

الأنماط القيادية الممارسة من طرف قادة الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة مسيلة وسطيف -

أ. صيد حاتم
جامعة المسيلة - الجزائر -

مقدمة:

القيادة ظاهرة إنسانية واكبت الإنسان منذ نشأته، فقد عرفتها المجتمعات ومارسها عبر مراحل تطورها بغض النظر عن سماتها وأشكالها، لذلك أصبح وجود القيادة ضرورة بشرية، ذلك أنه بمجرد الوجود البشري المشترك لشخصين أو أكثر يخلق الحاجة إلى من ينظم جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وضبط العلاقات بين الأفراد والمؤسسات من جهة وبين الأفراد فيما بينهم من جهة أخرى.

فالقيادة تعدّ المركز الرئيس للعمليات والأدوار في حياة الجماعات والشعوب والأمم منذ القدم، وذلك باعتبار أن القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة، تتصل بطبيعة الإنسان الوراثية وتراثه الثقالي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه، ولهذا كان اهتمام العلماء والفلاسفة والمصلحين منذ القدم بموضوع القيادة على تعدد مناهجهم أو بساطة معالجتهم أو عموميتها أو عمقها. وكل أمة إلا واهتمت بهذا الموضوع لسبب أن مصيرها مرتبط بقادتها، فالقائد يؤثر في الجماعة ويلعب أدوارا مركزية فاعلة في الصراع العقدي الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، الحضاري، التكنولوجي...، ذلك أنه يمسك بناصيته مصير الإنسانية وحضارتها، فإما إلى تهقورها ودمارها وفنائها، وإما بقائها وتقدمها وسعادتها. فكم من قادة عبر التاريخ أودوا بشعوبهم إلى الهلاك والفاء، وكم من قادة أنقذوا شعوبهم من الدمار وقادوهم إلى الفوز والانتصار. وفي التاريخ الحديث شواهد واقعية كثيرة تثبت ذلك.

ولقد أصبح ينظر إلى القيادة الإدارية في أي مؤسسة مهما كان طابعها بأنها وراء فعالية أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها، وفي هذا الصدد أجريت عدد من الدراسات تناولت ممارسة القيادة كمتغير مستقل ومدى تأثيرها في المتغيرات التي استهدفتها تلك الدراسات، وقد كشفت في مجملها عن وجود تأثير واضح للممارسة القيادية - وإن كان المقصود بها في الأغلب الأعم تأثير النمط القيادي - في عدد من المتغيرات المدروسة وهي كالتالي:

- الأنماط القيادية وعلاقتها بارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين.
- الأنماط القيادية وعلاقتها بالزيادة أو النقص في الإنتاج.
- الأنماط القيادية وعلاقتها باتجاهات المرؤوسين نحو المهنة.
- الأنماط القيادية وعلاقتها بالصحة النفسية لدى المرؤوسين.

فإذا كانت القيادة الإدارية بهذه الأهمية من خلال تأثيراتها الواضحة في المتغيرات المدروسة، والتي عولجت معظمها في المؤسسات الاقتصادية، المؤسسات العسكرية، المؤسسات السياسية...، فلا شك أنها ستكون أكثر تأثيرا في المؤسسات التربوية والتعليمية، التي كانت بها مثل هذه الدراسات قليلة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، على الرغم من أن المؤسسات التعليمية هي التي تضخ الموارد البشرية المؤهلة لها، التي ستصبح مسؤولة عن تسيير المؤسسات المختلفة في كافة قطاعات المجتمع. ومن بين الدراسات التي أجريت في بعض الجامعات العربية على سبيل المثال: دراسة المغيبي الحسن بن محمد، وآل ناجي محمد بن عبد الله حول الأساليب القيادية لعمداء الكليات، التي أجريت في جامعة الملك فيصل بن عبد العزيز بالملكة العربية السعودية بالمنطقة الشرقية، ودراسة عليمت صالح ناصر حول القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وغيرها من الدراسات¹. ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية التي طرقت موضوع القيادة من زوايا حديثة لم يتم تناولها في الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث-. فالدراسات السابق ذكرها وغيرها أجريت في بيئات غير جزائرية، بالإضافة إلى أنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث الأهداف والمتغيرات فضلا عن التباين في بعض نتائجها. لذا فإن أهمية الدراسة الحالية تكمن في كونها تتناول طبيعة ممارسة قادة الجامعة للأنماط القيادية في أعلى صرح علمي بالجزائر في جامعتي مسيلة وسطيف كنموذجين للجامعات الجزائرية الأخرى. ولا شك أن النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة ستسهم في تشخيص الوضع القائم حول واقع الممارسات القيادية لدى العمداء ورؤساء الأقسام للجامعتين، لا سيما وهذا التشخيص من المعنيين أنفسهم كتحقيق ذاتي، وهذه النتائج تساعد القائمين والمعنيين على تعزيز ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي، والانطلاق نحو وضع استراتيجيات لتحديث إدارة الجامعة وتطوير أدائها في ضوء معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

وإذا كانت الجامعات في أي مجتمع تمثل أعلى صرح علمي، يفترض فيه النموذجية في ممارسة القيادة الإدارية والتنظيمية، نظرا للمستوى الوظيفي والأكاديمي لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين، كما أنها أعلى مستوى تربوي وتعليمي، لكونها القادرة أكثر من غيرها على استيعاب كل الأفكار والاتجاهات المتوافقة والمتباينة، وتحويلها لما يخدم تحقيق الأهداف المتوخاة منها إذا أحسن اختيار قادة الجامعة، وتعيينهم، وتدريبهم، وأحسن استخدام الأنماط القيادية الأكثر فاعلية في إنجاز الأعمال، حيث سيساهم كل هذا لا محالة في تنمية الجامعة وتقدمها وتطورها.

1. إشكالية الدراسة:

ففي هذه الدراسة نجد النظرية السلوكية والنظرية الموقفية للقيادة سواء ذات النسق المغلق أو المفتوح كإحدى النظريات القيادية الموجهة للدراسة، إذ الأولى ركزت على محورين أساسيين للسلوك القيادي هما: المفهوم الذي يركز على محور العلاقات الإنسانية، والمفهوم الذي يركز على إنجاز المهمة والإنتاج. ولقد قام دوجلاس ماكجريجر وصفا للنظرية X وللنظرية Y في القيادة وذلك كبلورة عامة تلخص البحث في أنماط القيادة. وعلى أن كلا النظريتين على طريفي نقيض، فنظرية X أو س التي تنضوي في إطار النظريات الرسمية للقيادة

تقابل نمط أو أنماط القيادة التسلطية والمهتمة بالإنتاج وإنجاز الأعمال، التي تركز حول تصميم العمل وإجراءاته، وهي تحتوي على عدد من الافتراضات السلبية حول عضوية فريق العمل، مما يبرر أو ينتج عنها أسلوب القيادة الموجهة (التسلطية)، الذي تراه النمط الأوحده والأكثر فاعلية في أداء الأعمال وإنجازها، وفي مواجهة المشكلات. في حين نجد نظرية ص أو لالتي تنضوي في إطار نظريات العلاقات الإنسانية الكلاسيكية للقيادة تقابل نمط أو أنماط القيادة الديمقراطية المهتمة بالعاملين، والتي تركز على العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وهي تحتوي على عدد من الافتراضات الإيجابية حول عضوية فريق العمل وتراه النمط الأوحده والأكثر فاعلية في أداء الأعمال، وفي مواجهة المشكلات.

والنظرية السلوكية ظهرت نتيجة الفشل الجزئي لكل من النظرية الذاتية- في إثبات صحة فرضية أن القيادة هي مجموعة من الصفات الشخصية الداخلية للقادة - والنظرية الوظيفية المنصبة على الوظائف الرسمية، لهذا فقد انصب اهتمام هذه النظرية على دراسة السلوك الخارجي الملاحظ للقادة، وقد جاءت معظم النظريات الفرعية للنظرية السلوكية أو نماذج الدراسة للعلماء كما يحلو لبعض أن يسميها، مركزة إما على سلوك القائد أو النمط القيادي، وقد حاولت أن تكتشف أي الأنماط القيادية الأكثر تأثيرا من غيرها، أو الأكثر فاعلية في أداء الأعمال وإنجازها، وفي مواجهة المشكلات تحت أي ظروف، وكانت المهمة الأساسية في هذه النماذج النظرية الفرعية، هي المقارنة بين نمطين أساسيين تقريبا، وكان هذان النمطان مُضادَيْن لبعضهما البعض في الخصائص، وهما النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي أو الديكتاتوري.

وترى النظرية السلوكية أن النمط الفعال في إنجاز الأعمال ومواجهة المشكلات هو النمط العالي في التوجيه وإنجاز الأعمال والعالي في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، في حين النظرية الموقضية ترى بأنه لا يوجد نمط فعال بعينه في جميع الأحوال والظروف بل يتحدد حسب الظروف والمواقف وطبيعة العاملين وعليه: فما هو النمط القيادي الأكثر ممارسة من طرف قادة الجامعتين؟ وما مدى ممارسته؟ وهل توجد فروق دالة عند قادة الجامعتين في ذلك؟

فإذا كان على مستوى الخطاب المروج يستشف بأن القيادة الرسمية للجامعة- رؤساء أقسام، عمداء الكليات، رئيس الجامعة - هي قيادة ديمقراطية فهل هي كذلك على مستوى الممارسة الميدانية الواقعية؟ ذلك ما نريد معرفته من خلال وجهة نظر قادة الجامعتين. ولذلك حددت إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما هو النمط القيادي الأكثر ممارسة من طرف قادة الجامعتين الجزائريتين؟
 - أ. ما هو النمط القيادي الأكثر ممارسة من طرف قادة جامعة مسيلة؟
 - ب. ما هو النمط القيادي الأكثر ممارسة من طرف قادة جامعة سطيف؟
2. هل هناك فروق إحصائية ذات دلالة بين قادة جامعة سطيف وقادة جامعة مسيلة في النمط القيادي الأكثر ممارسة؟

2. فرضيات الدراسة:

وتتضمن الفرضيات التالية:

1. إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ممارسة من طرف قادة الجامعتين.
 - أ. إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ممارسة من طرف قادة جامعة مسيلة.
 - ب. إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ممارسة من طرف قادة جامعة سطيف.
2. هناك فروق إحصائية ذات دلالة بين قادة جامعة سطيف وقادة جامعة مسيلة في النمط القيادي الأكثر ممارسة.

3. مصطلحات الدراسة:

- مفهوم القيادة:

لقد اختلف العلماء والخبراء في تحديد مفهوم القيادة، وانتهجوا اتجاهات عدة في تعريف القيادة، إذ تأثر كل فريق بمذهب أو نظرية في تعريفه الخاص، فيرى أغلب الكتاب التقليديون أصحاب نظرية السلطة الرسمية أو ما يعرف بالنظريات الرسمية، أن القيادة موازية للسلطة الرسمية تماما، إذ يعتقدون أن السلطة الرئاسية هي التي تحقق للقيادة أهدافها. فصي تصورهم أن السلطة بمفردها قادرة على حمل الجماعة للخضوع لإرادة القائد في كل اتجاه إداري يوجههم إليه، خوفا من المساءلة والعقاب. ومن تعاريف العلماء المؤيدة لهذا المفهوم تعريف "موري ورايلي" اللذين يقرران أن: القيادة تمثل السلطة، ويجب أن تمتلك كل السلطة اللازمة لممارسة مهامها القيادية، وعلى هذا النحو قامت فكرة القيادة مرادفة لفكرة السلطة الرسمية للرؤساء الإداريين. ونرى أنصار هذا الاتجاه قد غابت عن أعينهم حقيقة أساسية، تكمن في وجوب التفرقة بين القيادة والسلطة، فالأخيرة ليست إلا وسيلة من وسائل تحقيق الأولى، ومن ثمة وجب عدم الخلط بينهما، إذ أن القيادة لا تمثل السلطة، لذلك لم تلق التعاريف السابقة أي تأييد من جانب نظريات العلاقات الإنسانية الكلاسيكية ومن جانب الفكر الإداري الحديث، ولا سيما من جانب السلوكيين الذين يبنون تعريفهم للقيادة على أسس أخرى.

هذه النظرية لا تعتبر القيادة سلطة أو ولاية، بل تعتبرها تعاونًا ومشاركة، لأن السلطة الحقيقية، هي التي تكمن في القدرة على التأثير والاستمالة اللازمة، لتحقيق القبول الاختياري لتوجيهات القيادة. وعلى هذا الأساس يأخذ السلوكيون بنظرية السلطة المقبولة، ويعتبرونها حجر الأساس في تعريفهم للقيادة. وتفترض هذه النظرية، أن السلطة الحقيقية لا تفرض على الجماعة، وإنما تقبلها الجماعة قبولا اختياريا. وتفسير ذلك أن الشخص الذي يعتمد على السلطة الرسمية وحدها، قلما ينجح في عمله، لأن تلك السلطة لا تسعفه في كثير من الأحيان على تحقيق الاستجابة اللازمة لتنفيذ توجيهاته

وقراراته المختلفة، إذ أن الجماعة تنفر بطبيعتها من السلطة الأمرة، بينما تستجيب للتأثير والحفز المعنوي المبني على التقارب والمشاركة في الرأي والتوجيه. وذهبت الأستاذة "ماري باركر فوليت" في تعريف القيادة إذ تقول: إن القيادة هي عملية تأثير في الجماعة أكثر منها سلطة رسمية عليهم^{١٤}.

وعرفها هشام الطالب: "بأنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم"^{١٥}، وتعرفها مدرسة المشاة الأمريكية، بأن القيادة: "هي فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة معينة، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين"^{١٦}، وعرفها عبد الفتاح حسن: "بأنها تعني توجيه الجماعة إلى سبل تحقيق الأهداف، وتنفيذ البرامج التي اختاروها، لإيثار أفرادها أساليب التعاون الصادق، الذي يحقق الانسجام بينهم، والذي يساعدهم على تحقيق الهدف الذي أجمعوا عليه"^{١٧}.

ونلاحظ على هذه التعاريف، أنها تركز اهتمامها على التأثير والاستمالة، بينما هما - في اعتقادنا- وسيلتان فقط من وسائل القيادة، ولا يصح الاعتماد الكامل عليهما في تحديد المفهوم. كما يبالغان في تركيز القيادة حول الجماعة، ومثل هذه المبالغة قد تؤدي في بعض الأحيان إلى إهمال العمل وانخفاض الكفائية الإدارية. ومن أجل هذه الملاحظات وغيرها تبين عدم كفاية تعريف القيادة التي تعتمد على نظرية السلطة الرسمية ونظرية السلطة المقبولة، لأنهما تركزان اهتمامهما على أساليب القيادة كوسيلة لتحقيق الغاية دون الوظيفة. في حين الاتجاه الوظيفي يركز اهتمامه على الوظيفة كوسيلة لتحقيق الغاية دون الأسلوب.

فظهر اتجاه آخر على أساس تركيبي ذهب إلى الجمع بين جوهر كل من الاتجاهات السابقة وغيرها من الاتجاهات الأخرى لا يتسع المقام لذكرها جميعا. إذ يرى الجمع بين الوظيفة والأسلوب لتحقيق الغاية. فغاية القيادة هي تحقيق الأهداف، ووسيلتهما الوظيفة، وأسلوب أداء الوظيفة في تحقيق تلك الغاية، حيث هذه الأخيرة تتمثل إما في حفز العاملين عن طريق السلطة الرسمية، وإما عن طريق إقناعهم بقبول السلطة من خلال التأثير والاستمالة. وفي تصورنا أنه لا غنى للقيادة عن استعمال كلا الأسلوبين اللازمين للثواب والعقاب. وفي هذا الاتجاه ذهب أنور رسلان بقوله: القيادة هي القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة... بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير والنفوذ، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. كما ذهب إبراهيم عبد العزيز شيحا في هذا الاتجاه بأن: القيادة إنما تعني القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين، بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ، الذي يجعل المرؤوسين (الأتباع) يتبعون رئيسهم (قائدهم) عن رضا واقتناع، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة^{١٨}.

ونخلص للقول بأن القيادة هي ذلك النشاط من توجيه وتنسيق واتصال ورقابة واتخاذ قرارات... يباشره شخص معين في مجال الإشراف على الآخرين - قسم، كلية، جامعة- لإيجاد استجابة تهدف لتحقيق أهداف معينة، إما بأسلوب الاستمالة والترغيب والإقناع، أو باستعمال سلطة رسمية بالساءلة والعقاب عند الاقتضاء والضرورة في موقف اجتماعي معين.

- أنماط القيادة:

لقد اختلف العلماء في تحديد التسمية، فهناك من يسميها أنواع القيادة، وهناك من يسميها أصناف القيادة، وهناك من يسميها أنماط القيادة، وهناك من يسميها أشكال القيادة، وهناك من يسميها أساليب القيادة، وفي هذا الصدد ذهب "علي بن هاديت" بأن الأسلوب يشير في اللغة العربية إلى الطريقة، الصنف أو النوع أو النمط وجمعه أساليب^١، أما التحديد العلمي فيعرف الأسلوب: على أنه صياغة تصويرية أو بناء عقلي لصورة معينة، تشمل العناصر المميزة لفئة محددة، وتستخدم في التحليل الاجتماعي، وتعتمد العناصر التي يتم تجريبها من أجل ذلك على الملاحظات المستقاة من الظواهر الملموسة...، ولقد عرف السيد علي شتا النمط على أنه عبارة عن طريقة أو نموذج للسلوك الاجتماعي.

ونخلص للقول بأن أنماط القيادة في إطار نظريات القيادة، تعددت وتنوعت بشكل يصعب حصرها والسيطرة عليها، وهذا التنوع يرجع إلى اختلاف رؤى الاجتهاد لدى العلماء. فهناك من يحصرها في نمط واحد كالنمط القيادي (X) في النظريات الرسمية والنمط القيادي (Y) في نظريات العلاقات الانسانية الكلاسيكية، وهناك من يصنفها في نمطين أساسيين نمط ديمقراطي ونمط ديكتاتوري وهناك من يصنفها في أكثر من نمطين.

وكما هو معلوم يتسم السلوك القيادي للنمط الديمقراطي بالخصائص

التالية:

✓ القائد يتشاور مع تابعيه فيما يجب عمله، والقرارات التي يمكن اتخاذها. بعبارة أخرى يشركهم في توزيع الأعمال على الأعضاء وفي اتخاذ القرارات.

✓ القائد يساعد تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم، إلى جانب تحقيق أهداف الجامعة.

✓ القائد يساعد جماعة القسم والكلية والجامعة في تنظيمها، ويوجهها لتحديد أنشطتها.

✓ القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من قبول تابعيه له كقائد.

✓ القائد يؤمن بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم، وأن يكونوا مجددين في أعمالهم، إذا ما حضروا بطريقة صحيحة.

وتتميز أقسام وكليات الجامعة بأن مشرفيها- عمداء الكليات ورؤساء الأقسام - يهتمون بالجوانب الإنسانية، والإشراف الذي يهتم بالعاملين. ولقد سمي أيضا بنمط القيادة المهتم بالعاملين، وهذا النمط القيادي يهتم بمشاعر العاملين وراحتهم. والإشراف يأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل. ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.

في حين يتسم السلوك القيادي للنمط الديكتاتوري بالخصائص التالية:

✓ القائد يحتكر إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، ويتوقع من تابعيه أن يلتزموا بها تماما دون نقاش.

✓ يركز القائد السلطة في يده، فهو الذي يحدد الأنشطة، وهو الذي يوزعها على الأعضاء، ولا يشركهم في اتخاذ القرارات، بعبارة أخرى القائد هو الذي يحدد السياسة والأدوار، وما يجب عمله من قبل كل فرد.

✓ القائد يؤمن بأن قوة نفوذه وسيطرته على التابعين، تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في الجامعة.

✓ القائد يبدو متصلب الرأي وإيجابياً إلى درجة كبيرة.

✓ القائد يحرك تابعيه تجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح أو منع الثواب أو العقاب.

وتتميز أقسام وكليات الجامعة - عمداء الكليات ورؤساء الأقسام - بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل. ولقد سمي أيضا بنمط القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل. وهذا النمط القيادي وجد بأنه يهتم بالعمل والإنتاج والإجراءات وطرق الأداء، كما يهتم المشرفون في هذه الأقسام بتفصيلات الأمور ودقائقها، ولا يتركون فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل.

4. الاجراءات المنهجية لموضوع الدراسة:

سننطلق إلى المنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة وأدواته:

- المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها استخدم الباحث جملة من المناهج كالمنهج المسحي بطريقة المسح الشامل ومنهج دراسة حالة والمنهج المقارن للملائمة لموضوع الدراسة.

ونقصد بمجتمع الدراسة مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة، تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي ^{بر}، ونحن نعني هنا القادة الرسميين لكل من جامعة سطيف وجامعة مسيلة التي يسعى الباحث لدراستها وتعميم نتائج الدراسة عليها. وإن من مبررات اختيار قيادة هذين التنظيمين الجامعيين دون غيرهما، فلكونهما يمثلان موقفاً مقارناً يسمح لنا دراسته من خلال المنهج المقارن. وتبدو هذه الاستجابة أوضح ما تكون في قصر تحليلنا على تنظيمين جامعيين جزائريين متشابهين في النشاط أو الوظيفة التي يمارسها كل منهما، كما تتوافر فيهما أغلب الخصائص التي تميز التنظيمات البيروقراطية، ومختلفين في عدد من الأبعاد، يتمثل البعد الأول في الحجم أي من ناحية التعداد البشري لكل منهما على اختلاف المستويات - أساتذة، موظفين، عمال، طلبة- خاصة الأساتذة والطلبة، ويتمثل البعد الثاني في القدم أي النشأة أو الفترة التي قضاها كل منهما في ممارسة وظائفه. وبعد آخر ثالث منهجي كون الباحث يزاول نشاطه المهني كأستاذ بجامعة محمد بوضياف بولاية مسيلة التي تمثل التنظيم الأول، في حين التنظيم الجامعي الثاني وهو جامعة فرحات عباس يوجد في ولاية سطيف أين يقطن الباحث، مما سمح له بالمعايشة الميدانية لهذين التنظيمين الجامعيين، وهذا الاختيار يتناسب مع أحد المناهج التي استخدمها الباحث في الدراسة وهو منهج دراسة حالة.

من المتوقع أن تعكس لنا هذه الأبعاد كثيرا من الظواهر التنظيمية التربوية، والعمليات الاجتماعية السائدة في كل منهما. فالنشاط أو الوظيفة تعكس ظواهر تنظيمية جامعية خالصة مثل اختيار وتعيين القادة والعاملين، تدريب القادة والعاملين، المركزية واللامركزية في التسير...، ويستطيع الحجم أيضا أن يعكس كثيرا من الخصائص التنظيمية الاجتماعية للتنظيم الجامعي مثل تعقد الجهاز البيداغوجي والإداري، وما يتطلبه من تنسيق بين النشاطات وأنساق المكنات الاجتماعية في التنظيم الجامعي. وما يقال عن الوظيفة والحجم يقال عن قدم التنظيم الجامعي أو عمره.

وفي ضوء هذه الأبعاد اخترنا تنظيمين جامعيين أحدهما قديم كبير الحجم، بالمقارنة بالثاني حديث وصغير الحجم، وكلاهما يمارس نفس النشاط أو الوظيفة.

جدول رقم 01: يبين لمحة ديمغرافية لمجال الدراسة حسب متغير الجامعة:

سطيف		مسيلة		الجامعة الفئات
%	ك	%	ك	
2.59	1394	3.49	973	الأساتذة
1.00	540	1.26	353	الموظفين
1.22	657	1.91	533	العمال
4.82	2591	6.67	1859	مجموع العاملين
95.17	51085	93.32	26007	الطلبة
100	53676	100	27866	المجموع

أما التنظيم الجامعي الأول فهو جامعة محمد بوضياف بمسيلة، وهو يمثل تنظيميا تربويا علميا جامعيًا حديثًا نسبيًا أنشئ سنة 1985، أما حجمه فيمثل نصف حجم التنظيم الجامعي الثاني، إذ بلغ عدد الأساتذة 973 وعدد الموظفين 353، وعدد العمال 533، وبذلك يكون عدد العاملين في هذا التنظيم 1859، أما عدد الطلبة 26007 طالبا، وبذلك يكون العدد الإجمالي 27866. في حين التنظيم الجامعي الثاني فهو جامعة فرحات عباس بسطيف، وهو يمثل تنظيميا تربويا علميا جامعيًا قديما نسبيًا أنشئ سنة 1978، أما حجمه من خلال إحصائيات الموسم الجامعي 2008-2009. فيمثل ضعف التنظيم الجامعي الأول، حيث عدد الأساتذة 1394، وعدد الموظفين 540، عدد العمال 657، وبذلك يكون عدد العاملين في هذا التنظيم 2591، أما عدد الطلبة فهو 51085 طالبا، وبذلك يكون العدد الإجمالي 53676.

غير أننا نقصد بمجتمع الدراسة هنا القادة الرسميين لكل من جامعة سطيف وجامعة مسيلة التي يسعى الباحث لدراستها وتعميم نتائج الدراسة عليها. ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوب المسح الشامل لتحديد عينة الدراسة بطريقة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، الذي يتيح المنهج المسحي^{تر}، وذلك بحكم أن مجتمع الدراسة صغير الحجم لا يكفي أن نأخذ منه عينة لدراسته، ويمكننا دراسته بأكمله. وهي مبيّنة في الجدول التالي:

جدول رقم 02: يبين عينة الدراسة حسب متغير المستوى القيادي لقادة الجامعة
ومتغير الجامعة:

القيمة العنوية	درجة الحرية	كاي تربيع الحسوبة	الجامعة									المستوى القيادي
			المجموع			سطيف			مسيلة			
			ت	%	ك	ت	%	ك	ت	%	ك	
0.962	2	0.078	2	15.1	11	2	8.21	6	2	6.84	5	عميد كلية
			2	15.1	11	2	8.21	6	2	6.84	5	أمين الكلية
			1	69.9	51	1	35.6	26	1	34.4	25	رئيس قسم
			-	100	73	-	52.1	38	-	47.9	35	المجموع

لقد بلغ أفراد مجتمع الدراسة أو عينتها 73 قائدا رسميا، واتضح أن أغلبية قادة الجامعتين هم رؤساء أقسام، نالوا المرتبة الأولى، وبلغ عددهم 51 رئيس قسم بنسبة 69.9٪، وهي نسبة منطقية لأنها قاعدة الهرم الجامعي، فالقاعدة القيادية للهرم الجامعي تكون أوسع من قمته في أي هيكل تنظيمي، وهي دليل على صحة الهيكلة الإدارية والتنظيمية. في حين بلغ عدد عمداء الكليات 11 وجاءوا في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 15.1٪، وتمائل الأمناء العامون للكليات مع عمداء الكليات في العدد والنسبة والمرتبة. ويتوزع أفراد عينة الدراسة أو مجتمعها على الجامعتين كالتالي:

جامعة مسيلة: عددهم 35 قائدا رسميا يمثلون نسبة 47.9٪ من مجتمع الدراسة منهم 25 رئيس قسم بنسبة 34.3٪، و5 عمداء كليات بنسبة 6.84٪، و5 أمناء عامون للكليات بنسبة 6.84٪.

أما جامعة سطيف: فعددهم 38 قائدا رسميا يمثلون نسبة 52.1٪ من مجتمع الدراسة منهم 26 رئيس قسم بنسبة 35.6٪، و6 عمداء كليات بنسبة 8.21٪، و6 أمناء عامون للكليات بنسبة 8.21٪.

ولقد تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير الجامعة حتى تتماشى مع تساؤلات الدراسة، وبذلك تم توفير الشرطين الأساسيين في اختيار عينة الدراسة، الأول في تمثيل العينة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا وصادقا، والثاني يتمثل في مراعاة أن يكون اختيار عينة الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة.

أما عند المقارنة بين الجامعتين فتبين لنا أن أغلبية قادة جامعة مسيلة هم من رؤساء الأقسام حيث نالوا المرتبة الأولى بنسبة 34.4٪، في حين جامعة سطيف نال رؤساء الأقسام فيها المرتبة الأولى أيضا بنسبة 35.6٪، والفرق بينهما قدر بـ 1.2٪ وهو فارق صغير، كما قدرت القيمة العنوية بـ 0.962 وهي أكبر من 0.05، مما يستلزم أن الفرق بين النسبتين ليس ذو دلالة إحصائية، أي ليس له

أثر، بعبارة أخرى أن متغير الجامعة ليس له أثر على المستوى القيادي للقادة في كلا الجامعتين، وهذا يعود لأن كل الجامعات الجزائرية لها نفس الهيكلة التنظيمية الإدارية للجامعة.

- أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث في هذه الدراسة الملاحظة - بلا مشاركة وبالمشاركة - وكذا الوثائق والسجلات والمقابلة، إلا أن الأداة المركزية في الدراسة هي الاستمارة.

❖ استمارة الدراسة:

وتعتبر " أداة هامة في جمع البيانات، كما تعد طريقة اتصال أساسية بين الباحث والمبحوث، وتتضمن مجموعة من الأسئلة والعبارات، ترتبط بالسائل التي ينوي الباحث الحصول عليها من مبحوثيه[□]، ومرت الاستمارة في هذه الدراسة قبل بلوغها الصورة النهائية التي نزلنا بها إلى الميدان بعدة مراحل، يمكن إيجازها فيما يلي:

أ. الصورة الأولية للاستمارة:

قمنا ببناء الصيغة الأولية للاستمارة بشكل يخدم في الأساس الأول تساؤلات الدراسة وفرضياتها، ومن أجل أن تصبح أداة الاستمارة أكثر موثوقية، فقد تم:

ب. تحكيم الاستمارة من طرف جملة دكاترة:

إذ بعد التصميم الأولي للاستمارة، وحتى تؤدي هذه الأخيرة غرضها بكيفية حسنة، تم إخضاعها لعملية التحكيم. وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء والأساتذة المتخصصين في المنهجية والاتصال والاجتماع وفي علم النفس وفي العلوم الاقتصادية، للاستفادة من آرائهم وتوجيهاتهم حول صياغة الأسئلة، وتسلسلها المنطقي، ومدى مطابقتها للأهداف، وتغطيتها لموضوع الدراسة[□].

ج. الاختبار الأولي التجريبي للاستمارة في إطار دراسة استطلاعية:

بعد إدخال التعديلات التي اقترحها المحكمون على الاستمارة، تم التوجه إلى الاختبار الأولي التجريبي لها بميدان الدراسة مباشرة على عينة تجريبية تقدر بـ 8 قادة من مجتمع الدراسة تم اختيارها عشوائيا بنسبة 10% في إطار دراسة استطلاعية. وقيمت بدراسة تجريبية استطلاعية أولية باستمارتين تتضمنان نفس الأسئلة الأولى منها كانت فيها عبارات المقياس بصياغة إيجابية في أسبوع، والثانية منها عبارات المقياس كانت بصياغة سلبية وعددها ثمانية في الأسبوع الموالي لنفس المبحوثين، فكانت النتائج متقاربة مما يؤكد ثبات المقياس.

د. الاستمارة في صورتها النهائية:

لقد خرجت الاستمارة في صورتها النهائية وهي تضم أسئلة عامة ومتعمقة، بهدف اختبار الفروض، والكشف الواقعي على الجوانب المحددة لمشكلة البحث. هذا وقد راعينا - قدر الإمكان - أن يكون هناك تناسق وتوازن بين جوانب مشكلة البحث، ومحاور فروضه الموضوعية للدراسة، ومحاور أسئلة الاستمارة. ولقد تنوعت الأسئلة، فهناك أسئلة إيجابية عليها مقيدة بنعم أو لا، وهناك أسئلة أخرى لها عدة إجابات احتمالية متنوعة مفتوحة بأخرى تذكر، كما تتضمن عبارات تكون الإجابة عليها بموافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة، استخدمت لقياس درجة الموافقة والمعارضة على النمط الديمقراطي أو النمط الديكتاتوري... في ممارسة قادة التنظيم الجامعيين الجزائريين لأنماط القيادة، وهي تركز على تقنية قياس الاتجاهات.

وتهيكل أسئلة الاستمارة ضمن جزئين: الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية ويتضمن (10) عشرة أسئلة، والجزء الثاني يتعلق بالبيانات العامة وضع كميقياس للكشف عن النمط القيادي السائد في الجامعتين، ودرجة ممارسته. ويتضمن هذا المقياس 22 عبارة. وإن مقياس طبيعة ممارسة قادة الجامعتين للأنماط القيادية يتضمن أحد عشر نموذجا، وكل نموذج عبارة عن زوج من المواقف القيادية، موقفا ديكتاتوريا ممثلا بعبارة ديكتاتورية، وموقفا ديمقراطيا ممثلا بعبارة ديمقراطية.

ولقد عمدنا إلى تكرار بعض الأسئلة نفسها بشكل آخر، حتى تكون كأسئلة اختبارية ضابطة، نكشف من خلالها مدى صدق استجابات الباحثين، وذلك من خلال التناقض أو عدم التناقض بين إجابات الباحثين على أسئلة معينة.

5. الدراسة بين الأساليب الكمية والكيفية:

للإجابة على أسئلة الدراسة وأهدافها، وضعنا خطة للتحليل الإحصائي من أجل إجراء العمل الميداني، وتم التحقق من فرضيات الدراسة بواسطة طرق العرض الجدولي المقارن، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. ومن أكثر الأساليب الإحصائية الوصفية المستخدمة في تحليل بيانات هذا النوع من الدراسات، النسب المئوية، المتوسطات التي توضح كيف يتمركز أداء المجموعة في أحد مقاييس المتغيرات. والانحراف المعياري الذي يقيس مدى انتشار الدرجات، وهل تتقارب وتتجمع حول المتوسط أم أنها تتباعد وتشتت على مدى واسع من الدرجات.

أما أكثر الأساليب الإحصائية الاستدلالية المستخدمة في التحليل التفسيري لبيانات هذه الدراسة فمقياس كاي² للمقارنة بين تكرارات مجموعتين للتعرف على مدى استقلالية المتغيرين عن بعضهما البعض، أو معرفة إذا كان المتغير الأول له علاقة بالمتغير الثاني. لكن لم نقف عند هذا الحد، بل استخدمنا الإحصاء الاستدلالي الذي يوضح لنا مدى كون الفروق بين النسب التكرارية والمتوسطات الحسابية ذات دلالة بين جامعة سطيف وجامعة مسيلة، ولقد لجأنا

إلى اختبار الفرق بين نسبتي أو بين متوسطين باستخدام كاي تربيع باتباع أسلوبين هما:

❖ الأسلوب الأول χ^2 و χ^2 :

الإشكالية: هل يؤثر متغير الجامعة في الأنماط القيادية الممارسة من طرف قادة الجامعاتين؟

- صياغة الفرضيات:

+ الفرضية الصفرية: لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة بين قادة جامعة سطيف وقادة جامعة مسيلة في النمط القيادي الأكثر ممارسة.

+ والفرضية البديلة: توجد فروق إحصائية ذات دلالة بين قادة جامعة سطيف وقادة جامعة مسيلة في النمط القيادي الأكثر ممارسة.

+ حساب كاي تربيع: بواسطة علاقة رياضية.

+ اتخاذ القرار: ففي الحالة 1: ترفض الفرضية الصفرية إذا كانت χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة، أي تقبل الفرضية البديلة. أما الحالة 2: تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت χ^2 المحسوبة أقل من χ^2 الجدولة، أي ترفض الفرضية البديلة.

❖ الأسلوب الثاني SPSS:

وميزة استخدام اختبار مربع كاي عن باقي الاختبارات، أنه يستخدم في الإحصاءات العلمية وغير العلمية، أي ليس هنالك ضرورة لاختبار توزيع القيم الطبيعية، ولقد قمنا باستخدام برمجية SPSS في التحليل الإحصائي لدراسة العلاقة بين متغيرين χ^2 ، مثلا متغير الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية الممارسة من طرف قادة الجامعاتين، بعبارة أخرى هل توجد فروق إحصائية ذات دلالة بين قادة جامعة سطيف وقادة جامعة مسيلة في النمط القيادي الأكثر ممارسة؟ فدور كاي يرى أنه لا يمكن التعبير عن علاقة إحصائية كعلاقة سببية بدون احتياطات كبيرة، ويمكن تلخيص مبحث اختبار كاي تربيع وكيفية استخدامه في ما يلي:

1. إذا كانت القيمة المعنوية أصغر أو تساوي 0.05 عند مستوى ثقة 95%، يستلزم أن الفرق بين النسبتين أو المتوسطين دالا إحصائيا أو له أثر، أي أن القيمة المعنوية ≥ 0.05 .
2. إذا كانت القيمة المعنوية أكبر من 0.05 عند مستوى ثقة 95%، يستلزم أن الفرق بين النسبتين أو المتوسطين.
3. ليس ذو دلالة إحصائية أو ليس له أثر، أي أن القيمة المعنوية < 0.05 .

ونجد أن الجانب الميداني قد اعتمد الأساليب الكمية في تناوله لموضوع الدراسة رقميا، ليوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة، مستعملا أداة الاستمارة بشكل مركزي، والتحليل الإحصائي للمعطيات والبيانات الميدانية^{تريب}. وعملت على أن أكون حياديا وموضوعيا حيال الواقع المراد دراسته، محللا إياه من الخارج. وعلى الرغم من أن لغة الإحصاء تمتاز باستخدامات رائعة في الدراسات، إلا أنها دائما وسيلة لغائية، أكثر مما هي غاية في حد ذاتها. فكما أنها تساعد الباحث في استغلال النتائج العامة، وتفسيرها تفسيريا كميًا، إلا أنها تعد مدخلا للتحليل الكيفي، بما يحقق الفهم الصحيح للموقف الاجتماعي أي للظاهرة المدروسة^{تريب}. كما استندت الدراسة أيضا على الأسلوب الكيفي في تناول موضوع الدراسة، باستخدام أدوات الملاحظة والملاحظة بالمشاركة خاصة، وذلك بالاندماج في المجتمع المبحوث والمقابلات الحرة، محاولا فهم موضوع الدراسة من داخله بالتعمق والنفاد، ذلك لقناعة الباحث بأن لغة الأرقام لا تعطي نظرة كاملة لموضوع الدراسة، ولا تكشف عن الجوانب الكاملة في مشكلة البحث.

6. سادسا- عرض نتائج الدراسة :

إن فرضيات هذه الدراسة لها نفس النموذج التحليلي الإحصائي والمنهجي، وتم التحقق منها بواسطة طرق العرض الجدولي المقارن في جدول مجموع كل عبارات المقياس. وللتوضيح هنا لا يمكن جمع كل عبارات هذا المقياس معا لأن العبارات لنمطين متعاكسين ديمقراطي وديكتاتوري، لذا رُكِبَ الجدول من مجموع عبارات النمط الديمقراطي على حده في شق من هذا الجدول، ومجموع عبارات النمط الديكتاتوري على حده في شقه الآخر، ثم عقدت المقارنة بينهما.

جدول رقم 03: يبين المقارنة بين درجة الموافقة على العبارات الديمقراطية ودرجة الموافقة على العبارات الديكتاتورية حسب متغير الجامعة:

X ²	درجة الحرية	X ² _c	المجموع			سطيف			مسيلة			الجامعة	
			ك	%	ت	ك	%	ت	ك	%	ت	ك	احتمالات الإيجابية
3 · 8	1	2 · 1	4	20.2	202	4	22.2	119	4	17.7	82	موافق بشدة	درجة الموافقة على العبارات الديمقراطية
			2	24.7	247	3	22.3	120	2	27.6	128	موافق	
			2	44.9	449	2	44.5	239	2	45.3	210	مج 1	
			3	24.3	243	1	28.1	151	3	19.8	92	موافق بشدة	درجة الموافقة على العبارات الديكتاتورية
			1	30.7	307	2	27.2	146	1	34.7	161	موافق	
			1	55.0	540	1	55.4	297	1	54.6	253	مج 2	
			-	-	-	100	999	-	100	536	-	100	463

وكانت نتائج التحليل الكمي والكيفي كالتالي:

❖ اختبار الفرضية الأولى التي تنص على أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ممارسة من طرف قادة الجامعتين:

كشفت الدراسة بأن الممارسة القيادية لقادة الجامعتين تميل إلى النمط الديكتاتوري أكثر من النمط الديمقراطي، وذلك من خلال المجموع الكلي لعبارات المقياس. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عباس محمد علي في جامعة بغداد حيث كشفت نتائجها أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية يركزون على الأسلوب القيادي المهتم بالعمل أكثر من تركيزهم على العلاقات الإنسانية^{سببر}.

- لكن ماهي درجة الممارسة الديكتاتورية لقادة الجامعتين من خلال عبارات المقياس؟

لقد بينت المعطيات الميدانية أن قادة الجامعتين يميلون إلى الممارسة الديكتاتورية المعتدلة أكثر من الممارسة الديكتاتورية المتشددة.

ولكن عند المقارنة بين الممارسة الديكتاتورية المعتدلة والممارسة الديمقراطية المعتدلة، تبين أن قادة الجامعتين يميلون إلى الممارسة الديكتاتورية المعتدلة أكثر من الممارسة الديمقراطية المعتدلة. وكشفت المعطيات الميدانية أن قادة الجامعتين هم بين الممارسة الديكتاتورية المعتدلة والممارسة الديمقراطية المعتدلة، أكثر ما هم بين الممارسة الديكتاتورية المتشددة والممارسة الديمقراطية المتشددة. بعبارة أخرى أن قادة الجامعتين يميلون إلى الممارسة القيادية المعتدلة، أي بين النمط الديكتاتوري المعتدل والنمط الديمقراطي المعتدل ذلك حسب ما يتطلبه الموقف؛ مما يجعلنا نقول بأن طبيعة الممارسة القيادية وسطية موقفية إلى حد ما عند قادة كلا الجامعتين.

❖ اختبار الفرضية الثانية التي نصها هناك فروق إحصائية ذات دلالة بين قادة جامعة سطيف وقادة جامعة مسيلة في النمط القيادي الأكثر ممارسة:

بينت الدراسة الميدانية أن النمط القيادي الديكتاتوري المعتدل هو الأكثر ممارسة عند قادة الجامعتين، إذ ترتب في المرتبة الأولى لكليهما إلا أنه جاء بنسبة أكبر عند قادة جامعة مسيلة عن قادة جامعة سطيف، لكن دون فروق ذات دلالة إحصائية. ومنه فإن متغير الجامعة لا يؤثر على النمط القيادي الديكتاتوري المعتدل الأكثر ممارسة في كلا الجامعتين من خلال عبارات المقياس، بعبارة أدق لا يؤثر متغير الجامعة على متغير ممارسة قادة الجامعتين لأنماط القيادة بنوعيه الديكتاتوري والديمقراطي. وهذا ما أكدته نتائج حساب كاي تربيع الجدول الإجمالي، حيث أن: $<$ لا توجد علاقة بين المتغيرين، أي لا علاقة بين متغير الجامعة ومتغير النمط القيادي الأكثر والأقل ممارسة من طرف قادة الجامعتين عموماً. مع العلم أن $= 3.841$ و $= 2.183$.

7. تفسير نتائج الدراسة:

نستطيع القول بأن رؤساء الأقسام وعمداء الكليات ومدير الجامعة هم أميل إلى القيادة الرسمية أي الرئاسة من القيادة الحقيقية أي القيادة. ولقد أوضحت "ماري باركر فوليت" التي تنتمي إلى نظرية العلاقات الإنسانية الكلاسيكية- هذا الرأي، الذي أصبح يلقي تأييداً متزايداً، ومن أهمهم الدكتور "توفيق رمزي" إذ يقول: "إذا عملت عن طريق سلطتك فأنت رئيس، وإذا عملت

بنفوذك وتأثيرك وإشراكك فأنت قائد". أي أن قادة الجامعتين هم إلى الجوانب الرسمية أميل منهم إلى الجوانب الإنسانية؛ وبذلك أتاح لنا تصورنا النظري الذي ينظر إلى التنظيم وممارسات قادة التنظيم الجامعيين بوصفه مزيجا من الجوانب الرسمية والجوانب الإنسانية غير الرسمية، فرصة عظيمة لتحليل طبيعة ممارسة القادة للأنماط القيادية في التنظيم الجامعيين الجزائريين في إطار النظريات القيادية ذات النسق المغلق.

وعند تفريغ كل استمارة على حده، كشفت الدراسة أن الأنماط القيادية تختلف بشكل معتبر من قائد إلى قائد، فسلوك بعض قادة الأقسام أو الكليات في تعاملهم مع مرؤوسيهم يدور حول موضوع واحد، وهو إنجاز المهمة أي يميل إلى النمط القيادي X والبعض الآخر من القادة يركز على بناء وديمومة العلاقات الشخصية والاجتماعية والإنسانية الجيدة بينه وبين التابعين أي يميل إلى النمط القيادي Y كما أن هناك نسبة تفوق نصف مجتمع الدراسة من القادة، يمكن وصف نماذجهم السلوكية بأنها مزيج من السلوك القيادي الذي يهتم بالعلاقات والمهمة بنفس المستوى أي بين النمط القيادي X والنمط القيادي Y بنفس المستوى. وإن نتائج الدراسة الميدانية، تتجه في سياق نظرية الشبكة الإدارية وتحديدًا عند القيادة الوسطية، حيث القائد الوسطي هو الذي يوجه اهتمامه إلى كل من العمل والإنتاج مع مراعاة مشاعر العاملين والعلاقات الاجتماعية بدرجة وسط ومعقولة ومتزنة بينهما، إلا أن هذا القائد يواجه حرجا في إقامة التوازن بين هذين البعدين عند حصول المشاكل. فهو مستعد أن يضحي بوحدة منها في سبيل الأخرى بشكل مؤقت وهذا ما أكدته الشواهد الميدانية الكيفية.

وترى نظرية "أوهايو" أن الأسلوب الذي يكون عاليا في التوجيه فيما يخص شؤون العمل والإنتاجية، وعاليا في بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية هو الأسلوب الفعال. وفي نظرهم أن القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب هو القائد الفعال. وأنا لا أتفق معهم في ذلك، بل هذا يصلح فقط في حالات المواقف الاستثنائية كحالة فترة الامتحانات وفترة المداورات وكذلك فترة الملتيبات، وهذا على سبيل المثال لا الحصر. فالقائد لا يستطيع أن يكون على هذا المنوال في جميع الأحوال والأحيان وهذا ما أكدته الشواهد الكيفية من خلال المقابلات الحرة والملاحظة بالشاركة التي تتجه إلى تأكيد ما ذهب إليه النظرية الموقفية ذات النسق المغلق في إطار الوحدات الصغرى والوسطى لنظرية العلاقات الإنسانية الحديثة.

8. مقترحات الدراسة:

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يقترح الباحث:

1. من الأفضل للتعمق في دراسة موضوع القيادة، التركيز على دراسة أقسام كلية واحدة برؤساء أقسامها وعمييدها ومدير الجامعة ومقارنتها بمثلتها في جامعة أخرى. أو دراسة كلية إنسانية برؤساء أقسامها وعمييدها ومدير الجامعة ومقارنتها بكلية علمية برؤساء أقسامها وعمييدها من نفس الجامعة؛ حتى يتمكن الباحثون من إضافة الأساتذة والموظفين والعمال في عينات الدراسة.

2. من المواضيع المقترحة للدراسة مستقبلا توزيع ميزانية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على مختلف جامعات الجزائر، وتوزيع ميزانية الجامعة الواحدة على مختلف الكليات والمقارنة بين الكليات العلمية والكليات الإنسانية، وكيف توزع الميزانية على أقسام الكلية الواحدة داخل الجامعة.
 3. إجراء دراسة للكشف عن الأساليب القيادية الممارسة في التنظيم الجامعيين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغير الجنس والدرجة العلمية والأقدمية.
 4. بناء برنامج تدريبي على القيادة في ضوء إدارة الجودة الشاملة للقادة المعينين الجدد.
- وأخيراً فإن مواضيع علم الاجتماع التربوي عموماً ومواضيع القيادة في الجامعة الجزائرية خصوصاً، مازالت بكراً تنتظر جهود الباحثين لإظهارها وإبرازها، لكي يستفيد منها المجتمع الجزائري.

قائمة الهوامش:

- 1 - الفغدي الحسن بن محمد، وآل ناجي محمد بن عبد الله: الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بن عبد العزيز بالمنطقة الشرقية، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد 7، السنة 5، يناير، 1996.
- 2 - عليمات صالح ناصر: القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، مجلة البحوث التربوية، العدد 23، السنة 12، 2003.
- 3 - خميس السيد إسماعيل: القيادة الإدارية - دراسة نظرية ومقارنة، القاهرة، مصر، ط 1، عالم الكتب، 1971، ص: 33.
- 4 - خميس السيد إسماعيل: مرجع سابق، ص: 34 و 35.
- 5 - هشام الطالب: دليل التدريب القيادي، سلسلة التنمية البشرية، الاتحاد العالمي للفكر الإسلامي، ط 2، عمان، 1995، ص: 52.
- 6 - عبد الوهاب علي محمد: إدارة الأفراد، ط 2، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1975، ص: 98.
- 7 - عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، 1972، ص: 116.
- 8 - إبراهيم عبد العزيز شيخا: الإدارة العامة - العملية الإدارية، بيروت، لبنان، دار الجامعة، 1997، ص: 303.
- 9 - علوية السيد: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط 1، دار السماح للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 161.
- 10 - علي بن هادية: المعجم العربي المدرسي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص: 801.
- 11 - السيد علي شتا: تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1997، ص: 54.
- 12 - موريس أنجوس ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية - دار القصبة للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004، ص: 298، وانظر أيضا حسن منسي: مناهج البحث التربوي، دار الكندي، الأردن، 1999، ص: 91.
- 13 - عبد الله الهماي: أسلوب البحث وتقنياته، ط 2، منشورات جامعة بنغازي، 1994، ص: 157.
- 14 - محمود السيد أبو النبل: علم النفس الاجتماعي - دراسات عربية وعالمية - ج 2، ط 4، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985، ص: 460.
- 15 - موريس أنجوس: مرجع سابق، ص: 244، 247.
- 16 - عبد الكريم بوحفص: الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2005، ص: 22 - 23 و ص: 163 و ص: 195.

الأنماط القيادية الممارسة من طرف قادة الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة مسيلة وسطيف-

- 17 - السيد محمد الخيري: الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1957، ص: 357.
- 18 - مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، ط 2، 2003، ص: 112-116.
- 19 - محفوظ جودة: التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص: 7.
- 20 - ريمون بودون، ترجمة هالة شيؤون الحاج: مناهج علم الاجتماع، بيروت، لبنان، منشورات عويدات، ط 3، 1982، ص: 73.
- 21 - محمد خير سليم أبو زيد: أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ودار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص: 199.
- 22 جمال محمد شاكرو: المرشد في التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2005، ص: 183.
- 23 - فضيل دليو: أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 1997، ص: 27.
- 24 - يوسف عنصر: تحليل وتفسير البيانات بين النزعتين الكمية والكيفية، جامعة قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، 1995، ص: 79.
- 25 - عباس محمد علي: تجديد الإدارة ضرورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلدان العربية، مجلة التربية الجديدة، العدد 07، السنة 03، عمان، الأردن، 1994.