	(3) مجال الثقة في المشرف .
ص 268	(4) مجال ظروف العمل.
ص 270	(5) مجال نظام الحوافز.
ص 272	رابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لمديري الجامعات وبين الروح المعنوية للعاملين؟
ص 273	خامسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة الأنماط القيادية لمديري الجامعات تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية والمستوى الوظيفي؟
ص 274	(1) متغير الجنس.
ص 275	(2) متغير العمر.
ص 276	(3) متغير الخبرة العملية.
ص 278	(4) متغير المستوى الوظيفي.
ص 281	سادسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو الروح المعنوية تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية والمستوى الوظيفي؟
ص 281	(1) متغير الجنس.
ص 282	(2) متغير العمر.
ص 283	(3) متغير الخبرة العملية.
ص 284	(4) متغير المستوى الوظيفي.
ص 285	سابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما هو أثر الأنماط القيادية على الروح المعنوية للعاملين؟
ص 285	(1) أثر النمط الدكتاتوري على الروح المعنوية للعاملين.
ص 288	(2) أثر النمط الديمقراطي على الروح المعنوية للعاملين.

ص 290	3) أثر النمط التسببي على الروح المعنوية للعاملين.
ص 293	خلاصة الفصل .
	الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة.
ص 295	تمهيد.
ص 295	أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما النمط القيادي لمديري الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العاملين فيها؟
ص 300	ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية؟
ص 302	ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لمديري الجامعات وبين الروح المعنوية للعاملين؟
ص 306	رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة الأنماط القيادية لمديري الجامعات تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية والمستوى الوظيفي؟
ص 314	خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو الروح المعنوية للعاملين تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية والمستوى الوظيفي؟
ص 323	سادساً: مناقشة نتائج السؤال السادس: ما هو أثر الأنماط القيادية على الروح المعنوية للعاملين في الجامعة الجزائرية ؟
ص 327	خلاصة الفصل.
ص 328	خاتمة.
ص 338	المراجع.
ص 347	الملاحق.
ص 373	أسماء المحكمين.
ص 374	استبانة الدراسة.
ص 375	مراسلة خاصة بالدراسة الميدانية موجهة للجامعات الثلاث.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
46-45	توزيع عينة الدراسة على المؤسسات الجامعية الثلاث وحسب متغيرات الدراسة.	1
54	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة الأولى المتعلقة بالأنماط القيادية.	2
55	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة الثانية المتعلقة بالروح المعنوية.	3
56	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة الأولى.	4
57	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة الثانية.	5
247	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	6
249	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	7
250	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية.	8
252	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	9
255	يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية لمديري الجامعة الجزائرية.	10
256	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الدكتاتوري التسلطي.	11
258	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الديمقراطي.	12
260	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط التسبيبي.	13
262	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف على مستوى الروح المعنوية للعاملين.	14
263	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الراتب والمكانة الاجتماعية.	15
265	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العلاقة مع زملاء العمل.	16
267	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الثقة في المشرف	17

269	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ظروف العمل.	18
270	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام الحوافز.	19
272	يبين معامل الارتباط بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الروح المعنوية للعاملين باستخدام معامل ارتباط سبيرمان.	20
274	يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجنس. اختبار (t test)	21
275	يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو الأنماط القيادية تبعاً لمتغير العمر.	22
277	يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الخبرة العملية.	23
279	يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو الأنماط القيادية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.	24
280	نتائج اختبار (شيفية) للمقارنة بين إجابات أفراد العينة عند النمط الدكتاتوري حسب المستوى الوظيفي.	25
281	يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو الروح المعنوية اختبار (t test) تبعاً لمتغير الجنس.	26
282	يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو الروح المعنوية تبعاً لمتغير العمر.	27
283	يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو الروح المعنوية تبعاً لمتغير الخبرة العملية.	28
284	يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو الروح المعنوية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.	29
286	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لمعرفة مقدار تأثير النمط الدكتاتوري على الروح المعنوية.	30
287	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط الدكتاتوري على الروح المعنوية.	31
288	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لمعرفة مقدار تأثير النمط الديمقراطي على الروح المعنوية.	32
289	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط الديمقراطي على الروح المعنوية.	33
290	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لمعرفة مقدار تأثير النمط التسيبي على الروح المعنوية.	34
291	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط التسيبي على الروح المعنوية.	35
307	مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة للأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجنس.	36
309	مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة للأنماط القيادية تبعاً لمتغير العمر.	37

312	مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة للأنماط القيادية تبعاً لمتغير الخبرة العملية.	38
314	مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة للأنماط القيادية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.	39
316	مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة للروح المعنوية تبعاً لمتغير الجنس.	40
318	مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة للروح المعنوية تبعاً لمتغير العمر.	41
320	مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة للروح المعنوية تبعاً لمتغير الخبرة العملية.	42
323	مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة للروح المعنوية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.	43
107	جدول مقياس فيدلر.	
109	جدول الأنماط القيادية وفقاً للمواقف.	

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الشكل
49	شكل يبين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	1
160	شكل يبين التنظيم الإداري على مستوى رئاسة الجامعة.	2
161	شكل يبين التنظيم الإداري على مستوى الأمانة العامة.	3
162	شكل يبين التنظيم الإداري على مستوى المصالح المشتركة.	4
163	شكل يبين التنظيم الإداري على مستوى الكلية.	5
164	شكل يبين التنظيم الإداري على مستوى الأمانة العامة ومكتبة الكلية.	6
175	نموذج النمط الأوتوقراطي.	7
181	نموذج النمط الديمقراطي.	8
186	نموذج النمط السائب.	9
200	نمط القيادة من المنظور الإسلامي.	10
248	شكل عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	11
249	شكل عينة الدراسة حسب متغير العمر .	12
251	شكل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية.	13
252	شكل عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.	14
121	شكل نموذج هالبن في القيادة.	
122	شكل نموذج الشبكة الادارية لبليك وموتون.	

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	درجات مقياس ليكرت.
2	معامل الارتباط بين درجة كل نمط من أنماط القيادة والدرجة الكلية للإستبانة.
3	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الروح المعنوية والدرجة الكلية للإستبانة.
4	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة الأنماط القيادية مع الدرجة الكلية.
5	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة الروح المعنوية (5مجالات+الدرجة الكلية).
6	يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية لمديري الجامعة الجزائرية.
7	التعرف والكشف على مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية.
8	العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري الجامعات وبين الروح المعنوية للعاملين (معامل سييرمان).
9	اختبار الفروق الإحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الجنس.
10	اختبار الفروق الإحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف العمر.
11	اختبار الفروق الإحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الخبرة المهنية.
12	اختبار الفروق الإحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف المستوى الوظيفي.
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة (من 1 إلى 79)ز
14	الفروق في استجابات العاملين باختلاف العمر.
15	الفروق في استجابات العاملين باختلاف الخبرة المهنية.
16	الفروق في استجابات العاملين باختلاف المستوى الوظيفي.
17	اختبار الفروق الإحصائية بالنسبة للأنماط القيادية باختلاف الجنس.
18	الفروق بالنسبة للروح المعنوية تبعا للجنس.
19	وجود فروق بالنسبة للنمط الدكتاتورى تبعا لمتغير المستوى الوظيفي.

20	الانحدار البسيط وقيمة الأثر للنمط الدكتاتوري.
21	الانحدار البسيط وقيمة الأثر للنمط الديمقراطي.
22	الانحدار البسيط وقيمة الأثر للنمط التسيبي.
23	اختبار شيفية للمقارنات البعدية بالنسبة للفروقات في النمط الدكتاتوري تبعا للمستوى الوظيفي.
24	قائمة المحكمين للاستبيان.
25	الاستمارة في صورتها النهائية.

الموقف
الذي
نقف
عليه

مقدمة:

تمثل القيادة الإدارية في جوهرها شكل من أشكال التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، وبالتالي فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها. ويعتبر النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء وتشكيل مختلف العلاقات الوظيفية بين المدير ومرؤوسيه، وأيضا تفرض على المدير ممارسة نمط قيادي معين لتوجيه سلوك العاملين ومتابعتهم.

وفي هذا الإطار جاء هذا البحث المتعلق بالأنماط القيادية للمدراء في الجامعة الجزائرية، وهو بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراة بجامعة باتنة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى ثلاث جامعات بالشرق الجزائري كأنموذج للدراسة. وتعتمد الجامعة في تحقيق أهدافها اعتمادا كبيرا على مدير الجامعة بوصفه محور العملية الإدارية، والعنصر الفاعل الذي يتوقف عليه نجاح كل العملية التربوية.

ومن هنا تحاول هذه الدراسة التعرف عن واقع الإدارة الجامعية من خلال التعرف عن الأنماط القيادية الممارسة في أعلى هرم الجامعة، والتي يعتبرها المجتمع اليوم كمركز

إشعاع فكري وبحثي، وهي في نفس الوقت منظمة من المنظمات لها أهداف متميزة تؤثر وتتأثر بالمحيط، ومن جانب آخر فهي مؤسسة بحثية وتعليمية يتولى قيادتها مسؤولون يسعون لتحقيق أقصى ما يمكن من أهداف الجامعة، ولكن يختلفون في الأساليب والأنماط في استخدام السلطة الرسمية، مما يؤثر إلى حد كبير في مدى فاعلية مرؤوسيههم ورضاهم ومستوى معنوياتهم، وبالتالي نجاحهم أو فشلهم في أداء مهامهم.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف أيضا عن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين وهي مهمة تحتاج إلى الكثير من البحوث الميدانية المعمقة، ولا تدعي هذه الدراسة استيفاء الإمام بمجالات القيادة الإدارية أو درجة الروح المعنوية للعاملين على مستوى الجامعات، أو تغطية شاملة لمجالاتها ولكن هي مجرد دراسة وبحث ميداني ربما قد يشجع الباحثين أكثر للاهتمام بهذا الموضوع ولدراسته في مستويات أخرى، خاصة في مثل هذه الظروف الاستثنائية التي نستعد فيها لدخول الألفية الثالثة على وقع ملف خصوصية الجامعات.

ولتحقيق هذا المسعى فقد احتوت الدراسة على ست فصول إضافة إلى مقدمة وإلى

خاتمة.

حيث تضمن الفصل الأول وهو الفصل التمهيدي والذي سنتطرق فيه إلى ثلاث

عناصر وهي أولاً الإشكالية بما تحتويه من إحساس بالمشكل والأسباب التي دفعتنا إلى

اختيار الموضوع وتبيان أهمية الدراسة وأهدافها وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة متبوعة

بفرضيات الدراسة، وثانياً المعالجة المنهجية للدراسة والتي تتضمن الإطار المنهجي ومنهج

الدراسة ومجالات الدراسة والعينة المستخدمة وأداة الدراسة؛ ونموذج الدراسة وكذا المقياس

المستعمل وثالثاً وهو جزء حاولنا أن نجمع فيه الدراسات السابقة وهي مصنفة إلى دراسات

جزائرية ودراسات عربية وبعض الدراسات الأجنبية وأما الفصل الثاني فهو يتعلق بالقيادة

الإدارية وتضمن العناصر التالية مفهوم القيادة الإدارية ومختلف النظريات القيادية، وظائف

القيادة ، متطلبات القيادة الإدارية وكذلك شروط القائد الكفاء ومحاولة لإعطاء صورة عن

التنظيم الإداري في الجامعة

في حين نجد أن الفصل الثالث يتناول الأنماط القيادية الثلاثة النمط القيادي

الاستبدادي والنمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي السائب أو الفوضوي بشيء من

التفصيل لكل نمط ويحتوي كل نمط على السمات الشخصية للمدير والمقومات الإدارية

للنمط وكذلك الآثار المترتبة لهيمنة هذا النوع من النمط .

وقد تضمن الفصل الرابع دينامية الجماعة وفيه بعض العناصر مثل المفهوم والعوامل

المؤثرة في دينامية الجماعة وأسباب تماسك الجماعة وكذا أسباب تخلي الفرد عن عضويته

في الجماعة فيما تناول العنصر الثاني الروح المعنوية والعوامل المؤثرة فيها ومؤشراتها

وكذلك العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاج. والثالث خصصناه لعرض موجز عن

الاتجاهات النفسية والاجتماعية وطرق قياسها.

أما الفصل الخامس سنخصصه للعرض الإحصائي لنتائج البحث بحيث سنقوم بعرض

البيانات التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية ، وذلك بدءا بعرض البيانات الأولية

المتعلقة بعينة الدراسة ثم يلي ذلك الإجابة عن كل سؤال من الأسئلة الستة المطروحة والتي

لها علاقة بكل محور من محاور الاستبيان وهذا بعد تطبيقه على عينة الدراسة،

أما الفصل السادس والأخير فهو يتعلق بتحليل النتائج المتوصل إليها وتفسيرها على

ضوء الدراسات السابقة مع محاولة لإجراء بعض المقارنات.

الفصل الأول

الفصل الأول النمائية

أولاً: الإشكالية

ثانياً: المعالجة المنهجية

ثالثاً: الدراسات السابقة

رابعاً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

ارتبط مفهوم القيادة منذ زمن بتكون المجتمع البشري وتطوره ، وحظيت القيادة الإدارية فيه باهتمام المجتمعات البشرية عبر العصور ليأخذ مفاهيم وتعريفات عدة، ففي الماضي كان هناك اعتقاد أن بعض القادة ولدوا بملامح معينة ويتميزون بشخصية منفردة من أمثال [ونستون تشرشل]و[داريت إيزنهاور] و [نابليون] و [خالد بن الوليد] وغيرهم، وكلهم قادة بالفطرة أي يولدون ولا يصنعون،حيث أقر السيكولوجيون الأوائل بوجود فروق في النوع بين الأشخاص العاديين وهؤلاء القادة المتميزين والمبدعين، ولكن فيما بعد تغيرت نظرتهم وشعر الباحثون أنهم لو قاموا بمختلف الدراسات المتعلقة بشخصية القائد وذكائه واتجاهاته فإنهم دون شك سيتعرفون على السمات التي جعلت من أولئك الأفراد قادة عظام.

ومن هنا بدأ يتطور النظر إلى القائد وينتقل من تلك النظرة الساحرة الخيالية إلى النظرة الواقعية المرتبطة بالمركز أو المكانة التي يملكها هذا القائد، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية بدأ موضوع القيادة يلاقي اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجال علم النفس والعلوم الاجتماعية والعلوم السلوكية خاصة في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية حيث شهدت نمواً مطرداً لا مثيل له في حجم المؤسسات الصناعية والمنظمات، وأصبح موضوع

قيادة هذه المنظمات أكثر تعقيدا مما كان عليه في السابق حيث شهدت تدفقا في عدد الدراسات لم يشهد لها مثيل، ولقد دلت معظم هذه الأبحاث والدراسات النفسية والإدارية والاجتماعية على أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها هذا القائد منظمته، وبالنمط القيادي الذي يمارسه وحتى بالصفات القيادية التي يتصف بها وأيضا بمدى قدرته على توظيف إمكاناته من أجل بناء علاقات إنسانية ايجابية بين العاملين وتحسين أدائهم ورفع معنوياتهم، وقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع من أجل وضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين، تدور أحدهما حول السمات الشخصية للقائد فيما تشير الثانية إلى معايير موضوعية مرتبطة أساسا بالمركز القيادي أو بالنمط القيادي وبعلاقة القائد بالمرؤوسين وقدرته على تحفيزهم ورفع معنوياتهم، وبذلك تنجح وتستمر عملية التفاعل بين القائد وأتباعه، وهذا حتما يتطلب كفاءة عالية من أجل التأثير على المرؤوسين، قال الله تعالى: **(واعلموا أن فيكم رسول الله لو يطيعكم في كثير من الأمر لعنتم ولكن الله حبيب إليكم الإيمان وزينه في قلوبكم وكره إليكم الكفر والفسوق والعصيان وأولئك هم الراشدون) الحجرات 7.**

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

ولما كانت القيادة في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها. وقد يختلف المديرون في سلوكهم القيادي على اعتبار أن لكل منهم طريقته الخاصة في التعامل مع مرؤوسيه، فمنهم الأوتوقراطي المتسلط ومنهم الديمقراطي المشارك ومنهم المتسيب الفوضوي، وقد شكلت الدراسات التي قام بها كل من كيرت ليون (K.Lewin) ورونالد ليبيت (R.Lippitt) ورالف وايت (R.White) البداية الأولى والصحيحة للبحث في موضوع الأنماط القيادية ومعرفة طبيعتها وهم جميعا من علماء النفس في جامعة أيوا (Iowa) الأمريكية وقاموا بدراساتهم سنة 1939.

من المعروف أن معنويات الأفراد لها أهمية كبيرة في مجال العمل انطلاقا من كونها مقياسا لفاعلية العاملين في أي منظمة. لذلك أصبح الإهتمام بالروح المعنوية ورضا العاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات الأفراد وردود أفعالهم وظروف عملهم المادية والإدارية والنفسية، ويعد اهتمام المدراء بالجوانب النفسية للعاملين من بين التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد، فهناك مديرون يعملون على توفير جو مريح لمرؤوسيههم وذلك عن طريق حل مشكلاتهم وحل الصراعات التي تنشأ بينهم والرفع من معنوياتهم، في

حين أن هناك مديرين على عكس النمط الأول لا يسببون سوى الإزعاج عند حضورهم لمقرات عملهم، مما يؤثر سلبا على راحة الموظف وقد يجعله لا يعطي أفضل مما عنده، وفي مثل هذه الأجواء يصعب على المرؤوسين نقل انشغالاتهم وشكاويهم نتيجة عدم تقدير مشاعرهم و الضغط والتهديد الممارس عليهم وبالتالي تمتلكهم المشاعر السلبية ويصابون بالإحباط، وبالتالي تجدهم معزولون لا يندفعون نحو العمل مما ينعكس سلبا على إنتاجية المؤسسة على المدى البعيد. ومن هنا بدأت الإدارة الحديثة بالاهتمام بمختلف الأساليب المؤدية إلى اكتشاف المشاعر السلبية وتنمية المشاعر الايجابية وقد أصبح ينظر إلى الروح المعنوية العالية ورضا الموظف كأهم عنصر من عناصر التحفيز لغرض تحسين الأداء في الانجاز.

وقد حظيت الإدارة الجامعية باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة على اختلاف أنظمتها وانتماؤها الحضرية، خاصة في ظل التسارع الرهيب الذي ظهرت به الرقميات وتكنولوجيا الاتصال، ومع كل تطور تقني في حياة المجتمعات، تتجه الأنظار إلى الجامعات لكي تقوم بدورها حيث أصبحت ينظر إليها وكأنها الحافة الأمامية للمجتمع والعمود الفقري لجميع النشاطات التنموية، وهذا تبعا للدور المهم الذي تقوم به من أجل

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

إعداد الكوادر الفنية والقيادات الأكاديمية المؤهلة في مختلف المجالات السياسية والتعليمية والاقتصادية، والتي تتولى فيما بعد تنفيذ جميع خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة.

ومن خلال اهتمام الباحث بالعمل الإداري الجامعي ومعرفته الشخصية بالعديد من القادة والمدراء والموظفين، لمس عن قرب أهمية الأنماط القيادية في الجامعة الجزائرية وأثرها على الروح المعنوية للعاملين. وبالرغم أن متغير الروح المعنوية لدى العاملين تمت دراسته في مختلف المجالات العسكرية والصناعية والاقتصادية، يجد الباحث أن هذا المتغير لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدراسة في مجال المؤسسات الجامعية، بالنظر للكثافة الهائلة والمتزايد في كل سنة من الموظفين الوافدين إلى الجامعة الجزائرية وإلى هذا التسارع المطرد والظهور الجلي لمختلف التطورات وما أفرزته من تغييرات هيكلية في نظمها وأنماط قيادتها ولكن دوما يبقى 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، ولم

تكتف هذه الفئة من النخبة باقتناص بعض المناصب القيادية في الجامعة الجزائرية بل حولها إلى مملكة فردية يعيثون فيها فسادا وعمروا فيها لعشرات السنين بل لأكثر من عقدين من الزمن. ومن جراء هذه الوضعية المحرجة للجامعة الجزائرية وللإدارة الجامعية على الخصوص، أفرزت ظهور بعض التكتلات في مفاصل الهيكل الجامعي سيطرت من خلاله على زمام الأمور وأدخلت مديرياتها في مواجهات مع الشريك الاجتماعي وحتى التنظيمات الطلابية وصلت بها إلى حد المتابعات القضائية لعدة سنوات.

وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي بذلتها وتبذلها وزارة التعليم العالي بالجزائر من خلال المؤتمرات والتدريبات والإرساليات إلى الخارج عبر مختلف المنح والتي تهدف من ورائها إلى تعزيز وتدريب القيادات الجامعية، إلا أن هذه الأخيرة لا تزال تعاني من خلال تدني المستوى العلمي للطلبة باعتباره أحد مخرجات العملية التربوية، وكذا الترتيبات الغير مشرفة للجامعة الجزائرية، فعلى سبيل المثال لم يتضمن تصنيف شنغهاي الدولي للجامعات اسم أي جامعة جزائرية ضمن أفضل 500 جامعة على المستوى العالمي حسب الترتيب الصادر في فبراير 2016، وأصبح واضحا اليوم أكثر من ذي قبل أن تقدم الأمم هو نتيجة لفعالية خياراتها في العديد من المجالات وعلى رأسها القيادة الجامعية وهي بمثابة

أثمن رأسمال اجتماعي .وبالتالي فلا يمكننا تعويض الخطأ في قيادته أو التفكير لإعطاء فرص أخرى للمحاولة والتجريب.

من دون شك نجد اليوم أن الجامعة الجزائرية تزخر بطاقات بشرية هائلة وتحوي إطارات وكفاءات ناجحة، ولكن المشكلة تظهر حينما نريد إنجاز عمل إداري معين يتطلب تعاون العديد من الأفراد في مصلحة معينة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وتحت قيادة واحدة، فينتشر الاختلاف ويسود التذمر وتزداد الشكاوى فتصاب هذه الكفاءات بالإحباط والانزواء وبالتالي تنخفض الروح المعنوية. وبشكل سوء العلاقة بين الموظفين وبين القادة والمرؤوسين أحد الحواجز والمعوقات التي تعترض نجاح القادة الجامعيين اليوم، ونظرا لخصوصية الجامعة كمؤسسة تربية تكتسي فيها العلاقات التنظيمية أهمية بالغة مما يفرض على الإدارة الجامعية عدم تهميش فئة الموظفين وعدم استبعادهم من عملية اتخاذ القرارات المصيرية مما قد يؤدي إلى كثرة النزاعات وظهور التنظيمات الغير رسمية وقد يتسبب في التخلي عن الانضمام إلى الهيئات النقابية وعدم مشاركة الموظفين في مختلف الأنشطة الثقافية بالجامعة ويعتبر ذلك أحد أبرز مظاهر الاحتقان.

إن واقع القيادة الجامعية بمختلف أنماطها الممارسة في الحقل الجامعي يشير إلى غلبة منطق "الأستاذية" على المنطق الإداري الجامعي ذلك لأن معظم الذين يتولون مختلف المسؤوليات العليا في الإدارة الجامعية كنواب المدير وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وحتى الأمناء هم في الحقيقة أساتذة، وبالتالي نسجل اختلالا بين الجهازين الإداري والتربوي وتغليب فئة الأساتذة على فئة الموظفين فيما يخص التسيير الإداري وقيادة الجامعة وهو أحد الإشكالات المطروحة الآن في الجامعة الجزائرية ذلك أن الإداريين، ونظرا لخبرتهم فهم يتميزون بالمهام بشؤون التسيير والمعرفة الإدارية في كل ما تعلق بالجوانب المالية والقانونية وتسيير الموارد البشرية مما يحتم على الإدارة الآن أكثر من أي وقت تدعيم الجهاز الإداري وتدريبه على القيادة والأخذ بزمام الأمور، على عكس الأساتذة الذين لا يجب إنهاكهم بالمهام الإدارية التي تستنزف طاقاتهم بالموازاة إلى مهامهم الأصلية كالتدريس والبحث العلمي وكل المهام الأكاديمية والتربوية، وبعيدا عن هذه التقسيمات الجدلية والتي أرهقت الإدارة الجامعية حتى أصبحت ينظر إليها بقدر منجزاتها الهيكلية فيقال مثلا أنجزنا ألف مقعد بيداغوجي، وبنينا ست مائة سرير واستلمنا البرج الإداري.. وأصبحت أرقامها تشبه أرقام المؤسسات السياحية. ومن خلال عمل الباحث في الإدارة الجامعية جعله يشعر

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

باعتقاد القيادات الجامعية ولجوتها إلى قيادة الجامعة وتسييرها عن طريق الأوامر وإنهاء المهام وتعيين العمداء وحتى رؤساء المصالح على أسس سياسية وجهوية ومصالحية(5عمداء لكلية واحدة في ظرف ثلاث سنوات) وأصبحت فيه رئاسة الجامعة(Rectorat) بمثابة مركز العمليات أو قمة إستراتيجية تدار فيها جميع عمليات التحكم عن بعد وتهيمن على جميع القرارات الفوقية بل أصبحت هي الأمر الناهي في كل شيء حتى في تحويلات الطلبة والموظفين من كلية إلى أخرى، وساهمت هذه المركزية العلوية حتى في تمرير بعض القرارات التنظيمية كممارسة مختلف الضغوطات الشفوية في تعيين أو انتخاب لجنة متساوية الأعضاء أو حتى في تسيير مداولاتها. إن أحادية التوجه المركزي للقيادة الجامعية في تسيير شؤون الجامعة هو ممارسة من شأنها أن تسلب عملية التعليم الجامعي أو التحصيل المعرفي في النهاية كل قيمة ومعنى وتحويله إلى مجرد طعام لا يحقق الفائدة المرجوة منه لأكله.

وبحكم أن الإدارة الجامعية هي هيكل لا يختلف عن الهياكل الإدارية الأخرى يضم موظفين ومديرين ورؤساء ومرؤوسين، فهل هذه الإدارة الجامعية تحتاج إلى فرض أنماط قيادية معينة في التسيير أكثر من حاجتها إلى أكاديميين ذوي شهادات عالية؟ وهل يمكن

لإداري متمرن وذو خبرة يمتلك فلسفة وطريقة في التسيير أن ينجح في قيادة أركان الجامعة

وأن يفرض نمطا قياديا ملائما؟

وقد شعر الباحث إلى أن هناك اختلافا في الأنماط القيادية لدى مديري الجامعات

ونوابهم والتي تؤثر بدورها على الروح المعنوية للموظفين بالإدارة الجامعية، ذلك أن فئة

الموظفين هي الفئة القريبة جدا من مركز صنع القرار وهي مديرية الجامعة، ورغم ذلك

نجدها في الواقع هي أقل الفئات تأثيرا في صنع القرارات وهي أقل الفئات تواجدا في

المناصب القيادية وأقل تمثيلا في مختلف المجالس الجامعية وكأن مجال البحث العلمي لا

يعنيها من قريب ولا من بعيد . وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على هذه

الأنماط القيادية السائدة في الجامعة الجزائرية، وكذلك التعرف على ما إذا كان القائد الإداري

يعمل على تحقيق أهداف الجامعة دون أي اعتبار لأهداف ومشاعر العاملين فيها.

وبناء على ذلك تم تحديد مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما علاقة الأنماط

القيادية لدى مدراء الجامعات بالروح المعنوية للعاملين؟

وينفرد عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

السؤال الأول: ماالنمط القيادي السائد لمديري الجامعة الجزائرية من وجهة نظر

العاملين فيها؟

السؤال الثاني: ما مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لمديري

الجامعات وبين الروح المعنوية للعاملين؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو درجة

ممارسة الأنماط القيادية لمديري الجامعات تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة والمستوى

الوظيفي؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو

الروح المعنوية تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة والمستوى الوظيفي؟

السؤال السادس: ما هو أثر الأنماط القيادية على الروح المعنوية للعاملين في الجامعة

الجزائرية؟

• ما هو أثر النمط الدكتاتوري على الروح المعنوية للعاملين؟

• ماهو أثر النمط الديمقراطي على الروح المعنوية للعاملين ؟

• ماهو أثر النمط الفوضوي على الروح المعنوية للعاملين؟

(1) أهمية الدراسة: يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى اعتقادنا بأنه يتناول جانبا مهما

من جوانب عملية الإدارة، ويتمثل في دراسة اتجاهات العاملين نحو شخصية القائد الإداري،

باعتبارها من المحددات الهامة والمؤثرة في اتخاذ القرارات، ذلك لأن العنصر البشري هو

محور التنمية وهو الثروة الحقيقية، كما أن تهميش آراء الأجيال الجامعية واتجاهاتهم نحو

مواضيع تهم مستقبلهم السياسي والاجتماعي والاقتصادي هي ربما الخطر القادم الذي يهدم

أسس الاستقرار الاجتماعي. كما تكمن أهمية الدراسة في التعرف على الأنماط القيادية

السائدة في جامعات خنشلة وتبسة و أم البواقي، وكذا الكشف عن آراء العاملين فيها نحو

القيادة وعن مسببات المشاعر السلبية لديهم أملا في وضع الحلول المناسبة التي تحد من

انخفاض الروح المعنوية. كما انه أصبح من الضروري لدى الإدارة الجامعية تجنب الاعتماد

على الطرق التقليدية القائمة على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ويات من الضروري

لديها وجود قيادة ترتب حياتها حتى لو كان عدد أفرادها لا يتجاوز عدد الأصابع مصداقا

لقوله عليه الصلاة والسلام [إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم]¹ قال الخطابي: إنما

أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف.

بينما تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة، في أنها تسهم في مساعدة رؤساء

الجامعات الجزائرية على الوقوف على الأنماط القيادية السائدة في الإدارة، لأن نجاح القيادة

مرهون بمدى قدرتها على التأثير في المرؤوسين حيث أنه يمكن الحكم على القيادة من رغبة

واستجابة التابعين ومدى تأييدهم للمبادرات القيادية والتزامهم بتحويل هذه المبادرات إلى واقع

ملموس ينعكس إيجابا على العمل والعاملين والجامعة ككل.

2) أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

✓ التعرف على الأنماط القيادية لدى المدراء في جامعات الشرق الجزائري من

وجهة نظر العاملين في الإدارة، ومدى تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين (رضا الموظف

عن الإشراف المباشر- رضا الموظف عن ظروف العمل- رضا الموظف عن مركزه

الوظيفي- رضا الموظف عن فاعلية الجامعة).

✓ الكشف عن مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعة الجزائرية.

¹رواه أبو داود

✓ معرفة أثر كل من المتغيرات المستقلة (الجنس- العمر- الخبرة المهنية-

المستوى الوظيفي) في تصور المرؤوسين للأنماط القيادية لدى مدراءهم.

✓ التعرف على أهم سمات الإدارة الجامعية.

(3) فرضيات الدراسة :

✓ يتوقع الباحث أن يكون النمط القيادي الديكتاتوري هو الأكثر استخداما من

طرف مدراء الجامعات من وجهة نظر العاملين في الإدارة الجامعية.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة الأنماط القيادية لمديري

الجامعات تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية والمستوى الوظيفي

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين على الروح

المعنوية تبعا لمتغيرات الجنس و العمر والخبرة العملية والمستوى الوظيفي)

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الروح المعنوية للعاملين

في جامعات الشرق الجزائري.(أثر النمط الدكتاتوري-أثر النمط الديمقراطي-أثر النمط

(السائب)

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الدكتاتوري على الروح المعنوية لدى العاملين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الروح المعنوية لدى العاملين
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط السائب على الروح المعنوية لدى العاملين.

4) مفاهيم الدراسة: وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التالية

- ✓ **النمط:** النمط في اللغة، الطريقة والأسلوب¹. ويعرف النمط إجرائيا في هذه الدراسة بأنه الأسلوب الإداري الذي يمارسه مدير الجامعة لإقناع العاملين وتحفيزهم على المحافظة على مستوى عال من الأداء لتحقيق أهداف الجامعة.
- ✓ **القيادة:** القيادة هي القدرة على التأثير على المرؤوسين لحثهم وتشجيعهم على العمل بشكل طوعي واختياري، وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة، بطريقة تضمن طاعتهم، وثقتهم وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة.

¹ المعجم الوجيز: دار الكتاب الحديث، الكويت. 1993.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

✓ النمط القيادي: هو أسلوب القائد أو المدير وطريقته في ممارسة عملية التأثير

في موظفيه.

✓ النمط القيادي الدكتاتوري: ويتميز فيه القائد بالمركزية المطلقة ويتخذ من

سلطته أداة تحكم وضغط ويستخدم أسلوب الأمر والسيطرة والتخويف ويجبر مرؤوسيه على

العمل والطاعة خوفا من العقوبة.

✓ النمط القيادي الديمقراطي: يتميز فيه القائد بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ

القرارات ويعتمد في أسلوبه على الإقناع ويهتم بأرائهم وأفكارهم ويلعب دورا فعالا في تنمية

الابتكار وتحقيق التعاون.

✓ النمط القيادي التسببي: وهو النمط الذي يترك فيه القائد الحرية الكاملة

لمرؤوسيه في ممارسة نشاطاتهم، ويتميز هذا النمط بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور

ويغلب عليه طابع الفوضى والسلبية.

✓ الروح المعنوية: تشير إلى اتجاهات الأفراد نحو النمط القيادي وظروف العمل

وهي تبين مدى استعداد الأفراد لبذل الجهد وتحقيق الأهداف الموضوعية. وتشير إليها دائرة

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

معارف علم النفس على أنها "اتجاه ايجابي نحو جماعة العمل، أهدافها، ونمط القيادة بما
ينجم عنه من توافر الاستعداد للعمل وارتفاع مستوى هذا الاستعداد"¹

✓ **العاملين:** وهم الموظفون الدائمون في الإدارة الجامعية والذين يحوزون على

منصب نوعي ويشمل: أمين عام للجامعة أو الكلية-رئيس مصلحة بالإدارة أو الكلية- مدير
فرعي بالإدارة أو المعهد ويمارسون وظائفهم كمسؤولين، ويستثنى من ذلك الأساتذة الذين تم
تكليفهم بتسيير مصالح إدارية.

ثانيا: المعالجة المنهجية

1) الإطار المنهجي للدراسة: ولما كانت الاتجاهات هي أحد المحاور الرئيسية لهذه

الدراسة، فقد تم تناول مفهوم الاتجاه بحسب ما تعرض له الباحثون في علم الاجتماع وفي
علم النفس الاجتماعي من أجل بلورة مفهوم يتلاءم وطبيعة هذه الدراسة. وتم التوصل في
هذا الجانب إلى أن الإتجاهات تتكون من ثلاث مكونات هي المكون المعرفي والإنفعالي
والسلوكي، وأن السلوك اللفظي وغير اللفظي يدل على ما تكون لدى الموظف من مواقف
نحو موضوع النمط القيادي وتتسم بالقبول أو الرفض. وقد يكون الإتجاه قويا وبطل على مر

¹H.J.Eysek :Encyclopedie de psychologie.vol 2.London.1972.p284

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

الزمن ويقاوم التعديل والتغيير، وقد يكون ضعيفا يمكن تغييره وتعديله، وهو يقع دائما بين طرفين متقابلين أحدهما موجب والآخر سالب وهما يمثلان التأييد المطلق والمعارضة المطلقة.

(2) منهج الدراسة: تصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، وقد اعتمدت على قياس الاتجاه (المقياس الخماسي) لصاحبه رنسيس ليكرت وهذا الأسلوب يناسب غرض الدراسة الذي يهدف للتعرف على الأنماط القيادية لدى المدراء الفرعيين ورؤساء الأقسام من خلال تبيان آراء العاملين واتجاهاتهم المختلفة.

(3) مجالات الدراسة: كانت هذه الدراسة ضمن الحدود التالية :

1-3 المجال البشري: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة المركزية والأقسام التابعة للكليات في الجامعات المعنية (جامعة أم البواقي، جامعة تبسة ، جامعة خنشلة) ممن يعملون في الوظائف التالية: المدير الفرعي للإدارة، رؤساء المصالح بالقسم أو الكلية أو رئاسة الجامعة، وكلهم من رتبة متصرف إداري أو متصرف إداري رئيسي. وقد تم

استثناء رؤساء الأقسام والعمداء على اعتبار أنهم من فئة الأساتذة الغير معنيين بالدراسة نظرا لاختلاف ظروفهم ومراكزهم الاجتماعية عن ظروف فئة الإداريين.

2-3 المجال الزمني: أنجز البحث خلال الفترة الممتدة بين أكتوبر 2015 إلى غاية

ديسمبر 2018.

4) العينة : عمد الباحث إلى اختيار واعتماد العينة "غير الاحتمالية أو العينة

القصدية"، لأنها تتناسب وموضوع بحثنا هذا، والذي يحتم على الباحث أفرادا مخصوصين،"

فبعض البحوث لا تتطلب بالضرورة أن تكون العينة المأخوذة من مجتمع البحث الأصلي

ممثلة؛ إذ من الممكن أن يهتم الباحث، مثلا، بدراسات الحالة أو يريد التعمق في مختلف

أنواع السلوكيات دون اعتبار لوزنها في مجتمع البحث¹. كما أن هذا النوع من العينة يسميها

الإحصائيون أيضا بالمعاينات الإمبريقية² ويمكن جدا أن تكون ممثلة للمجتمع الذي أخذت

منه، وأن معدل الخطأ هو نفسه بالنسبة للمعاينة الاحتمالية².

¹موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، حيدرة، 2004، الجزائر، ص309.
²نفس المرجع، ص310.

1-4 أسباب اختيار العينة القصدية: بما أن العينة التي يستخدمها الباحث هي عينة

قصدية، وهذا باختيار فئة الموظفين على مستوى الجامعات الثلاث، وتم الحرص على تنوعها، حيث شملت جميع المصالح الموجودة على مستوى إدارة الجامعة وجميع المعاهد والكليات التابعة لها. وهذا من أجل ضمان الاستفادة من جميع الخبرات لدى مفردات مجتمع الدراسة. "ففي بعض الحالات يلجأ الباحث إلى هذا النوع من العينات إما لرغبة المبحوث واستعداده للإدلاء بما يحتاجه الباحث من بيانات، أو لما يمتلكونه من معلومات وحقائق، أو لما يتمتعون به من مصداقية وموضوعية"¹.

2-4 كيفية اختيار العينة: 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.² وعملية الاختيار لا ترتبط بقواعد معينة وإنما تتم وفقا لخصائص محددة مسبقا لأفراد المجتمع³، وبالتالي فإن للباحث الحرية في اختيار حجم العينة حسب ما تقتضي مشكلة البحث ولا يخضع هذا الاختيار إلى أي قاعدة أو معادلة رياضية، فمشكلة البحث هي الموجه الأساسي لتحديد

¹خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مرجع سابق، ص129.

²موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مرجع سابق، ص 318.

³ العينات وكيفية اختيارها : موقع المنشاوي للدراسات والبحوث www.minshawi.com تاريخ الدخول : 2017/5/16

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

حجم العينة. يبقى فقط من أجل ضمان التمثيل الكافي أو تخفيض خطأ المعاينة يتوجب على الباحث الزيادة في حجم العينة؛ ولذلك حاول الباحث الحصول على معلومات تفصيلية عن جميع مفردات العينة وتم التوصل الى 234 فرد من عدد العاملين المعنيين بالدراسة و البالغ عددهم 271 موظف أي بنسبة 86% والذين يشغلون مناصب نوعية موزعين على ثلاث جامعات حسب الجدول الآتي:

جدول (1) : توزيع عينة الدراسة على المؤسسات الجامعية الثلاث (رئاسة الجامعة،

الكلية، المعاهد):

المجموع	جامعة أم النواقي	جامعة تيمسة	جامعة خنقلة	
240	102	67	71	رئيس مصلحة
12	5	3	4	مدير فرعي
19	7	6	6	أمين عام
271	114	76	81	المجموع
234	101	69	64	عينة الدراسة

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

المتغيرات	المستويات	الحدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	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

(5) أداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من استبانة تتكون من ثلاث أجزاء :

✓ الجزء الأول يحتوي على معلومات عامة عن المرؤوس وهي الجنس، والعمر

وسنوات الخبرة العملية والمستوى الوظيفي.

✓ الجزء الثاني : يحتوي على أسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد النمط

القيادي للمدراء في الجامعة الجزائرية.

✓ الجزء الثالث :يحتوي على أسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة مستوى

الروح المعنوية للعاملين في الجامعة الجزائرية.

(6) المعالجة الإحصائية: يتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ برنامج (ميكروسوفت إكسيل Microsoft Excel).
- ✓ برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
- ✓ للإجابة على السؤالين الأول والثاني واختبار الفرضية الأولى، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والمستوى لغرض وصف مجتمع الدراسة ومعرفة النمط القيادي السائد لدى مدراء الجامعات، وكذا معرفة مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.
- ✓ للإجابة على السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لإيجاد العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية والروح المعنوية.
- ✓ للإجابة على السؤال الرابع واختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار (ت) Independent simple Test للكشف عن الفروق الإحصائية في متغير الأنماط القيادية التي تعزى لمتغير الجنس، واستخدام تحليل التباين البسيط ANOVA للكشف عن الفروق الإحصائية في متغيرات العمر والخبرة العملية و المستوى الوظيفي. واختبار شيفية

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

لإجراء المقارنات البعدية فيما يخص الفروق في متغير المستوى الوظيفي بالنسبة للنمط

الدكتاتوري.

✓ للإجابة على السؤال الخامس واختبار الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار(ت)

أو simple test Independent للكشف عن الفروق الإحصائية في متغير الروح

المعنوية التي تعزى لمتغير الجنس، واستخدام تحليل التباين البسيط ANOVA للكشف عن

الفروق الإحصائية في متغيرات العمر والخبرة العملية و المستوى الوظيفي.

✓ للإجابة على السؤال السادس واختبار الفرضية الرابعة تم استعمال نتائج تحليل

الانحدار البسيط والانحدار المتعدد للكشف عن أثر الأنماط القيادية على الروح المعنوية

للعاملين.

✓ تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان ومعامل الثبات ألفا كرونباخ لتحديد قيم

ثبات محاور الإستبانة وهما : الأنماط القيادية والروح المعنوية.

✓ كيفية اتخاذ القرار برفض أو قبول فرضية:

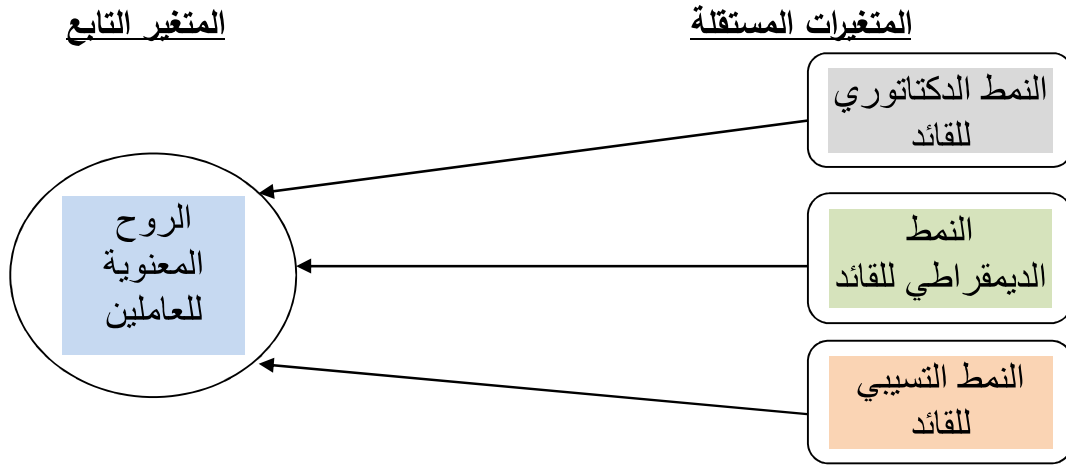
الفصل الأول : الفصل التمهيدي

يقوم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بحساب مستوى الدلالة

المعنوية (Sig) ومقارنتها بمستوى الدلالة المعتمدة (α) وفقا للقاعدة التالية¹:

- إذا كانت $Sig < \alpha$ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- إذا كانت $Sig \geq \alpha$ نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.
- قيم α هي (0.1 أو 0.01 أو 0.05). وتعتبر عن مستوى الدلالة المقترح.

7) نموذج الدراسة:



شكل رقم (1) يبين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

¹محمد بوعلاق : الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والاجتماعية والتربوية، دار الأمل للنشر والتوزيع، ص33، الجزائر، 2009

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

(8) المقياس : وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المقياس الخماسي لليكرت، حيث

تتميز طريقته في أنها سهلة الإعداد و التطبيق، و تعطي المفحوص الحرية في تحديد موقفه

؛ الأمر الذي يكشف عن رأيه في بعض القضايا الجزئية و التي تعتبر معلومات قيمة

للباحث، كما أن وجود درجات للمقياس و تطبيقه على عينة كبيرة يزيد من ثبات المقياس.

وقد صيغت عبارات المقياس في الإتجاه الموجب فقط وبالتالي يتم إعطاء الدرجات للمبحوث

عن إجاباته وفقا لاتجاه المقياس، فإذا كان الاستبيان يقيس في اتجاه وجود الخاصية، نعطي

للبنود التي تشير إلى ذلك (أي العبارات الإيجابية) أكبر الأوزان متدرجة من موافق

بشدة 5، موافق 4، محايد 3، غير موافق 2، غير موافق بشدة 1.

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

(1-8) بناء المقياس: قام الباحث بإعداد عبارات المقياس وذلك بعد الإطلاع على بعض

الدراسات ذات الصلة بالموضوع، وقد كان المقياس على النحو التالي:

¹بشير معمريّة: القياس النفسي وتصميم أدواته، منشورات الحبر، الجزائر، الطبعة الثانية، 2007، ص 204

يتعلق الجزء الثاني من الاستمارة بالأنماط القيادية والمكون من 37 فقرة مقسمة على

ثلاث أبعاد كما يلي:

المجال الأول: النمط الديكتاتوري ويتكون من (12) فقرة.

المجال الثاني: النمط الديمقراطي ويتكون من (13) فقرة.

المجال الثالث: النمط التسبيبي ويتكون من (12) فقرة.

يتعلق الجزء الثالث من الإستمارة بالروح المعنوية والمكون من 42 فقرة مقسمة على

خمس مجالات، ولقد حاولت الدراسة أن تتفهم اتجاهات العاملين في الإدارة الجامعية نحو

جوانب مهمة كالراتب والإشراف وظروف العمل وهذا استنادا إلى البحث الذي قام به مركز

العلاقات الصناعية بجامعة شيكاغو حيث يعتبر من أكثر بحوث الاتجاهات شمولا ويتكون

الاستقصاء من 78 سؤالا مقسمة في 14 مجموعة بحيث تعطي رجال الإدارة صورة

واضحة شاملة عن شعور العاملين نحو أعمالهم في الإدارات والأقسام المختلفة بالإضافة

إلى مستوى الروح المعنوية¹، وتناولت مجالات مثل ظروف العمل، الأجر، علاقات العاملين

¹سيد عبد الحميد مرسي : العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية للطباعة، مصر، ص82، ص83، ط1986، 1.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

والمشرفين، الثقة في الإدارة، المكانة والتقدير، الاستقرار، فرص النمو والتقدم وغيرها وعلى

ضوء هذه البيانات تم استخلاص مجالات هذه الدراسة كما يلي:

المجال الأول: الراتب والمكانة الإجتماعية ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: العلاقة مع زملاء العمل ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: الثقة في المشرف ويتكون من (8) فقرات.

المجال الرابع: ظروف العمل ويتكون من (9) فقرات.

المجال الخامس: نظام الحوافز ويتكون من (9) فقرات

2-8) الصدق الظاهري للمقياس: يقصد بالصدق الظاهري أن تقيس أسئلة الإستبانة ما

وضعت لقياسه فقد تم تصميم الإستبانة بشكلها الأولي ومناقشتها مع المشرف على هذه

الرسالة وتعديلها بعد إبداء ملاحظاته عليها ، وللتحقق أكثر من مدى ملائمة عبارات

المقياس تم إخضاعه إلى التحكيم بهدف التحقق من مدى الصدق الظاهري، فقد تم

عرض المقياس في صورته الأولية على ستة محكمين¹ من ذوي الاختصاص في علم

¹أنظر الملاحق.

النفس والاجتماع بكلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة أم البواقي. وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإعادة صياغة بعضها الآخر لإخراج الإستبانة في شكلها النهائي على ضوء طبعها المقترحات المقدمة. وأصبح المقياس بصورته الجديدة يتكون من 79 عبارة موزعة على محورين، كما هو مبين في الاستبيان المرفق¹ ثم قمنا بتطبيقه على عينة تجريبية تتكون من 24 موظف.

3-8) الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تزد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

الاستبانة الأولى المتعلقة بالأنماط القيادية:

يبين جدول (2) أن معاملات الارتباط لمجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، عدا في المجال الثاني المتعلق بالنمط الديمقراطي. وعلى العموم فالإستبانة بمجالاتها الثلاث مقبولة.

¹أنظر الملاحق.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

جدول (2): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية

للاستبانة.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	المجال الأول: النمط الديكتاتوري	0.920	*0.000
2.	المجال الثاني: النمط الديمقراطي	-0.192	0.369
3.	المجال الثالث: النمط التسبيبي	0.902	*0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً مخرجات برنامج SPSS(16)

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

الاستبانة الثانية المتعلقة بالروح المعنوية:

يبين جدول (3) أن معاملات الارتباط لجميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند

مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ ، وعليه تعتبر الأداة صادقة ويمكن الوصول إلى الأهداف

المرجوة.

جدول (3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية

للاستبانة.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	المجال الأول: الراتب والمكانة الاجتماعية	0.641	*0.001
2	المجال الثاني: العلاقة مع زملاء العمل	0.519	*0.009
3	المجال الثالث: الثقة في المشرف	0.728	*0.000
4	المجال الرابع: ظروف العمل	0.798	*0.000
5	المجال الخامس: نظام الحوافز	0.738	*0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً مخرجات برنامج (SPSS16)

Reliability: ثبات الاستبانة: (4-8)

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع

الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة

يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على

أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانتي الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ

وذلك كما يلي:

حساب معامل ألفا كرونباخ: Cronbach's Alpha Coefficient

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

الإستبانة الأولى: الأنماط القيادية

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة الأولى، وكانت النتائج كما

هي مبينة في جدول (4).

جدول (4): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة الأولى

الرقم	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	المجال الأول: النمط الديكتاتوري	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 بناء مخرجات برنامج (SPSS16)

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت

مرتفعة لكل مجال مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات

الإستبانة تساوي (0.929) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

النهائية والقابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانته الدراسة مما

يسمح بالإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

حساب معامل ألفا كرونباخ: Cronbach's Alpha Coefficient

الإستبانة الثانية: الروح المعنوية.

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة الثانية، وكانت النتائج كما

هي مبينة في جدول (5).

جدول (5): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة الثانية

الرقم	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	المجال الأول: الراتب والمكاتب الاجتماعية	0.694
2	المجال الثاني: العلاقة مع زملاء العمل	0.653
3	المجال الثالث: الثقة في المشرف	0.925
4	المجال الرابع: ظروف العمل	0.263
5	المجال الخامس: نظام الحوافز	0.753
	جميع مجالات الاستبانة	0.886

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS(16)

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت

مرتفعة نسبياً لكل مجال من مجالات الإستبانة، عدا المجال الرابع، أما قيمة معامل ألفا

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

كرونباخ لجميع فقرات الإستبانة تساوي (0.886) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية والقابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانته الدراسة مما يسمح بالإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثالثا: الدراسات السابقة

حظي موضوعا القيادة الإدارية والروح المعنوية باهتمام العديد من الباحثين وتجلي الاهتمام بكثرة البحوث والدراسات التي أجريت في هذا الميدان، فمنها من اهتمت بدراسة أسلوب القائد وصفاته، ومنها اهتمت بدراسة السلوك القيادي ومنها أيضا اهتمت بدراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية.

وسيقوم الباحث بعرض هذه الدراسات للاستفادة بها في موضوع الدراسة، وقد تم توزيعها وتصنيفها على النحو التالي: أولا: الدراسات الجزائرية وثانيا: الدراسات العربية و
ثالثا: الدراسات الأجنبية.

❖ الدراسات الجزائرية:

1) دراسة بعنوان : إشكالية ديمقراطية الجامعة الجزائرية¹

طرحت الدراسة عدة قضايا هامة وتمت مناقشتها بشيء من التفصيل ، يحاول الباحث

إبراز أهم تساؤلاتها ونتائجها:

✓ هل يجب أن يسمح لجميع أفراد المجتمع بالدخول إلى الجامعة لكي تصبح

هذه المؤسسة شعبية؟ بمعنى هل يتم الالتحاق بالجامعة بناء على الطلب الاجتماعي على

التكوين الجامعي أم وفقا لاحتياجات القطاعات المستعملة للمنتوج الجامعي؟

✓ هل يمكن ديمقراطية الإنتاج المعرفي الجامعي؟

✓ من يسير الجامعة بوصفها إحدى التنظيمات الاجتماعية المتميزة؟ وأي

المستويين يجب أن تعطى له الأولوية الإداري والتنظيمي أم العلمي؟

✓ هل الجامعة تسمح بتطبيق أحد أنواع الديمقراطية (المطلقة أو التمثيلية

بفروعها) لتسييرها تبعا لأهدافها الخاصة؟

ولمعالجة موضوع هذه الدراسة تم استخدام مجموعة من أساليب وأدوات البحث منها

المقابلة والإستبيان.

¹فضيل دليو وآخرون: إشكالية ديمقراطية الجامعة الجزائرية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، ط2006،

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

✓ الإستانيان : احتوى على 26 سؤالاً لتغطية مجموعة من المحاور.

✓ العينة: لقد تم اختيار العينة الطبقية (أساتذة، عمال، طلبة) والتي تكونت من

120 فرد

✓ نتائج الدراسة:

• هناك فئات من الأسرة الجامعية مغيبة من المشاركة في تسيير الجامعة.

• إن ديمقراطية الجامعة لا يقتصر على أساليب تسييرها فحسب بل قد يتعداه

ليشمل كافة الميادين الأخرى بإتاحة الفرصة للكفاءات البشرية أن تضع جهدها وخبرتها في

خدمة الجامعة.

• عدم انسجام القانون النموذجي الرسمي للجامعة مع الاحتياجات التنظيمية

للجامعة.

• الفارق الكبير الموجود بين الصياغة النظرية للقانون النموذجي للجامعة والواقع

البشري والتنظيمي.

• أما فيما يخص نموذج القيادة الجامعية، فبالرغم من عدم وجود نمط قيادي

منفرد فعال في هذه الحالة، فإنه يفضل أن ينتخب القادة ويرسموا في جميع مستويات الهيكل

الانتظيمي الجامعي وأن يتبنوا أسلوب الإقناع والمشاركة. وذلك لما توفره هذه المحددات من

راحة للأسرة الجامعية، ارتفاع روح معنوياتهم، حبهم للعمل والزملاء والرئيس.

• خير من يقوم على تسيير الجامعة أناس منتخبون وليسوا معينين كما هو

معمول به حاليا.

• إن ديمقراطية الجامعة لا يتوقف على إصدار القوانين والتشريعات التي تضمن

مشاركة أكبر لمختلف الأطراف في عملية اتخاذ القرار، ولكن تتطلب نوعية معينة من

المسيرين.

2) الأنماط القيادية و أساليب التسيير لمدراء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري¹

شكلت القيادة الإدارية منذ 25 سنة ميدان بحث جد جذاب لعلماء النفس وعلماء

الاجتماع في تسيير المستخدمين، ولقد أضحت بديها أكثر فأكثر أن قيمة المنظمة ترتكز

في جزئها الأكبر على قيمة الرجال الذين يسيرونها.

و طرحت الدراسة سؤالا مهما يتمثل في: إلى ماذا يرجع الاختلاف الملحوظ في

التسيير الإداري لمعهدين علما أنهما تابعان لنفس الإدارة المركزية أو الوصية؟ إلى ماذا

¹ أوقاسي لونيس : الأنماط القيادية و أساليب التسيير لمدراء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري، رسالة دكتوراة ، جامعة قسنطينة، 2001

يرجع سر نجاح أو فشل هاتان الإدارتان؟ وبحكم تخصص صاحب الدراسة فانه أخذ الإدارة التربوية مجالاً لدراسته. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتكشف عن واقع التسيير لدى القيادة الإدارية التربوية الجامعية بالجزائر، وما يتعرض لهذا من معوقات ومشكلات وما يقدمه القائد الإداري عن هذه الإدارة، وللوصول إلى هذا المبتغى حاولت الدراسة الإجابة على هاذين السؤالين التاليين استناداً في الدراسة على اختبار "فيدلر" واستبيان تسيير المستخدمين "بورتلو": ماهي الأنماط القيادية المتبعة من قبل مدراء معاهد الجامعات الشرقية؟ وما هي أساليب التسيير المتبعة من قبل مدراء معاهد الجامعات الشرقية؟

أهمية البحث: تشكل القيادة عاملاً أساسياً في نجاح المنظمة الاقتصادية والتعليمية أو فشلها، فالقائد يعد عنصراً مهماً في هذه العملية، وبالتالي أصبح من الإهتمامات الرئيسية للباحثين والمفكرين، حيث كشفت الأبحاث الحديثة أن للقيادة خصائص أو سمات يمكن اكتسابها وتعلمها إلى حد كبير. وتتل ذلك محاولات عدة لوصف السلوك القيادي ركزت على بعدين رئيسيين، يهتم البعد الأول بالتنظيم وإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه ويهتم الثاني بالأفراد العاملين في هذا التنظيم وحاجاتهم وعلاقاتهم. وترتكز هذه الدراسة على النظريات الشرطية التفاعلية، وبصفة خاصة على نظرية "فيدلر" كمحور لها من خلال القول بأنه

لا يوجد نمط قيادي واحد فعال في جميع الحالات، بل أن فعالية القيادة تتوقف على تفاعل عناصر الشخصية القائد وعناصر الموقف الذي يكون فيه. كما هدفت الدراسة إلى محاولة إدراك القيادة التربوية الجامعية والتعرف على خصائص أساليبها القيادية سلبيًا أو إيجابيًا بهدف تطوير الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية مما يعود بالنفع على الصرح التعليمي الجامعي والوصول به إلى المستوى المنشود.

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : إن مدراء معاهد الجامعات الشرقية يتميزون بنمط قيادي فعال بحسب اختبار "فيدلر" وأسلوب تسيير المستخدمين قوي بحسب استبيان تسيير المستخدمين "لبوردلو".

الفرضيات الإجرائية :

1. نتوقع وجود فروق ذو دلالة إحصائية لجميع مدراء معاهد الجامعات الشرقية

في اختبار "فيدلر" (مقياس الدوافع، علاقة المشرف بالأعضاء، مقياس هيكل المهمة، مقياس سلطة المركز)

2. نتوقع وجود فروق ذو دلالة إحصائية لجميع مدراء معاهد الجامعات الشرقية

بحسب رتبهم الأكاديمية (أ. محاضر، أستاذ مساعد مكلف بالدروس) والنمط القيادي المتبع

من طرفهم (فعال/غير فعال)

3. نتوقع وجود فروق ذو دلالة إحصائية لجميع مدراء معاهد الجامعات الشرقية

بحسب خبرتهم ($5 \leq$ ، $7 \geq$ سنوات) والنمط القيادي المتبع من طرفهم (فعال/غير فعال)

4. نتوقع وجود فروق ذو دلالة إحصائية لجميع مدراء معاهد الجامعات الشرقية

بحسب تخصصهم (علوم ، علوم تكنولوجيا/علوم اجتماعية وعلوم شرعية) والنمط القيادي

المتبع من طرفهم (فعال/غير فعال).

5. نتوقع وجود فروق ذو دلالة إحصائية لجميع مدراء معاهد الجامعات الشرقية

في استبيان "بورتلو" (9 سلالم، 3 عناصر)

6. نتوقع وجود فروق ذو دلالة إحصائية لجميع مدراء معاهد الجامعات الشرقية

بحسب رتبهم الأكاديمية (أ محاضر، أستاذ مساعد مكلف بالدروس) وأسلوب التسيير المتبع

من طرفهم (ضعيف، متوسط، قوي)

7. نتوقع وجود فروق ذو دلالة إحصائية لجميع مدرء معاهد الجامعات الشرقية

بحسب خبرتهم (5ك ، 7≥ سنوات) وأسلوب التسيير المتبع من طرفهم (ضعيف، متوسط،

قوي)

8. نتوقع وجود فروق ذو دلالة إحصائية لجميع مدرء معاهد الجامعات الشرقية

بحسب تخصصهم (علوم ،علوم تكنولوجية/علوم اجتماعية وعلوم شرعية) وأسلوب التسيير

المتبع من طرفهم (ضعيف، متوسط، قوي).

حدود البحث: ينحصر هذا البحث في دراسة الأنماط القيادية وأساليب التسيير لمدرء

معاهد الجامعات الشرقية وهي : جامعة منتوري بقسنطينة وجامعة باتنة، وجامعة فرحات

عباس بسطيف وجامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة.

مجال الدراسة : أجريت الدراسة في أربع جامعات بالشرق الجزائري :جامعة منتوري

بقسنطينة وجامعة باتنة، وجامعة فرحات عباس بسطيف وجامعة الأمير عبد القادر

بقسنطينة.

عينة الدراسة : استخدمت الدراسة العينة القصدية وكانت 58 مدير.

أدوات الدراسة : استخدمت في جميع البيانات نوعين من الأدوات وهي كالتالي:

✓ اختبار فيدلر لقياس فعالية المشرف.

✓ استبيان "بوردلو" لقياس أسلوب التسيير من قبل المشرف.

نتائج الدراسة : توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن الرتبة الأكاديمية

والتخصص والخبرة لم يؤثروا على النمط القيادي المتبع من قبل معاهد الجامعات الشرقية،

أي أن هناك نمط قيادي واحد في جميع المعاهد، مما يدل على أنه لا توجد فروق ، وأنه

يجب علينا عند اختيار قائد لتسيير مؤسسة لابد من الاعتماد على متغيرات أخرى غير

الرتبة والتخصص والخبرة. وحاولت الدراسة مناقشة الفعالية من خلال ثلاث محاور وهي

علاقة المشرف بالعمل وهيكله المهمة وقوة المركز.

✓ علاقة المشرف بالعمل: فحجم المؤسسة لا يؤثر على علاقة المشرف

بالمرووسين وإنما العامل المؤثر هو رسمية القرار والبيروقراطية، ويتضح مما سبق أن

التركيز على الفرد يزيد من فعالية القيادة بينما التركيز على المهمة قد يكون مفيدا للفعالية،

وخلصت الدراسة إلى أن مدراء الشرق يبدون تركيزا متوسطا ، وأن الفعالية في التسيير

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

الإداري هو رهين المحيط الذي توجد فيه الإدارة، محيطا مستقرا يؤدي فعالية جيدة ومستمرة. لهذا يلح رواد هذا النموذج على الجو الاجتماعي الذي تنمو فيه الإدارة التربوية، ويقصد بالجو الاجتماعي العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه.

✓ هيكلية المهمة: ومعناه أن التركيز على هيكلية التنظيم أحسن من التركيز على

هيكلية العمل، ويتنافى هذا المفهوم مع ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة حيث أن مركزية القرار وعدم هيكلية الأدوار تعطي لمدراء المعاهد التدخل المباشر وبالتالي زيادة فرص تأثيره على المهمة وهذا ما لا يجب أن يكون، لأن مستوى التركيز على المهمة يقللان من الفعالية.

✓ قوة المركز: دلت الأبحاث على أن استخدام قوة المركز يؤدي إلى عدم فعالية

القيادة الإدارية ، أي أن استخدام السلطة وقوة التنظيم يعود سلبا على مردود المؤسسة ويؤثر على علاقة القائد بمرؤوسيه، وترى الدراسة أن هناك خلط واضح في أذهان مسيرينا بين النظام والسلطة، وعليه فان قوة المركز يجب أن تخدم الوظيفة وتحقق أهدافها وليس العكس، بمعنى أن السلطة المخولة للقائد الإداري قانونا في الجزائر تخدم السلطة. وبالتالي أصبحت وسيلة لممارسة السلطة مما يجعل مفهوم المؤسسة يصطبغ أساسا بمفهوم مناطق النفوذ،

وعليه فقد تحولت السلطة إلى نظام، فنشأت من أثارها سلسلة من علاقة السيطرة أحيانا والردع أحيانا أخرى، وكذلك التبعية التي تنقل العلاقة من المستوى الوظيفي إلى المستوى الشخصي. ونتيجة لذلك يصبح القائد الإداري وسلطته واعتباره الذاتي فوق الوظيفة الموضوعية، وهذا يؤدي إلى عدم الفعالية. إذ توصلت هذه الدراسة إلى أن 45 مديرا يركزون على قوة المركز وهذا ما يجعلهم غير فعالين. كما بينت النتائج أن معظم مدراء المعاهد يولون اهتماما عاليا في التوجيه واهتماما منخفضا في المساندة.

(3) دراسة بعنوان: أنماط الإشراف التربوي وفق مجال العلاقات الإنسانية

وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة الابتدائية¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط الإشراف التربوي المتبعة من قبل المشرفين التربويين في مرحلة التعليم الابتدائي بكل من الرضا الوظيفي من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى لدى المعلمين. ولتحقيق هذا الهدف تم طرح التساؤلات الآتية:

✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف المتبع والرضا الوظيفي للمعلمين؟

¹قرساس الحسين: أنماط الإشراف التربوي وفق مجال العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة الابتدائية، رسالة دكتوراة في علم النفس التربوي، جامع عبد الحميد مهري، طلبة علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة، 2016.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

✓ هل توجد علاقة ارتباطيه بين نمط الإشراف المتبع ومستوى الأداء الوظيفي

للمعلمين؟

✓ هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي المتعلق بالإشراف التربوي والأداء لدى

المعلمين؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في الرضا الوظيفي المتعلق

بالإشراف تعزى لبعض المتغيرات كالجنس والمؤهل العلمي والأقدمية في العمل؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في الأداء تعزى لبعض

المتغيرات كالجنس والمؤهل العلمي والأقدمية في العمل؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات التالية:

✓ توجد علاقة ارتباطيه بين نمط الإشراف المتبع والرضا الوظيفي للمعلمين

✓ توجد علاقة ارتباطيه بين نمط الإشراف المتبع ومستوى الأداء لدى المعلمين

✓ توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الرضا الوظيفي المتعلق بالإشراف التربوي

والأداء الوظيفي لدى المعلمين

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في الرضا الوظيفي المتعلق

بالإشراف تعزى لمتغيرات كالجنس والمؤهل العلمي والأقدمية في العمل.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في الرضا الوظيفي المتعلق

بالإشراف تعزى لمتغيرات كالجنس والمؤهل العلمي والأقدمية في العمل.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في الأداء تعزى لمتغيرات

كالجنس والمؤهل العلمي والأقدمية في العمل.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لجمع البيانات من خلال

تطبيقه على عينة عشوائية مكونة من 418 معلم ومعلمة يدرسون بصفة رسمية على

مستوى المقاطعات التعليمية لمديرية التربية لولاية المسيلة

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى

• وجود علاقة ارتباطيه سالبة وذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف التسلسلي

والرضا الوظيفي للمعلمين.

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة وذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديمقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين، بينما كان الارتباط شبه معدوم بين نمط الإشراف التسيبي والرضا الوظيفي للمعلمين.
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من نمطي الإشراف التسلطي والديمقراطي والأداء لدى المعلمين بينما كان الارتباط سلبيا ودال إحصائيا بالنسبة لنمط الإشراف التسيبي.
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة إحصائيا بين الرضا الوظيفي المتعلق بالإشراف التربوي والأداء الوظيفي لدى المعلمين.

❖ الدراسات العربية

(1) دراسة بعنوان : أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن. كما هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات العامة. وحددت المشكلة بالأسئلة التالية:

¹توفيق حامد طوالة: أثرا لأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

✓ ما هي الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات العامة في الأردن؟

✓ ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرين في المؤسسات

العامة في الأردن؟

✓ ماهو أثر كل من الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين؟

✓ هل يختلف أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين

باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة؟

✓ فرضيات الدراسة: احتوت الدراسة على فرضيتين صفريتين رئيسيتين تفرع من

كل واحدة عدد من الفرضيات

✓ مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات

العامة المستقلة في الأردن وتم اختيار أربع مؤسسات بطريقة قصدية بين مجتمع الدراسة

لاختيار عينة الدراسة، والتي بلغ عددها 410 موظفا وموظفة عاملين في هذه المؤسسات.

✓ منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

✓ فرضيات الدراسة :

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي

لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع

التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن تعزى للمتغيرات الشخصية

والوظيفية

- ✓ أداة الدراسة: الإستبانة وتكونت من ثلاثة أجزاء وهي المعلومات الديموغرافية

والأنماط القيادية وأخرى متعلقة بالصراع التنظيمي.

- ✓ نتائج الدراسة : وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى

نتائج عديدة أهمها:

- أن الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها كان لها تأثير واضح على إدارة

الصراع التنظيمي لدى المديرين.

- أن النمط التحويلي هو النمط القيادي السائد والأكثر تأثيرا على إدارة الصراع

التنظيمي. بينما كان تأثير الخبرة العملية كبيرا على النمط القيادي في إدارة الصراع

التنظيمي.

2) دراسة بعنوان: الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية

والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.¹

مشكلة الدراسة: اعتبرت البحث أن الإخفاقات القيادية هي من أكبر المشاكل التي

تؤثر سلبا على رضا أعضاء هيئة التدريس. وبذلك تتلخص المشكلة في محاولة التعرف

على العلاقة بين النمط القيادي لرؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

• ماالأنماط القيادية السائدة بين رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية

والأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

• ماالعلاقة بين النمط القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والرضا

الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؟

✓ أهداف الدراسة: التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في

الجامعات وبين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيها

✓ حدود الدراسة: حدد الباحث الحدود المكانية وهي عبارة عن ثلاث جامعات

رسمية وثلاث جامعات أهلية في الأردن.

¹سليمان محمد الطراونة: الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراة في الإدارة التربوية، كلية التربية بجامعة بغداد، 1999.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

✓ مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة

التدريس، والعينة عبارة عن 133 من أعضاء هيئة التدريس وتمثل 53 % من مجتمع البحث.

✓ أداة الدراسة: أشارت الدراسة إلى أداتين للبحث وهما الدراسة الاستطلاعية

والإستبانة

✓ متغيرات الدراسة: حدد الباحث متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: النمط

القيادي لرؤساء الأقسام، المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

✓ نتائج الدراسة:

• أن رؤساء الأقسام يمارسون النمط القيادي من خلال كلا البعدين (العمل

والعلاقات الإنسانية)

• توجد علاقة ارتباطيه ايجابية بين النمط القيادي لرؤساء الأقسام والرضا

الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

3 دراسة بعنوان : درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية

لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية¹

✓ مشكلة الدراسة: نظرا للحاجة المستمرة للتغير وأن أهم ما يميز قادة القرن

الواحد والعشرون هم أنهم يحبون التغير، وقد استخدم الفكر العالمي مصطلحا خاصا وهو

القائد التحويلي. وتم تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

✓ ما درجة ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات السعودية وعلاقتها بالروح

المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؟ وضمت خمس أسئلة فرعية.

✓ أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة

التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

✓ منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

✓ مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من كوادر أكاديمية من أعضاء هيئة

التدريس ذكورا وإناثا حسب الرتبة العلمية بجامعة أم القرى في المنطقة الغربية وجامعة تبوك

في المنطقة الشمالية وجامعة الملك خالد في المنطقة الجنوبية.

✓ عينة الدراسة: استخدمت الباحثة العينة العنقودية

¹سحر بنت خلف مددين: درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه في الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، السعودية 1434 هـ

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

✓ أداة الدراسة: تم استخدام الإستبانة وفق نموذج باسوأفوليو ونموذج تنمية الروح

المعنوية والمعرفية لكل بورج مكونة من ثلاثة أقسام، البيانات الأولية ودرجة ممارسة القيادة

التحويلية وقسم ثالث مكون من 24 عبارة لقياس مستوى الروح المعنوية.

✓ نتائج الدراسة:

• أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة

لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية.

• أن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع.

• توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين مجالات القيادة ومستوى الروح

المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وكذلك بين القيادة التحويلية ككل ومستوى الروح المعنوية

لدى أعضاء هيئة التدريس

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات : الجنس، الجامعة

،الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة.

4 دراسة بعنوان : تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية¹

يعتبر النمط القيادي الذي يمارسه القائد من أهم العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة

التنظيمية الذي يساهم في فاعلية المنظمة، وتحسين كفاءتها وإمكاناتها، وتسعى هذه الدراسة

إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة هذا

التأثير في جامعة الملك عبد العزيز. وبناء على ماسبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في

التساؤل الرئيسي التالي: ماهو تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية

لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز.

✓تساؤلات الدراسة:

✓ماهي درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية(نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة

¹عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016، شبكة الألوكةwww.alukah.netتاريخ الدخول 12.10.2017.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) لدى المديرات من وجهة نظر الموظفين الإداريات

بجامعة الملك عبد العزيز؟

✓ ماهي درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة

الملك عبد العزيز من وجهة نظرهن؟

✓ ماهي العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين

الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز؟

✓ ماهو تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين

الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز؟

✓ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الموظفين الإداريات بجامعة الملك

عبد العزيز اتجاه أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات

الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) في الوظيفة الحالية؟

منهج وأداة الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى

الإستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة: يتكون من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز البالغ

عددهن 2221 موظفة وشملت عينة الدراسة 172 موظفة. وقد أظهرت لدراسة العديد من

النتائج منها:

• تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يليه نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة

الأوتوقراطية.

• وجود درجة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

• وجود تأثير أنماط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية.

• شبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية على

سلوك المواطنة التنظيمية.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أنماط القيادة الإدارية وسلوك

المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في

الوظيفة الحالية)

5) دراسة بعنوان : أثر السلوك القيادي في الإبداع التنظيمي¹

¹م.علي عبد الحسين جبر الجشعمي: أثر السلوك القيادي في الإبداع التنظيمي، معهد الإدارة كربلاء، العراق، بحث منشور، مجلة الإدارة والاقتصاد عدد 98، 2014.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

يهدف البحث إلى معرفة درجة التأثير للقيادة المسار- الهدف في الإبداع التنظيمي

وعليه تم طرح التساؤلات الآتية للتعبير عم مشكلة البحث:

✓ ما مستوى السلوك القيادي (التوجيهي، المساند، المشارك، الموجه نحو

الانجاز) في المنظمة عينة البحث؟

✓ ما مستوى الإبداع التنظيمي في المنظمة عينة البحث؟

✓ هل هناك تباين في سلوك القيادة المسار الهدف والإبداع التنظيمي من وجهة

نظر عينة المستجيبين في المنظمة عينة البحث.

✓ هل هناك إهتمام لسلوكيات القيادة المسار الهدف تؤدي إلى الإبداع التنظيمي

من قبل أفراد عينة البحث؟

فرضيات الدراسة:

✓ هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للقيادة التوجيهية في الإبداع التنظيمي عند

مستوى الدلالة (0.05)

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

✓ هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للقيادة المشاركة في الإبداع التنظيمي عند

مستوى الدلالة (0.05).

✓ هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للقيادة المساندة في الإبداع التنظيمي عند

مستوى الدلالة (0.05).

✓ هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للقيادة التوجيهية نحو الانجاز في الإبداع

التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05).

عينة البحث 48 مستجيب.

أداة الدراسة : الإستبانة كأداة لقياس متغيرات البحث تضمنت 33 فقرة، منها 20 فقرة

لمتغيرات القيادة و 13 فقرة للإبداع التنظيمي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن القيادة المسار

الهدف بسلوكياتها الأربعة لها تأثير معنوي على الإبداع التنظيمي، لذا ينبغي على

المنظمات العراقية أن تتبنى هذا النموذج لتحقيق الإبداع في منظماته.

6 دراسة بعنوان : الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها

بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية¹.

تهدف الدراسة إلى:

✓ التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس

المتوسطة.

✓ التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة

بالطائف.

✓ التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية وتوزيع

السمات الشخصية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وفقا للمتغيرات

الدراسة (العمر، الخبرة، المؤهل، الحالة الاجتماعية، نوع المؤهل).

✓ التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى

مديري المدارس وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بالطائف.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي.

¹نواف بن سفر بن مفلح العتيبي: الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

أدوات الدراسة:

✓ مقياس وصف السلوك القيادي الذي صممه هالبن (LBDQ).

✓ مقياس جوردون للسمات الشخصية .

✓ أداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون من جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية

النهارية بمحافظة الطائف البالغ عددهم 1167 معلماً، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة 30

% بلغت 300 معلماً.

كما استعملت الدراسة الإحصاء الوصفي والمتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية

والإنحرافات المعيارية والنسب واختبار شيفية واختبار شيفية (ANOVA) المئوية، وكذلك

تم استعمال الإحصاء التحليلي المتمثل في تحليل التباين الأحادي. ومعامل ارتباط بيرسون

وسبيرمان واختبار الإنحدار المتدرج المتعدد.

نتائج الدراسة:

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

✓ إن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط

القيادية لمديري المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية.

✓ إن مديري المدارس يتصفون بالسمات الشخصية الأربعة بدرجة عالية.

✓ إن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كان بدرجة

عالية.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات

استجابة أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية والسمات الشخصية والروح المعنوية وفقا

لمتغيرات (العمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ونوع المؤهل والحالة الاجتماعية) ولا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية ماعدا سمة الإجتماعية وفقا لسنوات

الخبرة ، ولا توجد فروق لجميع السمات وفقا للمؤهل العلمي فقط كما توجد فروق ذات دلالة

إحصائية للروح المعنوية وفقا للعمر فقط.

✓ وجود علاقة إرتباطيه موجبة وقوية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية

وبينهما وبين الروح المعنوية.

✓ إن الأنماط القيادية مجتمعة والسمات الشخصية مجتمعة تفسر قدرا كبيرا من

التباين لمستوى الروح المعنوية.

(7) دراسة بعنوان: دراسة العلاقة بين النمط القيادي ودافعية المعلمين¹

تتلخص المشكلة بمعرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية

العامة في الأردن، ودافعية معلميه ومعلماتها نحو مهنتهم ، من خلال الإجابة عن الأسئلة

التالية:

✓ ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في

الأردن؟

✓ ما مستوى دافعية معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن نحو

مهنتهم كمعلمين ؟

✓ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري

ومديرات المدارس الثانوية العامة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم

والمحافظة؟

¹علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: دراسة العلاقة بين النمط القيادي ودافعية المعلمين، بحث منشور، دار الحامد، عمان، 2006.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

✓ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية معلمي ومعلمات

المدارس الثانوية العامة في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم والمحافظة؟

✓ ماالعلاقة بين النمط القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في

الأردن ودافعية معلميه ومعلماتها نحو مهنتهم كمعلمين؟

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في

الأردن موزعين على المحافظات المعنية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 1141 معلما ومعلمة أي بنسبة 10.65%

من مجتمع البحث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية لتمثيل جميع المتغيرات وقد بلغ

عدد المعلمين 473 معلما وعدد المعلمات 668.

أداة الدراسة : اعتمدت الدراسة على الإستبانة وقد تكونت في صورتها النهائية من

جزئين، الجزء لأول يتعلق بوصف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة من

وجهة نظر المعلمين، والجزء الثاني يتعلق بقياس دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين.

نتائج الدراسة:

- أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، يليه النمط الأوتوقراطي ثم التسبيبي.
- أن مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كان متوسطا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الأوتوقراطي تعزى للجنس، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط التسبيبي تعزى للجنس، كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط القيادة الديمقراطي بين المعلمين تعزى للخبرة. وأبضا هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المحافظة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدافعية تعزى لمتغير الجنس، وأبضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين تعزى للمؤهل العلمي. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم تعزى للخبرة في العليم، وكذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المحافظة.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى دافعية المعلمين. ووجود ارتباط سلبي بين النمط الأوتوقراطي ودافعية المعلمين نحو مهنتهم.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ودافعية المعلمين وهي علاقة ارتباطيه ايجابية
- وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين النمط التسبيبي ودافعية المعلمين نحو مهنتهم.

8) دراسة بعنوان: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة

الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

✓ ماالنمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين؟

¹حنان ناصر العدوانى : الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

✓ ما مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة

ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وبين الضغوط التنظيمية

للمعلمين؟

✓ هل تختلف استجابات المعلمين حول درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري

المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغيرات الجنس والخبرة

والاختصاص؟

✓ هل تختلف استجابات المعلمين بالنسبة للضغوط التنظيمية الواقعة عليهم تبعا

لمتغيرات الجنس والخبرة والاختصاص؟

فرضيات الدراسة: اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى

الإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها وهي:

✓ لا توجد علاقة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين درجة ممارسة

الأنماط القيادية للمديرين والضغوط التنظيمية للمعلمين في المرحلة الثانوية في دولة الكويت

من وجهة نظرهم .

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

✓ لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في استجابات المعلمين

حول درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس والخبرة والاختصاص.

✓ لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في استجابات المعلمين

بالنسبة للضغوط التنظيمية الواقعة عليهم وفقا لمتغير الجنس والخبرة والاختصاص.

✓ منهجية الدراسة : تم تطبيق المنهج الوصفي الإرتباطي واعتمدت الإستبانة وسيلة

لجمع البيانات.

✓ عينة الدراسة : تم اختيار عينة طبقية عشوائية باستخدام جدول العينات بارتليت

وكوتريلك، من المعلمين والمعلمات في ثلاث مناطق تعليمية، إذ بلغ عدد أفراد العينة 600

معلم ومعلمة.

✓ أداة الدراسة : استبانة للأنماط القيادية وأخرى للضغوط التنظيمية.

✓ نتائج الدراسة:

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

✓ أن النمط القيادي السائد لمدراء المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين كان نمط القيادة الديمقراطي وجاء في المرتبة الثانية نمط القيادة التسلطي وجاء في

الرتبة الأخيرة نمط القيادة التسيبي.

✓ كان مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم متوسطة.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري

المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط الديمقراطي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين.

✓ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية

لنمط التسيبي وبين الضغوط التنظيمية.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التسلطي والضغوط التنظيمية

للمعلمين.

9 دراسة بعنوان: درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن وتأثيرها

ببعض المتغيرات¹

¹منعم السعيدة ، هشام الدعجة :درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن وتأثيرها ببعض المتغيرات، كلية العلوم التربوية بالأردن، بحث منشور في مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 11 العدد1مارس 2010.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

جاءت هذه الدراسة لقياس درجة الروح المعنوية لدى معلمي التربية المهنية، في

الأردن ومعرفة تأثير ظروف عمل المعلم ومعرفة خصائصه في درجة هذه الروح، حيث

يتوقع لذلك أن يساعد في معرفة واقع عمل معلم التربية المهنية.

حدود الدراسة ومحدداتها : للدراسة مجموعة من المحددات والحدود تتلخص في

الآتي:

أجريت الدراسة على عينة من معلمي التربية المهنية كانت نسبتها 10% من مجتمع

الدراسة، كما تعتمد نتائج الدراسة على صدق الإستبانة التي تم تطويرها.

أسئلة الدراسة:

✓ ما درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن؟

✓ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية

المهنية في الأردن تعزى للمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، وطبيعة المنطقة، ووجود

مشغل للتربية المهنية في المدرسة وعدد الطلبة في المدرسة؟

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

منهج الدراسة : استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث استخدمت استبانة

لقياس درجة تقدير المعلمين لدرجة الروح المعنوية لديهم.

عينة الدراسة: تمت تقدير عينة الدراسة بنسبة 10% من المجموع الكلي لأفراد

المجتمع حيث بلغ عدد المعلمين في عينة الدراسة 254 معلما. وقد تم اختيارهم بالطريقة

العشوائية.

أداة الدراسة : إعدمت الدراسة على استبانة لقياس درجة الروح المعنوية للمعلمين،

وتم تطويرها بناءا على الأدب التربوي وقد تكونت من 58 فقرة مقسمة على خمس مجالات

وهي: الإتجاه نحو المدرسة والعمل، والإتجاه نحو الذات العاملة، والبيئة الفيزيقية، والإدارة

المدرسية، والرواتب والحوافز والترقيات.

نتائج الدراسة:

- تشير النتائج إلى أن درجة الروح المعنوية كانت متوسطة.
- تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية تبعا لمتغيري الجنس ومتغير وجود المشغل في المدرسة.

- كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية تبعاً لمتغيرات طبيعة المنطقة وتخصص المعلم والمؤهل العلمي وعدد الطلبة في المدرسة.

❖ الدراسات الأجنبية

(1) دراسة بعنوان: Leadership styles of managers of Arab schools

in Malaysia, their relationship to morale¹

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية للمعلمين وعلاقتها بالروح المعنوية في المدارس العربية بكوالمبور بماليزيا.

مجتمع الدراسة: جميع معلمي المدارس اليمنية والليبية بكوالمبور والبالغ عددهم 48 معلم في السنة الدراسية 2010-2011 .

العينة : تم استخدام العينة العشوائية البسيطة.

¹: Leadership styles of managers of Arab schools in Malaysia, their relationship to morale ,Advances in natural and Applied sciences,Anwar Ramah Shref, D. Mahmoud Mohamed Ali ,6(6) ,pp.774-751,2012

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

المنهج وأداة الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، والإستبانة كأداة

للدراسة حيث تكونت من جزئين :الأول ويحتوي على 24 فقرة للأنماط القيادية والثاني

ويضم 16 فقرة لقياس الروح المعنوية.

نتائج الدراسة: بينت الدراسة أن أسلوب القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية كانا الأكثر

انتشارا بين المعلمين في المدارس العربية وفي المرتبة الأخيرة الأسلوب الحر، كما توصلت

الدراسة إلى أن معامل الارتباط بلغ عند الأسلوب الديمقراطي(0.892) وعند الأوتوقراطي(

0.748) وعند النمط الحر بلغ (0.624) وأن مستوى الروح المعنوية يكون مرتفعا عندما

تمارس عليهم القيادة الديمقراطية.

(2) دراسة بعنوان : ¹ Effects of career progression,work

motivation and Leadership styles on job satisfaction of Library

personnel in the Federal civil service of Nigéria

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام الترقيات والحوافز وأساليب القيادة

على الرضا الوظيفي لموظفي المكتبة في الخدمة المدنية في نيجيريا وأيضا:

¹Effects of career progression,work motivation and Leadership styles on job satisfaction of Library personnel in the Fe deral civil service of Nigéria ,Adebayo Olufemi Faniméhin , S O Popoola,International Journal of Library and Information Science,vol .5(5).pp.147-159, June2013,http://www.academicjournals.org/IJLIS

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

- ✓ تحديد مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في المكتبة.
- ✓ دراسة مؤشرات الترقية، المؤهلات والتدريب وتأثيرها على الرضا الوظيفي.
- ✓ دراسة تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي لموظفي المكتبة.
- ✓ دراسة تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي لموظفي المكتبة.
- ✓ التحقق ما إذا كان الترقية في الوظيفة ونظام الحوافز وأساليب القيادة لها تأثير

مشترك على الرضا الوظيفي لموظفي المكتبة؟

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من أمناء المكتبات وضباط المكتبة في جميع

الوزارات الإتحادية والإدارات غير الوزارية من 450 موظف بالمكتبة، موزعين كما يلي:

218 من أمناء المكتبات و232 من موظفي المكتبات.

فرضيات الدراسة:

- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الترقية والرضا

الوظيفي لموظفي المكتبة في الوزارات والدوائر خارج الوزارات في الخدمة المدنية الفدرالية.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الدوافع والرضا

الوظيفي لموظفي المكتبة في الوزارات والإدارات غير الوزارية في الخدمة المدنية الفدرالية.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أساليب القيادة

والرضا الوظيفي لموظفي المكتبة في الوزارات والدوائر خارج الوزارات في الخدمة المدنية

الفدرالية.

✓ لا توجد آثار مشتركة للترقية والدوافع للعمل وأساليب القيادة على الرضا

الوظيفي للعاملين بالمكتبة المدنية الاتحادية.

أداة الدراسة: الإستبانة وتتكون من عدة مجالات الأول يتعلق بمقياس الترقية في

الوظيفة مكون من 29 فقرة أما الثاني فهو يخص الأنماط القيادية يتكون من 26 فقرة

ومقياس الرضا الوظيفي يتكون من 20 فقرة ومقياس التحفيز كذلك.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين الترقية في

الوظيفة والدافعية للعمل وأساليب القيادة وبين الرضا الوظيفي، لذلك يوصى المسؤولون

الحكوميون بواجب الاهتمام بأساليب القيادة والدافعية للعمل من أجل تحقيق الرضا الوظيفي

لموظفي المكتبة.

3) دراسة بعنوان : The relationship between leadership and

employee morale in higher education¹

تواجه جامعة جنوب إفريقيا (UNISA)، كغيرها من مؤسسات التعليم العالي تحديات جديدة تتمثل في إجراء تخفيضات في ميزانيتها، وخضوعها لصيغة تمويل جديدة بسبب التغيرات التكنولوجية وتغييرات على مستوى القيادة وأيضاً دعوتها إلى زيادة إنتاج البحوث. كل هذه التحديات ساهمت في تخفيض مستوى الروح المعنوية للموظفين وأدى إلى بعض المقاومة والتخوف، وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الروح المعنوية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والإدارية (CEMS) والكشف عن العلاقة بين القيادة والروح المعنوية لموظفي الكلية.

منهج وأداة الدراسة: استخدمت الدراسة منهج المسح الشامل، وشملت الدراسة 604 من موظفي الكلية، وتم استعمال الإستبيان كأداة للدراسة ويدار على شبكة الانترنت، ويحتوي على 75 مجال من مجالات الخدمة في نظام الكلية وقد استجاب لهذه الدراسة 254 موظفاً من العدد الإجمالي للموظفين، وهذا في ماي 2010.

¹The relationship between leadership and employee morale in higher education :H.C. Ngambi , African Journal of Business Management Vol. 5(3), pp. 762-776, 4 February, <http://www.academicjournals.org/AJBM>

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

مجالات ركزت عليها الدراسة:

- ✓ الرضا الوظيفي.
- ✓ تصنيفات الوظائف داخل الكلية.
- ✓ تقديرات الموظفين للكلية كمكان للعمل.
- ✓ أنماط القيادة داخل الكلية.

نتائج الدراسة:

- ✓ كشفت نتائج الدراسة أن المبادرات التي قدمتها القيادة الجديدة كانت ايجابية.
- ✓ تأثير القيادة على الروح المعنوية.
- ✓ كشفت النتائج أن القيادة الحالية ساهمت بشكل إيجابي في التقليل من نوايا الموظفين لمغادرة الكلية كتحسين الرعاية، وبيئة العمل والتواصل والانفتاح.
- ✓ أظهرت النتائج أن كلا من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر على معنويات الموظفين، وأن هناك علاقة بين القيادة ومعنويات الموظفين.

كما أكدت على وجوب العدل والمساواة في توزيع حجم العمل وكذلك تقليل العبء

الإداري على الأكاديميين. وتحسين التدريب القيادي.

رابعاً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

حاول الباحث أن يجمع ما أمكن من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بهذه

الدراسة الحالية من خلال متغيري الدراسة الرئيسيين وهما الأنماط القيادية لمدراء الجامعات

والروح المعنوية للعاملين، وتمت الاستفادة منها من خلال تتبع الإجراءات المنهجية للدراسة

وفي كيفية بناء وتطوير الإستمارة وأيضاً كيفية تطبيق مختلف المقاييس والإختبارات المتعلقة

بالتحليل الوصفي والتحليل الإحصائي، وفيما يلي يستعرض الباحث أهم ما تميزت به هذه

الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة:

• ركزت معظم الدراسات السابقة على ميادين اقتصادية أو لها علاقة بقطاع

التربية، في حين شملت هذه الدراسة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

• تناولت معظم الدراسات السابقة الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية

أو الدافعية أو الإبداع التنظيمي أو المواطنة أو الرضا الوظيفي أو الأداء أو

الصراع..وتميزت هذه الدراسة عن غيرها في محاولة الكشف عن العلاقة بين الأنماط

القيادية والروح المعنوية.

• هدفت الدراسات السابقة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية بمختلف

المتغيرات التابعة وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية، في حين توصلت هذه الدراسة إلى

التعرف أكثر عن درجة تأثير المتغير المستقل (النمط القيادي) في المتغير التابع (الروح

المعنوية).

• ركزت معظم الدراسات السابقة على عينة من المدراء والمشرفين والمعلمين من

أجل التعرف على النمط القيادي، في حين إهتمت هذه الدراسة باتجاهات عينة من العاملين

في الإدارة الجامعية، فهم يشكلون مفصلا من مفاصل الأسرة الجامعية.

• وقد أجمعت كل من هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استعمال أداة

الإستبانة كأداة للقياس، وكذلك في استخدام مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية في مختلف الإحصاءات كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك

التحليل والإختبارات كتحليل التباين الأحادي واختبار شيفية واختبار سبيرمان واختبار ألفا

كرونباخ.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

• كما توافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج معظم الدراسات السابقة في الوصول

إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد، واختلفت معها في النتائج المتعلقة

بالفروق.

الفصل الثاني

القيادة الإدارية

أولا: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها

ثانيا: النظريات القيادية

ثالثا: وظائف القيادة

رابعا: متطلبات القيادة الإدارية

خامسا: شروط القائد الكفاء

سادسا: خصائص المؤسسة الجامعية

سابعا: التنظيم الإداري على مستوى الجامعة

تمهيد

حظي مفهوم القيادة بالنصيب الوافر من الاهتمام لما له من أهمية كبرى في رقي المجتمعات المعاصرة، بل إن ما يسود العالم اليوم من حروب وسلام ومن أزمات وإصلاحات أو توترات أو تقدم، إنما هو نتيجة لسلوك القيادات العالمية، ذلك لأن القيادة ظاهرة إجتماعية تؤثر وتتأثر بظروف المجتمع السياسية والإجتماعية والثقافية. ومما لاشك فيه أن القيادة الإدارية هي فن توجيه الناس والتأثير فيهم لتحقيق هدف معين. ونجدها في مختلف الميادين في الإدارة وفي الجامعة وفي المصانع، ففي كل العلاقات الإنسانية يوجد قادة وهناك أتباع ويتوقف النجاح والتقدم على نوع وشخصية القائد القادر على المواجهة والتحمل والتأثير في الآخرين.

لذلك سنحاول في هذا الفصل دراسة الجوانب المتعددة لمفهوم القيادة الإدارية وأهميتها وكذا مختلف نظريات القيادة ووظائفها ومتطلباتها، كما يهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على أبعاد التنظيم الإداري على مستوى الجامعة.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

أولاً: القيادة الإدارية وأهميتها: القيادة لغة هي من الفعل قاد بمعنى مشى أمام الشيء

أي تقدمه: نقول قاد الدابة مشى أمامها وأخذ بقيادها والقائد هو من يقود فوج من الجنود والقود

في اللغة نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فكان القائد في

المقدمة، فهو الدليل والمرشد والقوة¹.

أما في الاصطلاح فالقيادة هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص

بآخر كما أنها العلاقة بين الرئيس والمرؤوس 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 الموضوعية².

وحسب رأي الدكتور محسن العبودي الذي ناقش مختلف التفسير و التعاريف المتعلقة

بالقيادة بأن التفسير القائم على أساس النفاق أعضاء المجموعة حول شخص بارز لا يمكن

الاعتماد عليه لأن البروز في الشخصية لا يعد دليل على وصول صاحبه إلى مرتبة القيادة فقد

يكون بروز الشخصية راجعا لحكم المنصب الذي يشغله أو لوجود عيوب واضحة في هذه

الشخصية و هنا يتساوى البروز مع القصور القيادي. أما القائد الذي يستطيع قيادة المجموعة

¹المنجد في اللغة و الإعلام، دار المشرق ، ط 31 ، ص 101.
²كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر، عمان، 2004، ص 220.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

إلى أهدافها فهو أمر يصعب تحديده خاصة بالنسبة لأهداف الجماعة فقد تتنوع لدرجة لا يمكن حصرها أو استيعابها. و بالنسبة للإعتبار الثالث القائل أن القائد هو الشخص الذي يختاره أفراد مجموعته رئيسا لهم فلا يعد شرطا، لاعتباره قائدا، فقد لا يأتي الانتخاب إلا بالجهلاء و خاصة في المجتمعات التي لم تتضح بعد نضجا فكريا أو حضاريا.

وبالنسبة للإعتبار الذي يعتبر القائد هو من يستطيع أن يحرك المجموعة نحو التكامل و الربط فالمسألة نسبية، و لا يمكن صيها في قوالب جامدة أو قواعد موضوعية يمكن الحكم من خلالها على من هو قائد، فكلمة التكامل أو الربط مصطلحات مرنة في معناها. وأما التفسير الأخير القائم على الحكم على القيادة من خلال تصرفات السلطات يعتبر تفسيرنا ناقصا فهو و إن إتفق مع ظاهر الأمور و هي صلاح القيادة أولا حتى تستقيم أحوال التابعين ، إلا أن هذا لا يعد تفسيرا دقيقا ، فقد يصلح حال القيادة أو السلطات و تصرفاتها، و رغم هذا لا يصلح حال الآخرين لأسباب ترجع إلى ذواتهم أو لأسباب أخرى. وعليه يمكن أن نعتمد تعريفا للقيادة بأنها تأثير شخص يمارس في موقف معين، و يدار عن طريق الإتصالات نحو الوصول إلى هدف معين أو محدد، فالقيادة تمثل محاولة من جانب القائد الذي يؤثر لتعديل سلوك التابعين¹.

¹محسن العبودي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية ،2007،ص319.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

وبالتالي يمكن القول أن القيادة تغيرت صورتها في أذهان الناس من ذلك الشخص

القوي البنية، والذي يهابه الآخرون، وبلى ويدينون له بالسمع والطاعة والخضوع التام لسلطته إلى شخص محبوب عند جماعته منفتح لمختلف آرائهم وانتقاداتهم ومستعد للتسويق معهم و الأخذ بملاحظاتهم.

وتشير أيضا إلى التفاعل بين الرئيس أو المشرف والأتباع بالشكل الذي يجعلهم أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف الإدارية أو التنظيمية بأقل قدر من المعارضة من جانبهم وتتوقف مساهمة الأتباع في تحقيق أهداف الإدارة أو التنظيم على شخصية الرئيس أو المدير أو المشرف وقدرته على تفهم أتباعه ومن ثم تحفيزهم في أداء مهامهم¹.

وهذا هو التعريف الذي يريجه الباحث لأنه عام و ينطبق على القيادة الإدارية للجامعة.

(1) مفهوم القيادة الادارية: حضي مفهوم القيادة الإدارية بمكانة مميزة في الفكر

الإداري، وأصبح هذا المفهوم يحتل مكانة بارزة في مختلف الدراسات النفسية والاجتماعية، وحتى العسكرية.

¹فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2006، ص100.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

وقد تعددت المفاهيم الإدارية والقيادية نتيجة للدراسات العديدة والبحوث الكثيرة التي أجريت حول التنظيمات الإدارية وصفات القائد وسلوكه ووظائفه وأهمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة في إنجاز المهام، هذا وقد اختلف المفكرون حول معاني القيادي والإداري فمثلا يرى المؤرخون عدم الاختلاف بين الإثنين بينما يرى السلوكيون وفي مقدمتهم ليغام بأن مصطلح قيادي مرتبط بالأدوار التنفيذية¹.

فالقيادة الإدارية هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد. والقائد الإداري الناجح يستطيع عادة إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، وذلك بما يتمتع به من مهارات وقدرة على التأثير والتوجيه².

أي أن القيادة الإدارية هي تعبير عن انصهار الجماعة مع الرئيس انصهارا يوضح مشاكل العمل لكلا الطرفين وينمي في العاملين طاقاتهم لحل هذه المشاكل كما يقوم المدير اعتمادا على أفكار التابعين باتخاذ قرارات في حدود ما يريده وفي حدود ما تريده الجماعة تثير

¹ محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي دار المسيرة، 2013، ط3، عمان، ص176
² فاروق عبده فليبه و السيد محمد عبدالمجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ط2، ص254.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

الاستحسان وتخفف المشاكل. إذن القيادة الإدارية هي نتيجة لتصرف إداري وليست عنصرا من

عناصر التكوين الإداري وبالقيادة الإدارية تتحقق عملية اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية¹.

(2) أهميتها: تعد ظاهرة القيادة ضرورية بالنسبة لتكوين الجماعات واستمرارها فكل تجمع

بين عدد من الأفراد في تنظيم معين بدون قائد لا يعتبر جماعة حيث أن القيادة تعتبر هي

النواة التي يلتف حولها الأفراد، وتعمل المواقف الاجتماعية على إبراز الصفات القيادية ونظرا

لدور القيادة في تخطيط وتنفيذ وتنظيم وتنسيق وتوجيه واعتبار القائد مركز الجماعة ورمزها

وقوة سلطانها وممثلها على رسم سياسة الجماعة وتحقيق أهدافها والمحافظة على تماسكها

وتكاملها فإن هذا يمنح القائد أهمية كبرى تزداد الأهمية خاصة في حالة مواجهة الجماعات

لأزمات ومخاطر التفكك الداخلية وخارجية²

ومعروف أن الإنسان كائن اجتماعي لا تستقيم حياته إلا بالتعاون والعمل مع الآخرين،

والعمل في فرق و مجموعات له شروطه ومقوماته والقيادة هي إحدى هذه المقومات.

وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة. وأن أهمية مكانتها

ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة

¹منصور فهمي: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1981، ط5، ص101.

²هناك حافظ بدري: أساسيات طريقة تنظيم المجتمع، الخدمة الاجتماعية- المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية، 2002، ص304.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

أكثر ديناميكية وفاعلية. وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها إلى جانب كونها نشاطا متخصصا يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ولذا أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي نظام إداري¹.

فأهمية القيادة تكمن في ما يلي:

- ✓ عن طريق القيادة يمكن توجيه التفاعل بين الجماعات المختلفة في المجتمع، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات، ونشر روح التماسك والتعاون فيما بينها، وذلك مطلب ضروري وهام، حيث يؤدي إلى إمكانية الوصول لاتفاق في تحديد الأهداف.
- ✓ إن ذلك التماسك يؤدي إلى تجمع الجهود وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
- ✓ إن القيادة تساعد في تحديد أغراض الجماعات وأهدافها ومن ثم العمل على تنظيمها وترتيب الأولويات بينها بما يؤدي إلى حسن توزيع القوى والجهود لتحقيق أهدافها.

¹علوي عبد الله طاهر: الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي دار المسيرة عمان، 2007، ص21.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

✓ يستطيع الناس أن ينموا قدراتهم لمواجهة مشكلاتهم ويستطيعوا أن يكتسبوا

اتجاهات ومهارات تساعد على النهوض بمقدرتهم في مواجهة مشاعرهم، وللقيادة دور أساسي في هذه العمليات.

✓ إذا ما اشترك سكان المجتمع في عمليات تغييره فهم يعدلون من اتجاهاتهم،

وتزداد قدرتهم ويكسبون مهارات جديدة.

✓ إن العمل الجماعي والتعاوني هو الذي يساعد على ممارسة الديمقراطية، والقيادة

هي تأثير جماعي، ومن ثم فإن القيادة الديمقراطية لها تأثير في إرساء دعائم الممارسة الديمقراطية الشعبية.¹

ثانياً: النظريات القيادية:

تعددت النظريات التي تناولت ظاهرة القيادة وتفسيرها وقد مرت بمراحل تاريخية وفكرية

مختلفة، وقد دفعت الحرب العالمية الثانية بمزيد من هذه الأبحاث والدراسات لاختيار القادة وخاصة في الميدان العسكري.

¹هناك حافظ بدري: أساسيات طريقة تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص305.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

ونورد فيما يلي استعراضا 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 فان درجة الاتفاق والاختلاف عميقة بين نظرية وأخرى¹. وهي كلها تتضمن مقاربات مثل نظرية "الرجل العظيم" التي تفيد مثلا بأنه لولا النبي موسى لظل الشعب اليهودي يعيش في مصر، ولولا تشرشل لأدعن البريطانيين للألمان عام 1940، وهناك النظريات المتعلقة بالميزات التي تؤكد أن القادة قد حباهم الله بسجايا رفيعة تميزهم عن أتباعهم ، والنظريات المتعلقة بالبيئة المحيطة التي تؤكد أن القادة يبرزون كنتيجة للزمان والمكان والظروف²، وبالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية إلا أن الفكر الإداري المعاصر لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة بل قد أفرز لنا عددا هائلا من النظريات القيادية المتباينة والتي يمكن أن نجعلها في أربعة مداخل رئيسية، وهو التصنيف الذي تعتمده هذه الدراسة وهذه المداخل هي:

المدخل الأول: مدخل السمات. لمدخل الثالث: المدخل الموقفي .

¹ منصور فهمي: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية مرجع سابق، ص105.
² روبرت جاي مارزانو وآخرون، ترجمة إلى العربية هلا نافع الخطيب : القيادة المدرسية الناجحة من البحوث إلى النتائج، مكتبة طريق العلم، ص13، www.ascd.org.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

المدخل الثاني: المدخل السلوكي. المدخل الرابع: مدخل الاتجاهات الحديثة.

❖ مدخل السمات

إن أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة، أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما غير ذلك فهم مختلفون حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية فطرية أم مكتسبة، ويعتبر مدخل السمات في الفكر الإداري من أقدم المداخل التي درست وفسرت حقيقة نشأة القيادة، ونستطيع أن نبين العديد من النظريات التي سلكت هذا المدخل ولعل من أشهر تلك النظريات:¹

(1) نظرية الرجل العظيم: كان سير فرانسيس جالتون من أبرز دعاة هذه النظرية التي

تقول أن التغييرات التي تحدث للحياة الاجتماعية لا تتحقق إلا عن طريق أفراد يمتلكون قدرات غير عادية ومواهب بارزة، حيث قدم الكثير من البيانات والإحصائيات الوراثية التي تؤيد كلامه. 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. لقد

¹علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2006، ص52.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

كان ماكس فيبر مهتما بدراسة الأديان وتأثيرها على المجتمع وقد نظر إلى القيادة الكاريزمية على أنها في أنقى صورها وأكثرها حدة تكون في موضع قيادة النبوة، ووصف النبي بأنه الإنسان الذي يستطيع بواسطة الفضيلة والهبة الشخصية التي يمتلكها، وفضيلة المهمة المقدسة والرسالة التي يدعو إليها أن يدعو إلى عقيدة دينية أو أمر إلهي. ولم يقصر ماكس فيبر القيادة الكاريزمية على الأنبياء وحدهم، وإنما وسع دائرتها لتشمل الأشخاص الموهوبين بصورة فائقة، وخارجة عن المألوف، معتبرا أن فضيلة الكاريزما لدى هؤلاء الموهوبين ناتجة عن حصولهم على مواهب ونعم إلهية، والتي بدونها لا معنى لهذا التمييز في القيادة¹. وتنطوي تحت هذه النظرية العديد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها : نظرية الأمير، ونظرية البطل، ونظرية الرجل المتميز.

1-1) أهم الانتقادات الموجهة لنظرية الرجل العظيم: تعرضت هذه النظرية إلى انتقادات

كثيرة أهمها:

✓ يدور مفهوم هذه النظرية على أن القائد الإداري يولد ولا يصنع وهو انتقاص و

استبعاد لمفهومي التنمية والتدريب.

¹علوي عبد الله طاهر: الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، مرجع سابق، ص35.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

✓ تفتقد هذه النظرية لصفة التعميم، فهناك العديد من الموهوبين لم يتسلموا مراكز

قيادية، والعكس كذلك صحيح، حيث نجد الكثير من تسلم هذه المراكز القيادية وهو لا يملك

المواهب أو الكاريزما التي تؤهله لذلك.

✓ مواهب وموروثات القائد لا يمكن أن تنمو بمعزل عن العوامل البيئية المحيطة

بالقائد.

✓ لا يمكن المساواة بين الأنبياء وأي شخص آخر يعتقد أنه يملك مواهب غير

عادية. فالأنبياء مبعوثون برسالة مقدسة. ﴿وما ينطق عن الهوى إن هو إلا وحي يوحى﴾

(النجم،4،3).

✓ يرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة هبة من السماء لشخص القائد، ومما يعاب

على هذه النظرية أنها لا تأخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه إذ ليس هناك

صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات¹.

2) نظرية السمات: تعتبر هذه النظرية من أبرز النظريات المبكرة حول القيادة إذ حاولت

تحديد الصفات التي يتميز بها القائد عن باقي الأفراد. وقد توصلت في الأخير إلى أن هناك

¹هاشم حمدي رضا : إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع،الأردن،2010ص90.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

سمات معينة شائعة بين القيادة ولكنها قد تختلف من ثقافة إلى أخرى. ومن هذه الصفات ما هو مورفولوجي وفيزيولوجي كالهئية الخارجية والقوة العضلية، ومنها ما هو معرفي كالذكاء والإدراك والتفكير والطلاقة اللفظية والخيال، وما هو شخصي أو انفعالي [أي يتعلق بالشخصية] كالثقة بالنفس وضبطها، والحيوية ومنها ما هو اجتماعي مثل التعاون والانبساطية ومراعاة مشاعر الآخرين وكسب ثقتهم، المهارة الجماعية... وما هو عام كحسن المظهر العام والسمعة الطيبة والمحافظة على الوقت والتمسك بالقيم الروحية...¹

وعلى الرغم من تعدد هذه السمات للقيادة فانه من الصعب توافرها في شخص معين، لأن توافرها في شخص ما أمر مرهون بالمعوقات المختلفة للمجتمع وقواعد السلوك الذي تحكمه، والاتجاهات السائدة فيه، والتطورات المختلفة التي يمر بها، كما أن هناك بعض الأفراد العاديين قد تتوفر فيهم هذه السمات أو بعضها، وهم ليسوا قادة، في حين أن هناك قادة أكفاء لا تتوفر فيهم هذه السمات وإنما تتوفر عندهم سمات أخرى².

¹فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري: المشاركة الديموقراطية في تسيير الجامعة، التطبيقات النفسية والتربوية، مرجع سابق، ص 111
²علوي عبد الله طاهر: الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، مرجع سابق، ص 44.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

ولكن يعاب على هذه النظرية أنه لا يمكن حصر جميع السمات اللازمة للقائد في جميع

المواقف، كما أنه لا يمكن الاتفاق على عدد هذه السمات ونوعها¹.

(1-2) أهم الانتقادات الموجهة لنظرية السمات: ومما يعاب على هذه النظرية ما يلي:

✓ لا يمكن حصر جميع السمات اللازمة للقائد في جميع المواقف والأزمنة

والأمكنة. فالقائد في موقف معين ليس من الضروري أن يبقى هو قائدا في موقف آخر مهما

أوتي من صفات.

✓ ومن النتائج التي توصل إليها **ستوجديل**: أن الشخص لا يكون قائدا بمجرد

امتلاكه لمجموعة من السمات الشخصية، بل لابد أن تكون تلك الخصائص ذات علاقة

بخصائص ونشاطات وأهداف مجموعته.

✓ فشلت هذه النظرية في تحديد وقياس القيادة لعدم توفر لدى جميع القادة سمة

شخصية قابلة للقياس أو حتى لدى القادة في ميدان محدد وكذا اختلاف التقبل لسمة القيادة من

طرف الأتباع².

¹عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص153.
²فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مرجع سابق، ص112.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

✓ لا يوجد اتفاق بين أنصار هذه النظرية على مجموعة محددة من السمات كما لا

يوجد اتفاق حول الأهمية النسبية لأي من تلك السمات أو الخصائص المطلوبة.

✓ وعلى الرغم من كل تلك الانتقادات الموجهة لنظرية السماتين إلا أنه من الخطأ

تجاهل كل الجهود والمحاولات التي بذلها أنصار هذه النظرية في نطاق الجهود العلمية التي

بذلها العلماء لتحديد خصائص أو سمات القيادة الناجحة، ذلك أن فشل النظرية في تحديد

السمات اللازمة للقيادة لا يعني أنها لم تترك أثراً في الفكر الإداري، فهي لا تزال تحظى بقبول

واسع من قبل رجل الشارع، كما نجحت في توجيه برامج التدريب على القيادة في العديد من

الجامعات والمعاهد في الولايات المتحدة الأمريكية، ولا تزال أثارها واضحة في تفكير كثير من

الباحثين وهم بصدد تحديد المعايير اللازمة لاختيار القيادات الإدارية، ومن هنا يصعب التسليم

برفض النظرية كلياً، وإنما يمكن قبولها مع شيء من الحيطة بمعنى أنه لا بد من وجود سمات

معينة ينبغي توافرها في القائد تتلاءم مع المركز القيادي ومناخه، إلا أن هذه السمات ليست

سمات ثابتة غير قابلة للتغيير، إذ يمكن إثراؤها بسمات جديدة مستمدة من تراث حضارات

الفصل الثاني : القيادة الادارية

المجتمعات الأخرى، وبالذات التراث العربي الإسلامي الذي يزخر بالعديد من السمات القيادية

المستمدة من روح الدين الإسلامي الحنيف¹.

❖ المدخل السلوكي :

نتيجة لعدم الاتفاق على السمات وعجز مختلف النظريات عن تقديم أدلة واضحة على

أن هناك صفات مكتسبة في القيادة، بدأ التفكير في الصفات السلوكية للقائد وكيف يتم

تتميتها، وبدأت معها مختلف الدراسات في متابعة سلوك القادة والعاملين من خلال:

- التركيز على سلوك القائد وكيفية تأثيره وتأثره بالمرؤوسين.
- التركيز على التابعين ودوافعهم وسلوكهم وتأثيرهم في نجاح القائد وتعامله معهم .
- التركيز على المهمة .

وقد توصلت الدراسات السلوكية إلى عدد من النظريات نورد بعضها منها على النحو

التالي:

¹ علوي عبد الله طاهر: الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، مرجع سابق، ص48.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

1. دراسات جامعة أيوا: تعد دراسة كل من كيرت ليوين ورونالد لبييت ورالف وايت

في جامعة أيوا أول دراسة ميدانية متميزة بحثت في ميدان الأنماط القيادية ومعرفة طبيعتها،

حيث كانت تهدف إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي والعلاقات التي تحكمها في إطار

العلاقات الاجتماعية السائدة وقد توصلت الدراسة إلى وجود ثلاث أنماط قيادية هي¹:

- نمط القائد الأوتوقراطي .
- نمط القائد الديمقراطي.
- نمط القائد التسببي أو الحر .

2. دراسات جامعة أوهايو (نظرية البعدين في القيادة): وقد بدأت هذه الدراسات بعد

الحرب العالمية الثانية وهدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير

الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل. وتم خلال تلك الدراسات

تطوير المقياس الشهير لأنماط القيادة والذي عرف باسم مقياس وصف سلوك القائد:

(Leader Behavior Description Questionnaire LBDQ) والذي قام هالبن ووينر

بتعديله إلى 130 فقرة وقاما بتطبيقه على مجموعات مختلفة من قيادات الجيش والطيران

¹أمل محمد سرحان المخلافي: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص 22.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

رجال الأعمال والقيادات الحكومية ومشرفي العمال والمدرسين والعمداء والطلبة. حيث برز

بعدان رئيسيان للقيادة هما:

• هيكله المهام : ويشير هذا البعد إلى تحديد الأدوار بين كل من القادة والتابعين

وبالتالي فالقائد الذي يحرز أكبر عدد من النقاط، بناء على إجابات تابعيه على الإستقصاء هو

الذي سيكون نشيط بالتخطيط والاتصال بالمعلومات وجدولة الأنشطة وتجربة الأفكار الجديدة

وما إلى ذلك من اهتمام بهيكله المهام المطلوب انجازها.

• الاهتمام بالمشاعر(الاعتبارية): بمعنى أن القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار

أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل. والقائد

الذي يحرز أعلى درجة، بناء على إجابة تابعيه على الاستقصاء، هو الذي يزيد من الترابط في

المجموعة ويسمح بالاتصال ذا الاتجاهين. وقد اختلفت المسميات لهذين البعدين، رغم تشابه

الجوهر، باختلاف الأشخاص الذين اهتموا بوصف السلوك القيادي. فبارسونز أطلق عليهما:

البعد الأداتي والبعد التعبيري، وأطلق عليهما جتزلز وجوبا : البعد الوظيفي الرسمي والبعد

الفصل الثاني : القيادة الادارية

الشخصي. أما هالين فقد أسماهما: بعد وضع إطار العمل وبعد الاعتبارية. وأسماهما بليك

وموتون: بعد الاهتمام بالعمل وبعد الاهتمام بالناس¹.

نموذج هالين في القيادة

عال الاهتمام بالمشاعر	عال الاهتمام بالمشاعر	عال الاهتمام بالمشاعر
منخفض الاهتمام بالهيكـل التنظيمي	منخفض الاهتمام بالهيكـل التنظيمي	عال الاهتمام بالهيكـل التنظيمي
منخفض الاهتمام بالهيكـل التنظيمي	منخفض الاهتمام بالهيكـل التنظيمي	عال الاهتمام بالهيكـل التنظيمي
منخفض الاهتمام بالمشاعر	منخفض الاهتمام بالمشاعر	منخفض الاهتمام بالمشاعر

هيكـلة المهام

المصدر: علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ص58

3. نظرية الشبكة الادارية: (بليك وموتون): تعتبر هذه النظرية من النظريات الهامة

التي بحثت في موضوع القيادة، حيث قاما بليك وموتون بتطوير نظرية هالين فيما سمي لاحقا

بالشبكة الإدارية، وذلك بتقسيم كل من محور الإنتاج ومحور العلاقات الإنسانية إلى تسع

درجات ومن خلال تقاطع المحورين نستطيع أن نميز (81) نمطا قياديا، ولكنهما اهتما

بوصف خمسة أنماط قيادية كما هو موضح في الشكل التالي²:

نموذج الشبكة الإدارية

¹ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص58.
² أمل محمد سرحان المخلافي: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير ، مرجع سابق، ص29.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

العاملين

↑	اهتمام عال (9.1) بالأفراد وضعيف بالعمل				اهتمام عال (9.9) بالعمل وعال بالأفراد			
	اهتمام معتدل بالعمل (5.5) وبالأفراد							
	اهتمام ضعيف (1.1) بالعمل وضعيف بالأفراد				اهتمام عال (1.9) بالعمل وضعيف بالأفراد			

الانتاج →

(المصدر: أمل المخلافي: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس.. وعلاقتها برضاهم الوظيفي، ص 59)

وفيما يلي وصف لهذه الأنماط.

- النمط (1.1) القيادة غير مبالية بالأفراد وأهداف المنظمة، وتقوم بأعمال

تساعدها على الاحتفاظ بمنصبها، وبالتالي لا يمكن اعتبار هذا الأسلوب مفيدا للعمل.

- النمط (1.9) يشير إلى درجة عالية بالإننتاج واهتمام ضعيف بالأفراد، وينظر

القائد هنا إلى العاملين نظرة آلية، ويهتم بالكفاءة والإنتاجية، وبالتالي فإن نمط القائد هنا

أوتوقراطي إستبدادي.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

• النمط (9.1) يشير إلى القيادة الإنسانية التي تؤمن بالنظرة الحسنة والمعاملة

الطيبة للعنصر البشري، فكل اهتمامها موجه للجانب الإنساني على حساب الجانب المادي والإنتاجي.

• النمط (9.9) يسعى القائد هنا إلى تحقيق إنتاجية عالية من خلال مشاركة

المرووسين، كما يسعى إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة عن طريق التكامل بينهما، وبالتالي يمثل هذا الموقع النمط الأمثل في القيادة الديمقراطية.

• النمط (5.5) ويشير إلى الإدارة التي تؤمن بالحل الوسط، بحيث تعطي تركيزاً

متساوياً للإنتاج والأفراد.

4. دراسات جامعة ميتشيغان :طور هذا النموذج رنسيس ليكرت خلال الدراسات

التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة ميتشيغان الأمريكية، حيث ركزت هذه الدراسات على

العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي بينت طبيعة العلاقة المتفاعلة بين القائد وأعضاء

الفصل الثاني : القيادة الادارية

المجموعة وأثر هذا التفاعل في دافعية الفرد، وزيادة الإنتاج وقد توصل ليكرت إلى طرح أربعة

أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية¹:

• النظام رقم (1): النمط التسلطي الإستغلالي وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة

بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة على

العلاقات بين الإداري والمرؤوس.

• النظام رقم (2): النمط التسلطي الخير، حيث تسمح الإدارة للبعض بالمشاركة

في اتخاذ بعض القرارات ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإداري والمرؤوس.

• النظام رقم (3): النمط الاستشاري، وهنا تبدي الإدارة قدرا ملحوظا من الثقة،

ولكنه ليس كاملا في العاملين، بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القيادة

والعاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

• النظام رقم (4): نمط المشاركة الجماعية وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين

ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى

الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص56.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

ويفترض ليكرت أن النمط الرابع هو النمط الأمثل والأكفأ لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء، حيث أنه يعتمد على الاتصال لجعل جميع أفراد المجموعة تعمل كوحدة واحدة ويشعر جميع أعضاء المجموعة بروح الفريق وبالأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة .

❖ المدخل الموقفي :

يعتمد هذا المدخل في القيادة على فرض أساسي مؤداه: أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له الظروف البيئية الملائمة لممارسة مهامه، وأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين.¹

ولعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أو ظهور هذه القيادة إلى عوامل خارجية غير ذاتية لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك عليها أي سيطرة، ومن ثم فقد ساد الاعتقاد بأن القادة هم نتاج مواقف معينة، خاصة من جانب أولئك الذين لم يقتنعوا بنتائج بحوث ودراسات المداخل الأخرى، وخاصة بعدما تبين لهم أن مدخل المواقف أكثر إقناعاً في

¹أمل محمد سرحان المخلافي: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير ، مرجع سابق،ص34.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

تفسير نشأة كثير من القيادات على مدار التاريخ، على ما بين هذه القيادات من تباين في الصفات والسمات، ومن هؤلاء هتلر في ألمانيا وموسوليني في إيطاليا وروزفلت في الولايات المتحدة في الثلاثينات من هذا القرن، وظهور قيادة ماوتسي تونغ في الصين وسطوع نجمه فيما بعد الحرب العالمية الثانية، فكل من هؤلاء القادة بالرغم من اختلافهم في السمات إنما هم نتاج تلك العوامل والظروف البيئية التي سادت الموقف إبان الفترة التي تولوا فيها القيادة. ويمكن تلخيص عناصر الموقف بما يلي¹:

- سمات القائد وقدراته.
- سمات الأتباع وقدراتهم واستعدادهم ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون لها.
- سمات الموقف ويتضمن الظروف التي أوجدت الموقف والحلول المناسبة.

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

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص62.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

المواهب أو هي التي تعطلها وتطمسها. ولكن يعاب على هذه النظرية مغالاتها في تقدير

الظروف الاجتماعية وإغفالها للاستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد¹.

ويصبح الشخص الذي يملك أكبر قدر من المعلومات عن موقف معين يصبح قائدا في

هذا الموقف وفي هذا الوقت، فإذا تغيرت الظروف حتما يتغير القائد.

ومما يلي أهم مسلمات النظرية الموقفية:

✓ أنها نظرية مكتسبة وسلوكية وإنسانية، تتعامل أساسا مع البيئة وعناصرها وهي

تتمشى أو تخضع للسلوك المتغير من حين لآخر.

✓ القيادة الموقفية ديناميكية، فالفرد الذي يمتلك أكبر كمية من المعلومات يمكن أن

يصبح قائدا في هذا الموقف بالذات فإذا تغيرت الظروف تغير القائد.

✓ من خصائص العلوم السلوكية الاجتماعية التغير وعدم الثبات.

✓ كلما ارتقى عقل الإنسان ارتفعت معه أفكار المجتمع وآلياته وأنشطته وأنماط

حياته.

¹عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص154.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

✓ إذا كان من سمات العلم الثبات فان من سمات المجتمعات التغير والتحول

والتبدل

✓ ليس ثمة قيادة تصلح لكل الظروف والأحوال، بل هناك مواقف متغيرة.

✓ ليس هنا كطريقة تنظيمية مثلى، إذ أن الطريقة المثلى تعتمد على طبيعة الوظيفة

التي يتوخى التنظيم تحقيقها.

✓ كلما كان النمط القيادي الذي يتبعه القائد متلائماً مع متطلبات الموقف الذي

يواجهه، ازدادت فرصة نجاحه في القيادة، وكلما كان النمط القيادي غير متلائم مع متطلبات

الموقف ضعفت فرصة نجاحه في القيادة¹.

وقد انبثق عن هذا المدخل عدد من النماذج والأنماط القيادية ومن أهمها:

(1) **نظرية فيدلر:** ارتبطت هذه النظرية بالعالم فيدلر، وتسمى أيضاً بنظرية الاحتمال

وقد بدأت بالبروز منذ السبعينات من القرن العشرين، وتحاول هذه النظرية أن تفسر العلاقات

المتبادلة داخل كل نظام فرعي في المدرسة، وبين الأنظمة الفرعية بشكل عام وبين المؤسسة

¹ علوي عبد الله طاهر: الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، مرجع سابق، ص91.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

والبيئة الخارجية¹. وتعتبر هذه النظرية أن الأسلوب الأمثل والأفضل لنجاح نمط القائد، يتمثل في موافقة الموقف الذي يعيش فيه القائد مع نمطه، من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه، ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم، ويفترض فيدلر أنه من الصعب على القائد، أن يغير من نمطه القيادي لأن نمط القيادة يعتبر انعكاسا لشخصيته. لذلك فهو يقترح لتحقيق الفعالية أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع نمطه القيادي. وقد طور فيدلر أداة سماها (الزملاء الأقل تفضيلا Worker-LPCLeast Preferred Co).

والمصممة لقياس درجة توجه القائد نحو المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين². وتقوم هذه الأداة على تجربة بسيطة بأن يطلب من القائد أن يصف الشخص الذي يفضل عدم العمل معه في الماضي أو حالياً، ويعني هذا المعيار أن نمط القيادة يمكن اكتشافه من خلال التقويم الذي يعطيه القائد للزميل الذي لا يفضل العمل معه، ويتكون هذا المقياس من ستة عشرة زوجاً من الصفات المتضادة والمكتوبة على شكل قائمة ثنائية موضحة بالشكل ويمثل العمود الأيمن من الجدول الصفات الأساسية، بينما العمود الأيسر يمثل الصفات المضادة. ويأخذ المقياس بالتدرج من (1) إلى (8) بحيث تحدد أدنى قيمة للصفة برقم (1) وأعلى قيمة بالرقم (8).

¹حنان 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، ص18.
²علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص63.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

ويستطيع مدير المدرسة أن يستخدم هذا المعيار لتحديد نمط قيادته، وذلك بأخذ كل من القيمتين في الأداة (أعلى درجة 128 وأقلها 16 درجة) والتي تعكس صفات المعلم الذي يفضل المدير عدم التعامل معه، فإذا كانت الدرجة مرتفعة، كان التقويم ايجابيا، وكشف ذلك عن النمط القيادي الإنساني، أي أن هذه الدرجة تدل أن الزميل الأقل تفضيلا له بعض الجوانب الايجابية، وأنه يستمد رضاه من العلاقات الشخصية، وهذا يدل على أن القائد يركز على العلاقات الإنسانية أو كلما كانت الدرجة منخفضة كان التقويم سلبيا تماما وكشف عن النمط العملي ، إي أن ذلك يدل على أن القائد يركز اهتمامه على العمل.

جدول مقياس فيدلر المشارك الأقل تفضيل

غير حميم	1	2	3	4	5	6	7	8	حميم
غير ودي	1	2	3	4	5	6	7	8	ودي
مرفوض	1	2	3	4	5	6	7	8	مقبول
غير متحمس	1	2	3	4	5	6	7	8	متحمس
محبط	1	2	3	4	5	6	7	8	متعاون
معادي	1	2	3	4	5	6	7	8	مناصر
ممل	1	2	3	4	5	6	7	8	محفز
مشاكس	1	2	3	4	5	6	7	8	منسجم
متردد	1	2	3	4	5	6	7	8	واثق من نفسه

الفصل الثاني : القيادة الادارية

غيركفاء	1	2	3	4	5	6	7	8	كفاء
عابس	1	2	3	4	5	6	7	8	مرح
منغلق	1	2	3	4	5	6	7	8	منفتح
متعال	1	2	3	4	5	6	7	8	متواضع
خامل	1	2	3	4	5	6	7	8	حيوي
متحفظ	1	2	3	4	5	6	7	8	منفتح
متشائم	1	2	3	4	5	6	7	8	متفائل
	16	32	48	64	80	96	112	128	

(المصدر: أمل محمد سرحان المخلافي: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية .. وعلاقتها برضاهم الوظيفي، ص34)

وافترض فيدلر أن ملائمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر أساسية هي :

- علاقة القائد بفريق العمل :عندما تكون العلاقات جيدة ويكون القائد محبوبا فانه يسهل عليه التأثير في الموظفين أكثر مما لو كانت العلاقات غير جيدة وهو غير محبوب، ويرى فيدلر أن هذا العامل هو الأكثر أهمية في تحديد الموقف الملائم للقائد وتقويمه.
- هيكل المهمة: في بعض الحالات تكون الأهداف محددة، وخطوات المهمة واضحة، ومسألة معرفة الطريقة للعمل هي مسألة معرفة فنية، وفي كثير من الحالات تكون المهمات غامضة، ويكون القائد غير متأكد من كيفية تنظيم العمل والإجراءات المناسبة ويواجه صعوبة في عمله.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

• السلطة الممنوحة للقائد: وهي قوة المنصب والحد الذي يتمتع به القائد من

الصلاحيات للتوظيف والطرء ومنح الزيادات والترقية والعقاب. وقد حدد فيدلر ثمانية مواقف

احتمالية للقيادة، تمثل مزيجا من تلك المتغيرات الموقفية، وعلى ضوءها يتحدد النمط القيادي

المناسب لكل موقف منها كالآتي¹:

شكل يوضح الأنماط القيادية وفقا للمواقف

الموقف	سلطة القائد	هيكلية المهمة	العلاقة مع المرؤوسين	الأوضاع الملانمة للقائد	أسلوب القائد الفعل
1.	قوي	مهيكلة	جيدة	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
2.	ضعيف	مهيكلة	جيدة	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
3.	قوي	غير مهيكلة	جيد	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
4.	ضعيف	غير مهيكلة	جيد	ملائم	مرتبط بالعلاقات الاحسانية علامة LPC عالية
5.	قوي	مهيكلة	سيء	وسط	مرتبط بالعلاقات الاحسانية علامة LPC عالية
6.	ضعيف	مهيكلة	سيء	وسط	مرتبط بالعلاقات الاحسانية علامة LPC عالية
7.	قوي	غير مهيكلة	سيء	وسط	مرتبط بالعلاقات الاحسانية علامة LPC عالية
8.	ضعيف	غير مهيكلة	سيء	غير ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة

(المصدر: أمل محمد سرحان المخلافي: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية .. وعلاقتها برضاهم الوظيفي، ص34)

¹ أمل محمد سرحان المخلافي: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير ، مرجع سابق، ص37.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

وتكون المواقف ملائمة للقائد إذا كانت علاقة القائد بفريق العمل يسودها الاحترام والمهام

موزعة بشكل واضح وتوافر السلطة الكافية للقائد مما يؤدي إلى ملائمة الموقف للنمط القيادي.

(2) نظرية المسار إلى الهدف: تعتبر نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت

هاوس سنة 1971 ثم طورها مينتشل سنة 1974 محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية

ومشاعر المرؤوسين كما تعتبر امتدادا للنظرية الموقفية لفيدلر ولكنها تميزت عنها بأنها

استخدمت نظرية التوقع في الدافعية ويعتبر ذلك تطورا سليما لأن القيادة ترتبط بالدافعية من

ناحية وترتبط بالقوة من ناحية أخرى. ومصطلح "المسار الهدف" يعني أن القادة الفعالين هم

الذين يوضحون الطريق للعاملين من أجل مرافقتهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم والتغلب

على مختلف المعوقات والمشاكل التي تعترض سبيلهم.¹ وقد ركزت هذه النظرية على ضرورة

زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين وجعل الطريق لهذه المكافآت سهلا وميسرا، وأن ما

تميزت به نظرية مسار الهدف عن نتائج دراسات أوهايو التي اعتبرت أن القائد الفعال هو الذي

يهتم اهتماما عاليا بالمهمة واهتماما عاليا بالعاملين، أن النظرية الأولى أخذت بعين الاعتبار

العوامل الموقفية إذ وجدت أنه ليس بالضرورة أن يكون القائد الذي يهتم كثيرا بالمهمة ويهتم

¹علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص72.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

كثيرا بالعاملين فعالا في جميع المواقف. فقد افترض هاوس في نظريته أن المواقف غير المؤكدة والغامضة يمكن أن تصبح محبطة للمرؤوسين وأنه في مثل هذه المواقف فان توضيح المهمة المقدم من قبل القائد يكون في نظر المرؤوسين ضروريا ومقبولا. وعلى العكس من ذلك فان المواقف الروتينية تجعل ذلك مرفوض ويؤدي إلى انخفاض الرضا عند المرؤوسين.¹

وعليه فان نظرية المسار الهدف، لا تقدم لنا معادلة بخصوص أفضل الطرق لقيادة الآخرين، وإنما تؤكد على أن المدير الفعال يجب أن يختار النمط الأكثر ملاءمة للموقف ولحاجات أعضاء المجموعة التي يقودها. وقد قدمت لنا هذه النظرية أربعة أنماط للقيادة وهي:

• القائد الموجه: وهو الذي يوضح للتابعين ما هو المطلوب (المتوقع) ويعطي

توجيهات توضح كيفية تحقيقه.

• القائد الداعم: وهو الذي يضيف على العمل جو من المتعة، والصدقة ويهتم

بتدريب المرؤوسين.

¹علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: نفس المرجع، ص73.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

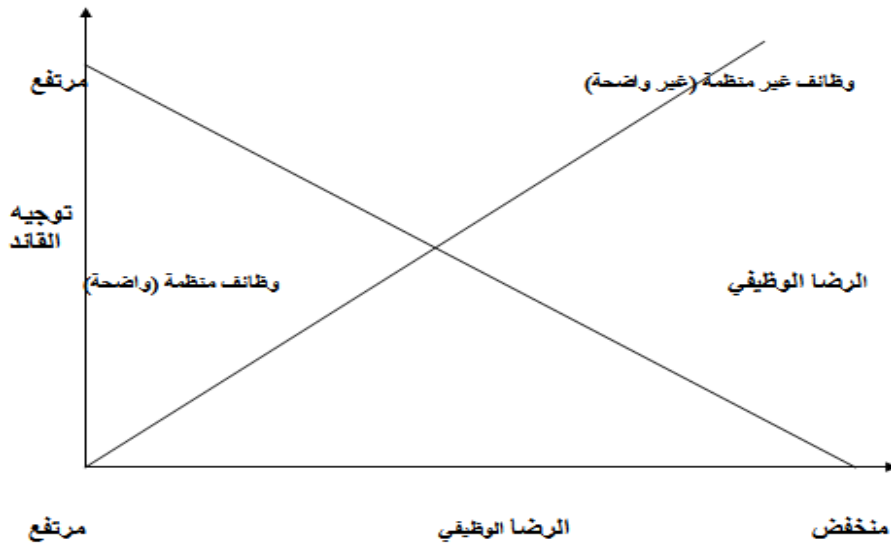
• القائد الذي يهتم بالإنجاز: يضع أهداف صعبة وتكون قابلة للتحدي ويتوقع

مستوى عال من الإنجاز، يجري تطويرات مستمرة، يهتم بالمواصفات العالية ويأمل أن الأفراد

سوف يحققون هذه الأهداف.

• القائد المشارك: يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، يستشير المرؤوسين

دائماً، يسأل عن اقتراحات من المرؤوسين، ويستخدمها عند اتخاذ القرارات.¹



المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ص75.

¹ عبد الرزاق أحمد الطحان: أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2000، ص19.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

ويتضح من الشكل أنه إذا كان القائد يرغب في تحقيق الرضا الوظيفي العالي لمروؤسيه

فعليه أن يقدم توجيه عالي للوظائف غير المنظمة (غير الواضحة) وتوجيه منخفض في

الوظائف المنظمة (الواضحة).

أهم الانتقادات الموجهة لنظرية الموقف:

✓ يرى الباحثون أن هذه النظرية وإن كانت تشير إلى أهمية طبيعة الموقف في

اختيار القائد إلا أنها ليست نظرية متكاملة. فبالرغم من أن الذي تقوم عليه النظرية هو أنه في

مواقف معينة يوجد أشخاص لديهم القدرة على القيادة في هذه المواقف تمتاز عن قدرتهم في

مواقف أخرى، إلا أن طبيعة الموقف كعنصر في حد ذاته ليست أساسا كافيا وان كان ضروريا

في فعالية القيادة¹.

✓ ويعاب على هذه النظرية مغالاتها في تقدير أثر الظروف الإجتماعية وإغفالها

للاستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد².

✓ وهذا يعني أن توافر سمات في القائد في موقف معين لا يعني حتما نجاحه فيها.

¹منصور فهمي: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، مرجع سابق، ص106.
²عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص154.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

✓ كما أنه ليس هناك اتفاق تام بين القائمين بها حول عناصر الموقف التي يمكن

على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم، ويبدو هذا الإختلاف واضحاً من

خلال افتراض بعضهم ثلاثة عناصر، وافتراض البعض الآخر أكثر من ذلك، وافتراض بعضهم

وجود عناصر ليست أساسية، مثل : كون القائد من نفس التنظيم أو من خارجه، والصراعات

الكامنة داخل التنظيم والمناخ النفسي للمجموعة العاملة وغيرها.

✓ كما يؤخذ عليها عدم اتفاقها على أنماط السلوك القيادي.

وعلى الرغم من هذه المآخذ على النظريات الموقفية فإنه لا يمكن إنكار إسهاماتها

الواضحة في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعامل هام يؤثر

في تحديد هذه الخصائص، مما يجعل القيادة وليدة الموقف، على اعتبار أن الموقف هو الذي

يخلق القائد¹.

❖ مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة:

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية تحول في التفكير القيادي. فقد بدأ

الإهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال وارتباط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها. وبدأ البحث

¹علوي عبد الله طاهر: الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، مرجع سابق، ص94.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة المدير (القائد) على التكيف ومن هذه الاتجاهات الحديثة:

1. القيادة الإجرائية (التبادلية) : تقوم على مبدأ التبادل الاقتصادي بين القائد

والمرؤوس، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية. وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين، وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم من خلال التأثير فيهم باستعمال الجوائز والمكافآت أو العقوبات بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الأداء للمرؤوسين. وتعتمد القيادة التبادلية على نوعين من السلوك¹:

- النوع الأول المكافأة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.
- النوع الثاني الإدارة بالاستثناء والتي فيها يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

¹علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 76.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

كما حدد خصائص القائد التبادلي وتوجهاته بالآتي¹:

- يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز.
- يتجنب المخاطرة إلى حد كبير.
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
- يولي اهتماما إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2. القيادة التحويلية: بالرغم من وجود أكثر من 200 نموذج للقيادة، إلا أن نظرية

القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه

العديد من الدراسات الحديثة من أن القادة التحويليون هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة

¹ أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين: القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، العدد 1، الأردن، 2013، ص 61.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

أو البيئات المتصفة بالتغيير، وعدم التأكد، لذلك لا غرابة أن تكون القيادة التحويلية عاملا رئيسيا ومهما في الفترات الحرجة من حياة المنظمات التي تتصف بالتعقيد وعدم الاستقرار¹.
ويعد بيرنر (Burns Macgregor) مؤسس القيادة التحويلية في عام 1978 فقد بنى نظريته على منظومة من الالتزامات الأخلاقية، تستند إلى تطوير العلاقات الأخلاقية بين القادة والأنباع، ولذا فان القادة التحويليين يعززون ويؤكدون أهمية الفضيلة الأخلاقية.

وقد عرف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية على أنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة. ثم قام (Bass) عام 1985 بتقديم نظريته الشهيرة في القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة. ويرى (Bass) بأن القادة التحويليون يؤثرون في المرؤوسين بشكل أساسي، فالمرؤوسون يشعرون بالثقة والاحترام والإعجاب والولاء للقائد، ويتم تحفيزهم على انجاز أعمال أكثر من المتوقع منهم، ويمكن للقائد التحويلي أن يؤثر في المرؤوسين من خلال زيادة وعيهم بأهمية المهمة ونتائجها، وإقناعهم بتغليب مصالح المنظمة على مصالحهم

¹عبد الله مداري الحربي: نظريات القيادة، موقع قيادة بحث منشور يوم 11 أكتوبر 2014، www.saudileadership.org

الفصل الثاني : القيادة الادارية

الشخصية¹. وتشمل القيادة التحويلية على أربعة أبعاد هي التأثير المثالي، واهتمام القائد

بمرؤوسيه واحترامهم ، والدافعية الإلهامية ، والاستثارة الفكرية. ويقصد بهذه الأبعاد مايلي :

• **التأثير المثالي:** ويعني امتلاك المدير للرؤية الواضحة والإحساس القوي بالرسالة

العليا للمنظمة وكذلك غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه مما يؤدي إلى تحقيق

الثقة والاحترام من قبلهم وقد تظهر على شكل سلوك يمارسه المدير أو خصائص يتمتع بها.

• **اهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم :** وتعني اهتمام المدير بمرؤوسيه وإدراك

الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه والعمل

على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

• **الدافعية الإلهامية:** هي قدرة المدير على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين

واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء

كثيرة عن طريق الجهد المبذول.

¹أمل محمد سرحان المخلافي: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، مرجع سابق، ص47.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

- الأستشارة الفكرية: وهي قدرة المدير على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات خاصة الروتينية بالطرق والأساليب الجديدة، ومواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن الحلول المنطقية لها.
- ولا بد من تأكيد على أن هذه الأبعاد ليست محدودة ولا تقتصر فقط على المستوى الإداري الأعلى بل يمكن أن تكون في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة¹. وتتخلص خصائص القائد التحويلي بالاتي²:

- يمتلك رؤية ثاقبة.
- يزرع الثقة بالآخرين من خلال التمكين بشكل واسع.
- يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويشجع التفكير التباعدي.
- يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات.
- يخلق التحديات في الأعمال والمهام.

¹ابتسام علي سلامة الضمور وآخرون: أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، العدد2، الأردن،2010،ص 526.

²أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين: القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مرجع سابق،ص61.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

- يتسم بطرح الأفكار الإبتكارية.
- يسعى إلى بناء الإجماع بين التابعين.
- يشجع التابعين على تجسيد القيم الأخلاقية.

مناقشة واستنتاج:

من الانتقادات التي وجهت إلى نظرية الرجل العظيم و نظرية السمات أنهما ركزتا على صفات القائد وسماته الجسدية والعقلية والنفسية وفي نفس الوقت أهملتا سلوكه، وإذا كانت النظرية السلوكية قد ركزت على سلوك القائد وأسلوبه وتأثيره على العمل، ولكنها نجدتها هي أيضا قد أهملت الموقف، أما النظريات الموقفية فقد أخذت على النظريات الأخرى إهمالها لبعض المتغيرات الأخرى كالبيئة التنظيمية وطبيعة الموقف ومتطلباته الذي تمارس فيها القيادة، ولكن مما يؤخذ عليها هي أيضا مغالاتها في تقدير الظروف الاجتماعية وعدم الاتفاق على جميع عناصر الموقف، وأن نجاح القائد في موقف لايعني حتما نجاحه في جميع المواقف.

أما في ما يخص مدخل الاتجاهات الحديثة فقد انتقل البحث من الاهتمام بالسمات والسلوك القيادي وظروف الموقف إلى الاهتمام بدور العاملين وقدرة القائد على التكيف مع

الفصل الثاني : القيادة الادارية

البيئات المتصفة بالتغيير، ونظرياته لا تخلو هي أيضا من بعض النقائص، وبالتالي فيمكن الاستنتاج بأنه لا توجد نظرية مثلى تصلح كنموذج لقيادة الأفراد، وهو ما يشير إلى وجود بعض القصور الذي يعتري جميع هذه النظريات بمفهومها الغربي، وأيضاً نوعاً من الترابط والتشابه فيما بينها، فمثلاً يسمى الاهتمام المرتفع بالعمل والمنخفض بالعلاقات الإنسانية بالنمط الثاني في نظرية البعدين ويسمى بالنمط المستبد في نظرية الخط المتصل ويسمى بالنمط التسلسلي في نظرية ليكرت ويسمى بالسلطوي في نظرية الشبكة الإدارية ويسمى بالأوتوقراطي في نظرية جامعة أيوا، وكذلك العكس فالاهتمام بالعلاقات الإنسانية يسمى بالنمط الأول في نظرية البعدين ويسمى بالنمط المشارك في نظرية ليكرت ويسمى بالقائد المشارك في نظرية المسار والهدف والى غير ذلك من التشابه، ولا يعني هذا أننا نرفض كل هذه النظريات فلكل نظرية ايجابياتها وسلبياتها وأن إمكانية إثراءهما لا يزال قائماً إلى حد الساعة. ولكن يرى الباحث أن تقسيم النمط القيادي إلى نمط أوتوقراطي ونمط ديموقراطي ونمط تسيبي حسب ما أظهرته دراسات جامعة أيوا هو الأكثر شيوعاً في مختلف الدراسات التطبيقية التي تعتمد على النظريات السلوكية، وهو التقسيم الذي ينتمي إلى المدخل السلوكي، والذي تعتمد هذه الدراسة أيضاً نظراً لمرونته في اختيار أداة الدراسة الحالية في وصف سلوك مدراء الجامعات.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

"والخلاصة أن النظريات السلوكية المختلفة هي نظريات إنسانية مكتسبة تتعامل مع الإنسان كفرد لذا هي نظريات متغيرة دوما بتغير السلوك الإنساني ذاته، وبالتالي فإن كل شيء فيها نسبي غير ثابت، كما أن النظريات السلوكية تفقد قيمتها وتضعف فاعليتها في كثير من المواقف، خاصة إذا لم تكن مقترنة بالأخلاق، وهو ما أكده تاريخ الحضارات الإنسانية، وبالذات الحضارة الإسلامية.. وهناك فرق بين السلوك والأخلاق : فالسلوك في علم النفس هو التصرف الكلي للكائن إزاء منبه معين، أو الإستجابة الكلية للفرد في موقف معين ومن علماء النفس من يقصرون السلوك على النشاط الحركي الظاهر كالمشي والكلام والجري والهروب..¹ ويرى الإمام الغزالي أن الخلق عبارة عن هيئة النفس وصورتها الباطنة، وأن هذا الباطن لا بد من حسن أركانه ليتم حسن الظاهر وهذه الأركان هي: قوة العلم وقوة الغضب وقوة الشهوة، وتقع بين هذه القوى الثلاث قوة العدل.

"أما قوة العلم : فحسنها وصلاحها في أن تصير بحيث يسهل بها إدراك الفرق بين الصدق والكذب في الأقوال، وبين الحق والباطل في الاعتقادات، وبين الجميل والقيح في الأفعال، فإذا أصلحت هذه القوة حصل منها ثمرة الحكمة رأس الأخلاق الحسنة، وهي التي قال

¹محمد محروس الشناوي: أنموذج تهذيب الأخلاق عند الغزالي ومقارنته بأنموذج العلاج السلوكي الحديث، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 22، 1987، ص 137 [http : library .abegs.org](http://library.abegs.org)

الفصل الثاني : القيادة الادارية

الله فيها ﴿ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا وما يذكر الا أولو الألباب﴾ (سورة البقرة، الآية 269).

أما قوة الغضب: فحسنها يصير انقباضها وانبساطها على حد ما تقتضيه الحكمة وكذلك الشهوة، حسنها وصلاحها في أن تكون تحت إشارة الحكمة، أعني إشارة العقل والشرع.

وأما قوة العدل : فهو ضبط الشهوة والغضب تحت إشارة العقل والشرع¹. وفي المقارنة بين ما أوضحه الغزالي في الأخلاق وبين ما يتحدث عنه المعالجون السلوكيون في السلوك يلاحظ الآتي:

1. أن الغزالي قد وضع الأخلاق على خط متدرج يحقق الاعتدال فيها الخلق المحمود وأما الطرفان - الإفراط والتفريط - فهما يسببان فساد الخلق وبذلك فإن الغزالي حدد الاستواء والانحراف، على حين أن معالجي السلوك لا يهتمون بتمييز السوي من الخبيث في السلوك وإنما يتعاملون مع كليهما على أنه سلوك متعلم.

2. من الواضح أن الغزالي قد اهتم بالعملية العقلية ودورها بالنسبة للأفعال الاختيارية وأن اعتدال قوة العقل أمر هام، وهو بذلك قد سبق المعالجين السلوكيين الذين لم

¹ أبو حامد الغزالي: إحياء علوم الدين، دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت، 1982، ص54.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

يدخلوا العمليات العقلية في السلوك في العقد الأخير حين ظهرت المدرسة السلوكية المعرفية في العلاج، أما قبل ذلك فقد كان ينظر إلى الأفعال (الاستجابات) على أنها تخضع مباشرة للمثيرات(المنبهات) الموجودة في البيئة سواء كانت هذه المنبهات تقع مباشرة قبل الاستجابات(نظرية الإشرط الكلاسيكي لبافلوف) أو كانت هذه المنبهات تقع بعد الاستجابات مباشرة وهي التي تعرف بالمدعمات أو العقاب (نظرية الإشرط الإجرائي لسكير) أو نتيجة ملاحظة السلوك في البيئة (التعلم الاجتماعي لباندور).

3. نظر الغزالي نظرة كلية في السلوك فهو يأخذ الخلق في جملته وليس مجرد

استجابات مفردة كما يفعل المعالجون السلوكيون وهو يرى كما أوضحنا أن العمليات العقلية تتوسط بين المنبهات والاستجابات وأن اختلال الجانب العقلي يؤثر على اختلال الخلق¹.

ومن خلال هذه المقارنة البسيطة بين الأخلاق والسلوك لإبراز أهمية الأخلاق في عملية

القيادة " على اعتبار أن مصطلح الأخلاق بالمفهوم الإسلامي هو البديل لمصطلح السلوك

بالمفهوم الغربي، وأن الأخلاق في الإسلام مقترنة بالدين، وكأنهما وجهان لعملة واحدة. فإذا ما

اقتترنت الأخلاق بالدين فعلت فعلتها في المجتمع، بها يتعلم الإنسان المروءة والشهامة، ويندفع

¹محمد محروس الشناوي: أنموذج تهذيب الأخلاق عند الغزالي ومقارنته بأنموذج العلاج السلوكي الحديث، مرجع سابق، ص139.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

لفعل كل حميد من الأعمال، وينجذب لكل جميل من الخصال، فهي التي تهذب النفوس، وتثير القلوب، وتهدى إلى الهدى والطريق المستقيم...وعندما تكون القيادة فاسدة في أخلاقها،ضعيفة الإيمان، مزعزة العقيدة، أو تكون قيادة غير كفوة فحينئذ تسوء الأمور وتضطرب الأحوال. وحتى لا يكون ذلك فإن الإسلام نهى عن أن يوسد الأمر إلى غير أهله وحذر من عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، واعتبر أن إسناد الأمر إلى غير أهله إيذان بالخراب والدمار، وفي الحديث ﴿إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة﴾ (الحاكم/3/261). وفي الوقت نفسه دعا الإسلام إلى وضع الرجل الصالح في المكان الصالح، لأن المسؤولية القيادية أمانة قال النبي (ص) ﴿من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصح منه خان الله ورسوله﴾ (أخرجه الحاكم 92/4)¹

ثالثاً: وظائف وأركان القيادة:

1)وظائف القيادة : يتطلب إنجاز أهداف المنظمة القيام بعدة وظائف تنظيمية كالإشراف

والتنسيق والتخطيط والتنفيذ وهو ما يستدعي وجود جهاز لتحقيق هذه الوظائف في إطار هيكل

تنظيمي معين وهذا الجهاز هو ما يطلق عليه بجهاز القيادة.

¹علوي عبد الله طاهر: الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص،ص،85،84.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

ولما كانت القيادة هي التعبير عن القدرة على تحقيق الإشباع الفردي لكل تابع في حدود

الغرض العام وهو تحقيق الإنتاج وتطويره، فمن هذا المنطق نجد أن القائد يركز على هذا

المفهوم ويحققه في الخطوات التالية:

✓ تقدير أغراض الجماعة: وهذا يعني قيامه بتحقيق المدخل العملي لتنفيذ أهداف

العمل بشكل يحقق أكبر جانب من المواءمة بين الأهداف العامة (للعمل) والأهداف الخاصة

(أغراض الجماعة).

✓ تخطيط أساليب النشاط والتنسيق بينها: اتخاذ قرار من بين بدائل متعددة بطريقة

التنفيذ الأكثر فاعلية ثم تحويل هذا القرار إلى برنامج يحدد لكل موقع عمله ودوره وأخيرا الربط

بين مواقع العمل (التنسيق) لنصل لتحقيق قرار الخطة.

✓ تنظيم العلاقات بين أفراد الجماعة: تتعرض المجموعة التابعة لضغوط المؤثرات

العامة أو الخاصة مما يجعلها غير راضية عن مواقعها، وهذا يتطلب من المشرف حساسية

لهذه المتغيرات لحرصها وقدرة على إعادة ترتيب المواقع بشكل يواجه الضغوط المستمرة.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

✓ ربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات: حتى يستمر البناء التنظيمي وتجنباً

لظهور سوءات الروتين يركز المشرف على إيصال نشاط جماعته للجماعات الأخرى بالمشروع

بشكل ينشط حركة الإتصالات¹.

(2) أركان القيادة: يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات، وإلا أصبحت

هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط. وتعتمد عملية القيادة على الأركان

التالية:

✓ جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الأتباع).

✓ شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذه الهدف وهو (القائد). سواء

كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أو عينته سلطة خارجية عن

الجماعة. ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل الذكاء، الإلتزان العاطفي

والإنفعالي، الخبرة بالعمل، التعاون ومحبة الآخرين..الخ.

¹منصور فهمي: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، مرجع سابق، ص104.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

✓ ظروف وملابسات يتفاعل فيهل الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف). وتشمل هذه

الظروف حجم الجماعة، وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية والعمر والقيم، والتعاون والألفة

وسهولة الاتصال بين أفرادها، واستقرار الجماعة واستقلاليتها ووعيها.. الخ.

✓ اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.

✓ مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة¹.

رابعاً: متطلبات القيادة الإدارية: للتعرف على متطلبات القيادة الإدارية، فقد لخصها

الدكتور محمد حسني العجمي في النقاط التالية:

(1) دراسة دينامية الجماعة، فالقيادة الإدارية التربوية الناجحة، لا بد أن تتخذ خطوات

إيجابية حقيقية في دراسة دينامية الجماعة لأن الجماعة كل دينامي متفاعل ومتغير، مما يلقي

على القائد عبء دراسة خصائص الجماعة وبناء الجماعة وتماسك الجماعة وتكاملها ومعاييرها

وقيمها والأدوار المختلفة فيها والاتجاهات السائدة فيها وعمليات التفاعل والتغيير والتطور

والنمو والتعرف على ما يفسر هذا من دوافع وحاجات شعورية أو لاشعورية.

¹جودت عزت عبد الهادي: الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، دار الثقافة، عمان، 2006، ص144.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

(2) إقامة علاقات إنسانية، فالقائد عليه أن يدرس سيكولوجية العلاقات الإنسانية وأن

يراعيها بحيث تتوافر فيها عناصر حسن الاستماع والاحترام والتشجيع والتقدير.

(3) التصرف بذكاء اجتماعي حيث يجب أن يتميز سلوك القائد بالذكاء الاجتماعي

الذي يتمثل في القدرة على إدراك العلاقات الاجتماعية وفهم الناس والتفاعل السليم معهم مما

يؤدي إلى التوافق الاجتماعي وكما نعلم أن من أهم مظاهر الذكاء الاجتماعي لدى القائد حسن

تصرفه في المواقف الاجتماعية وتعرفه على الحالة النفسية للآخرين وتذكر الأسماء والوجه

وروح الدعابة والمرح.

(4) إتقان التفاعل الاجتماعي الذي يعد أيضا من أهم متطلبات القيادة الإدارية

التربوية الفعالة..

(5) تحمل المسؤولية الاجتماعية كمتطلب من متطلبات القيادة الإدارية التربوية.¹

خامسا: شروط القائد الكفاء:

استطاع المشتغلون والباحثون في علم النفس الاجتماعي تحديد أهم الشروط التي

يجب أن تتوفر في القائد الكفاء والناجح وهي كما يلي:

¹محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة، مرجع سابق، ص208.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

✓ المبادأة والابتكار والمثابرة والطموح: الجماعة تنتظر وتتوقع دوماً أن يكون القائد

ابرز الأفراد في العمل والابتكار والمثابرة والصبر والطموح في مواجهة المواقف الاجتماعية.

✓ التفاعل الاجتماعي: يعني أن يكون القائد أكثر مساهمة ومشاركة في أنشطة

الجماعة وأن ينمي العلاقات الودية بينه وبين الأعضاء من جهة وبين الأعضاء أنفسهم بكثير

من مهارات التعامل الإنسانية والاجتماعية.

✓ السيطرة: لا بد أن يثبت القائد سلطته وسيطرته من خلال زيادة مركزه ومكانته

الاجتماعية وسط الجماعة.

✓ التمثيل الخارجي للجماعة: حيث يعمل القائد سفير الجماعة والناطق الرسمي

باسمها مع جميع الجماعات الأخرى حيث يسعى دوماً إلى إبراز وجهات نظرها والحفاظ على

مصالحها.

✓ الإعلام: يمثل القائد رجل إعلام حيث يبلغ أعضاء الجماعة والجماعات الأخرى

بكل المعلومات والحقائق باعتباره قناة مهمة لتفعيل ديناميكية الجماعة.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

✓ التكامل: يعمل القائد على تحقيق التكامل الاجتماعي بالقضاء على جميع أشكال

التوتر والصراع وفتح المجال أمام القيادة بغية تقوية العلاقات.

✓ التوافق النفسي والاجتماعي: وهذا ضروري جدا في السلوك القيادي ويرتبط الثبات

بالرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى

إصلاحها¹.

وليس هناك سمات ثابتة للقيادة في كل زمان ومكان، وإنما لكل جماعة ظروفها وأهدافها

ومشكلاتها ومن ثم فإن لها نوع القيادة التي تصلح لظروفها الراهنة ولا تصلح لغيرها. يجب أن

يكون للقائد مجموعة من الدوافع التي تحرك نشاطه القيادي، كالرغبة في توكيد ذاته وفي تحقيق

أهداف الجماعة ورغبته في نيل تقدير جماعته. كما يجب أن يتمتع بالقدرة على إدارة الغير،

ولكن مع النظر إليهم كعناصر إنسانية في جماعته، واحترام ذواتهم. أما إنكار ذواتهم فإنه

يجعل من قيادته قيادة تسلطية تثير عداة أفراد الجماعة نحوه وتخفض من الروح المعنوية

بينهم، فلا بد للقائد من أن يضع حاجات الغير موضع الاعتبار. كذلك يجب أن يمتاز القائد

بالقدرة على حل مشكلات الجماعة، وهنا تبدو الحاجة إلى عنصر الذكاء كسمة من السمات

¹حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط5، ص307.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

الضرورية للقيادة. من سمات القائد الكفاء كذلك القدرة على الاتزان الانفعالي، وعلى ضبط النفس والتحكم في دوافعه، فإذا كان قادرا على التحكم في دوافعه الذاتية كان أيضا قادرا على التحكم في دوافع الغير، ومن الشروط الواجب توفرها في القائد الناجح أيضا أن يكون لديه قدر كبير من الكفاءة المهنية إلى جانب الكفاءة الاجتماعية والخبرة. ونستطيع أن نجمل هذه الصفات في صفة واحدة هي النضج الشخصي. هذه السمات ضرورية للقائد الناجح لأنه على أساس من توفرها يستطيع أن يقوم القائد بوظائفه الهامة في الجماعة والتي من بينها رفع الروح المعنوية للجماعة إلى جانب قيامه ببناء الجماعة والجو الاجتماعي للجماعة وتحديد أهداف الجماعة وكذلك أيديولوجية الجماعة ونشاط الجماعة. وبطبيعة الحال فإن الروح المعنوية للجماعة تتوقف على هذه الوظائف التي يقوم بها القائد. وعلى ذلك فكلما أحسن إختيار القائد كلما ارتفعت الروح المعنوية للجماعة¹.

سادسا: خصائص المؤسسة الجامعية

(1) المؤسسة الجامعية هي مؤسسة أكاديمية بالدرجة الأولى يتمحور دورها حول

التدريس والبحث العلمي، وهذا ما يتطلب إدارة إبداعية.

¹عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص157.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

(2) تتسم المؤسسة الجامعية بحساسية مفرطة تجاه التغيرات وإفرازات معطيات

التطور في المعارف والعلوم التقنية، وهذا يتطلب قيادة قادرة على التغيير وإدارته.

(3) ترسم في المؤسسة الجامعية صورة مستقبل مجتمعاتها.

(4) يتسم العاملون في المؤسسة الجامعية بالتأهيل العالي وامتلاك المعارف

والمهارات والخبرات المتقدمة.

(5) يتسم مردود الاستثمار في المؤسسات الجامعية بالبطء النسبي وصعوبة

القياس.

(6) تتطلب المؤسسة الجامعية إنفاقا عاليا في مراحلها التأسيسية على وجه

الخصوص، وفي غياب حافز الربح بمفهومه التجاري المجرد، وخاصة إذا ما كانت

الجامعة حكومية أو لا تهدف للربح.

(7) تتسم قيم وتقاليد وأعراف العاملين في المؤسسة الجامعية بأنماط خاصة

تختلف عن تلك السائدة والمعتادة في المؤسسات الأخرى من حيث أصولها ومعانيها

ومعطياتها ومظاهرها.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

(8) يعد هدف المؤسسة الجامعية، والمتمثل في تزويد طلبتها بالمعارف

والمهارات واضحا في ممارساتها الأكاديمية والإدارية.

(9) ترتبط المؤسسة الجامعية بنظيراتها من المؤسسات الجامعية الأخرى بصلات

ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلو أحيانا من المنافسة، سواء

أكانت تلك المؤسسات وطنية أم إقليمية أم دولية.

(10) تتسم مخرجات المؤسسة الجامعية - فكرا ومعارف ومهارات - بخصائص

تسويقية مختلفة

في أصولها عن تلك الخاصة بمخرجات غيرها من المؤسسات.

(11) تعد علاقة المؤسسة الجامعية - ممثلة في مراكز التأثير ومصادره- من

أكثر الحلقات حساسية في مهام إدارتها، وبالتالي فإن الإدارة معنية بإقامة متطلبات

التفاعل الايجابي مع بيئتها واتخاذ مايلزم للتكيف والحذر من التصادم السلبي معها.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

12) تتسم القرارات في المؤسسة الجامعية- وخاصة في الموضوعات الأكاديمية-

بحساسية عالية، مضمونها الحاجة للقناعة بها يتاح تطبيقها والالتزام بها، فضلا عن

الحاجة لقدر مناسب من الإجماع والمشاركة في اتخاذها.

13) تمارس مهام ووظائف الإدارة في المؤسسة الجامعية، وفق مسارين للسلطة،

أحدهما يرتبط بالهرمية الأكاديمية، وآخر يرتبط بالهرمية التنظيمية، لذا فان الخريطة

التنظيمية لهذه المؤسسة تظهر بعض التداخل إذا ما استهدف تحقيق ممارسات تكاملية

تكفل الابتعاد عن التقاطع في مسارات السلطة. ويلاحظ سيادة واضحة للهرمية

الأكاديمية، وخاصة في قمة الهرم التنظيمي، (رئاسة الجامعة، عمادة الكلية، رئاسة القسم

).

14) تتسم المؤسسة الجامعية بحاجة أكيدة لتأمين مسارات التفاعل بين النظم

الأكاديمية والنظم الإدارية، فضلا عن إرساء قواعد التعاون والتكامل التي توفرها الأهداف

الفصل الثاني : القيادة الادارية

المشتركة، وبالتالي فان الخلل في ضمان مثل هذه المسارات والقواعد يكون مدعاة لفشل

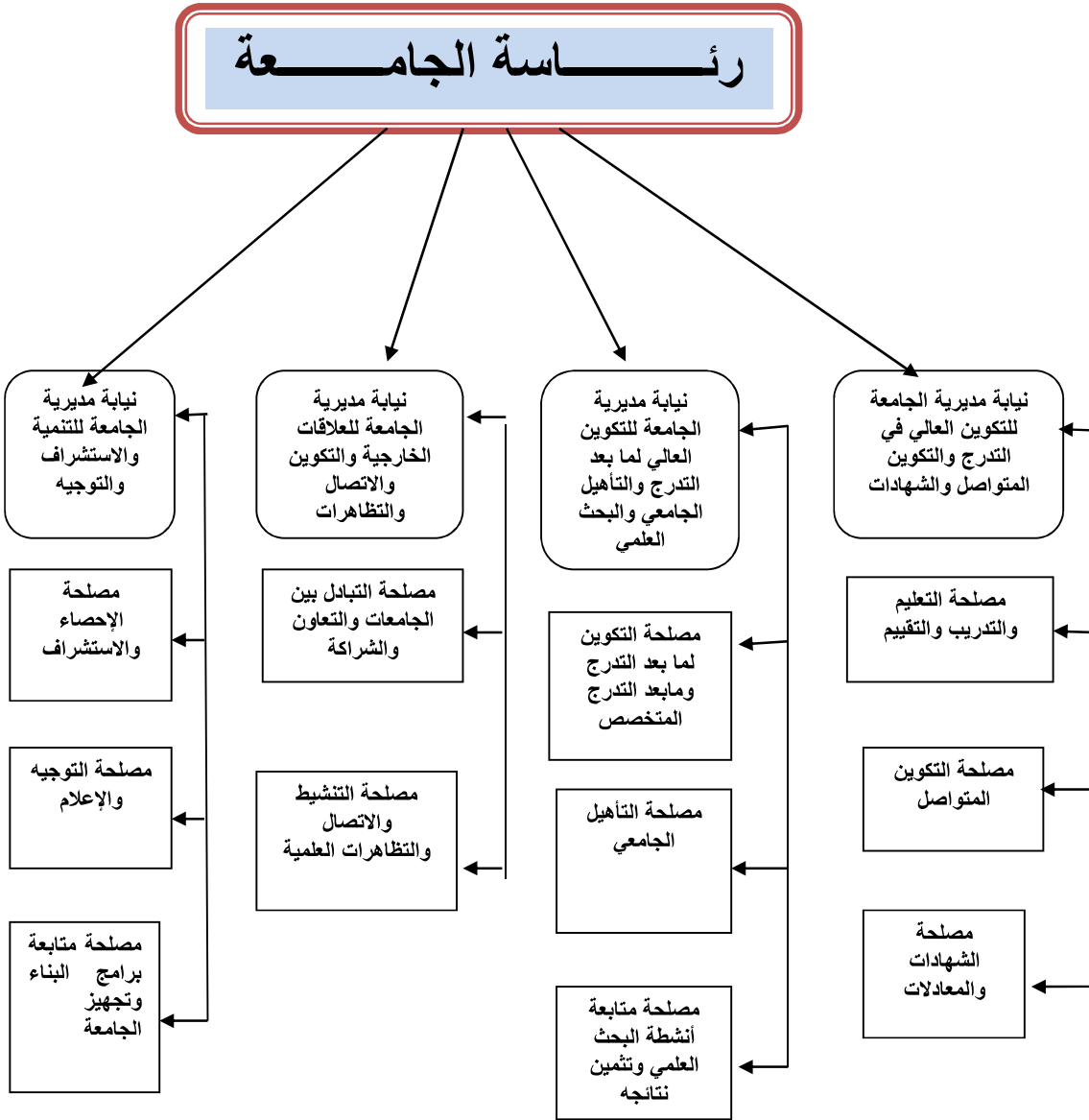
أكاديمي وتنظيمي.¹

سابعاً: التنظيم الإداري على مستوى الجامعة

¹بسمان فيصل محجوب: الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دابمنك للطباعة، مصر، 2003، ص 89 ص 90.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

شكل رقم (2) يبين التنظيم الإداري على مستوى رئاسة الجامعة.

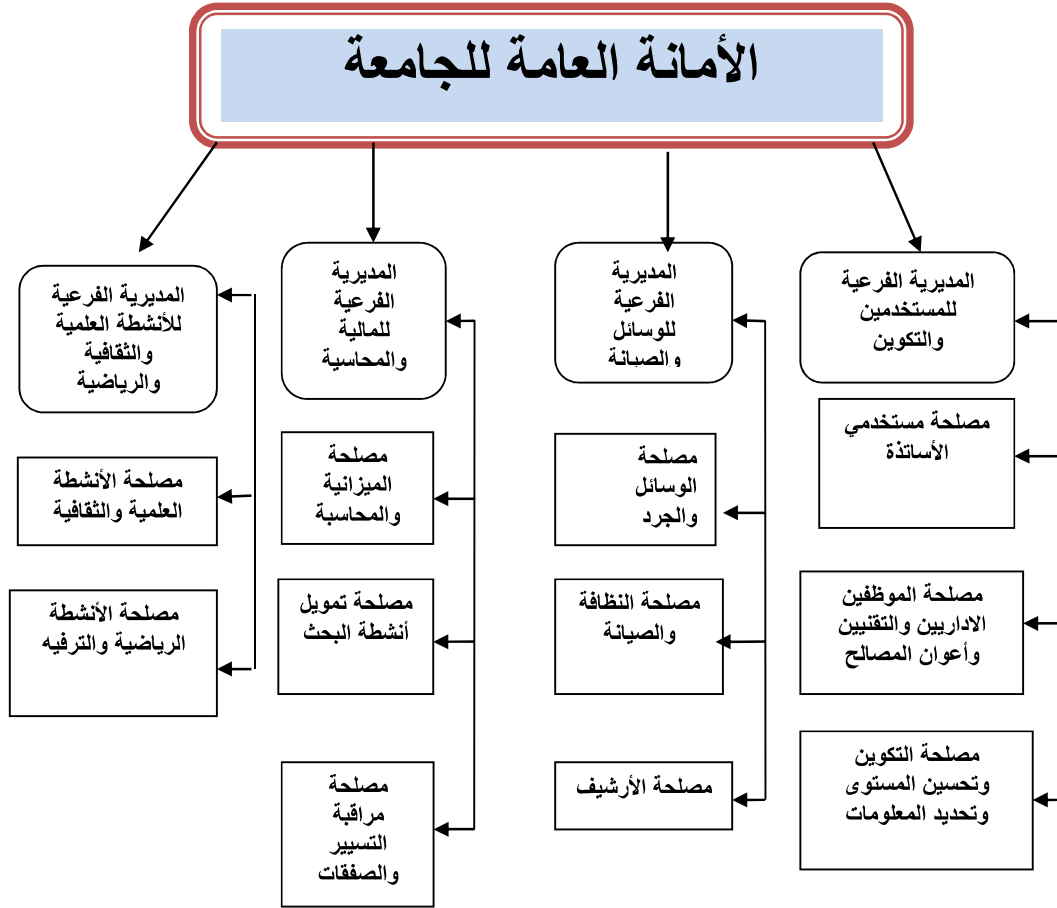


المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين الأمانة العامة لجامعة العربي بن مهيدي أم

الذواقي، 2016.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

شكل رقم (3) يبين التنظيم الإداري على مستوى الأمانة العامة.

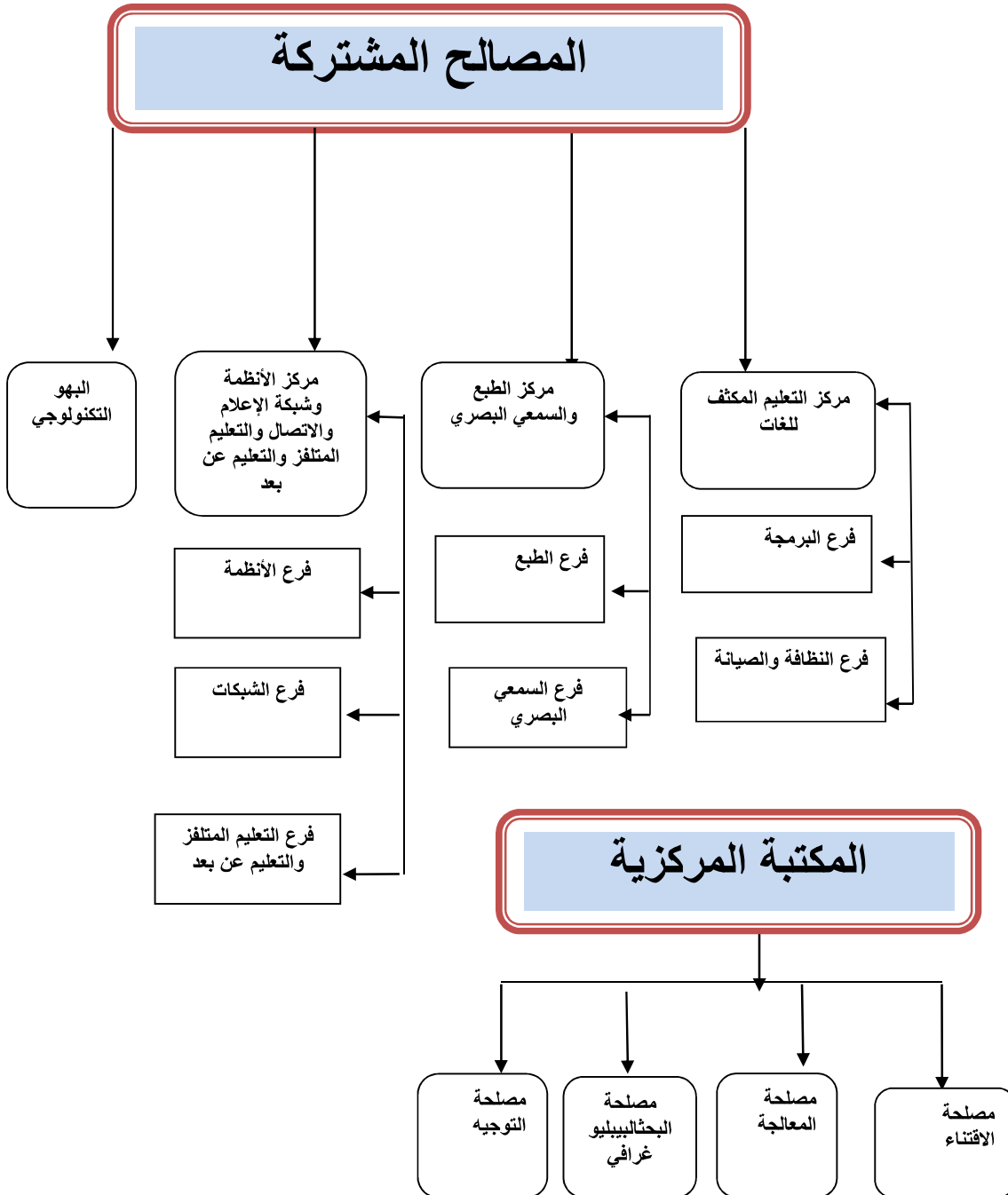


المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين للأمانة العامة لجامعة العربي بن مهيدي أم

اليواقي، 2016.

الفصل الثاني : القيادة الادارية

شكل رقم(4) يبين التنظيم الإداري على مستوى المصالح المشتركة.

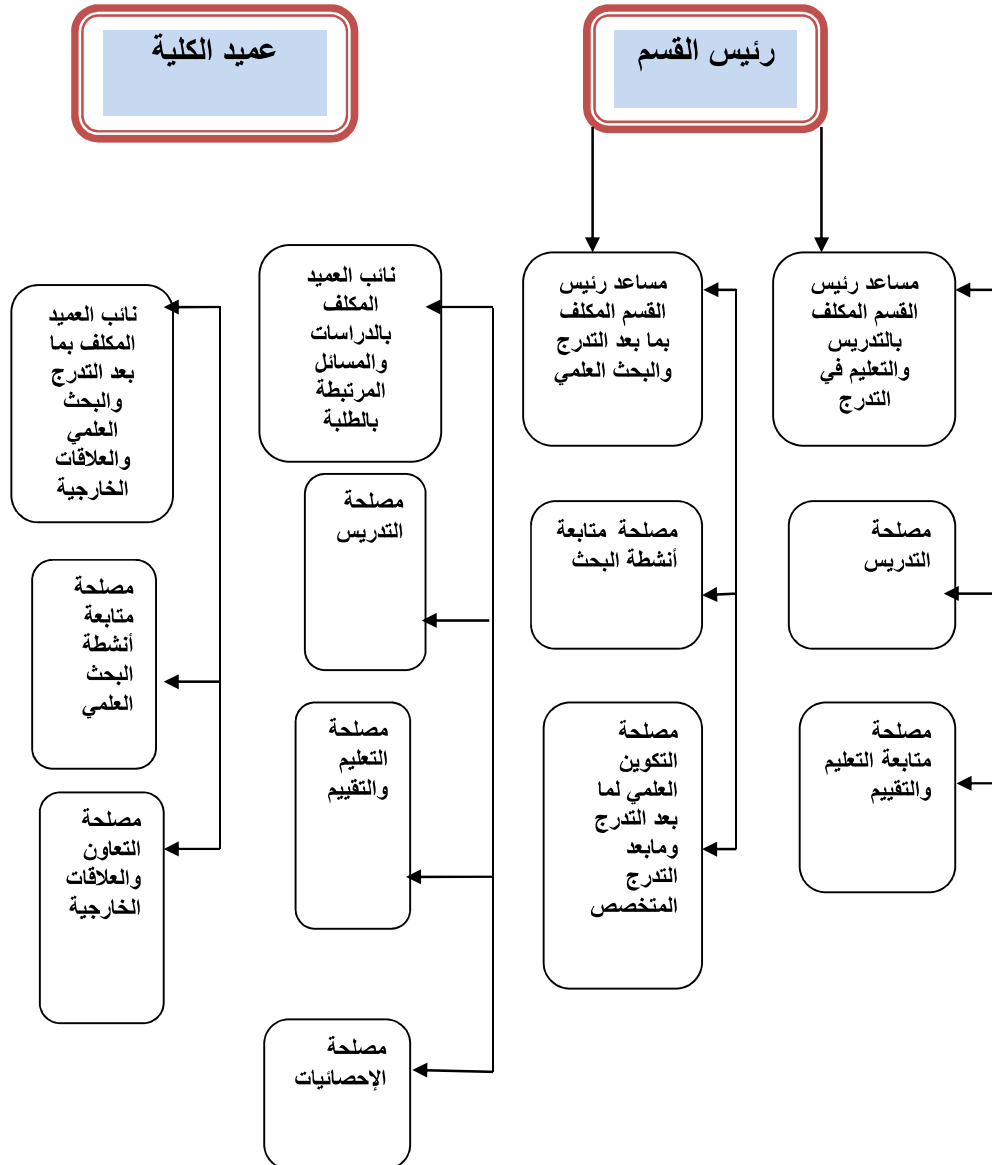


المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين الأمانة العامة لجامعة العربي بن مهيدي أم

اليواقي، 2016

الفصل الثاني : القيادة الادارية

شكل رقم(5) يبين التنظيم الإداري على مستوى الكلية.

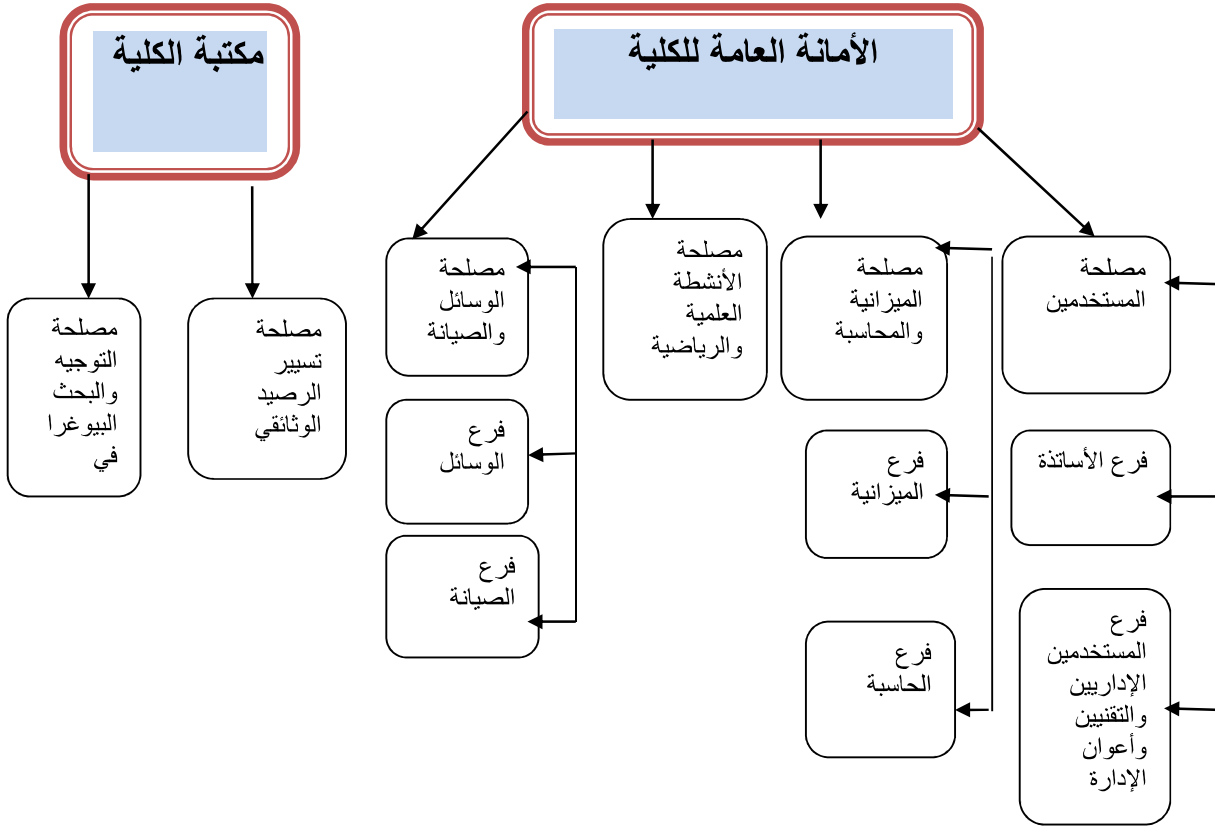


المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين الأمانة العامة لجامعة العربي بن مهيدي أم

اليواقي، 2016

الفصل الثاني : القيادة الادارية

شكل رقم(6) يبين التنظيم الإداري على مستوى الأمانة العامة ومكتبة الكلية.



المصدر:المديرية الفرعية للمستخدمين الأمانة العامة لجامعة العربي بن مهيدي أم

البواقي،2016

الفصل الثاني : القيادة الادارية

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم القيادة الإدارية ونظرياتها ووظائفها والشروط الواجب

توفيرها في القائد الكفاء الذي يسعى إلى تحقيق رغبات الأفراد وإشباع حاجاتهم وتوجيههم

وتحفيزهم، ويتضح مما سبق أنه لا بد من تكوين القيادات الإدارية تكويناً يجعلهم لا يترددون في

اتخاذ القرارات الحاسمة دون تأجيلها مما يجنب المؤسسة الهدر في الأوقات وتعطيل الأعمال.

الفصل الثالث

الأنماط القيادية

أولاً: النمط السلطوي أو الاستبدادي

ثانياً: النمط الديمقراطي

ثالثاً: النمط السائب أو الفوضوي

رابعاً: نمط القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي

تمهيد:

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 أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط وردت بأسماء مختلفة وهي : النمط الديمقراطي، النمط السلطوي أو الاستبدادي والنمط السائب أو الفوضوي.

وقد تركزت الدراسات التي قام بها علماء النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع والإدارة حول تحديد أفضل نمط للقيادة يمكن للقائد استخدامه ويحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، وبأقل التكاليف، وقد توصل العلماء إلى وضع وتحديد ثلاثة أنماط أساسية للقيادة، غير أن هذه الأنماط لم تكن معروفة إلا بشكل محدود حتى بداية القرن التاسع عشر، حين بدأ الاهتمام بتطبيق هذه الأنماط في مجال الإدارة من خلال الدراسات القيادية والإشرافية المتعددة في هذا المجال. وقد تمحورت دراسات الأنماط حول التصرفات والأنشطة التي يتبناها القائد والتي تشكل في مجموعها أسلوبا عاما أو طريقة أو نمط لقيادته¹. ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات من الأنماط:

¹محمود فتحي عكاشة، محمد شفيق: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، ص225.

أولاً: النمط الاستبدادي أو السلطوي (الأوتوقراطي)

يعرف هذا النوع من القيادة أيضا بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه حيث كانت القوة ضرب من ضروب الحياة، فالدولة القوية تحتل الدول الضعيفة والقبيلة القوية تجتاح القبائل الضعيفة وتسبي نساءهم وأولادهم. ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له. ويستغل القائد الاستبدادي سلطته ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إرادته وأهوائه متبعا في أكثر الأحيان أساليب التهديد والتخويف ومستغلا سلطته أو مركزه أو قوة شخصيته للتوصل إلى أهدافه¹.

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 كليا عليه².

¹كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر، الأردن، 2004، ط3، ص211.
²عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص146.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

وعلى أية حال فإن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد من هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معياراً يمكن أن يتميز به سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره، ذلك لأن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته -مثلاً- كأداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي. وهي:

* القيادة الأوتوقراطية المتسلطة: يتميز هذا الأسلوب بنظرته إلى الإنسان كأداة للعمل وكمصدر من مصادر الإنتاج، بغض النظر عن كونه مخلوقاً اجتماعياً يخضع لمتغيرات نفسية واجتماعية. ويلجأ القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في تأثيره على المرؤوسين، دون مشاورتهم وأخذ برأيهم حين اتخاذ القرارات والتعليمات..

* القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة: يتميز هذا الأسلوب باستخدام القائد الإقناع في معاملة مرؤوسيه بالإضافة إلى تحليه بالطيبة والرفقة عندما يريد من مرؤوسيه أن ينفذوا عملاً ما دون أن يخلق لديهم الإستياء، ولكنه يلجأ إلى القسوة والإكراه عندما يشعر أن مرؤوسيه لم ينفذوا عملهم بشكل جيد.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

*القيادة الأوتوقراطية المناورة أو اللبقة: يعد هذا الأسلوب أقل درجات السلوك الأوتوقراطي

استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي حيث يتصرف القائد بلباقة وود مع مرؤوسيه ويستخدم

المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل. ويعتقد هذا القائد بان مشاركة المرؤوسين في

صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون اشتراكهم فعليا¹.

1) السمات الشخصية للمدير من النمط السلطوي أو الاستبدادي(الأوتوقراطي):

✓ قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين.

✓ حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وبالتالي سلب الكثير من حقوق

وواجبات ومسؤوليات الآخرين.

✓ عدم تقبله النقد ولو كان بناءا.

✓ حب المظهرية في جميع المواقف وفي كل مكان.

✓ عدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها كانت غير سليمة.

✓ التفرقة في المعاملة بين العاملين في المؤسسة².

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص40.

² محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة، 2013، ط3، عمان، ص194.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

✓ يسعى القائد أو المدير في ظل القيادة السلطوية إلى خلق شخصيات طفيلية لدى

بقية العمال تهدد التحكم في مصيرهم أثناء العمل (دور الأب)¹.

(2) المقومات الإدارية للنمط السلطوي أو الاستبدادي(الأوتوقراطي):

✓ في هذا النمط يتصف القائد بالتسلط والإكراه في تسيير الأمور وشؤون العمل عن

طريق القرارات المركزية.

✓ ينفرد بالرأي واتخاذ القرار فتنتهي عنده كل العمليات الإدارية فتكون السلطة في يد

القائد بصورة مطلقة.

✓ يرى أن من حقه التحكم في أتباعه كيفما يشاء فهو يرفض أن يفوض سلطة اتخاذ

القرار لمرؤوسيه.

✓ يتدخل تدخلا مباشرا في تفصيلات وجزئيات العمل فهو يتدخل في كل كبيرة

وصغيرة.

✓ يفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال فكلمته هي القانون يأمر ويطاع دون مناقشة

¹فضيل دليو، الهاشمي لو كيا، ميلود سفاري: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مرجع سابق، ص110.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

✓ لا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها ويتوقع من العاملين معه الطاعة وتنفيذ أوامره وتعليماته التي يصدرها.

✓ امتثال المرؤوسين لرؤسائهم يرجع إلى خوفهم الدائم من العقاب لا إلى إقناعهم وإتباعهم لمعنى القيادة.

✓ العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أساسها الإرهاب والخوف وإتباع التعليمات دون مناقشة.

✓ يقوم بتحديد العلاقات بين الأفراد ويستبد بالرأي..

✓ في ظل هذا النمط يسعى القائد إلى أن تظل العلاقات بين الأفراد والجماعة ضعيفة حتى لا يحدث تكتل ضده، فهو مكروه في أغلب الأحيان من قبل أفراد الجماعة¹.

(3) الآثار المترتبة لهيمنة النمط السلطوي أو الاستبدادي (الأوتوقراطي).

✓ محاولة أغلبية أعضاء الجماعة السيطرة على زملائهم وعدم صبرهم على بعضهم البعض.

¹محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص192.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

- ✓ محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص من القائد والتقرب إليه بطريقة ماهرة مستترة والتسلل على أكتاف الآخرين.
- ✓ كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات.
- ✓ إشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء.
- ✓ عدم القدرة على معارضته أي قائد وقبوله دون مناقشة.
- ✓ عدم قبول آراء الزملاء.
- ✓ تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق¹.
- ✓ لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء الجماعة ولذلك سرعان ما ينفرد عقدها إذا تغيب

القائد أو اختفى².

- ✓ التفرقة بين العاملين حيث يحصل من يوافق على آرائه من العاملين على جميع المزايا والحوافز بينما يحظى من عارضه بعدم الاهتمام وأحيانا يستخدم معه بعض أنواع العقاب

¹المرجع نفسه، ص194.

²عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص146.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

والتهديد المختلفة: مثل الخصم، عدم الترقية.. وغيرها وبالتالي يؤدي هذا النمط من الإدارة إلى

انقسام العاملين داخل المنظمة إلى فئتين متصارعتين¹.

✓ يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.

✓ تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض الروح المعنوية

وضعف التماسك وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب

التلف والفاقد، وظهور المشكلات بين الأفراد وازدياد نزاعات العمل.

✓ ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح

السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة.

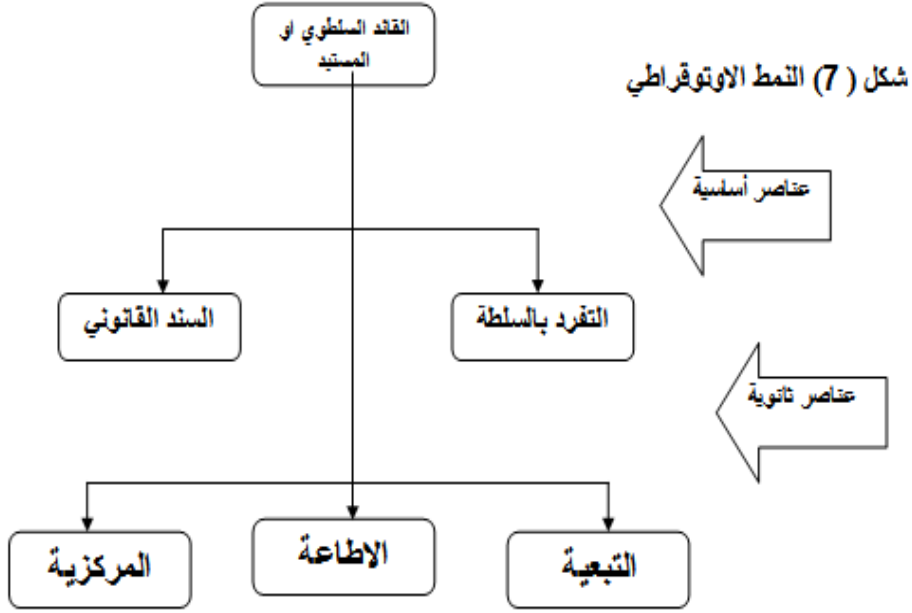
✓ بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلباً في

الإنتاجية على المدى البعيد².

نموذج النمط السلطوي أو الاستبدادي (الأوتوقراطي)

¹ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص234.

² علي احمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص41.



(المصدر علوى عبد الله طهر : الأتموذج القيادى التربوى الاسلامى، ص76)

ثانيا: النمط الديمقراطي:

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين "ديموس" ومعناها الشعب

و"كراتوس" ومعناها السلطة، ولهذا فهي تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب حيث انه في هذه

القيادة، فان الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه وبشارك الأفراد في وضع الأهداف

والتخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة وتكون

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

قنوات الاتصال مفتوحة بينهم. والقائد يقوم بتشجيع الأفراد وهو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم ونقل المشكلات والمشاحنات بينهم¹.

تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الهدف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حفزهم على التعاون. لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقاتهم الكامنة².

هذا النوع من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية أو الدكتاتورية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة وبأخذ رأيهم في معظم قراراته، هذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المؤسسة³. وتفهم القائد الديمقراطي للمشاعر الإنسانية لأتباعه يعتبر من الأسس الهامة لإقامة علاقات سليمة

¹ علي احمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص44.

² كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، مرجع سابق، ص152.

³ فاروق عبده فلبه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص234.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

معهم وهذا يتطلب توافر ما يسمى "بالحساسية للعلاقات الإنسانية " لدى القائد وقدرة إدراكه لذاته وإدراك وجهة نظر أتباعه¹.

1) السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطي:

- ✓ قوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر.
- ✓ تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه.
- ✓ الإعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات والواجبات².
- ✓ القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم.
- ✓ يقدم لأتباعه المعلومات والإرشادات اللازمة.
- ✓ يلعب القائد دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقاتهم الكامنة³.

- ✓ يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها.

¹فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مرجع سابق، ص107.

²محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص198.

³كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، مرجع سابق، ص152.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

✓ لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على

الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة.

✓ يسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم.

✓ يقف موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء¹.

(2) المقومات الإدارية للنمط الديمقراطي:

✓ الإيمان بقيمة كل فرد والعمل على إشباع حاجاته الإنسانية.

✓ سيادة روح التعاون والتآزر في أداء العمل وتحمل المسؤولية وشعور العاملين

بالرضا.

✓ التعرف على اتجاهات وميول العاملين في المؤسسة والإفادة من خبراتهم وجهودهم.

✓ الاهتمام بالتخطيط المسبق للمشروعات والأعمال المختلفة حسب طبيعة المؤسسة.

✓ الإيمان بالمشاركة في التخطيط وقبول تعدد الآراء وتنوع الأفكار والوصول للقرار

السليم.

¹عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص146.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

✓ تشجيع التجديد والتجريب والابتكار بين العاملين لصالح العمل والعاملين وتطور المؤسسة.

✓ الإيمان بجماعية القيادة والأخذ بالمشورة الهادفة مع تحديد الاختصاصات¹.

✓ يعتمد هذا القائد في قيادته على حرية الاختيار والإقناع وأن القرار النهائي يكون

دائماً للأغلبية دون إرهاب أو تسلط أو شدة أو خوف.

✓ يعتمد أسلوبه على الترغيب والإقناع واستخدام الحوافز التشجيعية بما يوفر العلاقات

الإنسانية السليمة داخل العمل ويسهم في رفع معنويات العاملين ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار

واقترح البدائل والحلول وهو الذي يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم².

(3) الآثار المترتبة لهيمنة النمط الديمقراطي.

✓ التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة

والتي يمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف وهذا يساعد القائد على اتخاذ

القرار الرشيد

¹فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص237.

²محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص196.

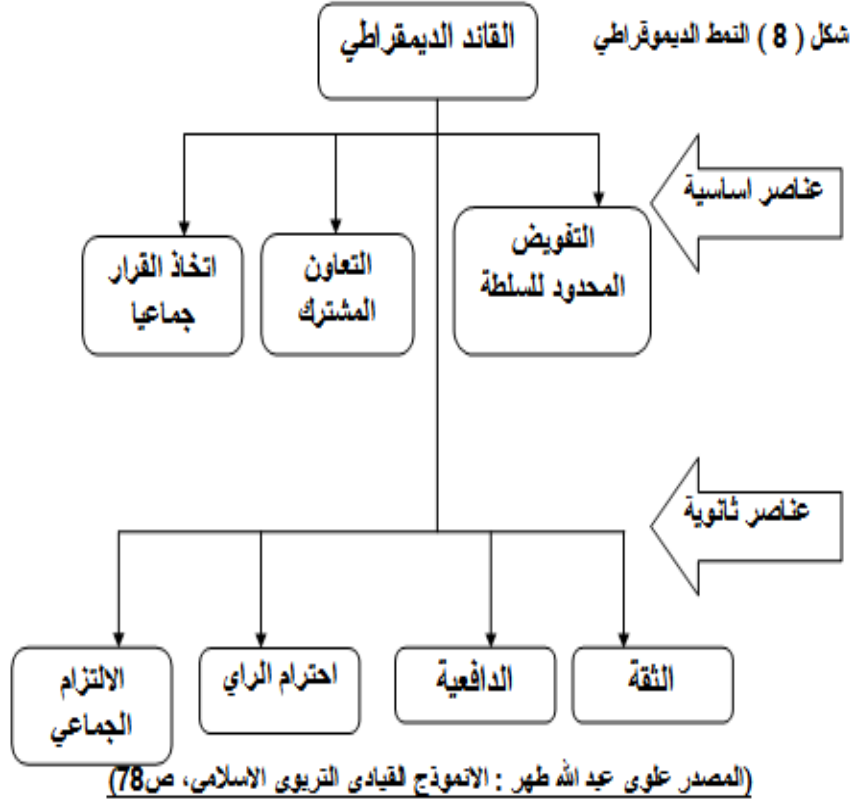
الفصل الثالث : الأنماط القيادية

- ✓ هناك تأثير سيكولوجي إيجابي للمشاركة على العاملين، إذ تجعلهم يتقبلون القرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره، كما تخفف من العقبات التي يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه¹.
- ✓ التعاون بين أفراد الجماعة وتقبل بعضهم البعض.
- ✓ لا يحاول احد أفراد الجماعة التقرب إلى القائد أو التسلق على أكتاف الغير بل يشيع الحب بين جميع الأفراد.
- ✓ يقل النقد بين أفراد الجماعة.
- ✓ تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها.
- ✓ يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- ✓ يقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم.
- ✓ يزيد من القدرات والابتكار والإبداع والتفكير لصالح العمل².

¹فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مرجع سابق، ص108.

²محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص197.

أنموذج النمط الديمقراطي :



ثالثا: النمط السائب أو الفوضوى.

يعود أصل هذا النمط من القيادة إلى الوضع الاقتصادي في أوروبا في نهاية القرون الوسطى ومقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ذلك ضروريا لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية. ثم انتقلت الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة، وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط ويتصف بالسلبية والتسامح والوداد تجاه أتباعه إلى

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات، وأصبح القائد يلعب دورا ثانويا في التوجيه والإرشاد والتأثير على الآخرين¹. ويتميز هذا النوع من القيادة بان قائد الجماعة أو مديرها يكون غير مكترث بواجبات الإدارة، مهملًا في القيام بها، لا يؤدي إلا دورا شكليا في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة².

(1) السمات الشخصية للمدير من النمط السائب أو الفوضوي.

- ✓ ضعف الشخصية.
- ✓ التذبذب في اتخاذ القرارات.
- ✓ عدم الاهتمام بالمواطبة على العمل نتيجة للتسيب والفوضى التي تسود المنظمة.
- ✓ قلة اتخاذ القرار.
- ✓ قلة التوجيه للعاملين وأحيانا التهرب من إبداء الأراء والملاحظة حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه³.
- ✓ القائد الفوضوي هو الذي يترك الحبل على الغارب لأعضاء جماعته، ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه.

¹كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، مرجع سابق، ص152.
²فرج عبد الله طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، بيروت، دار النهضة العربية، 1986، ص216.
³فاروق عبده فقيه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص239.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

- ✓ لا يشترك القائد في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات.
- ✓ لا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك.
- ✓ وفي غالب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية¹.

(2) المقومات الإدارية للنمط السائب أو الفوضوي.

- ✓ يعتبر هذا النمط نموذج مفرط للقيادة الديمقراطية.
- ✓ يمنح أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار سواء كانت فردية أو جماعية والتصرف والحركة بكل حرية دون أن يساهم مساهمة فعالة.
- ✓ يترك لمعاونيه كل سلطاته وأن يفعلوا ما يشاؤون في جميع شؤون المؤسسة التي يعملون فيها، فالقائد هنا يتنازل عن حقه في اتخاذ القرار ويصبح بحكم المستشار للجماعة.
- ✓ يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون أي تدخل منه.

¹عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص147.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

✓ يعتقد أن المرؤوسين يقودون أنفسهم وهذا اعتقاد خاطئ فعندما تتعرض الجماعة لمشكلة في مجال العمل ولا تجد التوجيه الحقيقي الفعال يقلب المرؤوس على القائد ويتولد العداء بينهما ويسود القلق والتوتر جو العمل.

✓ ليس لديه سياسات محددة أو إجراءات فحسب بل وقد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الأفراد للوصول إليها وتحقيقها.

✓ يفقد مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات فهو لا يقدم إسهاما للجماعة لدرجة الفاعلية.

✓ ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن.

✓ ومن شأن جماعة تقاد بهذا الأسلوب ألا تحترم قائدها إيمانا من أفرادها بان شخصية

القائد من الضعف بما لا يكفي من ممارسة مهامه التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتقويمية¹.

(3) الآثار المترتبة لهيمنة النمط السائب أو الفوضوي.

✓ وجود القائد في الجماعة كعدم وجوده تماما.

✓ تكون الجماعة في حالة من الفوضى وانعدام المسؤولية².

¹ محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص195.
² فرج عبد الله طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، بيروت، دار النهضة العربية، 1986، ص261.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

✓ لا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا

بالجماعة نفسها¹.

✓ التفويض الواسع للسلطة وإسناد المهام للعاملين بصفة عامة دون تحديد واضح.

✓ تعميق الروح الفردية والأنانية في أوساط المرؤوسين

✓ أجواء العمل تسودها الفوضى وعشوائية التصرف لغياب التوجيه الفعال والرقابة

المخططة².

✓ تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماما.

✓ ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره.

✓ إهمال بعض الجوانب الهامة في أوجه النشاط.

✓ عدم وجود حماسة حقيقية للعمل وإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وإهمالهم عملهم³.

فلا يوجد نمط صحيح ونمط خاطئ، فالقيادة الأوتوقراطية قد تكون مؤثرة وناجحة في بعض

الحالات التي تفشل فيها الأساليب الديمقراطية، والقيادة الترسلية (الفوضوية) في ظل الظروف

المناسبة القليلة قد تقدم نتائج أفضل من الأسلوبين الآخرين وإن كانت غالبا ما تستبعد لعدم

¹عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص147.

²علوي عبد الله طاهر: الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص76.

³محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص195.

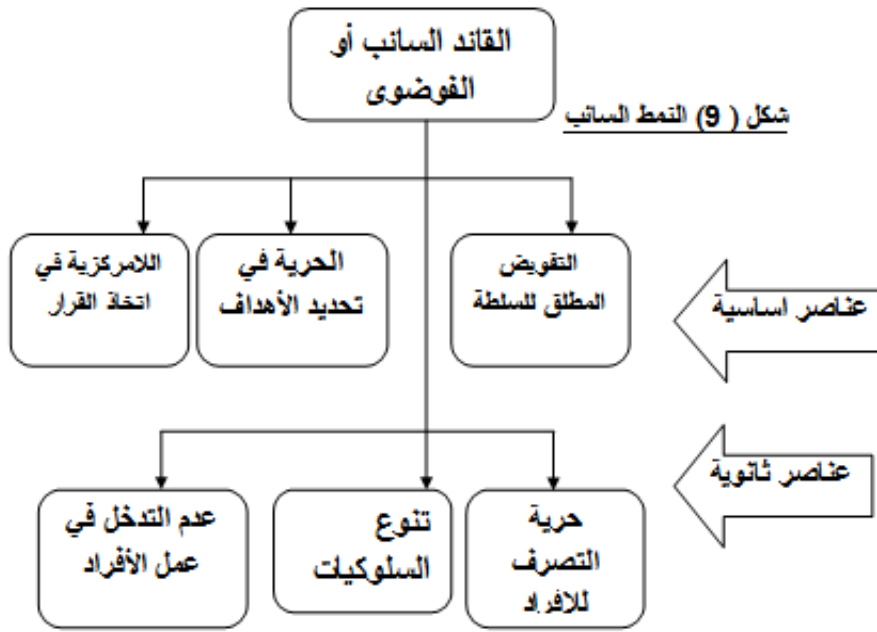
الفصل الثالث : الأنماط القيادية

فعاليتها. ففي مواقف الانضباط والالتزام بتعليمات الدوام وتسيير الأمور الروتينية كالبريد والصيانة

وما إليه، قد يبدو النمط الديكتاتوري هو المناسب، بينما في حالة تطوير أساليب التدريس أو تنمية

كفايات المعلمين في مجال التخطيط والتقييم مثلا، فإن النمط الديمقراطي يكون أكثر فعالية¹.

أنموذج النمط السائب أو الفوضوى



(المصدر علوى عبد الله طهر : الاتموذج القيادى التربوى الإسلامى، ص77)

رابعاً: نمط القيادة الإدارية من المنظور الإسلامى.

✓ المفهوم

¹جودت عزت عبد الهادي: الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، مرجع سابق، ص152

مفهوم القيادة في الإسلام لا يختلف كثيرا عن مفهومها في الفكر الإداري المعاصر فقد عرفت في الفكر الإداري المعاصر بأنها تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف¹. أما القيادة في الإسلام فإنها مسئولية تحملها الجماعة الإسلامية أحد أعضائها على أن يقودها إلى تحقيق ما حددته الجماعة من أهداف إسلامية قائمة على أساس الشورى والتقوى والإخاء والمحبة والتعاون والصبر بينهم لتحمل المسئولية الجماعية. فالقيادة في الإسلام تحمل معاني الإمامة والإمارة والولاية والدعاية وتكون هذه في تجمع من البشر يقوم بها فرد يكون أكثرهم قدرة على تحمل المسئولية في العمل وهذا الجمع لا يناسب بشكل أعمى للقائد "الإمام" ولكنه يتفاعل تفاعلا ايجابيا مع أميره (القائد).

فالقيادة في الإسلام هي التي تسير أمور الحياة في المجتمع وتعمل على النهوض به وفق الكتاب والسنة النبوية المطهرة قال الله تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَجِيبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ وَعَلِمُوا أَنَّ اللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ الْمَرْءِ وَقَلْبِهِ وَأَنَّهُ إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ ﴾².

وسوف نسرده بعض التعاريف عن القيادة في الإسلام للدلالة على مفهوم القيادة الإسلامية

على النحو التالي:

¹ عبد الكريم درويش وليلى تكدا : أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1977، ص399.

²سورة الأنفال، آية 24.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

✓ القيادة الشاملة هي قيادة الإمام (أي زعيم جماعة المسلمين والمشرف على إدارة هذا

النظام القائم على دعامة الإسلام بكل ما ينطوي عليه).

✓ ويعرف الماوردي الإمامة بقوله " الإمامة موضوع الخلافة " النبوة " في حراسة الدين

وسياسة الدنيا" وهو ما يعني تنصيب الحاكم الأعلى للدولة إماما لها وهو ما يعني القيادة لهذه

الدولة.

✓ القيادة تعني: تحمل مسئولية أمر المسلمين لتدبير أمورهم الدنيوية والأخروية.

✓ الولاية تعني القيادة وعرفت بأنها " الزعامة العظمى والولاية العامة على كافة الأمة

والقيادة بأمورها والنهوض بأعبائها.

ويتضح لنا من هذه التعريفات التلاحم بين أمور الدين والدنيا في منهج الدولة الإسلامية

ورسالتها فهي دولة قامت لرعاية أمور الدين ومصالح الأمة وأمور دنياها والقيادة هي التي تدير

أمر هذه الدولة الإسلامية¹.

✓ الأهمية:

¹محمد الخامس المخلافي: القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي، دار زهران للنشر،الأردن،2009،ص135.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

يرى الإسلام أن القيادة من لزوميات الجماعة، خشية ضياع الجهود وحرصا على اجتماعية العمل والحياة مع الناس. فالقيادة ضرورة اجتماعية، ووجودها يمنع ضياع الجهود وتبديد الطاقات، ومنعا من استبداد الأفراد كل حسبما يرى ووفق هواه. يروى عن الرسول صلى الله عليه وسلم، قوله " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم".

وتقتضي تعاليم الإسلام أن تتمثل في القيادة، القدوة الحسنة في كل ما يصدر من القائد، قولاً وعملاً وسلوكاً. على أن القائد أو الرئيس الإداري في الإسلام، لا تقتصر مسؤوليته على أعماله فقط، بل تشمل أعمال معاونيه فأفعالهم إليه منسوبة وأعمالهم عليه محسوبة، فالإسلام يقرر مسؤولية كل فرد عما يرى ﴿كلكم راع مسئول عن رعيته﴾¹.

وقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بالقيادة ولو كانت في الاجتماع القليل أو المتواضع الهدف حيث يقول : ﴿لا يحل لثلاثة يكونون بأرض فلاتا إلا أمروا عليهم أحدهم﴾، وقد علق الإمام الشوكاني على ذلك وقال شرع هذا لثلاثة يكونون في فلاة من الأرض أو يسافرون فشرعيته لعدد أكثر يسكنون القرى والأمصار ويحتاجون لدفع المظالم أولى وأحرى.

وتتبع أهمية القيادة الإسلامية من كونها:

¹محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق ص109.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

- ✓ ضرورة إسلامية أوجبها الشرع ودعا إليها واعتبرها الركيزة الأساسية لوحدة الأمة.
- ✓ أنها ضرورة لكل تجمع بشري، وفي هذا الصدد يقول العلامة ابن خلدون " إن البشر لا يمكن حياتهم ووجودهم إلا باجتماعهم وتعاونهم على تحصيل قوتهم وضرورياتهم، وإذا اجتمعوا دعت الضرورة إلى المعاملة واقتضاء الحاجات، ومد كل واحد منهم يده إلى حاجته بأخذها من صاحبه لما في الطبيعة الإنسانية من الظلم والعدوان. ويمانع الآخر عنها بمقتضى الغضب والأنفة. فيقع التنازع المفضي إلى المقاتلة، وهي تؤدي إلى سفك الدماء. إذهاب النفوس وانقطاع النوع. فهو مما خصه الباري سبحانه بالمحافظة، فاستحال بقاؤهم دون حاكم يزع بعضهم عن بعض واحتاجوا من أجل ذلك إلى الوازع، وهو الحاكم عليهم"¹. ويقول ابن حزم اتفق جميع أهل السنة والمرجئة والشيعية والخوارج على أهمية وجوب الإمامة وأن الأمة واجب عليها الانقياد لإمام قائد عادل يقيم فيهم أحكام الله ويعرفهم بأحكام الشريعة التي أتى بها رسول الله صلى الله عليه وسلم².

¹ عبد الرحمن بن محمد بن خلدون الحضرمي: مقدمة ابن خلدون، ط4، دار القلم، بيروت، 1981، ص187.

² أبو محمد علي بن أحمد بن حزم الظاهري، الفصل في الملل والأئمة والنحل، ط2، دار المعرفة، بيروت، ص4.

(1) السمات الشخصية للقائد من المنظور الإسلامي: هناك صفات وسمات يجب أن

يتحلى بها القائد الإداري كمسؤول عن رعيته، فما يحتاج للحزم يجب أن يكون حازما وما يتطلب اللين يكون لينا معها بحسب اختلاف المواقف في الحياة ومن هذه الصفات :

✓ الصدق: يجب أن يكون القائد صادقا مع نفسه لكي يكون صادقا مع الآخرين. وأن

تتسم آراؤه بالصراحة والجدية وعدم المراوغة حتى يكون موضع ثقة من الآخرين. يقول الله تعالى:
﴿يأيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين﴾¹. ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم ﴿دع ما يريبك إلى ما لا يريبك فان الصدق طمأنينة، والكذب ريبة﴾².

✓ الأمانة في العمل : والأمانة بمعناها الأخلاقي شعور بالتبعية، واحتكام على الضمير

اليقظ، ونهوض بالرعية لكل ما في عهده الإنسان من شيء حسي أو معنوي. وتحتل الأمانة في الإسلام مكان الصدارة من جملة الخلاق والسلوك وتبدو في أعلى مراتبها³. يقول الله تعالى ﴿إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل﴾⁴. والمتأمل في الإسلام وفي آيات القرآن الكريم يجد أن أبعد الناس من الاعتبار، وأحقهم بالمقت والاحتقار الخونة الغدارون الذين لاعهد لهم، ولذلك حذر الإسلام تحذيرا بليغا كل مسلم أنى يضيع الأمانة أو يتنكر

¹سورة التوبة الآية 119.

²رواه الترمذي.

³علوي عبد الله طاهر : الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق ص264.

⁴سورة النساء الآية 58.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

لها .وذلك في قول الرسول صلى الله عليه وسلم ﴿لا إيمان لمن لا أمانة له﴾¹. وكان يستعيز من الخيانة فيقول في دعائه : ﴿اللهم إني أعوذ بك من الخيانة فإنها بئس البطانة﴾². ويربط الحديث الشريف بين ضياع الأمانة وقيام الساعة، واختلال الأمور وفساد الحياة، وذلك حين يسند الأمر إلى غير أهله. وذلك في قوله صلى الله عليه وسلم : ﴿إذا اسند المر إلى غير أهله فانتظروا

الساعة﴾³

✓ **القدوة الحسنة** : أن يكون القائد قدوة حسنة لغيره فكرا وسلوكا. والقدوة في الإسلام

مثالها الأعلى هو النبي صلى الله عليه وسلم الذي بعثه الله تعالى ليكون قدوة ومثالا للناس وفيه

قال تعالى : ﴿لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة﴾⁴.

وليس بخاف أن الإنسان العاقل لا يرضى لنفسه ولا يرضى لذاته أن يسير في الحياة كيفما

اتفق. يخطئ مرة ويصيب آخرين دون رائد أو مرشد، بل العقل الحكيم والفترة السليمة تدعوان

صاحبهما إلى أن يتخذ لنفسه قدوة ومثلا. فينتفع بتجارب من تقدمه أو سبقه، ولا يتأبى على التقليد

في الخير والمتابعة في الرشد⁵.

¹رواه البخاري ومسلم.

²رواه أبو داود.

³رواه مسلم.

⁴سورة الأحزاب ، الآية 21 .

⁵علوي عبد الله طاهر : النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص325.

✓ إتباع أسلوب القيادي القائم على الحق والعدل:

الحق: بوصفه فيصلا يهدم سلوك الباطل، ويؤدي إلى إيجاد وإحلال السلوك الخير

لقوله صلى الله عليه وسلم ﴿ما من أمير عشرة إلا جيء به يوم القيامة مغلولة يده إلى عنقه، حتى يطلقه الحق أو يوقفه﴾.

العدل : بوصفه الخط المستقيم، الذي لا يقبل الاعوجاج أو التضليل، وهو يشكل

جانبا تقويميا في تعديل السلوكيات وتحسين القرارات والإجراءات لقول الرسول صلى الله عليه وسلم ﴿عدل ساعة في حكومة خير من عبادة ستين سنة﴾ وقوله ﴿أفضل الجهاد كلمة عدل عند سلطان جائر﴾ ابن ماجه¹

✓ تقبل النقد والتقويم البناء من الآخرين: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿إذا

نسيت فذكروني، فإنما أنا بشر أنسى كما تنسون﴾ وقال أبو بكر رضي الله عنه: ﴿إذا أحسنت فأعينوني وإذا أسأت فقوموني﴾ وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه ﴿إنما أنا متبع ولست بمبتدع، فان استقمت فاتبعوني، وان زغت فقوموني﴾ ومن ثم ،لابد أن يتقبل المعلم من الطلاب

¹فهمي خليفة الفهداوي: الإدارة في الإسلام، دار المسيرة، عمان، ط2004، ص107.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

والمديرون والزملاء بعض النقد البناء من أجل تعديل الأداء وبدون إبداء أية مشاعر من الغضب أو الكراهية أو توقيح الجزاء لهم نتيجة لهذا النقد¹.

(2) المقومات الإدارية لنمط القيادة من المنظور الإسلامي:

- ✓ اتسمت هذه القيادة بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة في العمل.
- ✓ عرفت القيادة في الإسلام تقسيم العمل بين المرؤوسين وكل واحد يعمل عمل معين وفق تخصصه وقدراته وميوله.
- ✓ عرفت القيادة الإسلامية بأن الخليفة هو القائد العلى للدولة الإسلامية وكانت أوامره ملزمة طالما لا تتعارض مع أحكام القرآن والسنة.
- ✓ عرفت القيادة الإسلامية كثير من المبادئ القيادية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية.
- ✓ حث الولاة على السلوك الإداري الحسن والترفع عما يبسئ إلى سمعتهم .
- ✓ الحرص على انجاز العمل والشعور بالمسؤولية الملقاة على القادة.
- ✓ أهمية وضوح القرارات ووقيتها وضرورة إعلام الجمهور بها.

¹محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص126.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

✓ عرفت القيادة الإسلامية مبدأ متابعة تنفيذ القرارات وتقويمها من خلال تفسير وتبوير

أهداف القرار لإقناع الرأي العام بمضمونه.

✓ وضعت القيادة في الإسلام للقادة مستشارين يسترشدون بأرائهم عند اتخاذ القرارات

وتنفيذها

✓ عرفت القيادة الإسلامية مبدأ تفويض السلطة باسم النيابة إذا كانت الإمامة ولاية

عامة سواء كانت متعلقة بشؤون الدين أو شؤون الدنيا.

✓ أقامت القيادة الإسلامية فهمها للتحفيز الإداري على منح الموظف الجر الذي

يتناسب مع عمله ومكانته على كل جهد زائد كل ذلك بهدف انجاز العمل بروح التعاون القائم على

العلاقات الإنسانية السليمة.

✓ وضعت القيادة الإسلامية فهما متطورا للقيادة أقامته على مبادئ تضمن السلوك

السليم لكبار موظفي الدولة فاشتربت لشغل المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلقية

واجتماعية.¹

¹محمد الخامس سعيد المخلافي: القيادة الإدارية التربوية، مرجع سابق، ص139.

(3) الآثار المترتبة لنمط القيادة من المنظور الإسلامي:

لقد اتبع القادة الراشدون الأوائل ممارسات متماثلة في سلوكهم الإداري وفي تعاملهم الرسمي

مع الرعية وقد اعتبرت تلك الممارسات بمثابة خصائص مميزة لذلك النمط القيادي ومنها :

✓ التفرغ الكلي لممارسة العمل القيادي والإداري لغرض التمكن من أداء المتطلبات

الواجبة، حيث يقول الخليفة الأول أبو بكر الصديق رضي الله عنه ﴿ لا والله، ما تصلح أمور

الناس التجارة، وما يصلحهم إلا التفرغ لهم والنظر في شأنهم﴾

✓ الاستعانة بالأعوان والمستشارين وأهل الرأي، عند القيام بتأدية المهام الإدارية واتخاذ

القرارات. حيث يقول الخليفة الثاني عمر رضي الله عنه ﴿أرايتم إذا استعملت عليكم خير من

أعلم، ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم قال: لا، حتى أنظر في عمله اعمل بما

أمرته أم لا﴾

✓ التوثيق والتدوين الكتابي والإداري للأنشطة والمنجزات والمراسلات والمخاطبات.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

- ✓ استخدام المنبر، كموضع خاص بالقائد الخليفة في المسجد لإلقاء الخطب منه
- والبرامج والإفصاح عن السياسة الإدارية والخطط والأوامر والتوجيهات وطرح القضايا أمام الجمهور.
- ✓ الاعتماد على الخطب كوائق عمل، تحدد أبعاد مشروع العمل القيادي للقائد الإداري الإسلامي، كما توضح النشاطات المنوي القيام بها مستقبلا، وكيفية إتمامها على مستوى التنفيذ.
- ✓ استخدام الخاتم كعلامة رسمية وقانونية، تثبت وتشير إلى مركز القائد الشرعي وإلى سلطته الرسمية، عند إصدار البلاغات والأوامر والمراسلات عموما.
- ✓ التعبير عن إدارة الأمة، لكون الإدارة الراشدية، تعتمد على إجماع رأي الناس.
- ✓ التفرد في المنهج الإداري، إذن الإدارة الراشدية، ليست استبدادية، ولا ملكية النهج أو وراثية، وليس ثمة ما يماثلها من بين النظم الإدارية الأخرى لكونها إدارة خلاقية.
- ✓ إنها قيادة شورية وقد استمدت مقوماتها من القرآن الكريم والسنة النبوية، واجتمعت أهدافها من أجل الإسلام، وهي بذلك قيادة الأمة المؤمنة بالله تعالى.

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

✓ إنها إدارة ذات صلاحيات ملتزمة بما في القرآن والسنة، وتتسع تلك الصلاحيات في ضوء ذلك الالتزام، والقائد الراشدي هو الإداري الأعلى والموجهة للسلطة التنفيذية، وفي الوقت ذاته، له سلطة المشروعة في حماية الدين.

✓ إنها إدارة تطبيقية وعملية ، وقد منح القادة الراشدون للقائمين على الأجهزة الإدارية للدولة، من ولاة وعاملين، مسارات وسبلا، في تأدية المهام وجعلوها تحت الرقابة بمختلف أشكالها، لضمان حسن الأداء والانجاز الإداري المطلوب.

✓ إنها إدارة اعتمدت على الكادر التخصصي في تنفيذ النشاطات، فهناك السلطة للقائد العسكري، والسلطة للقاضين والقائم على بيت المال، والعامل على الديوان، والجامع للأموال، وهناك إمام الصلاة، والكاتب والرقيب على السوق، والمؤدى لواجبات الشرطة، وأيضاً هناك المفتش العام، وغير ذلك من الوظائف الاختصاصية والى جانب ذلك توجد المجالس الشورية غير المحددة بنظام أو شرط التي تمثل الرأي العام للمسلمين والرقابة العامة على أنشطة الإدارة.

✓ إنها إدارة اعتمدت المسجد منه مقراً قيادياً، وجعلته المؤسسة الكبرى أو القاعدة الإدارية لمنطلقات الدولة، فالخليفة في المسجد يجالس الناس جميعاً..

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

✓ إنها إدارة، وظفت الخارطة التنظيمية للرسول صلى الله عليه وسلم، التي كانت تميز إدارته، وأضافت إليها بعض المراكز والوحدات الجديدة، التي استدعتها المواقف الإدارية فيما بعد.

✓ سعت الإدارة الراشدية إلى توظيف معطيات الحوار الايجابي والمناقشات الفاعلة بين مسؤولي الإدارة والرعية، وعملت في ضوء ذلك على إشاعة روح العلاقات العامة، من منطلق إقناعي سليم الحجة، يربط بين الأسباب والمسببات، ويستثمر في ذلك كله حب المشاورة وإظهار الأمور على حقيقتها دون تزييف أو تضليل.

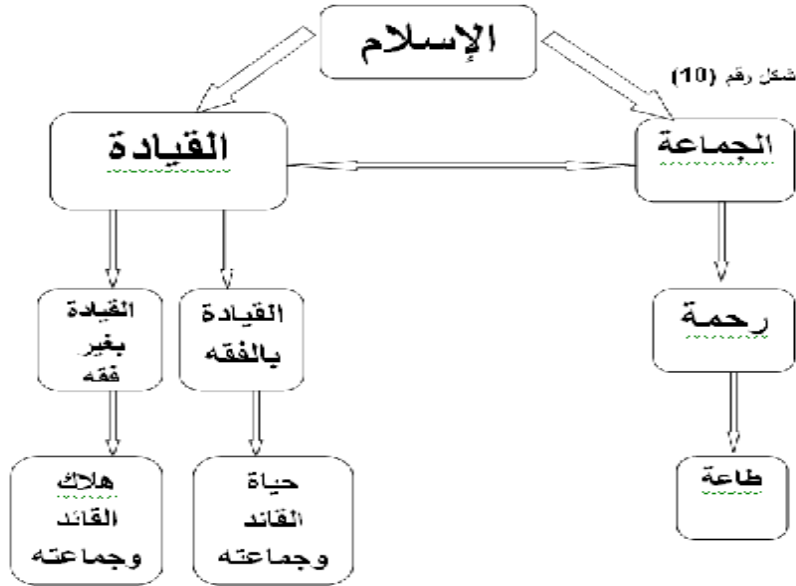
وعليه يمكن القول، إن الإدارة الراشدية أوجدت نظام الخلافة في القيادة، ثم أدت أدوارها الحقيقية بما يصلح من تطبيق شعائر الإسلام بين المسلمين فكانت نظرة القادة الخلفاء نظرة إدارية عميقة الأبعاد طيبة التطبيق، لا يشوبها تعقيد، ولا يحفها غرور أو فشل، وقد أقر الراشدون حتمية القيادة، ووجوب الاستخلاف القيادي والإداري في الولايات لإدارة مصالح أبنائها دينيا وديونيا، وقامت العلاقات الإدارية العامة بين الخليفة وتابعيه على اختلاف مناصبهم ومعتمدة على سبل ووسائل اتصال دلت على الفاعلية والاستجابة والإرشاد والنصح لخدمة الرسالة المحمدية.

فالقائد الراشدي، يمثل وجه الإسلام الحقيقي وهو قائد الجماعة المسلمة ورمز التكاتف والالتقاء الاجتماعي، وهو المنتخب برضى المسلمين وليس له من الأمر إلا وجه الحق مثل أي

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

فرد من أفراد المسلمين، كما أنه لا يحكم لذاته أو لغاية في نفسه، إنما الأمانة هي الفيصل والحكم وأن أداءها حكم، وتحملها كمسؤولية هو الذي يعبر عن أخلاقيات القائد المسلم، الملتزم بالإسلام جوهرًا وظاهرًا دنيويًا ودينيًا¹.

أنموذج القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي²:



المصدر: خليل أحمد خليل: العرب والقيادة، دار الحدائق، لبنان، 1981، ص51

¹ فهمي خليفة الفهداوي: الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص112.
² خليل أحمد خليل: العرب والقيادة، دار الحدائق، لبنان، 1981، ص51.

خلاصة الفصل

يمكننا القول بأن القيادة تمثل العصب الرئيسي للعمل داخل المؤسسات الجامعية لما لها علاقة بالجوانب الفنية والبيداغوجية والإدارية، ولأهمية هذا التنظيم فقد حاول الباحث في هذا الفصل تفسير أنماط القيادة من خلال تناول أكثر الأنماط انتشارا أو شيوعا في مجال القيادة (النمط السلطوي والنمط الديمقراطي والنمط الفوضوي) وذلك بعرض أهم السمات الشخصية التي يتميز بها المدير في هذه الأنماط كما تناول المقومات الإدارية وكذا الآثار المترتبة لهيمنة كل نمط. كما نخلص من هذه المناقشة أن مفهوم الأنماط القيادية نال اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة في فترة الأربعينات وما شهدته من تطورات اجتماعية واقتصادية، حيث ظهرت عدة دراسات ونظريات أهمها دراسات جامعة أيوا (Iowa state University studies) ، حيث تعد من أقدم الدراسات السلوكية التي استخدمت مفهوم السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمؤوسين كأساس في عملية القيادة، كما عمد الباحثون إلى استخدام مجموعة ضابطة في البحث. وقاموا في تجاربهم بتشكيل ثلاث مجموعات من الأفراد نظمت المجموعة الأولى على أساس ديكتاتوري والثانية على أساس ديمقراطي والثالثة على أساس فوضوي¹ وتعتبر النظرية السلوكية واحدة من النماذج الأولى التي تبين أن مهارات القيادة يمكن تعلمها، "ويعد أول الشخصيات وأكثره تأثيرا في

¹ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة : القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص37.

هذه الحركة هو عالم النفس الأمريكي كيرت لوين الذي طور نظرية تعرف الآن "بمعادلة لوين" التي تبين أن السلوك هو وظيفة الشخص وبيئته كما طبق ملاحظاته في علم النفس السلوكي على دراسة القيادة، وفي عام 1939 نشر بحثا مع زميليه رونالد ليببت ورفل وايت الذي حددوا فيه ثلاث أساليب للقيادة: القيادة المستبدة والقيادة الديمقراطية والقيادة القائمة على الحرية المطلقة¹ وتوصلت العديد من هذه الدراسات وفق هذا المدخل التقليدي إلى أن هناك ثلاث تصنيفات لأنماط القيادة والتي ستعتمدها هذه الدراسة في البحث الميداني وهي : النمط الديكتاتوري والنمط الديمقراطي والنمط التسيبي في حين تم استبعاد مصطلح الأوتوقراطية من استعماله في هذه الدراسة للأسباب التالية:

✓ جاء في قاموس المعجم الوسيط أن كلمة الأوتوقراطية تعني باللاتينية الحكم الإلهي، أي أن وصول الشخص للحكم تم بموافقة إلهية، وهو مصطلح يطلق على الحكومة التي يرأسها شخص واحد أو جماعة أو حزب، لا يتقيد بدستور أو قانون، وتوجد الأوتوقراطية في الأحزاب الفاشية أو الشبيهة بها².

¹جيف جراوت ليزفيسر، ترجمة محمد صفوت حسن: كل ماتحتاج إلى معرفته عن القيادة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص20
²قاموس المعجم الوسيط، اللغة العربية، قاموس عربي عربي، تاريخ الدخول الى الموقع 20.1.2018. www.almaany.com

الفصل الثالث : الأنماط القيادية

✓ لأن مصطلح الأوتوقراطية غريب عن ثقافة المجتمع وله بدائل كثيرة يمكن الاستغناء عنه مثل التسلطي، والدكتاتوري، والتحكمي، والاستبدادي، كما اعتبر دخيلا عند البعض كما أشار إلى ذلك أحد الأساتذة في قسم التاريخ " أن المستشرقين الأوائل وبعض المحدثين منهم هم الذين أدخلوا إلى مجالات الدراسات السياسية في الإسلام مصطلحات مثل: الشيوقراطية والأوتوقراطية والأوليباركية.. واعتبره البعض خلف منهجي¹.

¹فاروق عمر فوزي : قراءات ومراجعات نقدية في التاريخ الاسلامي ، تاريخ الدخول:13.2.2018. www. Books.google.dz

الفصل الرابع

دينامية الجماعة والروح المعنوية

أولاً: دينامية الجماعة.

ثانياً: الروح المعنوية.

ثالثاً: الاتجاهات النفسية وطرق قياسها.

تمهيد

تستمد الجماعات الإنسانية قوة تأثيرها في الفرد من أنها هي وحدها القادرة على إشباع حاجاته الحيوية، وأن الروح المعنوية متوقفة على القدر الذي يشبع به الفرد حاجاته من خلال نشاط الجماعة التي ينتمي إليها، ومن خلال هذا التفاعل فهل يعمل القائد الإداري على تحقيق أهداف مؤسسته دون أي اعتبار لأهداف ومشاعر الأفراد العاملين معه؟ يحاول الباحث في هذا الفصل أن يتعرض بالتفصيل لدينامية الجماعة وكذا موضوع دراسة الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين والتي تعتبر من الموضوعات الهامة التي اهتم بها علماء النفس والإدارة اهتماما بالغا وأثبت التجريب أن كل إنسان يسعى للحصول على الأمان ويعمل على إقامة علاقات ودية مع محيطه كي يشعر بقيمته الذاتية.

أولا- ديناميكية الجماعة.

1) التعريف بديناميكية الجماعة: لغويا، إن الديناميكية هي الحركة نحو تحقيق هدف معين،

أما مصطلح ديناميكية الجماعة فهي مجموعة المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة،

وتفاعل هذه المثيرات والاستجابات مع بعضها في المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة¹.

¹لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليحة، قسنطينة، 2006، ص124.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

وقد انتشر استخدام اصطلاح ديناميات الجماعة منذ الحرب العالمية الثانية وتعددت معانيه وأوجه استخدامه بازدياد انتشاره، فالبعض ينظر إلى علم ديناميات الجماعة على أنه مجموعة من الأساليب مثل العلية الجماعية والحل الجماعي للمشكلة وقرار الجماعة والبعض الآخر ينظر إليه على أنه ميدان للدراسة في طبيعة الجماعات وفي قوانين نموها وفي ارتباطها بالأفراد وبالجماعات الأخرى وبالمجتمع¹.

ويعتبر كيرت ليفين هو أول من أطلق مصطلح "دينامية الجماعة" وذلك سنة 1943 وهذا عندما كان يتحدث عن العلاقة بين النظرية والتطبيق في علم النفس الاجتماعي، فأطلق ليفين لفظ "ديناميات الجماعة" على التحليل النظري والدراسة التجريبية لمشكلات الحياة الاجتماعية المتغيرة.

(2) الأهمية: يمكننا أن نتصور ديناميكية الجماعة بالنسبة للفرد بمثابة مرآة اجتماعية يستطيع أن يرى خلالها نفسه كما يراها الآخرون، وبالتالي يمكنه أن يدرك مكانته في الجماعة كما يمكنه أن يدرك ما الذي ترضى عنه الجماعة وتشجعه من تصرفاته. وفي ضوء هذه الرؤيا للنفس وهذا الإدراك لما ترضى عنه الجماعة يمكن للفرد أن يحدد طريقه في التكيف مع المجتمع فهو إما

¹اسلمى محمود جمعة: ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص156.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

يعتقد أن هذه المرأة الاجتماعية سليمة وأنه في حاجة إليها ومن ثم فعليه أن يقوم ما بنفسه من عيوب حتى تبدو شخصيته في صورة ترتاح إليها نفسه، وإما داخله الاعتقاد بأن المرأة هي التي لا تصلح وبالتالي فقد يعمل على تحطيمها أو على الأقل استخدام غيرها فينسحب من الجماعات التي تعكس الصورة التي لا يرتاح إليها لينتمي إلى جماعات أخرى أو قد يستمر في انتمائه إلى نفس الجماعات منزويا أو منطويا على نفسه¹.

كما ينظر إلى ديناميكية الجماعة على أنها إيديولوجيا سياسية تتناول الطرق التي يجب أن تنظم بها الجماعات ويتركز الاهتمام في هذه الإيديولوجية على القيادة الجماعية الديمقراطية وبمشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات وبقيمة العمل التعاوني بالنسبة للأفراد والجماعات².

إن دراسة ديناميكية الجماعة تسهم في فهم العوامل المؤثرة لها والتي يمكن استخدامها الاستخدام الأمثل للتأثير على الجماعة لتحقيق الأهداف الاجتماعية المبتغاة وعموما يمكن أن تحدد في النقاط التالية:

✓ من خلال التفاعل الديناميكي في الجماعة يمكن اكتشاف قدرات وإمكانيات أعضائها،

كما تتم عمليات اكتساب أو تعديل خصائصهم الاجتماعية.

¹ عبد المنعم هاشم، عدلي سليمان: الجماعات بين التنشئة والتنمية، دار الهنا للطباعة، القاهرة، 1973، ص100.
² لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مرجع سابق، 2006، ص125.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

✓ معرفة أهم القوى والعوامل التي يمكن أن تكون لها تأثير على نمو الجماعة وتوجيه

القوى بما يحقق للجماعة النمو السوي المتوازن.

✓ اكتشاف القيادات داخل الجماعة والعمل على تدريبها وتنميتها بما يحقق لأهداف

الجماعة.

✓ اكتشاف الشلل والعشيرات داخل الجماعة والعمل على استخدامها الاستخدام الأمثل

الذي يزيد على تماسك الجماعة وقدرتها على التأثير في شخصية الأعضاء.

✓ التعرف على أنماط الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

✓ مساعدة الأعضاء على إشباع احتياجاتهم من خلال توجيه التفاعل الجماعي.

✓ التعرف على احتياجات ومشكلات الجماعة من جهة وكذلك على مدى قدرتها في

مواجهة المواقف التي تمر بها من جهة أخرى.

✓ مساعدة الجماعة على تعديل أهدافها وبرامجها ونظمها كي تقابل احتياجات

ومصالح أعضائها المتطورة¹.

¹سلمى محمود جمعة: ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات، مرجع سابق، ص159

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

3)العوامل المؤثرة في ديناميكية الجماعة: من أهم العوامل المتفاعلة والمؤثرة في ديناميكية

الجماعة ما يلي:

- ✓ شخصيات الجماعة كما ونوعا.
- ✓ القيادة في الجماعة.
- ✓ النظام الداخلي للجماعة.
- ✓ الأوضاع المجتمعية القائمة.
- ✓ النظم الإجتماعية السائدة.
- ✓ مستوى النمو المهني للأخصائي الاجتماعي.
- ✓ الظروف المحيطة المكانية والزمنية والمناخية.

ولاشك أن كل هذه العوامل تؤثر بدرجات متفاوتة في ديناميكية الجماعة ويتوقف على

صلاحية كل منها مستوى التفاعل الاجتماعي الذي يحدث داخل الجماعة، كما تتوقف عليها

أيضا النتائج التي يحققها هذا التفاعل سواء بالنسبة لنمو أفراد الجماعة كأفراد أو الجماعة ككل

وكذلك مستوى الدور الذي يمكن أن تقوم به الجماعة في النهوض بالمجتمع الذي تنتمي إليه.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

والعوامل الثمانية كما يلاحظ، بعضها يعتبر داخليا أي نابعا من داخل الجماعة نفسها وهي بذلك

تمثل في مجموعها القوة الذاتية المحركة للجماعة. والبعض الآخر يعتبر خارجا عنها وهي بذلك

تمثل في مجموعها القوة الضاغطة أو الضابطة لحركة الجماعة¹.

والقيادة تتبع من داخل الجماعة، وهي تظهر نتيجة التفاعل بين الجماعة ومشكلاتها

والتنافس بين أفراد الجماعة يهدف إلى وضع صيغة لحل هذه المشكلات والتصدي لها ومن يلقي

من أفراد الجماعة صيغة القبول احتل منصب القيادة وتكون له سلطة تلخع عليه تلقائيا من قبل

الجماعة ويصبح أفراد الجماعة أتباعا له مختارين غير مرغمين²

4) أسباب تماسك الجماعة: هناك عدة عوامل تسهم في تحديد درجة تماسك الجماعة وهي:

✓ جاذبية التفاعل بين الأعضاء، فكلما زادت التفاعلات بين أفراد الجماعة كلما أدى

ذلك إلى مزيد من تماسك الجماعة.

✓ جاذبية أنشطة الجماعة، فأنشطة الجماعة تتوافق مع استعدادات وقدرات الفرد

وسماته الشخصية وهذا يؤدي إلى مزيد من تماسك الجماعة.

¹ عبد المنعم هاشم، عدلي سليمان: الجماعات بين التنشئة والتنمية، مرجع سابق، ص 102.
² عباس محمود عوض: القيادة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 271.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

✓ إسهام عضوية الجماعة في تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد، أي أن عضوية

الجماعة تسهم في إشباع حاجات الأفراد وأهدافهم الخاصة سواء مادية أو معنوية داخل الجماعة

أو خارجها وهذا يزيد من تماسك الجماعة¹ ولاشك أن القائد يدرك كوسيلة لإشباع حاجات الأفراد

أو أنه وسيلة لحماية الوسيلة المتاحة من الضياع أو الحد من فاعليتها لذلك يرتبط به الآخرون²

(5) أسباب تخلى الفرد عن عضويته في الجماعة: إن الأعضاء الذين يظلون على هامش

الجماعة دون أن يتفاعلوا مع مجموع أفرادها يشكلون في الغالب نذير خطر يستوجب على القيادة

معرفة أسبابها ومنها:

✓ عدم موافقة الأعضاء القدامى على العضو الجديد بصورة تشعره بالحرَج أو النبذ مما

يدفعه إلى الهروب السريع من عضوية هذه الجماعة.

✓ المستوى المنخفض للجماعة من النواحي الأخلاقية أو الثقافية أو الاجتماعية بحيث

يجد العضو نفيه في جو مخالف كان يبتغيه من هذه العضوية.

✓ عدم كفاية أغراض الجماعة لإشباع حاجات العضو، ووجود جماعات أخرى بديلة

يستطيع الانتماء إلى عضويتها.

¹فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص97.

²عباس محمود عوض: القيادة والشخصية، مرجع سابق، ص271.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

✓ القيادة الأوتوقراطية التي لا تسمح له بالتعبير عن ذاته.

✓ عجز العضو عن الوفاء بالتزاماته إزاء الجماعة وخاصة رسم الاشتراك¹.

ثانياً: الروح المعنوية.

يقصد بالروح المعنوية تلك الروح أو المزاج السائد بين جماعة من الأفراد، التي تتميز بالشعور بالثقة في الجماعة، وبتقة الفرد في دوره في الجماعة وكذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة. وعلى ذلك فالروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموع أفراد هذه الجماعة. وتشير الروح المعنوية إلى وظيفة الجماعة ووحدتها وتماسكها. فالروح المعنوية تشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقيادة وإلى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله². فبالنسبة لمجموعة العاملين فالاستعمال الشائع للروح المعنوية هو هذه الهمة العالية التي ترتفع فوق الجميع أو هو العمل الذي يحس به العاملون إحساساً مبهماً فقد أحس العاملون بالحماس نحو العمل وبالنظرة المتفائلة تجاه الجماعة وبالود فيما بينهم أمكن وصفهم بأنهم يتمتعون بروح معنوية عالية. أما إذا أحسوا بعدم

¹ محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان: خدمة الجماعة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ص51.

² عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص99.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

الرضا وسرعة التهيج والقلق، والميل إلى النقد وعدم الاستقرار والتشاؤم قيل أنهم في حالة معنوية منخفضة¹.

ونخلص إلى أن هناك اتجاهات عديدة تسعى كلها إلى تحديد مفهوم الروح المعنوية، فمنهم من يعتبرها أنها مسألة فردية لا دخل للجماعة فيها، ومنهم من يصفها على أنها تعبر عن مشاعر تجاه العمل ، واتجاه آخر ينظر إليها على أساس أن الروح المعنوية عند الفرد مرتبطة بمدى شعوره بانضمامه إلى الجماعة.

كما يمكن الإشارة إلى الروح المعنوية بأنها رغبة الجماعة في بلوغ هدف معين كما قد يشار إليها على أنها إخلاص أو شعور بالإخلاص والحماس تجاه أهداف الجماعة ومناشطها.ومن أكثر التعاريف قبولاً تعريف وارين بأنها "اتجاه أساسه الثقة والمثابرة في العمل والتمسك بمثل الجماعة"².

(1) العوامل المؤثرة في الروح المعنوية

هناك كثير من العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية لأفراد الجماعة ويمكن تلخيصها في ما يلي:

✓ وجود أهداف ايجابية تسعى إلى تحقيقها الجماعة وتوجه إليها أنظار الجماعة.

¹فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص110.
²عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص100.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

✓ إشباع حاجات الأفراد مثل الحاجة إلى التعبير عن الذات، الحاجة للحصول على

المكانة الاجتماعية، والحاجة إلى الاعتراف والحاجة إلى القبول الاجتماعي والحاجة إلى الانتماء إلى جماعة.

✓ شعور الجماعة بتقدم حركتها نحو أهدافها، فالنجاح يقود إلى نجاح وتشجيع الأفراد

على بذل مزيد من الجهد.

✓ اتفاق مستوى الطموح مع مستوى قدرة الجماعة.

✓ المساواة بين الأعضاء في المكاسب وفي التضحيات.

✓ الشعور بالوحدة والتوحد أو التقمص والشعور بالجماعة¹.

(2) مظاهر الروح المعنوية السلبية

2-1) فقدان الاهتمام: إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً التي تؤدي

إلى عدم الاستقرار الصناعي، وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل ويدخل التعب والملل كعاملين

من عوامل التأثير على الروح المحورية.

¹ عبد الرحمن محمد عيسوي: المرجع نفسه، ص102.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

2-2) دوران العمل: يسمى مقياس دوران العمل "بمعدل الانفصال" وهو ما يعرف بأنه عدد الانفصالات في العمل بين كل مائة من قوة العمالة بالمنشأة. وتشمل الانفصالات ترك العمل، والفصل، والإيقاف. ويؤخذ المتوسط من عدد العاملين في استمارات الصرف في أول المدة زائد عددهم في آخر المدة والقسمة على اثنين. ويعيب هذا المقياس أنه لا يأخذ في الاعتبار العمال الدوريين أو الموسمييين.

2-3) التوقف عن العمل: تعتبر الإضرابات من أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الصناعة وليس كل توقف عن العمل إضراباً. فهناك الاعتصام، وهو عادة ما يكون مقدمة للأضرار. ويجد المديرون مشقة حقيقية في تفسير السلوك الخاص بالإضراب وإن كان أهم دوافعه هو تحسين الأجور وظروف العمل وتحل عادة عن طريق التسويات.

2-4) الغياب: إن ازدياد نسبة الغياب تعد احد مظاهر انخفاض الروح المعنوية. ففي الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورها بالسنة ويمثل ذلك 3% وهذه النسبة تتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس وما إلى ذلك من الظروف. ولكن إذا زاد الغياب عن النسب المتوقعة، لزمّت دراسة أسباب ذلك وتعتبر الروح المعنوية مجرد عامل من عوامل الغياب وأهم أسباب الغياب هو المرض.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

(5-2) مشاكل التنظيم: هذه المشاكل تشير إلى انخفاض الروح المعنوية. مرتكبوا تلك

المشاكل والمخالفات يبدوون عصبيين ولا يشعرون بالتفاؤل تجاه المنشأة. وقد يبدو أحيانا أن مخالفة

التعليمات ناشئ عن عدم التوجيه أو عدم المعرفة بهذه العمليات، أو نقص الإشراف، ولكن الكثير

منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثل سوء الاهتمام أو النقل الخاطيء. وتتأثر معنويات

العاملين بالقواعد التنظيمية نفسها وبطريقة الالتزام بهذه القواعد. فبعض القواعد غير مقبول منطقيا،

وبعضها الآخر مجحف، وقد لا يكون ذلك متناسبا مع الذنب¹.

(3) عناصر الروح المعنوية: وتتكون من عدة عناصر منها :

(1.3) إدراك الجماعة للهدف العام الذي تسعى لتحقيقه، مع بيان ودور ومسؤولية هذه

الجماعة، وتعد المناقشة الجماعية المشتركة هي السبيل لتحقيق ذلك.

(2.3) وجود طرق محكمة للاتصالات المتبادلة بين المدير والعاملين لغرض فهم وجهات

النظر المختلفة.

¹فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص116.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

3.3 (إقامة دوافع العمل وتنظيمها سواء كانت هذه الدوافع مادية أو غير مادية كالرغبة في

العمل والشعور بالأمن وهذا مما يسهم في الرفع من الروح المعنوية.¹

3) العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاج.

لقد قارن بعض العلماء بين إنتاج خمسة مصانع لصناعة السفن وكانت تختلف فيما

بينها في مستوى الروح المعنوية، ووجدوا أن هناك علاقة سببية دائرية بين الإنتاج والروح

المعنوية، بمعنى أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وزيادة الإنتاج تؤدي بدورها

إلى ارتفاع الروح المعنوية.²

ولاشك أن الروح المعنوية تؤثر على مستوى الإنتاج وعلى تغيب العمال وتمارضهم

وتمردهم وعصيانهم، وعلى هجرة العمال إلى أعمال أخرى وعلى نسبة حوادث العمل، وعلى درجة

تأثر العمال بظروف التعب والملل، وغير ذلك مما يؤثر على الأرباح. وأثر الروح المعنوية ظاهر

في كسب المعارك الحربية والتاريخ الإسلامي حافل بالانتصارات الحربية التي أحرزها

المسلمون. ومن العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى جماعة عمل معينة

تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالإضاءة الجيدة، والتهوية الجيدة، ودرجة الحرارة

¹عبد كاظم سموم : السلوك الإداري لمديري المدارس الإعدادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقته في الروح المعنوية للمدرسين والمدارس في مركز قضاء الكوت، بحث منشور،مجلة كلية التربية ، العدد الثاني والعشرون،ص484.

²عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق،ص102.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

المناسبة. وكذلك من عوامل تحسين الروح المعنوية توفير الأجور العادلة، وفض المنازعات بين

العمال بعضهم بعضا وبينهم وإدارة العمل، والعمل على القضاء على أسباب الشكوى والظلم¹.

إن مراعاة الإدارة لتطبيق النتائج والأسس السيكولوجية المتعلقة بموضوعات (التوجيه

المهني والتدريب والاختيار المهني والعلاقات الإنسانية وظروف العمل الطبيعية وحوافز العمل..)

سوف تعمل على رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين مما سوف يؤدي في نهاية الأمر إلى

رفع الكفاية الإنتاجية، وزيادة مستوى الرضا بالعمل في المؤسسة والراحة النفسية للعاملين².

إن الروح المعنوية تتأثر بمدى إدراك العامل وشعوره بهذا الهدف، وعلى معنى الوظيفة

بالنسبة للفرد وما يتبع ذلك من الشعور بالانتماء إلى العمل، والشعور بالمسؤولية، والإحساس

بقيمة ما يسهم به الفرد في نشاط الجماعة، وأهمية الفرد بالنسبة للجماعة. وعلى كل حال من

العوامل التي تؤثر في اتجاه العمال نحو عملهم الشعور بالأمان، ومدى ثبات الوظيفة، وكذلك

وجود فرص للتقدم، وكذلك ملاءمة الوظيفة لقدرات واستعدادات وذكاء وميول الفرد الذي

¹ عبد الرحمن عيسوي: الإحصاء السيكولوجي التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1989، ص166.
² رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي: وظائف المنظمة المعاصرة، مرجع سابق، ص136

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

يقوم بها وكذلك مستويات الجور وطرق الإدارة والإشراف وشهرة المؤسسة وسهولة اتصال العامل برؤساء العمل¹.

(4) مؤشرات الروح المعنوية

إن الحكم على مستوى الروح المعنوية يقوم على شواهد ومؤشرات تمثل الأنشطة والتعبيرات أو التعليقات الشفوية، والنقد، والإجابة على الأسئلة، ثم تترجم هذه الشواهد إلى نوع من التقييم للروح المعنوية.

المؤشر الأول: السلوك العلني الذي يعبر عنه دوران العمل والإنتاجية وسرعة الانجاز ومنع الفاقد، والذي يعبر عن القلق والتباطؤ والتأخير والغياب.

المؤشر الثاني: ما يقوله العاملون، وكيف يقولونه، أي آراؤهم وردود أفعالهم². ومن الوسائل الممكنة أيضا المقابلات الشخصية التي تمكن الباحث من معرفة أسباب انخفاض الروح المعنوية. ولكن من عيوبها خوف العمال من الإفصاح عن آرائهم، ولكنها تفيد في استجواب العمال الذين تركوا أعمالهم أو الذين قرروا ترك عملهم وذلك في معرفة عيوب العمل التي تؤدي إلى شكاوهم ومن ثم يمكن العمل على تحسين ظروف العمل والقضاء على أسباب الشكوى. وفي الغالب ما

¹ عبدالرحمن عيسوي: المرجع نفسه، ص168.
² فاروق عبده فقيه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص112.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

يسأل العامل في المقابلة عن الأمور التي يرضى عنها في عمله والتي لا يرضى عنها، أو تترك له الحرية للحديث عن أي مشكلة خاصة بالعمل. ويمكن معرفة الروح المعنوية عن طريق استفتاءات استطلاع الرأي العام أو مقاييس الاتجاهات نحو العمل أو نحو جماعة العمل¹.

وهناك عدة طرق ومقاييس مبتكرة لقياس الاتجاهات ومن أشهرها مقياس ليكرت حيث تعتبر طريقة مبتكرة لقياس الاتجاهات النفسية وهي تصلح لقياس شتى الموضوعات².

وكما اتضح مما سبق، فإن كلا من المقابلات والاستقصاءات، تهدف إلى قياس اتجاهات العاملين على أساس أن الاتجاهات هي مفتاح الروح المعنوية. وهذه المقابلات أو الاستقصاءات تتخذ على أساس أن الأنماط المختلفة في الآراء المعبر عنها، يمكن تفسيرها للوصول إلى تحديد واضح للاتجاهات³.

ثالثاً) الاتجاهات النفسية وطرق قياسها

(1) مفهوم الاتجاهات: يعد المفكر الانكليزي هربرت سبنسر H.Spencer من أوائل علماء

النفس الذين استخدموا اصطلاحاً لاتجاهات النفسية، وذلك في كتابه المسمى " المبادئ الأولى "

الصادر سنة 1862 فقد كتب يقول: "إن وصولنا إلى أحكام صحيحة في مسائل كثيرة، يعتمد إلى

¹عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص104.

²رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي : وظائف المنظمة المعاصرة ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،الأردن، 2009،ص135

³منصور فهمي: إدارة القوى البشرية، مرجع سابق،ص157.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

حد كبير على اتجاهنا الذهني ونحن نصغي إلى هذا الجدل أو نشارك فيه". وهذا الاستعمال قريب من الاستعمال الذي شاع به الاصطلاح في الدراسات النفسية والاجتماعية التي تعيننا. ويفسر جوردون البورت (1935) G.W.Allport ذبوع هذا الاصطلاح إلى عدة أسباب، وأهمها أن لهذا الاصطلاح قدر من المرونة يسمح باستخدامه على نطاق الفرد وعلى نطاق والجماعة. وقد استخدم فعلا في كل من هاتين الوجهتين، مما جعله نقطة التقاء لا بأس بها بين علماء النفس وعلماء الاجتماع، تتيح بينهم المناقشة والتعاون في البحث. ويضاف إلى ذلك سبب آخر وهو ما نشهده من رغبة ملحة لدى علماء النفس بوجه عام (وخاصة في أمريكا) في أن يتمكنوا من استخدام المقاييس في دراستهم. فالقياس في أذهان الكثيرين هو الذي يجعل البحث جديرا بان يسمى بحثا علميا¹. ويستخدم علماء النفس الاجتماعي مصطلح الاتجاه بمعناه العام الذي يشمل المشاعر الايجابية والسلبية تجاه الأشياء الاجتماعية التي تتضمن الناس والأحداث والأفكار المجردة. ويرى ألبورت أن مفهوم الاتجاه يمثل حجر الزاوية في علم النفس الاجتماعي وتحلل دراسة الاتجاهات مكانا بارزا في دراسات الشخصية وديناميات الجماعة².

¹مصطفى سويف: مقدمة لعلم النفس الاجتماعي، دار الهنا للطباعة، القاهرة، الطبعة الثانية، 1966، ص-328، ص-327.
²خليل ميخائيل معوض: علم النفس الاجتماعي، مركز الإسكندرية للكتاب، مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست، 2003، ص-232.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

أما عن تعريف الاتجاه فلم يوجد تعريف واحد مقنن يعترف به جميع المشتغلين في الميدان. كان هناك اتفاق حول ما يشبه أن يكون نواة مركزية لمعنى هذا الاصطلاح. والتعريف الذي ذاع أكثر من غيره والذي لا يزال يحوز القبول لدى غالبية المختصين هو تعريف جوردون ألبورت، القائل: الاتجاه حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي والنفسي، تنتظم من خلال خبرة الشخص، وتكون ذات تأثير توجيهي أو دينامي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات والمواقف التي تستثير هذه الاستجابة.

ولتقريب المعنى المقصود إلى ذهن القارئ يمكن القول بأن الاتجاه هو الحالة الوجدانية القائمة وراء رأي الشخص أو اعتقاده فيما يتعلق بموضوع معين، من حيث رفضه لهذا الموضوع أو قبوله ودرجة هذا الرفض أو القبول¹. أما كيف كان الباحثون يتصورون مفهوم الاتجاه فقد كان ذلك على النحو الآتي: الاتجاه يشبه أن يكون خطأ مستقيماً يمتد بين نقطتين، إحداهما تمثل أقصى القبول للموضوع الذي يتعلق به الاتجاه والأخرى تمثل أقصى الرفض لهذا الموضوع. والمسافة القائمة بينهما تنقسم إلى نصفين عند نقطة الحياد التام، ويتدرج أحد النصفين شيئاً فشيئاً

¹ مصطفى سويف: مقدمة لعلم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص329.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

نحو ازدياد القبول كلما ابتعدنا عن نقطة الحياد، ويتدرج النصف الآخر نحو ازدياد الرفض. انظر

الشكل التالي¹ :

القبول التام + + + [الحياد] - - - الرفض التام

2) مكونات الاتجاهات: إن عملية تكون أو اكتساب الاتجاهات النفسية هي محصلة عمليات

تفاعل بين الفرد وبين معالم بيئته الفيزيائية و الاجتماعية؛ بحيث يمكن عبر القنوات المتعددة لهذا

التفاعل، امتصاص واكتساب الاتجاهات النفسية. و يمكن حصر مكونات الاتجاهات النفسية في

:

2-1 المكون المعرفي: يتمثل المكون المعرفي في كل ما لدى الفرد من عمليات إدراكية

ومعتقدات و أفكار تتعلق بموضوع الاتجاه.

2-2 المكون العاطفي: (الانفعالي)؛ يتجلى من خلال مشاعر الشخص و رغباته نحو

موضوع الاتجاه (قبول أو رفض)

2-3 المكون السلوكي: يتضح في الاستجابة العملية نحو الاتجاه بطريقة ما، فالاتجاهات

كموجهات سلوك للإنسان تدفعه إلى العمل وفقا لاتجاهاته¹ أي أن هذا المكون يتضمن جميع

¹مصطفى سويف: مقدمة لعلم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص330.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

الاستعدادات السلوكية المرتبطة بالاتجاه والمتمثلة بالاستجابات الناتجة من تبلور المركبين المعرفي والوجداني، أو من المحصلة الناتجة من التفاعل بين المكونين. إن مثل هذا التقسيم للمكونات الثلاثة لمفهوم الاتجاه وما يقصد منها لا يمثل مشكلة في حد ذاته، حيث يتفق عليها اغلب العاملين في ميدان علم النفس وعلم الاجتماع. ولكن الخلاف ظهر بين العلماء نتيجة لاختلاف النظر إلى شكل وطبيعة العلاقة بين هذه المكونات أو الأبعاد الثلاثة مما أصبحت تعكس توجهات نظرية متباينة إلى درجة كبيرة²

(3) طبيعة الاتجاهات: تتحدد طبيعة الاتجاهات بالأبعاد التالية: التطرف - المحتوى - وضوح

المعالم - الانعزال - القوة.

(1-3) التطرف: ويقصد به طرفي الاتجاه، والايجابية والسلبية، أي التطرف الايجابي والتطرف

السلبى. وتطرف الاتجاه هو موقع الاتجاه بين طرفين متقابلين أحدهما الموافقة التامة تجاه موضوع

معين والأخرى المعارضة التامة. فعندما نقول أن هذا الفرد يؤيد التأييد المطلق تحديد النسل فهذا

هو تطرف ايجابي، وعندما يعارض معارضة مطلقة في الزواج المبكر فهذا تطرف سلبى. وقد

يكون محايدا بالنسبة للزواج من امرأة عاملة.

¹دون كاتب: مجلة مدرستي للتربية والتعليم، رابط الموقع : <http://www.madrassaty.com>، تاريخ النشر 2009/06/17
²مهدي أحمد الطاهر: دراسة مقدمة إلى كلية التربية، جامعة الملك سعود، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، 1991.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

(2-3) المحتوى: وهو درجة وضوح الاتجاه عند الأفراد أصحاب الاتجاه. فالالاتجاه الواحد

يختلف درجة وضوحه من فرد لآخر. فعندما نتحدث عن الاشتراكية نجد أن درجة وضوحها

تختلف من فرد لآخر وفق المفهوم والاستجابة الذاتية لهذا الموضوع. فقد يتفق فردان في تأييد

موضوع معين ولكن لكل فرد اتجاه معين ومفهوم خاص يختلف عن الآخر.

(3-3) وضوح المعالم: ويقصد به تفاوت وضوح الاتجاهات. فنجد أن بعض الاتجاهات واضحة

المعالم، في حين أن بعض الاتجاهات الأخرى غامضة وغير محددة. فالالاتجاه الديني نحو شرب

الخمير اتجاه واضح محدد. في حين نجد أن اتجاهها آخر لا يتسم بالوضوح مثل اتجاه فرد معين

نحو مهنة التدريس التي لا يعلم عنها الكثير.

(4-3) الانعزال: ويقصد بالانعزال، انعزال الاتجاه عن غيره من الاتجاهات، وتختلف الاتجاهات

في درجة ترابطها وتكاملها فقد يكون هناك بعض الاتجاهات منعزلة عن غيرها من

الاتجاهات. فالاتجاه شخص ما نحو تفضيل نوع من السجاير أو الصابون أو صنف من الطعام

يمكن اعتباره اتجاهات سطحية منعزلة بالنسبة لاتجاهات أخرى تتعلق بطرق التربية، أو اختلاط

الجنسين أو الاتجاهات الدينية.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

(5-3) القوة: بعض الاتجاهات تظل واضحة المعالم رغم ما يصادف الإنسان من مواقف

شدة تجعله يتعرض للتخلي عنها أو استبدالها. أما الاتجاهات الضعيفة فهي عرضة للتغيير والتبديل، كلما طرأ موقف يهز هذه الاتجاهات ويحاول اقتلاعها.

ويكون الاتجاه قويا كلما كانت معالمه واضحة بالنسبة للشخص وكلما كان متصلا

بالمعتقدات القومية والدينية

(4) أنواع الاتجاهات:

تصنف الاتجاهات النفسية إلى الأنواع التالية:

(1-4) الاتجاه القوي: يبدو الاتجاه القوي في موقف الفرد من هدف الاتجاه موقفا حادا لا رفق

فيه، ويفعل ذلك لأن اتجاها قويا حادا يسيطر على نفسه.

(2-4) الاتجاه الضعيف: يتمثل في وقوف الفرد موقفا ضعيفا رخوا خانعا مستسلما، فهو يفعل

ذلك لأنه لا يشعر بشدة الاتجاه.

(3-4) الاتجاه الموجب: هو الاتجاه الذي ينحو بالفرد نحو شيء ما.

(4-4) الاتجاه السالب: هو الذي يجنح بالفرد بعيدا عن شيء آخر.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

(5-4) الاتجاه العلني: هو الاتجاه الذي لا يجد الفرد حرجا في إظهاره.

(6-4) الاتجاه السري: هو الاتجاه الذي يحاول الفرد إخفاؤه عن الآخرين ويحتفظ به في قرارة

نفسه بل ينكره أحيانا حين يسأل عنه.

(7-4) الاتجاه الجماعي: هو الاتجاه المشترك بين عديد كبير من الناس.

(8-4) الاتجاه الفردي: هو الاتجاه الذي يميز فردا عن آخر.

(9-4) الاتجاه العام: هو الاتجاه الذي ينصب على الكليات، وقد دلت الأبحاث التجريبية على

وجود الاتجاهات العامة، فأثبتت أن الاتجاهات السياسية تتسم بالصفة العمومية.

(10-4) الاتجاه النوعي: هو الاتجاه الذي ينصب على النواحي الذاتية وتسلك الاتجاهات

النوعية مسلكا يخضع في جوهره لإطار الاتجاهات العامة وبذلك تعتمد الاتجاهات النوعية على

العامة وتشتق دوافعها منها.

(5) وظائف الاتجاهات وطرق تغييرها

(1-5) وظائف الاتجاهات

✓ إن للاتجاهات الدور الرئيس في تنظيم العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية

والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد، حيث يسر للفرد القدرة

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

على السلوك واتخاذ القرارات النفسية في شيء من الاتساق والتوحيد دون تردد أو تفكير في كل موقف وفي كل مرة تفكيراً مستقلاً.

✓ الاتجاه يوجه استجابات الفرد للأشخاص والأشياء والموضوعات بطريقة شبه ثابتة.

✓ الاتجاهات تنعكس في سلوك الفرد وفي أقواله وأفعاله وتفاعله مع الآخرين في

الجماعات المختلفة في الثقافة التي يعيش فيها.

✓ الاتجاه يحمل الفرد على أن يحس ويدرك ويفكر بطريقة محددة إزاء موضوعات

البيئة الخارجية.

✓ الاتجاه يبيلور ويوضح العلاقة بين الفرد وعالمه الاجتماعي.

✓ تعمل الاتجاهات على تقديم المعونة في بلوغ الأهداف في كافة الميادين

✓ تمتلك الاتجاهات وظيفة الدفاع عن الذات¹.

ويمكن القول أن الاتجاهات النفسية تمثل نظاماً متطوراً للمعتقدات والمشاعر والميول

السلوكية تنمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره، والاتجاهات دائماً تكون تجاه شيء محدد أو

¹بتصرف وإيجاز، سوسن شاكر الجلي، مقاييس الاتجاهات والقيم، Researches and Civilization Development Institute، الموقع www.hadhariya.com، تاريخ النشر: 2008/09/27.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

موضوع معين، وتمثل تفاعلاً وتشابكاً بين العناصر البيئية المختلفة ولا يستطيع الفرد أن يكون أو ينشئ اتجاه عن شيء معين إلا إذا كان في محيط إدراكه، أي أن الفرد لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال أشياء لا يعرفها أو حيال أشخاص لا يتفاعل معهم، وهو (الاتجاه) عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد في محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به، وأن تفسير السلوك يرتبط جزئياً بالتعرف على اتجاهات الأفراد¹.

2-5) طرق تغيير الاتجاهات:

رغم أن الاتجاهات تتميز بالثبات النسبي، وتغييرها ليس بالأمر السهل وذلك لأن الاتجاهات تصبح من مكونات الشخصية. ولكن عندما تكون الاتجاهات ضعيفة وغير راسخة يمكن تعديلها بسهولة ولا سيما إذا برزت اتجاهات جديدة بديلة أكثر قوة ترجح الاتجاه الجديد، أو إذا كان الاتجاه غير متبلور أو غير واضح في ذهن الفرد، أو إذا كان الاتجاه سطحياً أو هامشياً أو منعزلاً. وعلى العكس من ذلك فقد يصعب تعديل الاتجاه أو تغييره إذا كان الاتجاه قديماً وراسخاً وواضحاً في ذهن الفرد. وهنا وسائل وطرق لتعديل الاتجاهات، يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹سعيد فودة: "الاتجاهات النفسية الاجتماعية وعلاقتها العضوية بالسلوك البشري"، شبكة الإستراتيجية، <http://science.arabhs.com/11index.htm> تاريخ النشر 2009/12/16.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

- ✓ تغيير الجماعة: بتغيير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد والتي تحددت اتجاهاته على أساس أهدافها. فالشباب القروي الذي ينتقل من مجتمع القرية إلى مجتمع المدينة ويعيش فيها لفترة طويلة تتغير وتتعدّل بعض اتجاهاته ليساير حياة المدينة.
- ✓ تغيير الموقف: تتأثر الاتجاهات وتتعدّل بتغيير المواقف التي يمر بها الفرد، فتغير ظروف الفرد وانتقاله من مستوى وظيفي أو اجتماعي أو اقتصادي إلى مستوى آخر.
- ✓ التغيير القسري في السلوك: قد يحدث تغيير قسري في السلوك نتيجة ظروف اضطرارية تحتم على الأفراد تغيير اتجاهاتهم.
- ✓ الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه: الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه يسمح للفرد بالتعرف على الموضوع من جوانب عديدة.
- ✓ تغيير في موضوع الاتجاه: قد يحدث تغيير في موضوع الاتجاه ذاته فينجم عن ذلك تغيير في الاتجاه ذاته. فعندما يتولى شخص ما مركزا كبيرا أو موقعا قياديا متميزا فان اتجاهات الآخرين نحوه تتغير

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

✓ أثر المعلومات: يحدث تغيير في الاتجاهات بسبب حقائق ومعلومات تتصل

بموضوع الاتجاه. وقد تتعارض الآراء والمعلومات ولذا كان من الضروري أن نستوثق من هذه الآراء والمعلومات وان نستقيها من مصادرها اليقينية من الخبراء والمتخصصين.

✓ تأثير الأحداث الهامة: لاشك أن الأحداث الهامة والخطيرة مثل الحروب والثورات

تحدث تغييرا أو تعديلا في الاتجاهات.

✓ تأثير رأي الأغلبية والخبراء: يؤثر الإقناع في تعديل وتغيير الاتجاه. ويكون هذا

الإقناع عن طريق استخدام " رأي الأغلبية" أو " رأي ذوي الخبرة والشهرة" الذين يعتقد بأرائهم ويوثق بخبرتهم.

✓ المناقشة والقرار الجماعي: يلاحظ أن المناقشة الجماعية داخل المجتمعات

الديمقراطية وداخل المجالس النيابية والهيئات والجماعات والندية والمؤسسات الحكومية والنقابات والتي تسفر عن قرارات جماعية تؤثر في تغيير اتجاهات الفرد¹.

¹ خليل ميخائيل معوض: علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص، ص-263، 258.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

6) مراحل تكوين الاتجاهات:

1-6) مرحلة التعرف على عناصر الثقافة والبيئة التي يعيش فيها الفرد، فمثلا عند تعاملنا مع ثقافة القرية نبدأ في التعرف على أساليب حياة الناس وأساليب عملهم وعلى علاقاتهم ببعضهم البعض.

2-6) مرحلة تقييم الفرد لعلاقته بكل عنصر من هذه العناصر وفي هذه المرحلة يحاول الفرد أن يحكم على أساليب حياة القرويين وينقدها مكتشفا مزاياها وعيوبها وفي هذا النقد يعتمد الفرد على أسس منطقية وموضوعية وعلى مشاعره وإحساساته.

3-6) مرحلة إصدار الحكم حيث يصدر الفرد حكمه على علاقته بهذه العناصر فيحدد كيف سيتعامل مع القرويين في المواقف المختلفة فإذا ثبت واستقر تعامله المبني على الحكم الذي أصدره يتكون الاتجاه.

4-6) مرحلة ثبات الاتجاه وهنا يدعم الاتجاه نتيجة لما يحققه الفرد من ارتياح أو مكاسب في علاقته مع القرويين في المواقف المختلفة.

5-6) تتبع الاتجاهات من واقع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإيديولوجية وتتمشى مع مرحلة التطور التي يجتازها المجتمع.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

6-6 تلعب العوامل والمؤثرات الثقافية والحضارية بما تشمله من النظم الدينية والأخلاقية

والاقتصادية والسياسية دورا كبيرا في تحديد اتجاهات الفرد.

7-6 تؤثر عملية التوحد مع بعض الشخصيات والنماذج الاجتماعية دورا هاما في اكتساب

بعض الاتجاهات¹.

7 طرق قياس الاتجاهات:

توجد طرق عديدة لقياس الاتجاهات، هناك طرق التقدير الذاتي، وملاحظة السلوك الفردي،

والاستجابة الفيزيولوجية، والأساليب الإسقاطية². فهناك حالات خاصة يتعذر فيها على الفرد أن

يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري وفي هذه

الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهها الشخصي اللاشعوري ودوافعه المبكرة مثل

الاختبارات الإسقاطية التي تستخدم في قياس الاتجاهات، وهنا يعرض على المفحوص بعض

المثيرات الاجتماعية في شكل صور أو لعب أو جمل أو قصص ناقصة وغير ذلك نحو الموضوع

¹فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص202.

² بشير معمرية: القياس النفسي وتصميم أدواته، منشورات الحبر، الجزائر، الطبعة الثانية، 2007، ص278.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

المراد قياسه. وتتميز الاختبارات الإسقاطية في قياس الاتجاهات بأنها إلى جانب قياس الاتجاهات

تكشف عن بعض جوانب الشخصية المرتبطة بهذه الاتجاهات¹.

وسنكتفي بذكر أهم المقاييس الكلاسيكية الواردة في طرق التقدير الذاتي وهي (الطرق

المباشرة):

✓ طريقة بوجاردوس.

✓ طريقة ثيرستون.

✓ طريقة أوسجود.

✓ طريقة ليكرت (وهي الطريقة التي اتبعت في هذا البحث).

1-7) طريقة بوجاردس 'البعد الاجتماعي' (Bogardus, 1925):

ظهرت طريقة بوجاردس لقياس "البعد الاجتماعي" أو المسافة الاجتماعية بين الجماعات

القومية أو العصرية المختلفة. ويتضمن مقياس البعد الاجتماعي علو وحدات أو عبارات تمثل

بعض مواقف الحياة الحقيقية للتعبير عم مدى البعد الاجتماعي أو المسافة الاجتماعية لقياس

تسامح الفرد أو تعصبه، وتقبله أو نفوره، وقربه أو بعده بالنسبة للجماعة أي جماعة كانت. ووضع

¹فاروق عبده فقيه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص205.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

سبع استجابات تمثل مسطرة متدرجة للقرب أو البعد الاجتماعي. فالاستجابة الأولى تمثل أقصى درجات القرب، والاستجابة السابعة تمثل أقصى درجات البعد.

ومما يلاحظ على هذا المقياس انه سهل التطبيق، إلا أنه لا يقيس الاتجاهات المتطرفة تطرفا كبيرا كما في التعصب الشديد.

(2-7) طريقة ثيرستون 'الفترات متساوية الظهور' (Thurston1929):

وضع ثيرستون طريقته لقياس الاتجاهات نحو عدد الموضوعات وانشأ عدة مقاييس وحداتها معروفة البعد عن بعضها البعض أو متساوية البعد. ويتكون المقياس من عدد من الوحدات أو العبارات لكل منها وزن خاص وقيمة معبرة عن وضعها بالنسبة للمقياس ككل.

ويجمع عدد كبير من العبارات التي تقيس الاتجاه بحيث تغطي مدى الموافقة أو الرفض أو التقبل أو النفور. ثم تكتب كل عبارة على ورقة منفصلة وتعرض العبارات على مجموعة من المحكمين الخبراء في الميدان (قد يصل عددهم إلى مائة). ويطلب كل منهم بشكل مستقل عن غيره من المحكمين أن يضع كل عبارة في خانة من 11 خانة بحيث تكون أكثر العبارات ايجابية في الخانة رقم 1 وأكثرها سلبية في الخانة رقم 11، والمتوسطة في الخانة 6، وهكذا. ثم يستبعد العبارات التي أجمعوا عليها، ثم يحسب متوسط الدرجة التي قدرت لهذه العبارة من قبل كل

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

المحكمين وتكون قيمة المتوسط هي "الوزن" الذي يعطى لهذه العبارة، ثم يختار أنسب هذه العبارات بحيث تبعد الواحدة عن الأخرى بنفس الدرجة تقريبا وتتوزع فيما بينها لتمثل مدى واسعا من الشدة على بعد الايجابية المتطرفة والسلبية المتطرفة. وقد استخدمت طريقة ثرستون في قياس الاتجاهات نحو الحرب ونحو تنظيم النسل ونحو الزوج ونحو الصينيين¹.

ولكن يؤخذ على هذا المقياس ما يلي:

- ✓ إعداد وتقنين المقياس يستغرق وقتا وجهدا كبيرين.
- ✓ يحتاج المقياس لوقت طويل في التطبيق مما قد يؤدي إلى إصابة المفحوص بالملل.
- ✓ تأثر المقياس بالنظرة الذاتية للمحكمين خاصة المتطرفين منهم مما قد يؤثر على قيم

الأوزان

(3-7) طريقة أسجود/تمايز معاني المفاهيم (Ch.Osgood):

قدم تشارلز أسجود هذه الطريقة كأداة موضوعية لقياس مضمون المعاني والمفاهيم، أو التحليل السيمانتيكي (الدراسة التحليلية للمعاني). وقد أجرى أسجود وزملاؤه عددا من الدراسات

¹باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص-ص 145، 143.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

مستخدمين طريقة التحليل العاملي في دراسة دلالات المعاني الضمنية واستخلصوا ثلاثة عوامل أو

أبعاد رئيسية هي:

✓ أبعاد تقييمية تتضمن صفات مثل: (جميل، قبيح)، (عادل ظالم)، (ناجح، فاشل)،

(عاقل، أحمق)

✓ أبعاد قوة تتضمن صفات مثل (قوي، ضعيف)، (كبير، صغير)، (ثقل، خفيف).

✓ أبعاد نشاط تتضمن صفات مثل (إيجابي، سلبي)، (نشيط، خامل).

(4-7) طريقة ليكرت 'التقديرات المجدلة' (R.Likert1932):

حيث رأى ليكرت انه من الأفضل بناء مقياس موحد للتأييد أو الرفض حيث ينظر إلى

الاتجاه كمتصل يحدد له قطبين متطرفين وتندرج النقاط بين هذين القطبين، ويوضع لكل تقدير

درجة من 1 إلى 5، وذلك لكي يتجنب الصعوبة والتعقيد التي وقع فيها ثيرستون بطريقته التي تلتزم

البدء بعدد كبير من العبارات واستخدام المحكمين، وتعد طريقة ليكرت هي الطريقة الشائعة في

قياس الاتجاهات¹.

❖ كيفية بناء المقياس:

¹ إبراهيم بن مهنا المهنا: "العلاقة بين الاتجاه نحو التقنية الحديثة والتوافق المهني لدى العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، مكتبة الإسكندرية، كلية الآداب بجامعة طنطا، 2001)، www.al-mostafa.com.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

ومن المهم أن يبدأ بناء المقياس بالتفكير في الموضوعات الفرعية التي يتكون منها الاتجاه،
وبعدها نكتب عبارات (بنود) تمثل كل موضوع فرعي (ولا تستخدم العبارات المحايدة في مقياس
ليكرت). ويجب أن تتصف العبارات (البنود) بالصفات التالية حتى يكون مقياس الاتجاه تعبيراً
صادقاً عن الاتجاه:

- ✓ أن تكون العبارة (البند) قابلة للجدل.
- ✓ أن تعبر كل عبارة عن موضوع الاتجاه.
- ✓ أن تكون العبارة (البند) قابلة لتفسير واحد فقط.
- ✓ أن تكون العبارة (البند) بسيطة غير مركبة
- ✓ أن تكون العبارة (البند) قصيرة
- ✓ أن تكون العبارة (البند) كاملة في التعبير عن وجهة نظر معينة متعلقة بالاتجاه.
- ✓ أن تحتوي العبارة (البند) على فكرة واحدة
- ✓ أن تكون العبارة (البند) واضحة تماماً ومباشرة
- ✓ أن تبنى العبارة (البند) في صيغة المعلوم وليس صيغة المجهول.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

✓ أن تحتوي العبارة (البند) على المصطلح موضوع الاتجاه أو النقاش 1 .

ويعبر الفرد عن اتجاهه بالإجابة عن كل بند من خلال خمسة بدائل على كم متصل يمتد

من الموافقة الشديدة إلى المعارضة الشديدة مرورا بالحياد وهي:

أوافق بشدة - أوافق - محايد - أعارض - أعارض بشدة

وبعد الإجابة تتم عملية التصحيح كما يلي:

1- في حالة البنود الايجابية: لنفرض أن لدينا البند التالي لقياس الاتجاه نحو تولي المرأة

مهنة القضاء، "إذا تساوى الأعداد والمؤهل، لا بأس أن تتولى المرأة كل المهن التي يتولاها الرجل

ومن بينها مهنة القضاء".

أوافق بشدة () أوافق () محايد () أعارض () أعارض بشدة ()

في هذا البند إذا كان المفحوص يوافق بشدة، فعليه أن يضع علامة X بين القوسين أمام

البديل أوافق بشدة، وتعطى له خمس درجات. وإذا كان يوافق فقط، يضع علامة X أمام البديل

أوافق وتعطى له 4 درجات. وإذا كان محايدا أو لا رأي له، يضع علامة X أمام البديل محايد

وتعطى له 3 درجات. وإذا كان معارضا فقط، يضع علامة X أمام البديل أعارض وتعطى له

¹رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الرابعة، 2004، ص350.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

درجتان 2. وإذا كان يعارض بشدة، يضع علامة X أمام البديل أعارض بشدة وتعطى له درجة واحدة 1.

ب- في حالة البنود السلبية: لنفرض أن لدينا البند التالي لقياس الاتجاه نحو عمل المرأة "مهما ارتفع مستوى التعليم الذي حصلت عليه المرأة فان وظيفتها الطبيعية هي الاعتناء بالزوج والأولاد في المنزل و لا شيء غير ذلك"

أوافق بشدة () أوافق () محايد () أعارض () أعارض بشدة ()

في هذا البند إذا كان المفحوص يوافق بشدة، فعليه أن يضع علامة X بين القوسين أمام البديل أوافق بشدة، وتعطى له درجة واحدة. وإذا كان يوافق فقط، يضع علامة X أمام البديل أوافق وتعطى له 2 درجتان. وإذا كان محايدا أو لا رأي لهن يضع علامة X أمام البديل محايد وتعطى له 3 درجات. وإذا كان معارضا فقطن يضع علامة X أمام البديل أعارض وتعطى له 4 درجات. وإذا كان يعارض بشدة، يضع علامة أمام البديل أعارض بشدة وتعطى له 5 درجات X.

وبناء على طريقة التصحيح السابقة، فان درجة المرتفعة على الاستبيان تشير إلى

الاتجاه الايجابي نحو عمل المرأة، في حين تشير الدرجة المنخفضة إلى الاتجاه السلبي نحو عمل

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

المرأة. واتجاه الفرد العام نحو الموضوع المقياس، يتحدد من خلال الدرجة الكلية على الاستبيان،

والتي هي عبارة عن مجموع الدرجات التي يحصل عليها من إجابته على البنود التي يتكون منها

الاستبيان. فإذا كان عدد البنود 20، فإن أعلى درجة كلية على الاستبيان هي: $100 = 5 \times 20$

درجة. وأدنى درجة هي: $20 = 1 \times 20$ درجة¹.

❖ مختصر لكيفية استخراج درجات الاتجاه:

تحديد الإجابة على كل فقرة أو بند في المقياس بخمسة مستويات تكون غالب الأحيان : من

5 (موافق بشدة) إلى 1 (غير موافق بشدة) وفي حالة الفقرات السالبة من 1 (موافق بشدة) إلى 5

(غير موافق بشدة).

يحسب المدى النظري لدرجات المقياس، وهو يتراوح بين أدنى علامة اتجاه في حالة

حصول مجموع فقرات المقياس على العلامة الدنيا: 1 (مثال 20 فقرة \times درجة واحدة = 20 درجة)

وأعلى علامة اتجاه في حالة حصول مجموع عبارات المقياس على العلامة

العليا: 5 (100 = 5 \times 20 درجة)

¹بشير معمريّة: القياس النفسي وتصميم أدواته، مرجع سابق، ص-282، 281.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

يحدد اتجاه أفراد العينة بالإيجاب أو السلب بمقارنة علامة المبحوثين بعلامة الاتجاه المحايد (والتي تبلغ في المثال السابق: 60، أي 30x20). فإذا زادت علامة المبحوث على علامة الاتجاه المحايد كان اتجاهه مرتفعا أي ايجابيا. وأما إذا كانت دونها أو تساويها، فإن ذلك يدل على تدني اتجاهه أي سلبية.

تستخرج العلامة الكلية الممثلة لدرجة اتجاه العينة ككل ثم للعينة تبعا لمتغيرات الدراسة (السن، الجنس، مكان الإقامة، المستوى التعليمي..). أو لمحاور أو مجالات المقياس أو الاستمارة، وذلك بحساب متوسطاتها (يقسم مجموع الشدة - التكرارات المصححة - على مجموع التكرارات)، كما تستخرج الدرجات الحياضية الكلية والجزئية ليتم في الأخير مقارنة مختلف المتوسطات والدرجات.

ولكننا قد نجد من يحسب درجات الاتجاه بالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وذلك على

النحو التالي:

✓ حساب النسب المئوية للإجابات على كل فقرة في المقياس، بخمسة مستويات.

✓ حساب النسب المئوية للإجابات على كل فقرة من فقرات المقياس

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

✓ تحديد الاتجاه بحساب مجموع إجابات "موافق بشدة" و "موافق" لكل محور أو مجال ثم

لكل المحاور فإذا زاد مجموعها على 50 بالمائة كان الاتجاه ايجابيا والعكس بالعكس.

✓ حساب معدل الارتباط المتعدد (لقياس الارتباط بين الإجابة على فقرة محددة والإجابة

الكلية على المحور أو مجال المقياس الذي تنتمي إليه هذه الفقرة) ومعامل "بيرسون" للارتباط

(لقياس الارتباط بين الإجابة على كل فقرة في المحور أو المجال وإجمالي الإجابات ككل)، وذلك

لمعرفة العوامل الأساسية من العوامل الهامشية في تحديد الاتجاه (لكل محور ثم لمجموع

المحاور)¹.

❖ مميزات طريقة ليكرت:

- الاستغناء عن آراء الحكام ونظرتهم الذاتية عند بناء المقياس وتقدير الأوزان

- المقياس أبسط وأقل تعقيدا من مقياس ثيرستون فيمكن قياس وتحديد درجة الموافقة أو

المعارضة في كل موقف من المواقف

¹فضيل دليو: "مقياس الاتجاه في العلوم الإنسانية"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 10، جامعة قسنطينة، 1998، ص 167.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

- يعتمد المقياس على التحليل في انتقاء المواقف الأفضل والأقوى من بين المواقف

الأولية¹.

- ولكن رغم هذا فقد أدخلت على طريقة ليكرت تعديلات مختلفة، نذكر منها التعديل الذي

يتم بمقتضاه حذف البديل "محايد". ويختار المفحوص في إجابته بين الموافقة والمعارضة.

- ونتيجة لهذه التطورات وغيرها التي أدخلها المعاصرون لرفع قدرة الاتجاهات على التنبؤ

بالسلوك، فإننا ارتأينا أن نكتفي بالعمل بالطريقة التقليدية للقياس على طريقة ليكرت.

¹ خليل ميخائيل معوض: علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص270.

الفصل الرابع: دينامية الجماعة والروح المعنوية

خلاصة الفصل: يعتبر الإحباط وانخفاض الروح المعنوية سببان يعيقان مهمة الموظف مما يؤدي إلى تفشي روح اللامبالاة وانتشار السلبية، وقد اهتم علماء النفس الصناعي وعلماء الاجتماع اهتماما كبيرا محاولين إيجاد بعض الحلول لمواجهة هذه المشكلة ولاكتشاف المزيد من الحوافز التي تدفع العامل إلى أن يكون غيورا على مصالح إدارته وإلى التعاون مع قيادته ويمكن القول أن القائد الكفاء والناجح هو الذي يحدد أساليب التعامل مع مرؤوسيه ويسعى إلى أن تكون قيمه واتجاهاته تتماشى مع قيم واتجاهات العاملين معه حتى لا يحدث صدام يؤدي إلى تفكك المؤسسة. وحاول الباحث أيضا في هذا الفصل أن يقدم لمحة موجزة عن الاتجاهات بما في ذلك مفهوما ومكوناتها ووظائفها، وكذا مع إجراء عرض لبعض الطرق الأساسية في القياس. مفضلا بذلك طريقة ليكرت للتقديرات التجميعية التي نالت شهرة كبيرة وتستخدم على نطاق واسع في البحوث النفسية، نظرا لبعض مميزاتها التي تم ذكرها في هذا الفصل. حيث تتميز طريقة ليكرت في أنها سهلة الإعداد و التطبيق، وتعطي المفحوص الحرية في تحديد موقفه و درجة إجابية أو سلبية هذا الموقف في كل عبارة؛ الأمر الذي يكشف عن رأيه في بعض القضايا الجزئية و التي تعتبر معلومات قيمة للباحث، كما أن وجود درجات للمقياس و تطبيقه على عينة كبيرة يزيد من ثبات المقياس.

الفصل الخامس عشر

نتائج الدراسة

أولاً: عرض المعلومات الأولية لعينة الدراسة وتفسيرها

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

رابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

خامساً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

سادساً : النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

سابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

تمهيد:

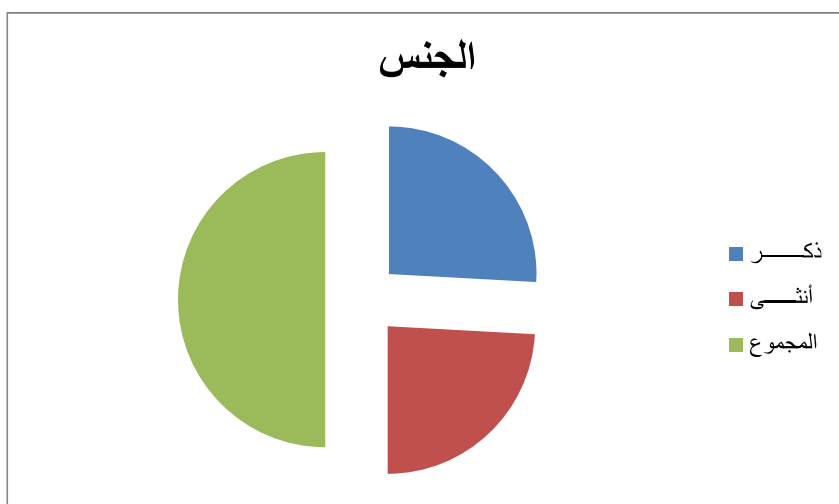
يعد الجانب الميداني مرحلة أساسية من مراحل البحث الاجتماعي والذي يمثل الشق التالي من هذا البحث وهو ضرورة للوقوف على صحة الفرضيات الموضوعة وكذا الإجابة عن السؤال المركزي المطروح في الإشكالية؛ فلا يمكن للباحث التأكد من صحة ما ذهب إليه أو اختبار فرضياته إلا بعد الدراسة الميدانية، وسنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية، تكون متبوعة في الفصل السادس بتحليل سوسيولوجي للنتائج الجزئية للدراسة.

أولاً: عرض المعلومات الأولية لعينة الدراسة وتفسيرها

(1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس (جدول 6)

النسبة المئوية %	التكرار(ت)	الجنس
51.7%	121	ذكر
48.3%	113	أنثى
100%	234	المجموع

الفصل الخامس: نتائج الدراسة



شكل رقم (11)

يوضح الجدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس وهذا بعد تطبيق الاستبيان

حيث قاربت نسبة الاناث 48.3% وبلغت نسبة الذكور 51.70% مما يدل على مساهمة المرأة

العاملة في التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وخاصة ممارستها المناصب القيادية في

العينة المبحوثة و قبول المجتمع بمساهمتها كشريك جدير في التسيير على مستوى الإدارة

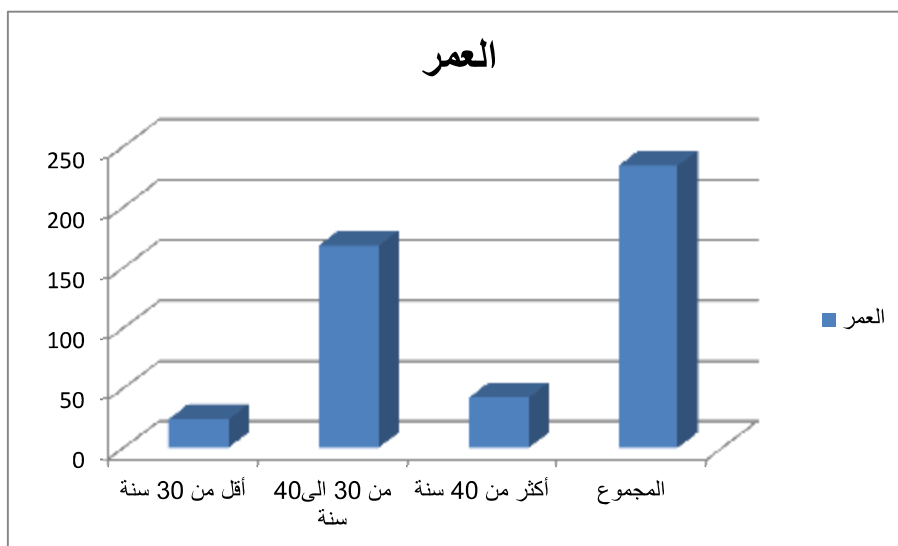
الجامعية، وتعد هذه النسبة مؤشر على تكافؤ الفرص بين الجنسين في الجامعات الثلاث محل

الدراسة .

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

(2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر (جدول 7):

النسبة المئوية%	التكرار(ت)	العمر
10.25%	24	أقل من 30 سنة
71.79%	168	من 30 الى 40 سنة
17.96%	42	أكثر من 40 سنة
100%	234	المجموع



شكل رقم (12)

يوضح الجدول رقم(7) الفئات العمرية لأفراد العينة ويتوزعون بمختلف النسب، إلا أن

النسبة العالية فهي للفئة العمرية [30،40] حيث تعتبر أعلى نسبة في العينة وتحتل المرتبة

الأولى بنسبة 71.79%، متبوعة بالفئة العمرية أكثر من 40 سنة وتحتل المرتبة الثانية بنسبة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

17.96%، في حين تحتل فئة أقل من 30 سنة المرتبة الأخيرة بنسبة 10.25%. ومن خلال

هذا الجدول نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أكثر من 82% هم في مقتبل العمر وتقل أعمارهم

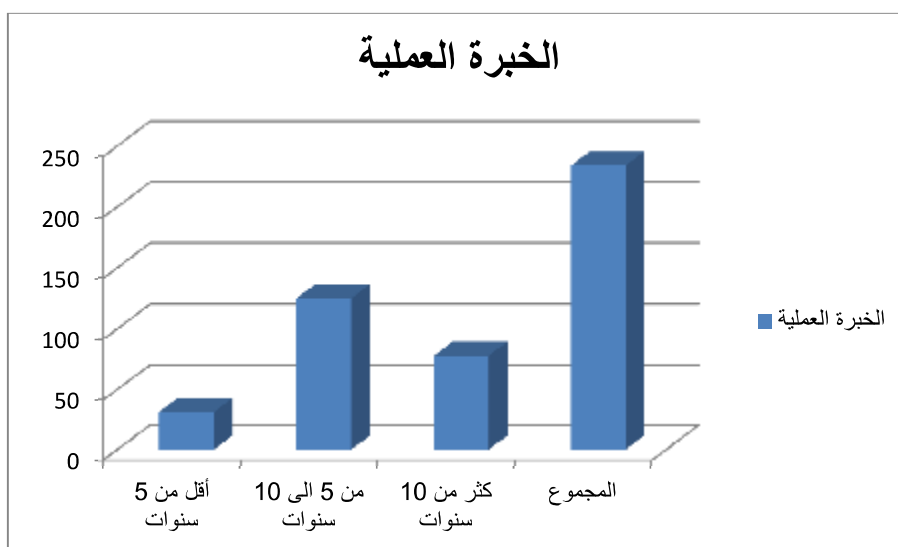
عن الأربعين سنة، مما يجعلنا نستنتج أنه بإمكان هذه الشريحة من الموظفين الشباب المساهمة

في تحسين مستوى الخدمات على مستوى الإدارة الجامعية.

(3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية (جدول 8)

النسبة المئوية%	التكرار(ت)	الخبرة العملية
13.24%	31	أقل من 5 سنوات
53.41%	125	من 5 إلى 10 سنوات
33.35%	78	أكثر من 10 سنوات
100%	234	المجموع

الفصل الخامس: نتائج الدراسة



شكل رقم (13)

يتضح من الجدول السابق والذي يمثل متغير الخبرة العملية لأفراد العينة، حيث جاءت

الفئات العمرية المصنفة بين [5،10] سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 53.41% تليها مباشرة

الفئات العمرية التي يفوق خبرتها 10 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 33.35%، وهي نسبة

مرتفعة تدل على حضور أصحاب الخبرات في التسيير في حين جاءت فئة أقل 5 سنوات في

المرتبة الأخيرة بنسبة 13.24%.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي (جدول 9).

النسبة المئوية%	التكرار(ت)	المستوى الوظيفي
7.69%	18	أمين عام
87.60%	205	رئيس مصلحة
4.71%	11	مدير فرعي
100%	234	المجموع



شكل رقم (14)

توضح بيانات الجدول (رقم 9) أن نسبة 87.60% من أفراد العينة يمثلون فئة رؤساء

المصالح برئاسة الجامعة أو إحدى الكليات التابعة لها حيث تحتل المرتبة الأولى، في حين أن

نسبة 7.96% يمثلون فئة الأمناء العامون ،و تعود المرتبة الأخيرة عند أفراد العينة وهي فئة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

المدراء الفرعين بنسبة 4.71%. وهذا يشير إلى أن غالبية الباحثين من الإطارات الإدارية المسيرة لمختلف المصالح الإدارية بالجامعة، كما يرى الباحث أن هذا التباين في المستويات الوظيفية للعينة قد يعزز من شمولية البحث.

(5) كيفية حساب مستوى النمط القيادي أو مستوى الروح المعنوية: اعتمد الباحث على

تقسيم مستويات المقياس إلى خمس مستويات وهذا لغرض الحصول على تصنيف دقيق لدرجة تطبيق النمط القيادي كما يلي:

$$\frac{1.5}{5} = \frac{\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}} = \text{المستوى}$$

$$\mathbf{0.8 = \text{المستوى}}$$

ويكون بذلك مستوى النمط القيادي أو مستوى الروح المعنوية كما يلي :

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

من 1 إلى 1.790 ← مطبق بدرجة ضعيفة جدا

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 جدا

ثانيا النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما النمط القيادي السائد لمديري الجامعة

الجزائرية من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لاستجابات العاملين على كل فقرات استبانة الدراسة وفقا لكل نمط من أنماط القيادة

كما هو مبين في الجدول رقم (10) .

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

الجدول رقم (10): يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية لمديري الجامعة

الجزائرية.

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

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج (SPSS16)

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري

الجامعات حيث حصل على متوسط حسابي (3.3941) وانحراف معياري (0.77340) ودرجة

كبيرة يليه النمط الديكتاتوري بمتوسط حسابي (3.0356) و انحراف معياري (0.89519) ثم

النمط التسبيبي الذي حصل على متوسط حسابي (2.7375) وانحراف معياري (0.88333

). أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات الأنماط القيادية فكانت كما يلي:

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

(1) النمط الدكتاتوري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات النمط

الدكتاتوري التسلطي الذي يمارسه المدراء في الجامعات المعنية بالدراسة، وهذا من وجهة نظر

العاملين فيها. كما يوضحه الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) : يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الدكتاتوري

التسلطي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النمط الدكتاتوري
1	ينتقد العاملین 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 خاطئاً	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	يحفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	3.03	1.330	7	متوسطة
12	يعتبر الولاء له مقياساً للحصول على الامتيازات	3.06	1.314	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.03	0.895		متوسطة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات النمط الدكتاتوري قد تراوحت بين (2.72 و 3.47) وكانت درجة تطبيق هذا النمط في مجملها متوسطة 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، وفي المرتبة الثانية وبدرجة كبيرة أيضا جاءت الفقرة " يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41) والانحراف المعياري (1.25). 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.

2) النمط الديمقراطي

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات النمط الديمقراطي الذي يمارسه المدراء في الجامعات المعنية بالدراسة، وهذا من وجهة نظر العاملين فيها. كما يوضحه الجدول رقم (12).

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

جدول رقم (12) يبين المتوسطات 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	يستمع إلينا عندما نتحدث عن أوضاعنا الاجتماعية	3.53	1.143	5	درجة كبيرة
3	يفوض جزءا من صلاحياته	3.53	0.977	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	تتسجم 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	0.967	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

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن درجة الأنماط القيادية لمدراء الجامعات المعنية بالدراسة والمتعلقة بالنمط الديمقراطي كانت 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، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة " يشجع العاملين على الاتصال فيما بينهم " بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.093) وبدرجة كبيرة أيضا. 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.

(3) النمط التسيبي

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات النمط التسيبي الذي يمارسه المدراء في الجامعات المعنية بالدراسة، وهذا من وجهة نظر العاملين فيها. كما يوضحه الجدول رقم (13).

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

جدول رقم (13): 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	يتصف بضعف المقدرة على تنظيم العمل	2.54	1.190	11	ضعيفة
	الدرجة الكلية	2.73	0.883		متوسطة

يبين الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات النمط التسيبي تراوحت بين

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

(2.53 و 2.95) حيث كانت درجة النمط التسيبي متوسطة، حيث جاءت الفقرة " يتدخل

فقط عندما تتفاقم المشكلة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف

معياري (1.19) وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة " يعطي تعليمات عامة وغير محددة "

بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.162). 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.

ثالثا النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الروح المعنوية للعاملين في

الإدارة الجامعية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لاستجابات أفراد العينة من العاملين في الإدارة الجامعية والمتعلق بقياس مستوى الروح المعنوية

لديهم، ويبين الجدول رقم (14) ذلك.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف على مستوى الروح المعنوية

للعاملين

الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
المجال الأول: الراتب والمكانة الاجتماعية.	8	3.1793	0.64675	متوسطة
المجال الثاني: العلاقة مع زملاء العمل.	8	3.5817	0.43200	كبيرة
المجال الثالث: الثقة في المشرف.	8	3.3945	0.92896	كبيرة
المجال الرابع: ظروف العمل	9	3.2716	0.48360	متوسطة
المجال الخامس: نظام الحوافز.	9	3.1078	0.61811	متوسطة
الدرجة الكلية لجميع المجالات.	42	3.3070	0.44206	متوسطة

يبين الجدول رقم (14) أن مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية جاء

متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة (3.30) وهو مستوى متوسط، حيث

حصل مجال العلاقة مع الزملاء على درجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف

معياري (0.432)، ويليه مجال الثقة في المشرف بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف

معياري (0.928) بدرجة كبيرة أيضا. في حين بلغ مجال نظام الحوافز المرتبة الأخيرة

بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري (0.618).

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

1) مجال الراتب والمكانة الاجتماعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الدرجة لمستوى الروح

المعنوية للعاملين في الجامعات الثلاثة المعنية بالدراسة وهذا لكل فقرة من فقرات مجال الراتب

والمكانة الاجتماعية. والجدول رقم (15) يبين ذلك.

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الراتب والمكانة الاجتماعية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الروح المعنوية
38	أشعر أن راتبي يغطي متطلباتي الحياتية.	2.09	1.131	ضعيف
39	أعتقد أن راتبي يساوي المجهود الذي أبذله.	2.14	1.097	ضعيف
40	أشعر أن المركز الاجتماعي لمهنتي جيد.	3.05	1.173	متوسط
41	أنجز أعمالتي بحماس.	3.95	0.977	درجة كبيرة
42	أحس أن عملي في الجامعة يتلاءم مع طموحاتي.	3.12	1.277	متوسط
43	أحس أن مكانتي الاجتماعية تحظى بتقدير من زملائي.	3.81	0.964	متوسط
44	أفتخر بالمصلحة التي أعمل بها.	3.89	0.996	متوسط
45	أنا سعيد بوظيفتي لأنها تؤمن مستقبلي.	3.39	1.166	متوسط
	الدرجة الكلية.	3.17	0.6460	متوسطة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

يلاحظ من الجدول (15) أن مستوى الروح المعنوية في الجامعات الثلاث المعنية بالدراسة من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال نظام الراتب والمكانة الاجتماعية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.17) وانحراف معياري (0.646)، وجاءت فقرات هذا المجال في مستويات مختلفة بين الضعيف والمتوسط والكبير، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.09 - 3.95). وأن الفقرة رقم (41) " أنجز أعمالي بحماس " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.977) وبدرجة كبيرة ، وجاءت الفقرة رقم (44) " أفخر بالمصلحة التي أعمل بها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.996) في حين حصلت باقي فقرات مجال الراتب والمكانة الاجتماعية على درجة متوسط باستثناء الفقرتين رقم (39) " أعتقد أن راتبي يساوي المجهود الذي أبذله " جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 2.14 وبدرجة ضعيفة والفقرة الأخيرة رقم (38) " أشعر أن راتبي يغطي متطلباتي الحياتية" بمتوسط حسابي 2.09 وبدرجة ضعيفة أيضاً.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

2 (مجال العلاقة مع زملاء العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الدرجة لمستوى الروح

المعنوية للعاملين في الجامعات الثلاثة المعنية بالدراسة وهذا لكل فقرة من فقرات مجال العلاقة

مع زملاء العمل. والجدول رقم (16) يبين ذلك.

جدول رقم (16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العلاقة مع زملاء العمل.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الروح المعنوية
46	أشعر بالحماية وأنا بين زملائي في الجامعة.	3.53	1.154	درجة كبيرة
47	أشارك زملائي في إيجاد الحلول لمشاكلهم الوظيفية.	3.97	0.818	درجة كبيرة
48	أخاف من المنافسة أحيانا.	2.75	1.157	متوسط
49	أحسن التعبير عن آرائي.	3.88	0.861	درجة كبيرة
50	لدي علاقات جيدة مع زملائي.	4.05	0.959	درجة كبيرة
51	تعرضت كثيرا للاحتقار في الجامعة.	2.62	1.242	ضعيف
52	أنتعاون مع زملائي في العمل.	3.97	0.947	درجة كبيرة
53	أشعر بأنني شخص ناجح في مكان عملي.	3.88	0.874	درجة كبيرة
	الدرجة الكلية.	3.58	0.432	كبيرة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

يلاحظ من الجدول (16) أن مستوى الروح المعنوية في الجامعات الثلاث المعنية بالدراسة من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال العلاقة مع زملاء العمل كان كبيرا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.58) وانحراف معياري (0.432)، ويبين الجدول رقم(16) أن الفقرة رقم 50 " لدي علاقات جيدة مع زملائي " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وبدرجة كبيرة ، وجاءت الفقرة رقم (52) " أتعاون مع زملائي في العمل " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.947) وبدرجة كبيرة أيضا وهذا مما يكشف عن دور تحسين العلاقات مع الزملاء في الرفع من مستوى الروح المعنوية، في حين تراوحت باقي فقرات مجال العلاقة مع زملاء العمل بين درجة كبيرة ومتوسطة باستثناء الفقرة رقم (51) " تعرضت كثيرا للاحتقار في الجامعة " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.62 وبدرجة ضعيفة .

3) مجال الثقة في المشرف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الدرجة لمستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الثلاثة المعنية بالدراسة وهذا لكل فقرة من فقرات مجال الثقة في المشرف. والجدول رقم (17) يبين ذلك.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الثقة في المشرف.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الروح المعنوية
54	يعاملني المشرف بعدالة.	3.49	1.085	درجة كبيرة
55	يوجهني المشرف لأتخذ القرار المناسب.	3.42	1.082	درجة كبيرة
56	يعترف المشرف بمجهوداتي.	3.47	1.077	درجة كبيرة
57	ألقى التقدير من المشرف لما أبذله من جهد.	3.47	1.081	درجة كبيرة
58	أحس أن المشرف قادر على النجاح في تسيير المصلحة.	3.52	1.099	درجة كبيرة
59	يتصف بالصدق في تعامله مع العاملين.	3.40	1.053	درجة كبيرة
60	يشعرنى المشرف بأنه يدافع عنا.	3.26	1.062	متوسط
61	يتميز المشرف بالشفافية في التعامل مع المشكلات.	3.15	1.083	متوسط
	الدرجة الكلية	3.39	0.928	كبيرة

يلاحظ من الجدول (17) أن مستوى الروح المعنوية في الجامعات الثلاث المعنية

بالدراسة من وجهة نظر العاملين فيها، لفقرات مجال الثقة في المشرف كان كبيراً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.39) وانحراف معياري (0.928)، وأن المتوسطات

الحسابية لفقرات مجال الثقة في المشرف تراوحت بين (3.52 و 3.15) ومستوى الروح

المعنوية تراوحت درجته بين متوسط ودرجة كبيرة، حيث جاءت الفقرة رقم (58) " أحس أن

المشرف قادر على النجاح في تسيير المصلحة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

(3.52) وانحراف معياري (1.099) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (54) " يعاملني المشرف بعدالة " في المرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.085) وبدرجة كبيرة أيضا وهذا مما يكشف عن دور الإشراف والثقة في المشرف في الرفع من مستوى الروح المعنوية، في حين تراوحت باقي فقرات مجال الثقة في المشرف بين درجة كبيرة ومتوسطة.

4) مجال ظروف العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الدرجة لمستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الثلاثة المعنية بالدراسة وهذا لكل فقرة من فقرات مجال ظروف العمل. والجدول رقم (18) يبين ذلك.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ظروف العمل.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الروح المعنوية
62	أشعر بالتفاؤل عند قيامي بعملتي.	3.48	1.116	درجة كبيرة
63	أقوم بأعمال تطوعية كلما جاءت الفرصة.	3.79	0.937	درجة كبيرة
64	أشعر بوضوح واجباتي الوظيفية بالجامعة.	3.46	1.044	درجة كبيرة
65	أحس بالملل كلما دخلت إلى الجامعة.	3.03	1.186	متوسط
66	أرى أن عدد ساعات العمل في اليوم غير مناسبة.	3.36	1.146	متوسط
67	يشعرنني عملي بالجامعة بالأمن والاستقرار.	3.19	1.073	متوسط
68	لدي خوف مبهم من المستقبل.	3.15	1.021	متوسط
69	أشتاق للعمل في الجامعة عندما أتغيب عنها.	2.92	1.151	ضعيف
70	الظروف الفيزيائية (ضوء+تكييف) للعمل ملائمة.	3.06	1.339	متوسط
	الدرجة الكلية	3.27	0.483	متوسطة

يلاحظ من الجدول (18) أن مستوى الروح المعنوية في الجامعات الثلاث المعنية

بالدراسة من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال ظروف العمل كان متوسطاً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية 3.27 وانحراف معياري 0.483، وجاءت فقرات هذا المجال

في المستوى المتوسط باستثناء ثلاث فقرات، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.92-

3.79). وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (62) " أشعر بالتفاؤل عند قيامي بعملتي " بمتوسط

حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.116، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (63) " أقوم بأعمال

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

تطوعية كلما جاءت الفرصة" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.937)، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (70) " الظروف الفيزيائية (ضوء+تكييف) للعمل ملائمة" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.483)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (69) " أشتاق للعمل في الجامعة عندما أتغيب عنها" بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.151)

5 (مجال نظام الحوافز

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الدرجة لمستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الثلاثة المعنية بالدراسة وهذا لكل فقرة من فقرات مجال نظام الحوافز. والجدول رقم (19) يبين ذلك.

جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام الحوافز.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الروح المعنوية
71	أشعر بالرضا عن المكان الذي أعمل فيه.	3.12	1.277	متوسط
72	أرغب في الاستمرار في وظيفتي إلى غاية سن التقاعد.	2.92	1.376	متوسط
73	يهتم المشرف بتقديم الدعم المعنوي للعاملين.	3.15	1.174	درجة كبيرة
74	بيئتي المنزلية سعيدة.	3.61	1.047	درجة كبيرة
75	يتم الحرص على توزيع منحة المردودية بعدالة.	3.46	1.135	درجة كبيرة
76	أعتقد أن هناك محاباة في ما يخص منح التكوين بالخارج.	3.45	1.193	درجة كبيرة
77	يراعي المشرف ظروف الخاصة.	3.31	1.128	متوسط
78	أحس بعدم وجود عدالة في التقويم.	2.83	1.117	متوسط

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

ضعيف	1.221	2.12	تم تكريمي خلال مشواري المهني.	79
متوسطة	0.618	3.10	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (19) أن مستوى الروح المعنوية في الجامعات الثلاث المعنية بالدراسة من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال نظام الحوافز كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.10) وانحراف معياري (0.618)، وجاءت فقرات هذا المجال في مستويات مختلفة بين الضعيف والمتوسط والكبير، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.12 - 3.61). وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (74) " بيئتي المنزلية سعيدة " بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.047)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (75) " يتم الحرص على توزيع منحة المردودية بعدالة " بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.135)، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (78) " أحس بعدم وجود عدالة في التقويم " بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.117)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (79) " تم تكريمي خلال مشواري المهني " بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (1.221).

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

رابعاً النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الأنماط القيادية لمديري الجامعات وبين الروح المعنوية للعاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين الأنماط القيادية السائدة والروح

المعنوية للعاملين في الجامعات الثلاث المعنية بالدراسة ، وهذا باستخدام معامل الارتباط

سبيرمان، والجدول (20) يبين هذه النتائج.

جدول (20) : يبين معامل الارتباط بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الروح المعنوية

للعاملين باستخدام معامل ارتباط سبيرمان.

النمط القيادي	معامل الارتباط	الروح المعنوية	القرار
النمط الدكتاتوري	قيمة معامل الارتباط سبيرمان	* - 0.340	علاقة سالبة دالة إحصائياً
	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	0.000	
النمط الديموقراطي	قيمة معامل الارتباط سبيرمان	* 0.395	علاقة موجبة دالة إحصائياً
	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	0.000	
النمط التسببي	قيمة معامل الارتباط سبيرمان	* - 0.331	علاقة سالبة دالة إحصائياً
	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	0.000	

• دال إحصائياً عند مستوى 0.01

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

يوضح هذا الجدول (20) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل نمط من أنماط القيادة ومستوى الروح المعنوية، وهي في حالة النمط الديمقراطي للقيادة علاقة موجبة وذات قيمة ارتباط موجبة وكبيرة بلغت قيمتها (0.395) بينما هي في حالتي النمط الدكتاتوري والنمط التسيبي للقيادة هي علاقة عكسية، إذ كانت قيمة الارتباط سلبية فيما يخص النمط الدكتاتوري (0.340-)، ونفس الشيء فيما يخص النمط التسيبي (0.331-) وهذا يعني أنه كلما كان مدرء الجامعات يمارسون النمط القيادي الديمقراطي زاد ذلك من مستويات الروح المعنوية لديهم، وكلما كان نمط القيادة دكتاتوريا أو فوضويا تسيبيا تتخفص وتنقص مستويات الروح المعنوية لديهم. وهذا طبعا بحسب وجهة نظر العاملين في الإدارة الجامعية.

خامسا النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو

ممارسة الأنماط القيادية لمديري الجامعات تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية

والمستوى الوظيفي؟.

تمت الإجابة على هذا السؤال على النحو التالي:

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

1) متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأنماط

القيادية للمدراء من وجهة نظر العاملين في الإدارة الجامعية، وفقاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق

اختبار "ت" (t test) وهذا لمعرفة الفروق بين هذه المتوسطات، كما يبينه الجدول (21) التالي:

جدول (21): يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو الأنماط

القيادية تبعاً لمتغير الجنس. اختبار (t test)

القرار	مستوى الدلالة Sig	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	نمط القيادة
لا توجد فروق	0.997	0,004	0.8662	3.0358	ذكور = 121	النمط الدكتاتوري
			0.9290	3.0354	إناث = 113	
لا توجد فروق	0.203	1.277	0.7831	3.4565	ذكور = 121	النمط الديمقراطي
			0.7606	3.3274	إناث = 113	
لا توجد فروق	0.835	.0.208	0.8563	2.7259	ذكور = 121	النمط التسبيبي
			0,9150	2.7500	إناث = 113	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج (SPSS16)

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ في

مستوى الأنماط القيادية للمدراء تبعاً لمتغير الجنس، وهذا استناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة إذ

بلغت (0.004) وبمستوى دلالة (0.997) عند النمط الدكتاتوري وبلغت قيمة "ت" المحسوبة

(1.277) وبمستوى دلالة (0.203) عند النمط الديمقراطي وبلغت قيمة "ت" المحسوبة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

(0.208) وبمستوى دلالة (0.835) عند النمط التسيبي وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية

التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بالنسبة للأنماط القيادية.

(2) متغير العمر: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأنماط

القيادية للمدراء من وجهة نظر العاملين في الإدارة الجامعية، وفقا لمتغير العمر، كما تم

تطبيق اختبار تحليل التباين البسيط ANOVA والجدول (22) يوضح ذلك.

الجدول رقم (22): يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو

الأنماط القيادية تبعا لمتغير العمر

القرار	قيمة الدلالة الإحصائية Sig	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	نمط القيادة
لا توجد فروق	0.510	0.676	0.543	2	1.086	بين المجموعات	الدكتاتوري
			0.804	231	185.631	داخل المجموعات	
				233	186.717	المجموع الكلي	
لا توجد فروق	0.460	0.780	0.467	2	0.935	بين المجموعات	الديموقراطي
			0.599	231	138.435	داخل المجموعات	
				233	139.369	المجموع الكلي	
لا توجد فروق	0.308	1.185	0.923	2	1.846	بين المجموعات	التسيبي
			0.779	231	179.958	داخل المجموعات	
				233	181.804	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS(16)

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

تشير النتائج في الجدول (22) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية تبعا لمتغير العمر

لجميع الأنماط القيادية النمط الدكتاتوري والنمط الديمقراطي والنمط التسبيبي استنادا إلى قيم "ف

" المحسوبة إذ بلغت بين (0.676- 1.185) وبمستوى دلالة بين (0.308- 0.510)

وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير

العمر بالنسبة للأنماط القيادية.

(3) متغير الخبرة العملية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

الأنماط القيادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفقا لمتغير الخبرة العملية، كما تم تطبيق

اختبار تحليل التباين البسيط ANOVA والجدول (23) يوضح ذلك.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

الجدول رقم (23): يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو

الأنماط القيادية تبعا لمتغير الخبرة العملية.

نمط القيادة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة الإحصائية Sig	القرار
الدكتاتوري	بين المجموعات	1.102	2	0.551	0.685	0.505	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	185.615	231	0.804			
	المجموع الكلي	186.717	233				
الديموقراطي	بين المجموعات	0.160	2	0.080	0.133	0.876	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	139.209	231	0.603			
	المجموع الكلي	139.369	233				
التسبيبي	بين المجموعات	0.313	2	0.157	0.199	0.819	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	181.491	231	0.786			
	المجموع الكلي	181.804	233				

المصدر: من إعداد الباحث بناءً مخرجات برنامج SPSS(16)

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

تشير النتائج في الجدول (23) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية تبعاً لمتغير

الخبرة العملية لجميع الأنماط القيادية، النمط الدكتاتوري والنمط الديمقراطي والنمط التسيبي

استناداً إلى قيم "ف" المحسوبة إذ بلغت بين (0.133 - 1.685) وبمستوى دلالة بين (

0.505 - 0.876) وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة العملية بالنسبة للأنماط القيادية.

4) متغير المستوى الوظيفي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستوى الأنماط القيادية لأفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي،

كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين البسيط ANOVA والجدول (24) يوضح ذلك.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

الجدول رقم (24) يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو

الأنماط القيادية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

نمط القيادة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة الإحصائية Sig	القرار
الدكتاتوري	بين المجموعات	5.244	2	2.622	3.338	0.037	توجد فروق
	داخل المجموعات	181.473	231	0.786			
	المجموع الكلي	186.717	233				
الديموقراطي	بين المجموعات	0.684	2	2	0.570	0.566	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	138.685	231	231			
	المجموع الكلي	139.369	233				
التسيبي	بين المجموعات	1.554	2	0.777	0.996	0.371	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	180.250	231	0.780			
	المجموع الكلي	181.804	233				

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS(16)

تشير النتائج في الجدول (24) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية تبعا لمتغير

المستوى الوظيفي عند كل من النمط الديمقراطي والنمط التسيبي استنادا إلى قيم " ف "

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

المحسوبة إذ بلغت على التوالي (0.570- 3.996) وبمستوى دلالة على التوالي (0.566-

0.371) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حسب متغير

المستوى الوظيفي عند النمط الدكتاتوري، إذ بلغت قيمة "ف" (3.338) بمستوى دلالة قيمته

(0.037) وهي قيمة أقل من (0.05) ولمعرفة عائدة الفروق ، قام الباحث بتطبيق اختبار

(شيفية) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول(25): نتائج اختبار(شيفية) للمقارنة بين إجابات أفراد العينة عند النمط الدكتاتوري حسب

المستوى الوظيفي:

النمط	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	أمين عام	رئيس مصلحة	مدير فرعي
النمط الدكتاتوري	أمين عام	3.5509	—	*0.56231	0.4827
	رئيس مصلحة	2.9886	*-0.56231	—	- 0.0795
	مدير فرعي	3.0682	- 0.4827	0.0795	—

المصدر: من إعداد الباحث بناءً مخرجات برنامج (SPSS16)

يلاحظ من الجدول (25) أن الفرق في النمط الدكتاتوري جاء لصالح فئة مستوى أمين عام عند

مقارنتها مع مستوى رئيس مصلحة. فقد بلغت نسبة الدلالة 0.038 وهي أقل من 0.005 .

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

سادسا النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية

نحو الروح المعنوية تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية والمستوى الوظيفي؟

تمت الإجابة على هذا السؤال على النحو التالي:

(1) متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح

المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم في الإدارة الجامعية، وفقا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار

"ت" (t test) وهذا لمعرفة الفروق بين هذه المتوسطات، كما يبينه الجدول (26) التالي:

جدول (26): يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو الروح

المعنوية اختبار (t test) تبعا لمتغير الجنس:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
لا توجد فروق	0.288	.1.065	0.5421	3.2773	121	ذكر
لا توجد فروق			0.4283	3.3388	113	أنثى

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في

مستوى الروح المعنوية للعاملين تبعا لمتغير الجنس، وهذا استنادا إلى قيمة "ت" المحسوبة إذ

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

بلغت (1.065) وبمستوى دلالة (0.288) وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بالنسبة للروح المعنوية.

(2) متغير العمر: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح

المعنوية لأفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم، وفقا لمتغير العمر، كما تم تطبيق اختبار

تحليل التباين البسيط ANOVA والجدول (27) يوضح ذلك.

الجدول رقم (27): يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو

الروح المعنوية تبعا لمتغير العمر

القرار	قيمة الدلالة الإحصائية Sig	قيمة "ف"	درجة الحرية	مصدر التباين
لا توجد فروق	0.800	0.224	2	بين المجموعات
			231	داخل المجموعات
			234	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS(16)

يتضح من الجدول (27) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة

الدراسة على مقياس الروح المعنوية تبعا لمتغير العمر استنادا إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

بلغت (0.224) وبمستوى دلالة (0.800) وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير العمر بالنسبة للروح المعنوية.

(3) متغير الخبرة العملية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

الروح المعنوية لأفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم، وفقا لمتغير الخبرة العملية، كما تم

تطبيق اختبار تحليل التباين البسيط ANOVA والجدول (28) يوضح ذلك.

الجدول رقم (28) يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو

الروح المعنوية تبعا لمتغير الخبرة العملية

القرار	قيمة الدلالة الإحصائية Sig	قيمة "ف"	درجة الحرية	مصدر التباين
لا توجد فروق	0.228	1.486	2	بين المجموعات
			231	داخل المجموعات
			234	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS(16)

يتضح من الجدول (28) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة

الدراسة على مقياس الروح المعنوية تبعا لمتغير الخبرة العملية استنادا إلى قيمة "ف" المحسوبة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

إذ بلغت (1.486) وبمستوى دلالة (0.228) وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تقول

بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة العملية بالنسبة للروح المعنوية.

4) متغير المستوى الوظيفي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية من وجهة نظرهم، وفقا لمتغير المستوى

الوظيفي، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين البسيط ANOVA والجدول (29) يوضح ذلك.

الجدول رقم (29): يوضح نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة نحو

الروح المعنوية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

القرار	قيمة الدلالة الإحصائية Sig	قيمة "ف"	درجة الحرية	مصدر التباين
لا توجد فروق	0.353	1.047	2	بين المجموعات
			231	داخل المجموعات
			233	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS(16)

يتضح من الجدول (29) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة

الدراسة على مقياس الروح المعنوية تبعا لمتغير الخبرة العملية استنادا إلى قيمة "ف" المحسوبة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

إذ بلغت (1.047) وبمستوى دلالة (0.353) وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تقول

بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي بالنسبة للروح المعنوية.

سابعاً النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ماهو أثر الأنماط القيادية على الروح

المعنوية للعاملين؟

للإجابة على هذا السؤال سوف يعتمد الباحث على عرض نتائج الانحدار البسيط

لاختبار الفرضيات والتي تنص على:

- ✓ لا يوجد أثر للنمط الدكتاتوري على الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ لا يوجد أثر للنمط الديمقراطي على الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ لا يوجد أثر للنمط التسيبي على الروح المعنوية للعاملين.

(1) أثر للنمط الدكتاتوري على الروح المعنوية للعاملين

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

جدول (30) : نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لمعرفة مقدار تأثير النمط الدكتاتوري على

الروح المعنوية

مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.000	0.121	0.348	31.941	5.510	1	5.510	الانحدار
				0.173	232	40.022	الباقي أو الخطأ
					233	45.532	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS(16)

يتبين من الجدول (30) أن معامل التحديد يساوي 0.121 وهذا يعني أن ما قيمته

12.1% من التباين في المتغير التابع (الروح المعنوية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل)

النمط الدكتاتوري)

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

جدول (31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط الدكتاتوري على الروح المعنوية

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Béta	الخطأ المعياري	B	
0.000	39.804		0.096	3.828	ثابت Cste
0.000	- 5.652	- 0.348	0.030	- 0.172	النمط الدكتاتوري

المصدر: من إعداد الباحث بناءً مخرجات برنامج SPSS(16)

يتبين لنا من الجداول (30) و(31) أن قيمة الارتباط الثنائي R بين النمط الدكتاتوري

والروح المعنوية كانت تقدر بـ 0.348 أي بنسبة 34.8% وهي نسبة متوسطة، كما بلغ

معامل التحديد R² قيمة 0.121 أي أن نسبة 12.1% من التغيير في الروح المعنوية يعود

إلى التغيير في النمط القيادي الدكتاتوري. ويمكننا كتابة معادلة الانحدار بين النمط القيادي

الدكتاتوري X₁ والروح المعنوية Y كما يلي:

$$Y=3,828 - 0,172X_1$$

وعليه يمكننا أن نستنتج بأن النمط الدكتاتوري له أثر مباشر على الروح المعنوية، حيث

أن مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 كما أن قيمة الانحدار Béta=-0.348

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

وتحسب هنا قيمة $B\acute{e}ta$ بدون النظر إلى الإشارة ، حيث تعني هنا الإشارة السالبة أن العلاقة عكسية بين المتغير المستقل (النمط القيادي الدكتاتوري) والمتغير التابع (الروح المعنوية)¹. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه "يوجد أثر للنمط الدكتاتوري على الروح المعنوية للعاملين".

(2) أثر للنمط الديمقراطي على الروح المعنوية للعاملين.

جدول (32) نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لمعرفة مقدار تأثير النمط الديمقراطي على

الروح المعنوية

مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.000	0.179	0.423	50.465	8.135	1	8.135	الانحدار
				0.161	232	37.397	الباقي أو الخطأ
					233	45.532	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً مخرجات برنامج (SPSS16).

¹محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة : النظام الإحصائي فهم وتحليل البيانات الإحصائية، نشر بدعم الجامعة الأردنية، وائل ، الأردن ، ط3، 2012، ، ص262.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

يتبين من الجدول (32) أن معامل التحديد يساوي 0.179 وهذا يعني أن ما قيمته

17.9% من التباين في المتغير التابع (الروح المعنوية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل)

النمط الديمقراطي).

جدول (33): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط الديمقراطي على الروح المعنوية

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Béta	الخطأ المعياري	B	
0.000	21.009	0.423	0.118	2.487	ثابت Cste
0.000	7.104		0.034	0.242	النمط الدكتاتوري

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS(16)

يتبين لنا من الجداول (32) و(33) أن قيمة الارتباط التثائي R بين النمط الديمقراطي

والروح المعنوية كانت تقدر بـ 0.423 أي بنسبة 42.3% وهي نسبة عالية، كما بلغ معامل

التحديد R² قيمة 0.179 أي أن 17.9% من التغير في الروح المعنوية يعود إلى التغير في

النمط القيادي الديمقراطي . ويمكننا كتابة معادلة الانحدار بين النمط القيادي

الديمقراطي X₂ والروح المعنوية Y كما يلي:

$$Y = 2,487 + 0,242 X_2$$

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

وعليه يمكننا أن نستنتج بأن النمط الديمقراطي له أثر مباشر على الروح المعنوية، حيث

أن مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 كما أن قيمة الانحدار $B\acute{e}ta = 0.423$

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه " يوجد أثر للنمط الديمقراطي

على الروح المعنوية للعاملين "

(3) أثر للنمط التسبيبي على الروح المعنوية للعاملين

جدول (34) نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لمعرفة مقدار تأثير النمط التسبيبي على الروح

المعنوية

مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.000	0.108	0.328	27.989	4.902	1	4.902	الانحدار
				0.175	232	40.631	الباقي أو الخطأ
					233	45.532	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS(16)

يتبين من الجدول (34) أن معامل التحديد يساوي 0.108 وهذا يعني أن ما قيمته

10.8% من التباين في المتغير التابع (الروح المعنوية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل)

(النمط التسبيبي)

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

جدول (35): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط التسيبي على الروح المعنوية.

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Béta	الخطأ المعياري	B	
0.000	42.084	- 0.328	0.089	3.756	ثابت Cste
0.000	- 5.290		0.031	- 0.164	النمط الدكتاتوري

المصدر: من إعداد الباحث بناءً مخرجات برنامج SPSS(16)

يتبين لنا من الجداول (34) و(35) أن قيمة الارتباط التثائي R بين النمط التسيبي

والروح المعنوية كانت تقدر بـ 0.328 أي بنسبة 32.8% وهي نسبة متوسطة، كما بلغ

معامل التحديد R² قيمة 0.108 أي أن 10.8% من التغيير في الروح المعنوية يعود إلى

التغيير في النمط القيادي التسيبي . ويمكننا كتابة معادلة الانحدار بين النمط القيادي

التسيبي X₃ والروح المعنوية Y كما يلي:

$$Y=3,756- 0,164X_3$$

وعليه يمكننا أن نستنتج بأن النمط التسيبي له أثر مباشر على الروح المعنوية، حيث أن

مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 كما أن قيمة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

الانحدار $B\acute{e}ta=0.328$ وتحسب هنا قيمة $B\acute{e}ta$ بدون النظر إلى الإشارة ، حيث تعني هنا

الإشارة السالبة أن العلاقة عكسية بين المتغير المستقل (النمط القيادي التسيبي) والمتغير

التابع (الروح المعنوية)¹ وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه

يوجد أثر للنمط التسيبي على الروح المعنوية للعاملين".

¹ محمد بلال الزعبي، عباس الطلاحة : النظام الإحصائي فهم وتحليل البيانات الإحصائية مرجع سابق ،ص262.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل عرض النتائج المتعلقة بهذه الدراسة وهذا من الناحية الإحصائية

وعرض كل ما تعلق بالمعلومات الأولية لعينة الدراسة وتوزيعها حسب الجنس والعمر والخبرة

العملية وكذا المستوى الوظيفي، كما حاول الباحث تقديم النتائج المتعلقة بالأسئلة الستة للدراسة

بحسب ترتيبها في الفصل التمهيدي.

الفصل الثاني عشر

تفسير نتائج الكارثة

أولا : مناقشة نتائج السؤال الأول

ثانيا : مناقشة نتائج السؤال الثاني

ثالثا : مناقشة نتائج السؤال الثالث

رابعا : مناقشة نتائج السؤال الرابع

خامسا : مناقشة نتائج السؤال الخامس

سادسا : مناقشة نتائج السؤال السادس

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

مقدمة : يتضمن هذا الفصل مناقشة وتحليل النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وتفسيرها على ضوء أسئلتها التي هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء الجامعات وعلاقتها بالروح المعنوية، من وجهة نظر العاملين في الإدارة الجامعية، وقد طرحت الدراسة ستة أسئلة محورية ، وبعض الفرضيات الصفرية ، سنحاول الإجابة عنها ومناقشتها فيما يلي:

أولا مناقشة نتائج السؤال الأول: ما النمط القيادي السائد لمديري الجامعة الجزائرية

من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين على كل فقرات استبانة الدراسة وفقا لكل نمط من أنماط القيادة، وتبين أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري الجامعات حيث حصل على متوسط حسابي (3.3941) وانحراف معياري (0.77340) وبدرجة كبيرة، يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.0356) وانحراف معياري (0.89519) ثم النمط التسيبي الذي حصل على متوسط حسابي (2.7375) وانحراف معياري (0.88333) وتدل هذه النتيجة إلى أن مديري

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

الجامعات يمارسون النمط الديمقراطي في تسيير شؤون الجامعات التي يتولون تسييرها ومرد

هذه النتيجة إلى عدة أسباب:

✓ قد يكون بسبب التوجيهات الصارمة من الوزارة الوصية بفتح أبواب الحوار مع

الشركاء الاجتماعيين والاستماع إلى انشغالات الفئات العريضة من العاملين في الإدارة

الجامعية ومشاركتهم في صنع القرارات، وهذا تفاديا لحالات الانسداد والاحتقان التي تشهدها

معظم الجامعات على مستوى التراب الوطني عشية كل دخول جامعي وخاصة ما قام به التكتل

النقابي . لأول مرة يضم كامل الأسرة الجامعية . إلى دعوة جميع الأساتذة والطلبة والموظفين

إلى مقاطعة دورة الامتحانات الأولى والدخول في إضراب مفتوح إلى غاية الاستجابة للمطالب

المرفوعة وكذا فتح الوزارة الوصية لأبواب الحوار وعدم التضيق على العمل النقابي¹

✓ قد يعزى ذلك إلى أن غالبية العاملين في الإدارة الجامعية من أفراد عينة الدراسة

أدركوا حقيقة أن مديرتهم يتمتع بدرجة عالية بأسلوب النمط الديمقراطي من خلال قيامه بمهامه

الإدارية وكذلك من خلال ممارساته السلوكية ومعاملاته وانفعالاته اليومية.

¹ إضراب 14 جانفي 2018 الذي دعا إليه تكتل ثلاثية الأسرة الجامعية المتكونة من (المجلس الوطني لأساتذة التعليم العالي "الكناس" والنقابة الجزائرية لموظفي الإدارة العمومية "الساقاب"، والاتحاد الوطني للشبيبة الجزائرية ، والاتحاد العام الطلابي الحر ، بالإضافة إلى حضور مختلف التنسيقيات الوطنية.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

✓ قد تعود هذه النتيجة أيضا إلى المدراء أنفسهم ووعيهم بأهمية هذا النمط

الديموقراطي، ويظهر ذلك جليا من خلال الجلسات والاجتماعات مع مختلف مكونات الأسرة الجامعية، وكذا من خلال قيامهم بإصدار قرارات تساعد على تحسين فعالية الإدارة الجامعية.

✓ قد تكون هذه النتيجة مؤشر واضح على إيمان المدير وتقديره للمسؤولية الملقاة

على عاتقه، وربما قناعته بأن العاملين في الإدارة الجامعية في ظل هذا النمط يحق لهم المشاركة في التخطيط والتنفيذ. وأن ممارسة هذا النمط من القيادة يريح المدير من المشكلات اليومية ويحد من حالات التذمر الواقعة بينهم والتي تستنزف طاقاتهم، وهذا بدوره يعود بالمرود الايجابي والمؤثر في مستوى الروح المعنوية

✓ وقد يعود سبب هذه النتيجة ربما إلى محاولة أفراد عينة الدراسة لتلبية رغبة

المديرين وإرضائهم، أو خوفهم من مشرفيهم المباشرين خاصة إذا ما حاولوا الاطلاع على استجاباتهم عن طريق الاستبيان.

✓ وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (علي أحمد عبد الرحمان عياصرة)

(2006) ومع نتائج دراسة (حنان ناصر العدوانى) (2013) ومع نتائج دراسة (عالية بنت

إبراهيم محمد طحطوح) (2016) ونتائج دراسة (Anwar Shref, D. Mahmoud Ali)

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

2012) ودراسة (فضيل دليو وآخرون) (2006) وكلها توصلت إلى سيادة النمط الديمقراطي

وشيوعه في الدرجة الأولى يليه النمط القيادي الدكتاتوري في الدرجة الثانية ثم يليه النمط

القيادي التسبيبي في الدرجة الأخيرة، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (توفيق

حامد طوالبه) (2008) ونتائج دراسة (سليمان محمد الطراونة) (1999)

✓ تعتبر 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،

ويرى الباحث أنه ربما كانت هناك متغيرات أخرى لها تأثيرات كبيرة على النتيجة، منها على

الخصوص قيام الوزارة بإجراء حركة جزئية مفاجئة مستمداء جامعتي أم البواقي وخنشلة

على التوالي وهي جامعات معنية بالدراسة، وقد تزامن ذلك مع قيام الباحث بإجراء الدراسة على

العينة التجريبية، مما اضطره إلى إعادتها بعد حوالي سنة دراسية من ذلك التاريخ. ويرى

الباحث أنه ربما نظرا لسعي القيادة الجامعية الحالية إلى خلق مناخ سير جديد للعملية

البيداغوجية والإدارية بالجامعة، وتهيئة الظروف لذلك من خلال التحفيز والوقوف إلى جانب

الموظف بالاستماع إليه، ومساعدته في حل مشكلاته، وتوجيه جهوده، كانت له نتائج مثمرة

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

زادت من مستوى التفاعل بين الموظف والجامعة التي ينتمي إليها بل وغيرت حتى من اتجاهاته وقناعاته تجاهها. ومن الطبيعي جدا أن تكون هذه التطورات منسجمة مع التوجهات الحديثة للمؤسسات العالمية وحتى الربحية منها التي أصبحت تدرك أهمية فئات الموظفين والعاملين المهنيين " وهؤلاء لا يمكن قيادتهم بالأوامر والرقابة الخارجية وأن المديرين لم يعودوا قادرين على إجبارهم على القيام بأعمال معينة من خلال علاقات هرمية. وإنما يتم ذلك من خلال الظروف المشجعة وعلاقات الثقة التي يتم التعبير عنها بالتحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المساعدة الأفقية، ومن الإدارة كمركز متحكم وموجه إلى الإدارة كوحدة استشارية خدمية لإزالة العقبات وحل المشكلات التي تعيق أداءهم"¹. ولا أدل من ذلك في هذا البحث من فقرة نالت أكبر نسبة موافقة من طرف أفراد عينة الدراسة وهي عبارة " يعاملنا بطريقة ودية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.016) وبدرجة كبيرة.

¹نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2011، ص392.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

ثانياً مناقشة نتائج السؤال الثاني: مامستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة

الجامعية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لاستجابات أفراد العينة من العاملين في الإدارة الجامعية والمتعلق بقياس مستوى الروح المعنوية

لديهم، وتبين أن مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية جاء متوسطاً حيث بلغ

المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة (3.30) وهو مستوى متوسط. ويرى الباحث أن مرد

هذه النتائج يعود إلى:

✓ عدم رضا الموظفين عن أوضاعهم الاجتماعية والمادية وهي نتيجة تتسجم مع

الشعور العام تجاه المهن الإدارية في الوظيفة العمومي، ويعود ذلك إلى انخفاض مستويات

الدخل للعامل في الإدارة الجامعية ونقص الحوافز المادية والمعنوية حيث بلغمجال نظام الراتب

والمكانة الاجتماعية درجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.17) وانحراف

معياري (0.646)، واحتل مجال نظام الحوافز المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.10)

(وانحراف معياري (0.618). إلا أن وجود بعض الفقرات التي كان فيها مستوى الروح

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

المعنوية ضعيفا كالفقرة (69) "أشتاق للعمل في الجامعة عندما أتغيب عنها" بمتوسط حسابي

(2.92) وانحراف معياري (1.151) أمر يدعو إلى النظر فيها ومحاولة تفسيرها أكثر .

✓ بينت نتائج البحث كذلك حصول بعض مجالات الروح المعنوية على مستوى

عال من الروح المعنوية مما يعتبر مؤشر مطمئن حيث حصل مجال العلاقة مع الزملاء على

درجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري (0.432) ، ويليه مجال الثقة في

المشرف بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري (0.928) بدرجة كبيرة أيضا. لقد

ارتبطت الروح المعنوية ارتباطا موجبا مع هاذين المجالين الأخيرين وهو مما يشير إلى أن

العاملين في الجامعة الجزائرية يفضلون التعامل على أساس قوامه المودة والعلاقات الشخصية

المتبادلة، وهي من العوامل التي تزيد في مستوى الروح المعنوية خصوصا إذا شعروا بنجاحهم

في تكوين هذه العلاقات الايجابية والصدقات الودية بينهم، وقد يعود السبب في ذلك إلى

محاولة التحرر من نظام المراقبة الآنية والإشراف المباشر. ومن هنا يرى الباحث أن الروح

المعنوية في الإدارة الجامعية لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو الرقابة

اليومية اللصيقة، أو حتى إرغام الموظف على التأشير على ورقة الحضور اليومي بطريقة

مهينة، ولكنها هي نتيجة تتأثر بطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، فسوء العلاقات الإنسانية في

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

محيط العمل والمتمثل في قلة التعاون، والتذمر، والتهرب، وضعف الإنسجام، من شأنه أن يكون أحد أسباب انخفاض مستوى الروح المعنوية وبلوغها مستويات محتشمة أو حتى تدهورها في بعض الأحيان مما يدفع العامل إلى الاستقالة والتخلي عن منصب عمله " فالإنسان لا يترك عمله نتيجة لتضارب بسيط بين أهدافه الخاصة وأحد الظروف الراهنة، أما إذا تكالبت ضده الظروف بأكملها أو أكثرها فانه عندئذ يحاول التخلص والانتقال إلى مؤسسة أخرى تكون فيها ظروف العمل أكثر ملائمة له"¹

✓ وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (منعم السعيدة، هشام الدعجة)

(2010) واختلفت مع نتائج دراسة (سحر بنت خلف مددين) (2013) في أن مستوى الروح

المعنوية كان مرتفعا.

ثالثا مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين

الأنماط القيادية لمديري الجامعات وبين الروح المعنوية للعاملين ؟

بينت نتائج الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان في الجدول (20) وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل نمط من أنماط القيادة ومستوى الروح المعنوية، وهي في

¹كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف النشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، عمان، 2007، ص299.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

حالة النمط الديمقراطي للقيادة علاقة موجبة وذات قيمة ارتباط موجبة وكبيرة بلغت قيمتها (

0.395) بينما هي في حالي النمط الدكتاتوري والنمط التسيبي للقيادة هي علاقة عكسية، إذ

كانت قيمة الارتباط سلبية فيما يخص النمط الدكتاتوري (-0.340)، ونفس الشيء فيما يخص

النمط التسيبي (-0.331)

✓ إن أهم السمات المميزة للمدير الدكتاتوري أنه يقوم على الاستبداد بالرأي واتخاذ

من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط، ويعتقد أن الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات وإصدار

التعليمات فقط وعدم التراجع عن هذه القرارات حتى لو كان على خطأ، وبما أن الجامعات هي

وسط واع ومتقف، فهي حتما لا تتقبل مثل هذا النمط المتسلط إذا وجد، ومن جهة أخرى فإن

الاهتمام بالعاملين في الوظائف الإدارية يقتضي ألا تنطبق عليهم فكرة كونهم من الدرجة

الثانية، قياسا على أعضاء هيئة التدريس على وفق التأهيل الأكاديمي، إذ لكل منهم دوره

المهم، وعلينا أن نشعره بذلك عمليا¹. وفي هذا السياق جاءت نتيجة هذه الدراسة إلى وجود

علاقة ارتباطيه عكسية بين النمط الدكتاتوري المتسلط والروح المعنوية. إذ بلغ معامل الارتباط

(-0.340).

¹بسمان فيصل محجوب : الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، بحوث ودراسات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دابنك للطباعة، مصر، 2003، ص93.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

✓ كما بينت نتائج الدراسة في الجدول رقم(20) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة

إحصائية بين النمط الديمقراطي والروح المعنوية إذ بلغ معامل الارتباط (0.395)، فالقائد

الديموقراطي هو الذي يشجع العاملين ويقترح عليهم ولا يملّي ويترك لمروؤسيه حرية اتخاذ

القرار واقتراح البدائل والحلول وهو الذي يتعاون مع أفراد جماعته ويقبل الآراء بما فيها مناقشة

رأيه في جو من الحرية والثقة بالنفس. "ولقد عبر أحد المديرين التنفيذيين عن هذا أنه كان يقول

للاختصاصيين في مؤسسته: يا رؤسائي¹. فنمط القيادة الديمقراطية يرتبط بعلاقة ايجابية مع

كل مجال من مجالات الروح المعنوية وكذلك مع الدرجة الكلية للروح المعنوية ، أي أنها علاقة

ارتباط طردية، كلما ارتفعت ممارسة نمط القيادة الديمقراطية من قبل مدرء الجامعات كلما

ارتفعت درجة الروح المعنوية للعاملين.

✓ كما بينت نتائج الدراسة في الجدول (20) وجود علاقة ارتباط عكسية بين النمط

التسيبي والروح المعنوية، فكلما قام المدرء باتباع نمط القيادة التسيبي في الإدارة الجامعية كلما

انخفضت درجة الروح المعنوية لدى العاملين. حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.331.

).وهذا يدل على أن العاملين في الإدارة الجامعية وبحكم ثقافتهم يرفضون هذا النمط التسيبي،

فواقع التسيب في العمل وترك الحبل على الغارب والتساهل كلها سلوكيات غير مقبولة لدى

¹نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق ، ص392.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

العاملين لأنها تؤدي إلى انخفاض في الروح المعنوية وهذا ما عبرت عنه نتائج هذا البحث. "كما أن من عيوب هذا النموذج في القيادة أن يعتبر ضرب من ضروب الإدارة السائبة أو الفوضوية التي تشجع على التهرب من المسؤولية"¹. وبالتالي فعند إتباع مدير الجامعة نمط القيادة التسيبي يجعله يتنازل على الكثير من مسؤولياته التنظيمية، ويفقد السيطرة على العاملين مما يخلق بيئة تنظيمية فوضوية يسودها العشوائية وعدم الاستقرار.

✓ وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (سحر بنت خلف مدين) (2013)

ونتايج دراسة (نواف بن سفر بن مفلح العتيبي) (2008) ونتائج دراسة (علي أحمد عبد

الرحمان عياصرة) (2006) ونتائج دراسة (Anwar RamahShref, D. Mahmoud)

(Mohamed Ali) (2012) وكذلك نتائج دراسة (H.C. Ngambi) (2011) في أن

الروح المعنوية لها علاقة مباشرة بالنمط القيادي المتبع من طرف المدراء، فكلما كان النمط

القيادي يميل إلى النمط الديمقراطي إلا وارتفع مستوى الروح المعنوية وكذلك العكس بالنسبة

للنمط الدكتاتوري.

¹هاشم حمدي رضا: إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص94.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

رابعاً مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية نحو

ممارسة الأنماط القيادية لمديري الجامعات تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية

والمستوى الوظيفي؟ والتحقق من صدق الفرضية الصفرية.

H⁰ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية نحو ممارسة الأنماط القيادية لمديري

الجامعات تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية والمستوى الوظيفي.

H¹ توجد فروق ذات دلالة احصائية نحو ممارسة الأنماط القيادية لمديري

الجامعات تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية والمستوى الوظيفي.

(1) الفروق بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية تبعا

لمتغير الجنس.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية تبعا للجنس واستخدام اختبار "ت" لعينتين

مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين هذه المتوسطات. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس على مستوى كل

الأنماط القيادية وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى:

✓ أن مختلف الممارسات القيادية والمعاملات الإدارية التي يتبعها مدرء الجامعات

المعنية يتم تطبيقها على جميع الموظفين دون تمييز بين الجنسين لذلك لم تختلف وجهات

النظر تجاه النمط القيادي الممارس والمتبع من قبل هؤلاء المدرء.

✓ تشير هذه النتيجة إلى التوافق بين الجنسين في نظرتهم تجاه هذا النمط من القيادة

والى اتفاقهم في اتجاهاتهم نحو الإدارة الجامعية.

✓ اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (حنان ناصر العدوانى)

(2013) ومع نتائج دراسة (نواف بن سفر بن مفلح العتيبي) (2008) ومع نتائج دراسة

(عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح) (2016) واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة

(علي أحمد عبد الرحمان عياصرة) (2006) التي توصلت إلى وجود فروق في ممارسة

الأنماط القيادية تعزى للجنس.

✓ قاعدة مناقشة الفرضية الجزئية :

• إذا كانت $Sig < \alpha$ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

- إذا كانت $\text{Sig} \geq \alpha$ نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

جدول (36): مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة لأنماط القيادة تبعا لمتغير الجنس.

القرار	مستوى الدلالة α	مستوى الدلالة Sig	النمط
نقبل الفرضية الصفرية	0.05	0.997	النمط الدكتاتوري
نقبل الفرضية الصفرية	0.05	0.203	النمط الديموقراطي
نقبل الفرضية الصفرية	0.05	0.835	النمط التسبيبي

بما أن مستوى الدلالة المعنوية لجميع الأنماط القيادية (0.997، 0.203، 0.835) هي

قيم أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$) وبناء على قاعدة مناقشة الفرضيات

المذكورة أعلاه ، فإننا نقبل الفرضية الصفرية الجزئية، التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية نحو ممارسة الأنماط القيادية تبعا لمتغير الجنس.

(2) الفروق بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية

تبعالمتغيرالعمر.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات العاملين تبعا لمتغير العمر

عند كل الأنماط القيادية وقد يكون السبب في ذلك يعود إلى :

✓ الثقة بالنفس لدى العاملين بمختلف أعمارهم، وتشابه البيئة التنظيمية لثلاث

جامعات الممثلة لأنموذج الدراسة على مستوى كل أفراد العينة.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

✓ القناعة بالقيادة هي سمة يشترك فيها كل العاملين بمختلف أعمارهم، والذين

يمثلون عينة الدراسة.

✓ قدرة المدراء في التأثير على توقعات العاملين في الإدارة الجامعية بمختلف فئاتهم

العمرية، قد تعود إلى الكاريزما والى صفات سلوكية أخرى يتمتع بها القادة المدراء.

✓ اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عالية بنت إبراهيم محمد

طحطوح)(2016) ونتائج دراسة (نواف بن سفر بن مفلح العتيبي)(2008) ونتائج دراسة

(علي أحمد عبد الرحمان عياصرة)(2006).

✓ قاعدة مناقشة الفرضية الجزئية :

• إذا كانت $\text{Sig} < \alpha$ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

• إذا كانت $\text{Sig} \geq \alpha$ نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

جدول (37):مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة لأنماط القيادة تبعا لمتغير العمر.

القرار	مستوى الدلالة α	مستوى الدلالة Sig	النمط
نقبل الفرضية الصفرية	0.05	0.510	النمط الدكتاتوري
نقبل الفرضية الصفرية	0.05	0.460	النمط الديموقراطي
نقبل الفرضية الصفرية	0.05	0.308	النمط التسيبي

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

بما أن مستوى الدلالة المعنوية لجميع الأنماط القيادية (0.308،0.460،0.510) هي

قيم أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$) وبناء على قاعدة مناقشة الفرضيات

المذكورة أعلاه ، فإننا نقبل الفرضية الصفرية الجزئية، التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة الأنماط القيادية تبعا لمتغير العمر.

(3) الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية تبعا

لمتغير الخبرة العملية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات العاملين تبعا لمتغير الخبرة

العملية عند كل الأنماط القيادية وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى :

✓ أن مدراء الجامعات يتبعون نمطا واحدا من التوجيهات والتعليمات وأن اختلاف

الخبرة العملية ليس له أثر على النمط القيادي، ويعاملون الجميع بنفس المعايير بل وتطبق

القوانين على الجميع وعدم تفضيل أصحاب الخبرات الطويلة على غيرهم، فكان طبيعيا أن

ينظر الجميع إلى المدير بنفس النظرة.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

✓ وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن مدراء الجامعات لهم قناعة كاملة بأن النمط

الديموقراطي هو الأكثر الأنماط فعالية في التأثير في المرؤوسين وتوجيههم نحو الهدف بغض النظر عن خبرتهم ومساراتهم.

✓ اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (سحر بنت خلف مديين) (2013)

ومع نتائج دراسة (عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح) (2016) ومع نتائج دراسة (نواف بن سفر بن مفلح العتيبي) (2008)، كما أن نتائج هذه الدراسة تختلف مع نتائج دراسة (علي أحمد عبد الرحمان عياصرة) (2006). ومع نتائج دراسة (حنان ناصر العدوانى) (2013) على أن هناك فروق في ممارسة الأنماط القيادية تعزى للخبرة.

✓ قاعدة مناقشة الفرضية الجزئية :

- إذا كانت $Sig < \alpha$ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- إذا كانت $Sig \geq \alpha$ نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

جدول (38): مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة لأنماط القيادة تبعا لمتغير الخبرة العملية.

القرار	مستوى الدلالة α	مستوى الدلالة Sig	النمط
نقبل الفرضية الصفرية	0.05	0.505	النمط الدكتاتوري
نقبل الفرضية الصفرية	0.05	0.876	النمط الديمقراطي
نقبل الفرضية الصفرية	0.05	0.819	النمط التسبيبي

بما أن مستوى الدلالة المعنوية لجميع الأنماط القيادية (0.505، 0.876، 0.819) هي

قيم أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$) وبناء على قاعدة مناقشة الفرضيات

المذكورة أعلاه ، فإننا نقبل الفرضية الصفرية الجزئية، التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية نحو ممارسة الأنماط القيادية تبعا لمتغير الخبرة العملية.

4 الفروق بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية تبعا

لمتغير المستوى الوظيفي.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا

لمتغير المستوى الوظيفي عند النمط الدكتاتوري ولمعرفة عند أي مستوى توجد هذه الفروق قام

الباحث بإجراء اختبار "شيفية" للمقارنات البعدية وجاءت الفروق لصالح فئة الأمناء العامون

عند مقارنتهم بفئة رؤساء المصالح ويعود السبب في ذلك إلى :

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

✓ أن الأمناء العامون ونظرا لخبرتهم الطويلة في منصب المسؤولية بالمقارنة مع

رؤساء المصالح، فهم يتعرضون يوميا لضغوط تنظيمية وظيفية مما يؤثر على نظرتهم تجاه

المدرء فيعتقدون أن المدير يتخذ من سلطته أداة حكم، لهذا فهم يميلون إلى محاكاة هذا النمط

الدكتاتوري القائم على التهديد والتسلط والتدخل في شؤون المرؤوسين.

✓ في حين أن رؤساء المصالح وبالنظر إلى حداثة تجربتهم في الإدارة والتسيير فهم

ينظرون إلى المدير الذي يحاول أن يكون ملتزما بالتعليمات أنه شخص لا يتعاون معهم وليس

لديه ثقة بالعاملين بحيث يتولى بنفسه إدارة جميع شؤون الجامعة، وأنه متسلط و يكبح من

جماح رغبتهم في التحرر والإبداع وبالتالي فهم يحكمون عليه من هذا المنظور.

✓ قاعدة مناقشة الفرضية الجزئية :

• إذا كانت $Sig < \alpha$ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

• إذا كانت $Sig \geq \alpha$ نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

جدول (39) مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة لأنماط القيادة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي.

النمط	مستوى الدلالة Sig	مستوى الدلالة α	القرار
النمط الدكتاتوري	0.03	0.05	نرفض الفرضية الصفرية
النمط الديموقراطي	0.566	0.05	نقبل الفرضية الصفرية
النمط التسيبي	0.371	0.05	نقبل الفرضية الصفرية

بما أن مستوى الدلالة المعنوية للنمط القيادي الدكتاتوري هو (0.03) هي قيم أقل من

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$) وبناء على قاعدة مناقشة الفرضيات المذكورة أعلاه ،

فإننا نرفض الفرضية الصفرية الجزئية، ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود فروق

ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة الأنماط القيادية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي. وعليه يمكننا

الجزم بأن الفرضية الصفرية الرئيسية لم تتحقق في إحدى متغيراتها الجزئية المتعلقة

بالمستوى الوظيفي.

خامسا مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية

نحو الروح المعنوية للعاملين تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية والمستوى

الوظيفي ؟ والتحقق من الفرضية الصفرية التالية:

H^0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين على الروح

المعنوية تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية والمستوى الوظيفي.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

H^1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين على الروح

المعنوية تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية والمستوى الوظيفي.

(1) الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الروح المعنوية تبعاً

لمتغير الجنس .

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد عينة الدراسة على مقياس الروح المعنوية تبعاً للجنس واستخدام اختبار "ت" لعينتين

مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين هذه المتوسطات. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس على مستوى كل

مجالات الروح المعنوية وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى:

✓ أن درجة الروح المعنوية لدى العاملين في الإدارة الجامعية متساوية بغض النظر

عن جنس العامل، وقد يعود السبب في ذلك إلى التشابه التقريبي في البيئة التنظيمية لظروف

العمل.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

✓ اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (نواف بن سفر بن مفلح

العتيبي)(2008) كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج (سحر بنت خلف مددين)(2013)،

في عدم وجود فروق بالنسبة للروح المعنوية تعزى للجنس.

✓ قاعدة مناقشة الفرضية الجزئية :

• إذا كانت $Sig < \alpha$ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

• إذا كانت $Sig \geq \alpha$ نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

جدول (40):مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة للروح المعنوية تبعا لمتغير الجنس.

القرار	مستوى الدلالة α	مستوى الدلالة Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
نقبل الفرضية الصفرية	0.05	0.288	0.54	3.27	ذكر
			0.42	3.33	أنثى

بما أن مستوى الدلالة المعنوية للجنسين بلغ (0.288) وهي قيمة أكبر من مستوى

الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$) وبناء على قاعدة مناقشة الفرضيات المذكورة أعلاه ، فإننا نقبل

الفرضية الصفرية الجزئية، التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة

للروح المعنوية تبعا لمتغير الجنس.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

(2) الفروق بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة على مقياس الروح المعنوية تبعا

لمتغير العمر.

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة

على مقياس الروح المعنوية تبعا لمتغير العمر استنادا إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت)

(0.224) وبمستوى دلالة (0.800) ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى :

✓ أن الرغبة والاستعداد للعمل اللذين يظهرهم العاملين تجاه عملهم ورؤسائهم يكون

بنفس المستوى عند جميع الفئات العمرية، والسبب في ذلك يعود إلى تكوين علاقات غير

رسمية حيث يعتبر مجال العلاقات مع الزملاء من أكبر المجالات التي حصلت على درجات

عالية على مقياس الروح المعنوية حيث بلغ درجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف

معياري (0.432). ومن جانب آخر قد يعتبره الباحث مؤشرا على وجود التنظيمات غير

الرسمية في المؤسسة الجامعية شأنها شأن سائر التنظيمات، الأمر الذي يتطلب من القيادات

الجامعية امتلاك مهارات قيادية قادرة على استيعاب تأثيراتها والحد من ضغوطها السلبية

والعمل على توظيف قدراتها لصالح أهداف التنظيم الرسمي¹.

¹بسمان فيصل محجوب : الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، بحوث ودراسات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص90.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

✓ التكاثر الذي يحصل بين جميع الأفراد في تحقيق أهداف الجامعة، يترك أثرا

كبيرا في مستوى الروح المعنوية بالرغم من التباين في سنوات العمر.

✓ اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة(نواف بن سفر بن مفلح العتيبي

(2008)

✓ قاعدة مناقشة الفرضية الجزئية :

• إذا كانت $Sig < \alpha$ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

• إذا كانت $Sig \geq \alpha$ نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

جدول (41):مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة للروح المعنوية تبعا لمتغير العمر.

القرار	مستوى الدلالة α	مستوى الدلالة Sig	قيمة ف"	درجة الحرية	مصدر التباين
نقبل الفرضية الصفرية	0.05	0.800	0.224	2	بين المجموعات
				231	داخل المجموعات
				234	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناءا مخرجات برنامج SPSS(16)

بما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.800) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة

المعنوية ($\alpha=0,05$) وبناءا على قاعدة مناقشة الفرضيات المذكورة أعلاه ، فإننا نقبل

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

الفرضية الصفرية الجزئية، التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للروح المعنوية تبعاً لمتغير العمر.

الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الروح المعنوية تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

أظهرت النتائج من خلال الجدول (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الروح المعنوية تبعاً لمتغير الخبرة العملية استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (1.486) وبمستوى دلالة (0.228) ويعود السبب في ذلك إلى :

✓ حالة من التواصل الاجتماعي القائم بين ذوي الخبرة الأعلى (10 سنوات فأكثر) مع ذوي الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات) كان لها دور في الاتفاق على تشكيل هذا المستوى من الروح المعنوية.

✓ التعاون على حل المشكلات التنظيمية و القائم بين مختلف أصحاب الخبرات وحتى مع الذين شغلوا مراكز مسؤولية حديثاً، هو الذي يشعر العمال بمستوى عال من الروح المعنوية.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

✓ وربما يعود هذا الاتفاق في وجهات النظر بين أفراد العينة حول مستوى الروح

المعنوية لديهم إلى اعتماد القيادة الإدارية الجامعية على توزيع المناصب النوعية والترقيات

بعدالة وشفافية، مما يخفض من مستوى التوترات النفسية وحل المشكلات التي يعاني منها

العاملون خاصة تلك التي تسهم في تدني مستويات الروح المعنوية.

✓ اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (سحر بنت خلف مدين) (2013)

ومع نتائج دراسة (نواف بن سفر بن مفلح العتيبي) (2008)، في عدم وجود فروق تعزى

للخبرة العملية، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (حنان ناصر

العدواني)(2013).

✓ قاعدة مناقشة الفرضية الجزئية :

• إذا كانت $Sig < \alpha$ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

• إذا كانت $Sig \geq \alpha$ نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

جدول (42): مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة للروح المعنوية تبعا للخبرة العملية

مصدر التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	مستوى الدلالة Sig	مستوى الدلالة α	القرار
بين المجموعات	2	1.486	0.228	0.05	نقبل الفرضية الصفريّة
داخل المجموعات	231				
المجموع الكلي	234				

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS(16)

بما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.228) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة

المعنوية ($\alpha=0,05$) وبناءً على قاعدة مناقشة الفرضيات المذكورة أعلاه ، فإننا نقبل

الفرضية الصفريّة الجزئية، التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للروح المعنوية تبعا للخبرة العملية.

(3) الفروق بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الروح المعنوية تبعا

لمتغير المستوى الوظيفي .

أظهرت النتائج من خلال الجدول (24) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الروح المعنوية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي استنادا

إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (1.047) وبمستوى دلالة (0.353) ، ويعود ذلك إلى

الأسباب التالية:

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

✓ تقديرات أفراد عينة الدراسة وانفاقها حول بنود أداة قياس الروح المعنوية يدل على

فهمهم لجميع فقرات مختلف المجالات المكونة للمقياس.

✓ يشكل أفراد عينة الدراسة بمختلف مستوياتهم ومراكزهم المسئولة أحد أركان القيادة

الإدارية، فهم يرون أنهم يتحملون مع المدير قسطا من المسؤولية لذلك نجدهم قد انفقوا في

تصورهم وشعورهم ولم تكن هناك فروق ظاهرة في استجاباتهم على مقياس الروح المعنوية.

✓ وقد يعود ذلك إلى الولاء التام والشعور بالانتماء لأفراد العينة للجامعة واهتمامهم

بالمشاركة البناءة.

✓ إذا كانت $Sig < \alpha$ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

✓ إذا كانت $Sig \geq \alpha$ نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

جدول (43): مقارنة مستويات الدلالة بالنسبة للروح المعنوية تبعا للمستوى الوظيفي

القرار	مستوى الدلالة α	مستوى الدلالة Sig	قيمة "ف"	درجة الحرية	مصدر التباين
نقبل الفرضية الصفريّة	0.05	0.353	1.047	2	بين المجموعات
				231	داخل المجموعات
				233	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً مخرجات برنامج SPSS(16)

بما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.353) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة

المعنوية ($\alpha=0,05$) وبناءً على قاعدة مناقشة الفرضيات المذكورة أعلاه ، فإننا نقبل

الفرضية الصفريّة الجزئية، التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة

للروح المعنوية تبعا للمستوى الوظيفي. وعليه يمكننا القبول أيضا بالفرضية الصفريّة

الرئيسية التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة

بالنسبة للروح المعنوية تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية والمستوى الوظيفي.

سادسا مناقشة نتائج السؤال السادس: ما هو أثر الأنماط القيادية على الروح

المعنوية للعاملين؟ والتحقق من صحة الفرضية الصفريّة التالية :

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

H^0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الروح المعنوية للعاملين في

جامعات الشرق الجزائري. (أثر النمط الدكتاتوري-أثر النمط الديمقراطي-أثر النمط السائب)

H^1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الروح المعنوية للعاملين في

جامعات الشرق الجزائري. (أثر النمط الدكتاتوري-أثر النمط الديمقراطي-أثر النمط السائب)

نحاول تحليل نتائج هذا السؤال والتحقق من الفرضيات بناء على القاعدة:

• إذا كانت $Sig < \alpha$ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

• إذا كانت $Sig \geq \alpha$ نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

• قيمة مستوى الدلالة المعتمدة في هذه الحالة هي $\alpha = 0.05$

بينت نتائج البحث من خلال الجداول (25) و(26) و(27) و(28) و(29) و(30) أن

مستوى الدلالة المعنوية لكل الأنماط القيادية بلغت (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة

المعتمدة (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة إلى تؤكد

على وجود أثر لكل الأنماط القيادية على الروح المعنوية ، وهذا يعني أن كل الأنماط القيادية

الممارسة في الجامعة لها تأثير على المتغير التابع (الروح المعنوية) ، وبدرجات متفاوتة.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

ولمعرفة مقدار تأثيره تم إجراء اختبار الانحدار البسيط لكل نمط قيادي، وكان مستوى الدلالة المعنوية (0.00) أيضا أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما يعني أنها دالة إحصائيا أي أن هناك تأثير لكل نمط قيادي على الروح المعنوية ويظهر مقدار التأثير من خلال معامل التحديد R2.

وبالتالي يمكن استنتاج أن الأنماط القيادية التي يتبعها مدراء الجامعات لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الروح المعنوية (المتغير التابع)، فقد احتل النمط القيادي الديمقراطي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 17.9% من التباين في الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية، تلاه النمط القيادي الدكتاتوري الذي فسر ما قيمته 12.1% من التباين في الروح المعنوية للعاملين وفي الأخير جاء النمط التسيبي الذي فسر أيضا مقدار 10.8% من التباين في الروح المعنوية.

يفسر الباحث هذه النتائج المتعلقة بنسبة تأثير أنماط القيادة الإدارية في الجامعة الجزائرية على الروح المعنوية للعاملين حيث بلغت نسبة 40.8% وهي نسبة منخفضة وجاءت هذه النتيجة مفاجئة وغير متوقعة بالنسبة للباحث وربما يعود ذلك إلى المتغيرات الأخرى التي تفسر ماقيمة 59.2% والتي يكون لها تأثيرات على الروح المعنوية أكبر من

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

الأنماط القيادية كالرضا الوظيفي، دور الحوافز وغيرها من المتغيرات. وكان الباحث يتوقع أن

يكون تأثير النمط الديمقراطي أكبر بكثير من الأنماط الأخرى خصوصا بعد ما بينت نتائج

البحث وجود تلك العلاقة الارتباطية الايجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والروح المعنوية.

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل محاولة لتفسير نتائج الدراسة معتمدين في ذلك على الإحصائيات

المتعلقة بالاستبيان والتي تخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس وحسب السن وحسب الخبرة

العملية وحسب المستوى الوظيفي، متبوعة بعرض نتائج الدراسة مع التحليل السوسولوجي أو

تفسير النتائج الجزئية في كل محور، والتي تم التوصل إليها، وذلك من خلال نتائج الدراسة

الميدانية.

خاتمة

حظيت القيادة الجامعية باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة على اختلاف أنظمتها وانتماءاتها الحضرية، حيث أصبحت ينظر إليها وكأنها القاطرة الأمامية للمجتمع والعمود الفقري لجميع النشاطات التنموية، وهذا تبعا للدور الريادي الذي أوكل لها، فقد أصبحت الجامعة اليوم بمثابة مصنع المجتمع الذي يتم فيه إنتاج جميع قاداته و إعداد كوادره الفنية. ورغم ما شهدته الإدارة الجامعية اليوم من تغييرات وتحولات عديدة والتي مست الهياكل والقوانين المسيرة وتوظيف العدد الهائل من المورد البشري إلا أن أوضاعها لاتزال تتسم بالتعقيد وربما معرضة للنقد أكثر من طرف أبنائها الذين يشكلون النواة الأولى للأسرة الجامعية قبل غيرها من المتتبعين لشؤونها، أو الذين يمثلون مختلف الهيئات الرقابية على خطتها وبرامجها.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على عدة تساؤلات من خلال البحث الميداني

وفق منهج متكامل والاعتماد على أداة للدراسة مكونة من مجالين أساسيين وهما الأنماط

القيادية والروح المعنوية وعينة بحث غير احتمالية مكونة من 234 فرد وموزعة على

ثلاث جامعات معنية بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

(1) أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري الجامعات حيث حصل

على متوسط حسابي (3.3941) وبدرجة كبيرة، يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط

حسابي (3.0356) ثم النمط التسيبي أخيراً، وتدل هذه النتيجة على أن هناك تقارب في

استجابة عينة الدراسة حول الأنماط القيادية وأن مديري الجامعات يمارسون النمط

الديموقراطي متبوعاً بالنمط الدكتاتوري في تسيير شؤون الجامعات التي يتولون تسييرها،

مما يدل على أننا سنشهد ربما في هذه السنوات تحويل في ممارسة الأنماط القيادية وفي

الأساليب المستعملة في إدارة وقيادة الجامعة الجزائرية وانتقالها من الأسلوب التقليدي

القائم على نموذج واحد المبني على أحادية التوجه المركزي (الدكتاتوري) أو الاستشاري

(الديموقراطي) إلى أسلوب ونمط مرن بحيث يتم فيه المزج بين الأسلوبين الاثنين معاً،

بين الأوامر والسلطة المركزية من جهة وبين تحمل المسؤولية الجماعية والتشاركية في

رسم السياسات واتخاذ القرارات .

(2) فقد أصبح التغيير إلى الأحسن على رأس المطالب المنشودة في حراك المجتمعات، وأصبح أيضا من المصطلحات الشائعة اليوم في مجال الإدارة، وأن القيادة الناجحة هي التي تنظر للمستقبل وتسعى إليه، وأن النمط القيادي الغير ملائم والذي لا يحقق الأهداف المسطرة ولا يعالج المشاكل التنظيمية، يتم التخلي عنه خاصة إذا ما صاحبه ممارسات غير لائقة تنعكس سلبا على أداء العاملين وعلى معنوياتهم في الإدارة الجامعية. ولا يعني هذا أن القائد في الإدارة الجامعية يتنازل عن سلطاته وصلاحياته ولكن وبحسب تجربة الباحث في الإدارة الجامعية يمكن القول أن الإدارة الجامعية تحتاج إلى قائد (دكتاتوري خير) يتيح لموظفيه مساحات واسعة للحرية والمناقشة عن طريق اللقاءات والاجتماعات الدورية والرسمية مستعملا في ذلك المزج بين أسلوب الإقناع والثناء على موظفيه مصحوبا بالعقاب الخفيف لكل الرافضين لتطبيق تعليماته.

(3) بينت الدراسة الميدانية أن النمط التسيبي الذي حصل على متوسط حسابي

(2.7375) يأتي في المرتبة الأخيرة وهذا مما يؤشر على وجوب التنبيه إلى خطر هذا

الأسلوب وتوضيح مساوئه بالنسبة للقيادات الجامعية ولما لا الحث على تجنب استعمال

هذا النمط لما له من آثار نفسية على الموظفين وعلى جودة التعليم العالي ككل .

(4) أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة

الجامعية جاء متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة (3.30) وهو

مستوى متوسط. ويرى الباحث أن مرد هذه النتائج يعود إلى عدم رضا الموظفين عن

أوضاعهم الاجتماعية والمادية، وأن الروح المعنوية في الإدارة الجامعية لا يمكن إيجادها

عن طريق الأوامر أو التعليمات أو الرقابة اليومية اللصيقة فهذا مما يزيد من معدلات

الشكاوي لدى الموظفين وغيابهم المتكرر عن مناصب عملهم و يؤثر سلبا على انجاز

العمل، مما يستوجب على القيادة الجامعية أن تدرك أن بناء جسور التواصل والثقة

وتبادل الاحترام هو السبيل الوحيد الذي يزيد في رغبة الموظفين في البقاء ويرفع من

روحهم المعنوية ويخفض من معدلات التوتر لديهم.

(5) بينت نتائج الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان وجود علاقة

ارتباط ايجابية بين النمط الديمقراطي والروح المعنوية بلغت قيمتها (0.395) بينما هي

في حالتى النمط الدكتاتورى والنمط التسيبى للقيادة هى علاقة ارتباط عكسية، إذ كانت قيمة الارتباط سلبية فيما يخص النمط الدكتاتورى (-0.340)، ونفس الشىء فيما يخص النمط التسيبى (-0.331). ويمكن القول أن مستوى الروح المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة من موظفى الجامعات المعنية يتأثر بصورة إيجابية وله علاقة بالنمط القيادى الديموقراطى بينما يؤثر النمطين الدكتاتورى والتسيبى بصفة سلبية فى الروح المعنوية. وأن النمط القيادى الجامعى الذى تسلكه القيادات الجامعية إذا كان يتبع أسلوب المبالغة فى الرقابة التنظيمية وعدم إشراك الموظف فى اتخاذ القرارات الإدارية بل ومركزيتها على مستوى رئاسة الجامعة ولا يطلع على محتواها إلا فئات محدودة من المقربين. وأن مدير الجامعة الذى يتبع النمط الدكتاتورى فى قيادة الجامعة فهو الذى يعطى الأوامر الصارمة ويتبع كل صغيرة وكبيرة تتعلق بالعمل اليومى وهو الذى يسيطر على كل الأمور هى من أكثر الأسباب المباشرة التى تؤدى إلى انخفاض الروح المعنوية وأن أسلوب مدير الجامعة وسلوكه فى التعامل مع الموظفين هو أحد الأسباب المحبطة للروح المعنوية للأفراد.

(6) كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط عكسية بين النمط التسيبي

والروح المعنوية، فكلما قام المدراء باتباع نمط القيادة التسيبي في الإدارة الجامعية كلما

انخفضت درجة الروح المعنوية لدى العاملين. حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.331-

) وهذا يدل أن العاملين في الإدارة الجامعية وبحكم ثقافتهم يرفضون هذا النمط التسيبي،

فواقع التسبب في العمل وترك الحبل على الغارب والتساهل كلها سلوكيات غير مقبولة

لدى العاملين لأنها تؤدي إلى انخفاض في الروح المعنوية وهذا ما عبرت عنه نتائج هذا

البحث. فالقائد الجامعي الذي يتولى مسؤولية إدارة الجامعة لا ينبغي عليه أن ينسحب من

الحياة الجامعية ويبقى منشغلا بمكتبه ومهامه خارج أسوار الجامعة ولكن يجب عليه أن

يدرك أن تحقيق الأهداف المسطرة يحتاج إلى الاستعداد لمناقشة ومشاركة الجميع والى

دراية واسعة بأساليب وفنون التعامل الصحيح مع موظفيه.

(7) أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة الأنماط

القيادية لمديري الجامعات تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية في حين أظهرت

النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير واحد

فقط وهو المستوى الوظيفي عند النمط الدكتاتوري ولمعرفة عند أي مستوى توجد هذه الفروق قام الباحث بإجراء اختبار "شيفية" للمقارنات البعدية وجاءت الفروق لصالح فئة الأمناء العامون عند مقارنتهم بفئة رؤساء المصالح ويعود السبب في ذلك إلى أن الأمناء العامون فهم يتعرضون يوميا لضغوط تنظيمية وإدارية (ربما بسبب التعليمات المزدوجة) مما يعقد من مهامهم ويؤثر على نظرتهم تجاه المدراء فيعتقدون أن المدير يتخذ من سلطته أداة حكم، لهذا فهم يميلون إلى محاكاة هذا النمط الدكتاتوري. ومن جانب آخر يمكن للقيادات الجامعية التأكيد على تكوين الأمناء العامين في الإدارة الجامعية وحثهم على القيام بأدوار جديدة بعيدا عن إصدار الأوامر لوحدها، والتدريب على المشاركة الفعلية في تنفيذ الأعمال ومناقشة الآراء بأسلوب حضاري. وبناءا على قاعدة مناقشة الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية الجزئية، ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة الأنماط القيادية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي. وعليه يمكننا الجزم بأن الفرضية الصفرية الرئيسية لم تتحقق في إحدى متغيراتها الجزئية المتعلقة بالمستوى الوظيفي.

8) أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو الروح

المعنوية تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية والمستوى الوظيفي وقد يعود السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة بمختلف مراكزهم يشكلون أحد أركان القيادة الإدارية الجامعية، وأنهم متعاونين على حل مشكلاتهم التنظيمية فهم يرون أنهم يتحملون مع مدير الجامعة قسطا من المسؤولية لذلك نجدهم قد اتفقوا في تصورهم وشعورهم ولم تكن هناك فروق ظاهرة في استجاباتهم على مقياس الروح المعنوية . وربما يعود السبب في ذلك إلى التشابه التقريبي في البيئة التنظيمية لظروف العمل .

9) بينت نتائج البحث وجود أثر لكل الأنماط القيادية على الروح المعنوية، وهذا

يعني أن كل الأنماط القيادية الممارسة في الجامعة لها تأثير على المتغير التابع (الروح المعنوية)، وبدرجات متفاوتة فقد احتل النمط القيادي الديمقراطي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 17.9% من التباين في الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية ، تلاه النمط القيادي الدكتاتوري الذي فسر ما قيمته 12.1% من التباين في الروح المعنوية

للعاملين وفي الأخير جاء النمط التسيبي الذي فسر أيضا مقدار 10.8% من التباين في

الروح المعنوية .

المراجع

(1) المراجع بالعربية

القرآن الكريم

1. ابن خلدون عبد الرحمان: مقدمة ابن خلدون، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزء الثاني الطبعة 4، 2006.
2. أبو حامد الغزالي: احياء علوم الدين، دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت، 1982 ، ص54.
3. أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، حيدرة، 2004، الجزائر.
4. حامد خالد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسر للنشر والتوزيع، ط2008، 1.
5. بوعلاق محمد : الموجه في الاحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والاجتماعية والتربوية، دار الأمل للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2009.
6. معمريه بشير: القياس النفسي وتصميم أدواته، منشورات الخبر، الجزائر، الطبعة الثانية، 2007.
7. بسمان فيصل محجوب : الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، بحوث ودراسات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، دايمك للطباعة، مصر، 2003.
8. جيف جراوت ليزفيشر، ترجمة محمد صفوت حسن: كل ماتحتاج الى معرفته عن القيادة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013

9. فضيل دليو، الهاشي لوكيا، ميلود سفاري: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2006.
10. محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة، 2013، ط3، عمان
11. فاروق عبده فليو و السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ط2 .
12. منصور فهمي: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1981، ط5،
13. هناء حافظ بدري: أساسيات طريقة تنظيم المجتمع، الخدمة الاجتماعية- المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية، 2002.
14. علوي عبد الله طاهر: الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة عمان، 2007
15. هاشم حمدي رضا: إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
16. عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
17. جودت عزت عبد الهادي: الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، دار الثقافة، عمان، 2006 .
18. حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط5 .
19. محمود فتحي عكاشة، محمد شفيق: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1997، مصر.
20. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر، الأردن، 2004، ط3
21. كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف النشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، عمان، 2007
22. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
23. محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة، 2013، ط3، عمان
24. فاروق عبده فليو، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،.
25. فرج عبد الله طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية بيروت، 1986.

26. عبد الكريم درويش ولى تكدا : أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 1977 .
27. عباس محمود عوض: القيادة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
28. محمد الخامس المخلافي: القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي، دار زهران للنشر، الأردن، 2009 .
29. عبد الرحمان بن محمد بن خلدون الحضرمي: مقدمة ابن خلدون، ط4، دار القلم ، بيروت، 1981 .
30. أبو محمد علي بن أحمد بن حزم الظاهري، الفصل في الملل والثل ط2، دار المعرفة، بيروت .
31. فهمي خليفة الفهداوي: الإدارة في الإسلام، دار المسيرة، عمان، ط2، 2004.
32. خليل أحمد خليل: العرب والقيادة، دار الحداثة، لبنان، 1981،
33. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، قسنطنة، 2006.
34. سلمى محمود جمعة: ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
35. عبد المنعم هاشم، عدلي سليمان: الجماعات بين التنشئة والتنمية، دار الهنا للطباعة، القاهرة، 1973 .
36. محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان: خدمة الجماعة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة
37. عبدالرحمن عيسوي: الاحصاء السيكولوجي التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1989
38. نجم عبود نجم: القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2011
39. رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي : وظائف المنظمة المعاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
40. مصطفى سويف: مقدمة لعلم النفس الاجتماعي، دار الهنا للطباعة، القاهرة، الطبعة الثانية، 1966.
41. خليل ميخائيل معوض: علم النفس الاجتماعي، مركز الإسكندرية للكتاب، مطبعة الانتصار للطباعة الأوفست، 2003.

42. باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2004.
43. رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الرابعة، 2004
- سيد عبد الحميد مرسي : العلاقات الانسانية، دار التوفيق النموذجية للطباعة، مصر، 1986 .
44. روبرت جاي مارزانو وآخرون، ترجمة إلى العربية هلا نافع الخطيب : القيادة المدرسية الناجحة من البحوث إلى النتائج، مكتبة طريق العلم، www.ascd.org
45. هاشم حمدي رضا: إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

(2) المراجع باللغة الأجنبية

46. Anwar Ramah Shref, D. Mahmoud Mohamed Ali: Leadership styles of managers of Arab schools in Malaysia, their relationship to morale ,Advances in natural and Applied sciences, ,6(6) ,pp.774-751,2012
47. Adebayo Olufemi Fanimihin , S O Popoola: Effects of career progression, work motivation and Leadership styles on job satisfaction of Library personnel in the Federal civil service of Nigeria International Journal of Library and Information Science, vol .5(5).pp.147-159, June 2013, <http://www.academicjournals.org/IJLIS>
48. H.C. Ngambi: The relationship between leadership and employee morale in higher education African Journal of Business Management Vol. 5(3), pp. 762-776, 4 February, <http://www.academicjournals.org/AJBM>
49. H.J. Eysek :Encyclopedie de psychologie.vol2.London.1972.p28

(3) المجلات والدوريات :

50. دليوفضيل:مقياس الاتجاه في العلوم الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد10، جامعة قسنطينة، سنة1998 .
51. ابتسام علي سلامة الضمور ومحمد صبحي أبو صالح وعبد الستار العلي: أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الادارية، العدد2، الأردن، 2010
52. م.علي عبد الحسين جبر الجشعي:أثر السلوك القيادي في الابداع التنظيمي، معهد الإدارة كربلاء، العراق ،بحث منشور ،مجلة الادارة والاقتصاد عدد2014، 98
53. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: دراسةالعلاقة بين النمط القيادي ودافعية المعلمين، بحث منشور، دارالحامد، عمان ، 2006
54. السعايدة منعم ، الدعجة هشام : درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن وتأثرها ببعض المتغيرات، كلية العلوم التربويةبالاردن، بحث منشور في مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 11 العدد1مارس 2010
55. العبودي محسن، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار النهضة العربية
56. دون كاتب: مجلة مدرستي للتربية والتعليم، رابط الموقع : <http://www.madrassaty.com>، تاريخ النشر 2009/06/17
57. فضيل دليو: "مقياس الاتجاه في العلوم الإنسانية"،مجلة العلوم الإنسانية، عدد10، جامعة قسنطينة، 1998
58. فاروق عمر فوزي : قراءات ومراجعات نقدية في التاريخ الاسلامي التاريخ :13.2.2018 www.Books.google.dz
59. عبد كاطع سموم : السلوك الاداري لمديري المدارس الاعدادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقته في الروح المعنوية للمدرسين والمدارس في مركز قضاء الكوت، بحث منشور،مجلة كلية التربية ، العدد الثاني والعشرون
60. محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة : النظام الاحصائي فهم وتحليل البيانات الاحصائية،بحث نشر بدعم الجامعة الأردنية، وائل ، ط3، 2012 ، الأردن.
61. محمد محروس الشناوي: أنموذج تهذيب الأخلاق عند الغزالي ومقارنته بأنموذج العلاج السلوكي الحديث،جامعة محمد بن سعود الاسلامية، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 22، 1987، ص 137 [http : library .abegs.org](http://library.abegs.org)

62. أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين: القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البئة الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الادارية، العدد 1، الأردن، 2013.
- 63.
64. (4) الرسائل الجامعية :
65. لونيس أوقاسي : الأنماط القيادية و أساليب التسيير لمدرء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري، رسالة دكتوراة ، جامعة قسنطينة ، 2001
66. قرساس الحسين : أنماط الاشراف التربوي وفق مجال العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة الابتدائية، رسالة دكتوراة في علم النفس الربوي، جامع عبد الحميد مهري ، طلية علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة، 2016.
67. توفيق حامد طوالبة: أثر الأنماط القيادية على ادارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008
68. سليمان محمد الطراونة: الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراة في الادارة التربوية، كلية التربية بجامعة بغداد، 1999
69. سحر بنت خلف مدين : درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراة في الادارة والتخطيط ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الامام محمد بن سعود، الرياض، السعودية 1434 هـ
70. نواف بن سفر بن مفلح العتيبي: الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008
71. حنان ناصر العدواني : الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013
72. أمل محمد سرحان المخلافي: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.

73. مهدي أحمد الطاهر: دراسة مقدمة إلى كلية التربية، جامعة الملك سعود، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، 1991
74. عبد الرزاق أحمد الطحان: أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وابداعاتهم الادارية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2000.
75. إبراهيم بن مهنا المهنا: "العلاقة بين الاتجاه نحو التقنية الحديثة والتوافق المهني لدى العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، مكتبة الإسكندرية، كلية الآداب بجامعة طنطا، 2001)، www.al-mostafa.com
- 5 (القواميس :**

76. Webesterr's New Collegiate Dictionary, U.S.A. Merriam
Co, 1976, P. 793

77. المعجم الوجيز: دار الكتاب الحديث، الكويت 1993
78. المنجد في اللغة و الإعلام، دار المشرق ، ط 31
79. قاموس المعجم الوسيط ، اللغة العربية ، قاموس عربي عربي، تاريخ الدخول الى الموقع 20.1.2018 www.almaany.com
- 6 (مواقع الأنترنت :**

80. العينات وكيفية اختيارها : موقع المنشاوي للدراسات والبحوث
www.minshawi.com تاريخ الدخول : 2017/5/16
81. عبد الله مداري الحربي: نظريات القيادة، موقع قيادة بحث منشور يوم 11 أكتوبر 2014، www.saudileadership.org.
82. عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016، شبكة الألوكة www.alukah.net تاريخ الدخول 12.10.2017

83. بتصرف وإيجاز، سوسن شاكر الجلي، مقاييس الاتجاهات والقيم، Researches and

http:// الموقع، CivilizationDevelopment Institute

www.hadhariya.com، تاريخ النشر: 2008/09/27

84. سعيد فودة: "الاتجاهات النفسية الاجتماعية وعلاقتها العضوية بالسلوك

البشري"، شبكة الإستراتيجية، <http://science.arabhs.com/11index.htm>

تاريخ النشر 2009/12/16

الملاحق
الملاحق

جدول (1): درجات مقياس ليكرت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

جدول (2): معامل الارتباط بين درجة كل نمط من أنماط القيادة والدرجة الكلية للإستبانة

Correlations

		ديكتاتوري	ديمقراطي	تسيبي	الأنماط القيادية
Spearman's rho	ديكتاتوري	1.000	-.455*	.816**	.920**
	Correlation Coefficient				
	Sig. (2-tailed)	.	.025	.000	.000
	N	24	24	24	24
ديمقراطي	Correlation Coefficient	-.455*	1.000	-.355-	-.192-
	Sig. (2-tailed)	.025	.	.089	.369
	N	24	24	24	24
تسيبي	Correlation Coefficient	.816**	-.355-	1.000	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000	.089	.	.000
	N	24	24	24	24
الأنماط القيادية	Correlation Coefficient	.920**	-.192-	.902**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.369	.000	.
	N	24	24	24	24

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

جدول (3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الروح المعنوية والدرجة الكلية للإستبانة.

Correlations							
		والمكانة الراتب الاجتماعية	العامل زملاء مع العلاقة	المشرف في الثقة	العامل ظروف	الحوافز	استمارة 2
Spearman's rho	الراتب والمكانة الاجتماعية	1.000	.382	.313	.405*	.284	.641**
	Correlation Coefficient						
	Sig. (2-tailed)	.	.065	.136	.050	.178	.001
	N	24	24	24	24	24	24
	العلاقة مع زملاء العمل	.382	1.000	.134	.337	.081	.519**
	Correlation Coefficient						
	Sig. (2-tailed)	.065	.	.532	.107	.706	.009
	N	24	24	24	24	24	24
	الثقة في المشرف	.313	.134	1.000	.773**	.618**	.728**
	Correlation Coefficient						
	Sig. (2-tailed)	.136	.532	.	.000	.001	.000
	N	24	24	24	24	24	24
	ظروف العمل	.405*	.337	.773**	1.000	.459*	.798**
	Correlation Coefficient						
	Sig. (2-tailed)	.050	.107	.000	.	.024	.000
	N	24	24	24	24	24	24
	الحوافز	.284	.081	.618**	.459*	1.000	.738**
	Correlation Coefficient						
	Sig. (2-tailed)	.178	.706	.001	.024	.	.000
	N	24	24	24	24	24	24
	الروح المعنوية	.641**	.519**	.728**	.798**	.738**	1.000
	Correlation Coefficient						
	Sig. (2-tailed)	.001	.009	.000	.000	.000	.
	N	24	24	24	24	24	24

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

جدول (4): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة الانماط القيادية مع الدرجة الكلية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	37

جدول (5): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة الروح المعنوية (5مجالات+الدرجة الكلية)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.694	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.653	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.263	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.753	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	42

جدول رقم (6): يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية لمديري الجامعة الجزائرية

Statistics				
		النمط التسلطي	النمط الديمقراطي	النمط التسبيبي
N	Valid	234	234	234
	Missing	0	0	0
Mean		3.0356	3.3941	2.7375
Std. Deviation		.89519	.77340	.88333

جدول (7) التعرف والكشف على مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية

Statistics

		الراتب والمكاملة الاجتماعية	العلاقة مع زملاء العمل	الثقة في المشرف	ظروف العمل	نظام الحوافز	استمارة الروح المعنوية
N	Valid	234	234	234	234	234	234
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.1793	3.5817	3.3945	3.2716	3.1078	3.3070
Std. Deviation		.64675	.43200	.92896	.48360	.61897	.44206

جدول (8) العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري الجامعات وبين الروح المعنوية للعاملين (معامل سبيرمان)

			استمارة الروح المعنوية	النمط التسلطي	النمط الديمقراطي	النمط التسبيبي
Spearman's rho	استمارة الروح المعنوية	Correlation Coefficient	1.000	-.340**	.395**	-.331**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	234	234	234	234
	النمط التسلطي	Correlation Coefficient	-.340**	1.000	-.441**	.674**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	234	234	234	234
	النمط الديمقراطي	Correlation Coefficient	.395**	-.441**	1.000	-.342**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	234	234	234	234
	النمط التسبيبي	Correlation Coefficient	-.331**	.674**	-.342**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	234	234	234	234

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

جدول (9) اختبار الفروق الإحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الجنس

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الروح المعنوية	Equal variances assumed	.295	.588	-1.065	232	.288	-.06157	.05781	-.17547	.05234
	Equal variances not assumed			-1.067	231.976	.287	-.06157	.05770	-.17524	.05211

جدول (10) اختبار الفروق الإحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف العمر

ANOVA					
الروح المعنوية	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.088	2	.044	.224	.800
Within Groups	45.444	231	.197		
Total	45.532	233			

جدول (11) اختبار الفروق الإحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الخبرة المهنية

ANOVA					
الروح المعنوية	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.579	2	.289	1.486	.228
Within Groups	44.954	231	.195		
Total	45.532	233			

جدول (12) اختبار الفروق الإحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف المستوى الوظيفي

ANOVA					
الروح المعنوية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.409	2	.204	1.047	.353
Within Groups	45.123	231	.195		
Total	45.532	233			

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة (من 1 الى

(79

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الفقرة رقم VAR00001	234	3.11	1.312
الفقرة رقم VAR00002	234	3.47	1.180
الفقرة رقم VAR00003	234	2.76	1.147
الفقرة رقم VAR00004	234	2.76	1.174
الفقرة رقم VAR00005	234	3.08	1.062
الفقرة رقم VAR00006	234	3.41	1.254
الفقرة رقم VAR00007	234	3.33	1.304
الفقرة رقم VAR00008	234	2.98	1.208
الفقرة رقم VAR00009	234	2.72	1.279
الفقرة رقم VAR00010	234	2.73	1.204
الفقرة رقم VAR00011	234	3.03	1.330
الفقرة رقم VAR00012	234	3.06	1.314
Valid N (listwise)	234		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الفقرة رقم VAR00013	234	3.64	1.093
الفقرة رقم VAR00014	234	3.53	1.143
الفقرة رقم VAR00015	234	3.53	.977
الفقرة رقم VAR00016	234	3.66	1.016
الفقرة رقم VAR00017	234	3.62	1.017
الفقرة رقم VAR00018	234	3.38	1.043
الفقرة رقم VAR00019	234	3.37	1.120
الفقرة رقم VAR00020	234	3.59	1.000
الفقرة رقم VAR00021	234	3.11	1.135
الفقرة رقم VAR00022	234	3.24	.967
الفقرة رقم VAR00023	234	3.25	1.081
الفقرة رقم VAR00024	234	3.15	1.026
الفقرة رقم VAR00025	234	3.07	1.125
Valid N (listwise)	234		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
VAR00026 الفقرة رقم	234	2.68	1.145
VAR00027 الفقرة رقم	234	2.79	1.167
VAR00028 الفقرة رقم	234	2.92	1.162
VAR00029 الفقرة رقم	234	2.74	1.192
VAR00030 الفقرة رقم	234	2.61	1.138
VAR00031 الفقرة رقم	234	2.71	1.116
VAR00032 الفقرة رقم	234	2.87	1.231
VAR00033 الفقرة رقم	234	2.74	1.184
VAR00034 الفقرة رقم	234	2.77	1.030
VAR00035 الفقرة رقم	234	2.95	1.196
VAR00036 الفقرة رقم	234	2.53	1.053
VAR00037 الفقرة رقم	234	2.54	1.190
Valid N (listwise)	234		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
VAR00038 الفقرة رقم	234	2.09	1.131
VAR00039 الفقرة رقم	234	2.14	1.097
VAR00040 الفقرة رقم	234	3.05	1.173
VAR00041 الفقرة رقم	234	3.95	.977
VAR00042 الفقرة رقم	234	3.12	1.277
VAR00043 الفقرة رقم	234	3.81	.964
VAR00044 الفقرة رقم	234	3.89	.996
VAR00045 الفقرة رقم	233	3.39	1.166
Valid N (listwise)	233		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
VAR00046 الفقرة رقم	234	3.53	1.154
VAR00047 الفقرة رقم	234	3.97	.818
VAR00048 الفقرة رقم	234	2.75	1.157
VAR00049 الفقرة رقم	234	3.88	.861
VAR00050 الفقرة رقم	234	4.05	.959
VAR00051 الفقرة رقم	234	2.62	1.242
VAR00052 الفقرة رقم	234	3.97	.947
VAR00053 الفقرة رقم	234	3.88	.874
Valid N (listwise)	234		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
VAR00054 الفقرة رقم	234	3.49	1.085
VAR00055 الفقرة رقم	234	3.42	1.082
VAR00056 الفقرة رقم	234	3.47	1.077
VAR00057 الفقرة رقم	234	3.47	1.081
VAR00058 الفقرة رقم	233	3.52	1.099
VAR00059 الفقرة رقم	234	3.40	1.053
VAR00060 الفقرة رقم	234	3.26	1.062
VAR00061 الفقرة رقم	234	3.15	1.083
Valid N (listwise)	233		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
VAR00062 الفقرة رقم	234	3.48	1.116
VAR00063 الفقرة رقم	234	3.79	.937
VAR00064 الفقرة رقم	234	3.46	1.044
VAR00065 الفقرة رقم	234	3.03	1.186
VAR00066 الفقرة رقم	234	3.36	1.146
VAR00067 الفقرة رقم	234	3.19	1.073
VAR00068 الفقرة رقم	234	3.15	1.021
VAR00069 الفقرة رقم	234	2.92	1.151
VAR00070 الفقرة رقم	234	3.06	1.339
Valid N (listwise)	234		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
VAR00071 الفقرة رقم	234	3.12	1.277
VAR00072 الفقرة رقم	234	2.92	1.376
VAR00073 الفقرة رقم	234	3.15	1.174
VAR00074 الفقرة رقم	234	3.61	1.047
VAR00075 الفقرة رقم	234	3.46	1.135
VAR00076 الفقرة رقم	234	3.45	1.193
VAR00077 الفقرة رقم	234	3.31	1.128
VAR00078 الفقرة رقم	234	2.83	1.117
VAR00079 الفقرة رقم	234	2.12	1.221
Valid N (listwise)	234		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
النمط التسلطي	234	3.0356	.89519
النمط الديمقراطي	234	3.3941	.77340
النمط التسبيبي	234	2.7375	.88333
الراتب والمكاملة الاجتماعية	234	3.1793	.64675
العلاقة مع زملاء العمل	234	3.5817	.43200
الثقة في المشرف	234	3.3945	.92896
ظروف العمل	234	3.2716	.48360
نظام الحوافز	234	3.1078	.61897
استمارة الأنماط القيادية	234	3.0558	.48585
استمارة الروح المعنوة	234	3.3070	.44206
Valid N (listwise)	234		

جدول (14) الفروق في استجابات العاملين باختلاف العمر

ANOVA

النمط الدكتاتوري					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.086	2	.543	.676	.510
Within Groups	185.631	231	.804		
Total	186.717	233			

ANOVA

النمط الديمقراطي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.935	2	.467	.780	.460
Within Groups	138.435	231	.599		
Total	139.369	233			

ANOVA

النمط التسبيبي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.846	2	.923	1.185	.308
Within Groups	179.958	231	.779		
Total	181.804	233			

ANOVA

استمارة الروح المعنوية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.088	2	.044	.224	.800
Within Groups	45.444	231	.197		
Total	45.532	233			

جدول (15) الفروق في استجابات العاملين باختلاف الخبرة المهنية

ANOVA

النمط التسلسلي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.102	2	.551	.685	.505
Within Groups	185.615	231	.804		
Total	186.717	233			

ANOVA

النمط الديمقراطي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.160	2	.080	.133	.876
Within Groups	139.209	231	.603		
Total	139.369	233			

ANOVA

النمط التسبيبي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.313	2	.157	.199	.819
Within Groups	181.491	231	.786		
Total	181.804	233			

ANOVA

استمارة الروح المعنوية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.579	2	.289	1.486	.228
Within Groups	44.954	231	.195		
Total	45.532	233			

جدول (16) الفروق في استجابات العاملين باختلاف المستوى الوظيفي

ANOVA

النمط التسلطي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.244	2	2.622	3.338	.037
Within Groups	181.473	231	.786		
Total	186.717	233			

ANOVA

النمط الديمقراطي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.684	2	2	.570	.566
Within Groups	138.685	231	231		
Total	139.369	233			

ANOVA

النمط التسبيبي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.554	2	.777	.996	.371
Within Groups	180.250	231	.780		
Total	181.804	233			

ANOVA

استمارة الروح المعنوية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.409	2	.204	1.047	.353
Within Groups	45.123	231	.195		
Total	45.532	233			

جدول (17) اختبار الفروق الإحصائية بالنسبة لأنماط القيادة باختلاف الجنس

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
النمط التسلطي ذكر	121	3.0358	.86628	.07875
أنثى	113	3.0354	.92902	.08739

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
			95% Confidence Interval of the Difference

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						Lower	Upper	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference			
النمط التلقائي Equal variances assumed	.651	.421	.004	232	.997	.00041	.11736	-.23082-	.23164		
النمط التلقائي Equal variances not assumed			.004	227.645	.997	.00041	.11764	-.23139-	.23222		
										Lower	Upper
النمط الديمقراطي Equal variances assumed		.947	1.277	232	.203	.12902	.12902	-.07005-	.10104		.32809
النمط الديمقراطي Equal variances not assumed			1.278	231.637	.202	.12902	.12902	-.06986-	.10094		.32790

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
النمط الديمقراطي	ذكر	121	3.4565	.78313	.07119
	انثى	113	3.3274	.76065	.07156

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
النمط النسبي	.781	.378	-.208	232	.835	-.02410	.11580	-.25225	.20404
Equal variances assumed			-.208	227.862	.836	-.02410	.11606	-.25279	.20458
Equal variances not assumed									

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
شكر النمط التنبئي	121	2.7259	.85631	.07785
أثقى	113	2.7500	.91504	.08608

جدول (18) الفروق بالنسبة للروح المعنوية تبعاً للجنس

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
استمارة ذكور	121	3.2773	.45421	.04129
استمارة أنثى المعنوية	113	3.3388	.42839	.04030

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
استمارة الروح المعنوية	Equal variances assumed	.295	.588	-1.065-	232	.288	-.06157-	.05781	-.17547-	.05234	
	Equal variances not assumed			-1.067-	231.976	.287	-.06157-	.05770	-.17524-	.05211	

جدول (19) وجود فروق بالنسبة للنمط الدكتاتوري تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

Descriptives								
النمط الدكتاتوري	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أمين عام	18	3.5509	.76169	.17953	3.1721	3.9297	2.33	4.58
رئيس مصلحة	205	2.9886	.90079	.06291	2.8646	3.1127	1.00	5.00
مدير فرعي	11	3.0682	.77980	.23512	2.5443	3.5921	1.67	4.33
Total	234	3.0356	.89519	.05852	2.9203	3.1509	1.00	5.00

ANOVA					
النمط الدكتاتوري	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.244	2	2.622	3.338	.037
Within Groups	181.473	231	.786		
Total	186.717	233			

جدول (20) الانحدار البسيط وقيمة الأثر للنمط الدكتاتوري

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.348 ^a	.121	.117	.41534

a. Predictors: (Constant), النمط الدكتاتوري

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.510	1	5.510	31.941	.000 ^a
	Residual	40.022	232	.173		
	Total	45.532	233			

a. Predictors: (Constant), النمط الدكتاتوري

b. Dependent Variable: استمارة الروح المعنوية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.828	.096		39.804	.000
	النمط الدكتاتوري	-.172	.030	-.348	-5.652	.000

a. Dependent Variable: استمارة الروح المعنوية

جداول (21) الانحدار البسيط وقيمة الأثر للنمط الديمقراطي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.423 ^a	.179	.175	.40149

a. Predictors: (Constant), الديمقراطي النمط

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.135	1	8.135	50.465	.000 ^a
	Residual	37.397	232	.161		
	Total	45.532	233			

a. Predictors: (Constant), الديمقراطي النمط

b. Dependent Variable: استمارة 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.487	.118		21.009	.000
	الديمقراطي النمط	.242	.034	.423	7.104	.000

a. Dependent Variable: استمارة 2

جداول (22) الانحدار البسيط وقيمة الأثر للنمط التسيبي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.328 ^a	.108	.104	.41849

a. Predictors: (Constant), التنبئي النمط

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.902	1	4.902	27.989	.000 ^a
	Residual	40.631	232	.175		
	Total	45.532	233			

a. Predictors: (Constant), التنبئي النمط

b. Dependent Variable: استثمار2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.756	.089		42.084	.000
	التنبئي النمط	-.164	.031	-.328	-5.290	.000

a. Dependent Variable: استثمار2

جدول (23) اختبار شيفية للمقارنات البعدية بالنسبة للفروقات في النمط الدكتاتوري تبعا للمستوى الوظيفي

Multiple Comparisons

التسلطي النمط

Scheffe

المستوى (I) الوظيفي	المستوى (J) الوظيفي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
عام أمين	مصلحة رئيس	.56231*	.21789	.038	.0255	1.0991
	فرعي مدير	.48274	.33921	.365	-.3530	1.3185
مصلحة رئيس	عام أمين	-.56231*	.21789	.038	-1.0991	-.0255
	فرعي مدير	-.07956	.27432	.959	-.7554	.5963
فرعي مدير	عام أمين	-.48274	.33921	.365	-1.3185	.3530
	مصلحة رئيس	.07956	.27432	.959	-.5963	.7554

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

أسماء أعضاء هيئة التدريس

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	مكان العمل
د.مصمودي زين الدين	أستاذ التعليم العالي.	كلية العلوم الانسانية الاجتماعية وعميد سابق لنفس الكلية جامعة ام البواقي
د.بن عبيد عبد الرحيم	أستاذ محاضراً	كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة ام البواقي
د.بن زروال فتيحة	أستاذ التعليم العالي.	كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة ام البواقي
د.سعادو أسماء	أستاذ مساعد .ب	كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة ام البواقي
د.جغبوب دلال	أستاذ محاضر.ب	كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة ام البواقي
د.زرزور أحمد	أستاذ محاضر.أ وعميد كلية سابق	كلية العلوم الانسانية الاجتماعية وعميد سابق لنفس الكلية جامعة ام البواقي
د.لوقوتي فاتح	أستاذ محاضر.أ	كلية العلوم الاقتصادية جامعة ام البواقي

جامعة الحاج لخضر باتنة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

استبانة الدراسة

أخي الموظف، أختي الموظفة، تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب " مقلاتي مرزوق" بإجراء دراسة بعنوان " الأنماط القيادية السائدة في جامعات الشرق الجزائري وأثرها على الروح المعنوية للعاملين" وذلك لغرض الحصول على درجة الدكتوراة في العلوم الاجتماعية، ولتحقيق أهداف هذا البحث تم إعداد استبانتين تقيس الأولى مستوى الأنماط القيادية، وتقيس الثانية الروح المعنوية للعاملين.

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.

الجزء الأول : المتغيرات الديموغرافية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- 3- الخبرة العملية : أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4- المستوى الوظيفي: أمين عام رئيس مصلحة مدير فرعي

أرجو منكم الإجابة عن فقرات الجزء الثاني والجزء الثالث بوضع علامة (X) أمام كل فقرة وفق المقياس الخماسي والتي تصف بحق سلوك مدير (ة) جامعتكم.

الجزء الثاني: استمارة الأنماط القيادية

رقم	الفقرة	الدرجة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

النمط الدكتاتوري التسلطي

1	ينتقد العاملين بطريقة قاسية					
2	يلقي باللوم على العاملين في حالة وقوع أي خطأ					
3	أشعر أنه يتظاهر بالانشغال أيام الاسقبالات					
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 الديموقراطي

13	يشجع العاملين على الاتصال فيما بينهم					
14	يستمع إلينا عندما نتحدث عن أوضاعنا الاجتماعية					
15	يفوض جزءاً من صلاحياته					

رقم	الفقرة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
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 يأخذ دور قيادي				
25	يحب للعاملين ما يحبه لنفسه				
النمط التسيبي					
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 المهام الموكلة إلينا				
31	يعاني مشكلة في تنظيم الوقت أثناء اجتماعاته				
32	يجري التغيير لإرضاء مقربيه				
33	يفادر كثيرا 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				
الجزء الثالث: استمارة الروح المعنوية					
الراتب والمكانة الاجتماعية					
38	أشعر أن راتي يغطي متطلباتي الحياتية				
39	أعتقد أن راتي يساوي المجهود الذي أبذله				
40	أشعر أن المركز الاجتماعي لمهنتي جيد				
41	أنجز أعمالا بحماس				
42	أحس أن عملي في الجامعة يتلاءم مع طموحاتي				

					أحس أن مكائتي الاجتماعية تحظى بتقدير من زملائي	43
					أفتخر بالمصلحة التي أعمل بها	44
					أنا سعيد بوظيفتي لأنها تؤمن مستقبلي	45
العلاقة مع زملاء العمل						
					أشعر بالحماية وأنا بين زملائي في الجامعة	46
الدرجة						
	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
					أشارك زملائي في إيجاد الحلول لمشاكلهم الوظيفية	47
					أخاف من المنافسة أحيانا	48
					أحسن التعبير عن آرائي	49
					لدي علاقات جيدة مع زملائي	50
					تعرضت كثيرا للاحتقار في الجامعة	51
					أتعاون مع زملائي في العمل	52
					أشعر بأنني شخص ناجح في مكان عملي	53
الثقة في المشرف						
					يعاملني المشرف بعدالة	54
					يوجهني المشرف لأتخذ القرار المناسب	55
					يعترف المشرف بمجهوداتي	56
					ألقى التقدير من المشرف لما أبذله من جهد	57
					أحس أن المشرف قادر على النجاح في تسيير المصلحة	58
					يتصف بالصدق في تعامله مع العاملين	59
					يشعرنني المشرف بأنه يدافع عنا	60
					يتميز المشرف بالشفافية في التعامل مع المشكلات	61
ظروف العمل						
					أشعر بالتفاؤل عند قيامي بعملتي	62
					أقوم بأعمال تطوعية كلما جاءت الفرصة	63
					أشعر بوضوح واجباتي الوظيفية بالجامعة	64
					أحس بالملل كلما دخلت إلى الجامعة	65
					أرى أن عدد ساعات العمل في اليوم غير مناسبة	66
					يشعرنني عملي بالجامعة بالأمن والاستقرار	67
					لدي خوف مهم من المستقبل	68
					أشتاق للعمل في الجامعة عندما أتغيب عنها	69
					الظروف الفيزيائية (ضوء+تكييف) للعمل ملائمة	70
نظام الحوافز						
					أشعر بالرضا عن المكان الذي أعمل فيه.	71

					أرغب في الاستمرار في وظيفتي إلى غاية سن التقاعد.	72
					يهتم المشرف بتقديم الدعم المعنوي للعاملين.	73
					بيئتي المنزلية سعيدة	74
					يتم الحرص على توزيع منحة المردودية بعدالة	75
					أعتقد أن هناك محاباة في ما يخص منح التكوين بالخارج	76
					يراعي المشرف ظروفنا الخاصة	77
					أحس بعدم وجود عدالة في التقييم	78
					تم تكريمي خلال مشواري المهني	79