



مجلة علمية مُحكَّمة نصف سنوية- متخصصة في علوم المكتبات والمعلومات
تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

مجلة أوراق بحثية

ISSN :2773 -3343

EISSN :2830 -831X

المجلد الثاني، العدد الأول / جانفي- جوان (2022)

واقع ممارسة أنماط القيادة داخل المكتبات الجامعية

دراسة استكشافية بالمكتبة الجامعية بجامعة زيان عاشور- الجلفة – أنموذجا

The reality of practicing leadership patterns within university libraries

An exploratory study at the University Library of Zian Ashour University-

Djelfa –(as a model)

د/ زرنوح أمحمد* - جامعة الأغواط mhamedzernouh@gmail.com

أ/ بن سليم سعدي - جامعة باتنة saadibenslim2018@gmail.com

أ/ بن سليم إسماعيل - جامعة باتنة benslim.ismail4@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2021/11/30

تاريخ الارسال: 2021/10/21

ملخص:

لقد عرف الإنسان منذ القديم ، أن الفرق بين النجاح والفشل في مختلف ميادين الحياة الإنسانية يرجع في جانب كبير منه إلى مدى كفاءة القيادة، حيث أن كل جماعة أو منظمة ... تحتاج إلى قيادة، وتشكل القيادة محور مهم ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة. وتعد القيادة من أهم عناصر نجاح المنظمة، إذ من شأنها أن توجه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف، لذا نهدف من وراء هذه الورقة البحثية محاولة اكتشاف ومعرفة أنماط القيادة السائدة من وجهة نظر العاملين بالمكتبة الجامعية بجامعة زيان عاشور بمدينة الجلفة ، والمنهج المناسب لطبيعة الموضوع المعالج هو المنهج الوصفي وانطلاقا من مناقشة وتحليل نتائج الدراسة يمكن القول بأن نمط القيادة السائد داخل المكتبة المركزية بجامعة زيان عاشور بالجلفة هو النمط الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى.

الكلمات المفتاحية: القيادة ، المكتبات الجامعية، القيادة الديمقراطية ، القيادة الاتوقراطية، القيادة الحرة.

■ Summary:

Man has known since ancient times that the difference between success and failure in various fields of human life is due in large part to the efficiency of leadership, since every group or organization needs leadership. Leadership is an important focus of various activities in organizations in general and university libraries in particular. Leadership is one of the most important elements of an organization's success. It would direct human resources towards achieving the goals. Therefore, we aim to try to discover and know the prevailing leadership patterns from the point of view of the staff at the University Library of Zian Ashour University in Djelfa. The appropriate approach to the nature of the subject addressed is descriptive and based on the discussion and analysis of the results of the study, it can be said that the leadership pattern prevailing within the central library of The University of Zian Ashour in Djelfa is democratic compared to other patterns.

■ **Keywords:** leadership, university libraries, democratic leadership, autocratic leadership, free leadership

1. مقدمة:

في وقتنا الحالي لاسيما في الظروف المتغيرة والغير مستقرة تولى المؤسسات أهمية كبيرة للقيادة ، حيث يعتبر أحد ركائز التي تعتمد عليها المؤسسات اليوم مهما كان نشاطها سواء اقتصادي أو خدماتي ، والمؤسسة الجامعية أصبحت تركز على القيادة داخل هيكلها التنظيمي لزيادة فاعليته وبلوغ أهدافها المسطرة ، والمكتبات الجامعية فرع من الفروع المكونة لهذا الهيكل التنظيمي ومحرك أساسي لنشاط الجامعة ، أصبحت تركز على القائد والأنماط التي يمارسها داخل هذا التنظيم ، فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يسعى دائما لخلق جو مناسب يسمح لكل عامل العمل في أريحية وثقة متبادلة وتعاون وتكامل بينهم والسعي إلى خلق انتماء حقيقي داخل المكتبات الجامعية .

2. الإشكالية :

تعتبر المكتبات الجامعية من بين أهم الركائز الاساسية التي تساهم في نجاح العملية التعليمية من جهة ، وزيادة وتحسين جودة أداء مؤسسات التعليم العالي ومخابر البحث العلمي في شتى المجالات والتخصصات من جهة ثانية ، ذلك من خلال ما توفره من معلومات ومعارف متنوعة ومتعددة (كتب ، اطروحات ، رسائل جامعية ، مجلات ، مطبوعات ...) في مختلف الميادين والتخصصات بالجامعة لجميع الفئات سواء كان أساتذة أو طلبة أو باحثين ... ، غير أن التغيير الحاصل في البيئة الخارجية سواء على المستوى التنظيمي والهيكلية والإداري ، في وقتنا الراهن تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته ، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين على المكتبات الجامعة تبني استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية للمحافظة على موقعها ودورها ، فأصبح أمرا ملحا أكثر مم مضى على المكتبات الجامعية أن تساير هذه التغييرات ، حتى تضمن تقديم خدمات مكتبية أفضل داخل النسق الجامعي.

ومن بين أهم العناصر التي تساهم في تفعيل المؤسسات الجامعية عموماً والمكتبات خصوصاً القيادة ، وهي من أهم عوامل النجاح، بالإضافة إلى عوامل أخرى عديدة ومتنوعة؛ وهذا الأمر لم يأت من فراغ، بل أتى ممّا لمسّه الأفراد من أهمية وجود قائد يأخذ بزمام الأمور ويقودهم إلى النجاح الذي يطمحون إليه، وكلّما ازداد عدد الافراد ألحّت الضرورة على وجود قائد قادر على تويّي أمور هؤلاء الأفراد بأعدادهم الكبيرة هذه، فالأمر ليس سهلاً، ويحتاج إلى مواصفات عالية ومتميّزة لا تتوافر عند الأفراد كلهم، كالقدرة على التفكير العقلاني، وفيما يصب بالصالح العام، بالإضافة إلى القدرة على إيجاد الحلول الإبداعية لكافة المشاكل التي قد تعترض طريقه، عدا عن الأمانة، والصدق، والإخلاص في العمل، والعديد من الميزات الأخرى الهامة والتي إن توفّرت في شخص معيّن أطلق عليه لقب القائد المثالي.

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة وصياغتها من خلال التساؤل العام التالي: ما واقع ممارسة الأنماط

القيادية بالمكتبات الجامعية بجامعة زيان عاشور بمدينة الجلفة؟

3.الفرضية:

تختلف أنماط القيادة بالمكتبات الجامعية بجامعة زيان عاشور بمدينة الجلفة ؟

4. أهداف الدراسة : إن تناول هذه الدراسة بالبحث والتنقيب لم يأتي من فراغ ، وإنما هناك عوامل رئيسية تحكمت في اختياري لهذا الموضوع ، الهدف من ورائه محاولة معرفة أنماط القيادة السائدة بالمكتبات الجامعية بجامعة زيان عاشور بمدينة الجلفة ، كما أن هناك حاجة متزايدة لدراسة الأنماط القيادية ومتطلبات تحسين المؤسسات الوثائقية وتفعيلها عموماً والمكتبات الجامعية خصوصاً ، للتعرف على نواحي القوة من أجل دعمها ، وعلى نواحي الضعف من أجل إصلاحها وتداركها وتفاديها في أي تخطيط مستقبلي، كما يمكن اعتبار هذه الدراسة نقطة ضوء توضح لنا بعض هذه الجوانب .

5.تحديد المفاهيم : يستعين الباحث في أي بحث علمي إلى استعمال مفاهيم ومصطلحات هامة تخدم بحثه وتبرز في عمله وهي التي يمكن تأويلها بصورة مختلفة تبعاً للتفكير المختلف للقراء والباحثين ، ولإزالة أي غموض أو التباس يلجأ الباحث إلى تحديد مفاهيمه عن طريق إجراءات معينة تساعد على إيضاح دلالات مفاهيمه ، من ذلك معالجة التعاريف المختلفة والمتوفرة ومحاولة الوصول لجوهر المعنى لتقديم تعريف نظري وإجرائي مبني على هذا الجوهر . ومن هذا المنطلق تشمل الدراسة الحالية على مجموعة من المفاهيم التي يجب تحديدها تحديداً دقيقاً وهي :

1.6.المكتبات الجامعية : هي مؤسسة علمية ثقافية تربوية اجتماعية ، تهدف الى جمع مصادر ومعلومات وتنميتها بالطرق المختلفة (الشراء والإهداء والتبادل والإيداع)، وتنظيمها (فهرستها وتصنيفها وترتيبها على الرفوف)، واسترجاعها بأقصر وقت ممكن، وتقديمها إلى مجتمع المستفيدين (قراء وباحثين) على اختلافهم ، من خلال مجموعة الخدمات التقليدية ، كخدمات الاعارة والمراجع والدوريات والتصوير والخدمات الحديثة

خدمات الاحاطة الجارية والبت الانتقائي للمعلومات ، والخدمات الأخرى المحوسبة وذلك عن طريق كفاءات بشرية مؤهلة علميا وفنيا في مجال علم المكتبات والمعلومات.(1)

المفهوم الإجرائي : أقصد بالمكتبة الجامعية هي تلك المؤسسة الوثائقية الملحقه بمؤسسة جامعية تؤدي أدوار علمية وبحثية وثقافية وتعمل على خدمة جمهور الطلبة والأساتذة والباحثين على اختلاف مستوياتهم، بتوفير مصادر المعلومات التي تتناسب مع برامج الدراسة واحتياجات المستفيدين الموجودة بجامعة زيان عاشور بالجلفة.

2.6.المكتبي: هو ذلك الشخص الذي يتولى مسؤولية المكتبة ومحتوياتها واختيار المواد والأرصدة المختلفة ، ويقدم خدمات لمقابلة احتياجات المستفيدين ، ويطلق عليه أمين المكتبة.²

3.6.المهنة المكتبية : يعرفها "J.sherra" هي تلك الممارسات المرتبطة بمعالجة ونقل المعلومات من خلال تنظيم المحتوى مصادر المعلومات وبتها للمستفيد بمختلف الطرق الحديثة.³

4.6.أنماط القيادة : ترى مريم الشرقاوي أن القيادة جزء من الإدارة ، وأن الإدارة أشمل بكثير من القيادة، فالإداري يخطط ، ينظم، يقود، فالقيادة بهذا جزء صغير من عمل الإدارة " (4) ، وهي إحدى الوظائف الإدارية التي حظيت باهتمام كبير ، نظرا لما لها من تأثير كبير في عمل الأفراد . ويرى كثير من العلماء على أنها " فن التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف الإدارة ، تشمل النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه " (5) . وعرفها آخر بأنها " علاقة تأثير بين القائد والإتباع والذين يعتزمون إحداث تغييرات حقيقية تحقق هدفهم المشترك " (6).

1.4.6.القيادة الأوتوقراطية(الاستبدادي): يتولى كل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحدا في وظيفته ، يعتمد على المركزية في اتخاذ القرار كأسلوب في العمل ، يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته ، وينفرد القائد بوضع سياسات وخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.⁷

2.4.6.القيادة الديمقراطية(المشارك): يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط أو عنف ، فهو يتسم بالمرونة ويشجع المبادرة ويحترم الافراد مهما كانت مراكزهم ويشجع على الابداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد وتشجيع الدافعية

1. لعجال حمزة وموفق عبد المالك، التقنيات الحديثة في المكتبات الداعمة لذوي الاحتياجات الخاصة:دراسة لنماذج وامكانية اعتمادها في المكتبات الجامعية بجامعة المسيلة، مجلة بيبليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات،م01،ع01،جانفي2019،ص4.

2. عرابوي بلقاسم وعابد خالد، عائد التكنولوجيا الحديثة على المكتبات الجامعية : دراسة حالة بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف، مجلة مدارات ، ع01،جانفي 2020 ، الجزائر، ص115.

3. نفس المرجع ، ص 115.

4. عبد الغني عبود وحامد عمار ، إدارة التعليم في الوطن العربي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995 ، ص 175.

5. سعود بن محمد النمر وآخرون ، الادارة العامة الاسس والوظائف ، ط4، مطابع الفرزدق التجارية ،الرياض ،1997م، ص 310 .

6)Richard L Daft , (1999), Leadership (theory end paratactic) , pryden press.p25.

7.زيد منير عيوي ، القيادة ودورها في العملية الادارية ، دار البداية ، دار المناهج ، عمان ، الاردن ، 2007، ص27.

للعمل والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عالية ، ومن مزايا هذا النمط رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الانتاج.⁸

3.4.6. القيادة الحرة (التسيبي) : يقوم هذا الاسلوب على اعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات والأنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد في مشاركته في قيادة العمل أو النشاط ، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد ومعلومات ضرورية لانجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته.⁹

المفهوم الإجرائي لأنماط القيادة ونقصد به ذلك النمط القيادي الممارس من طرف المسؤول داخل المكتبة الجامعية بجامعة زيان عاشور بجامعة الجلفة والمتمثل في النمط القيادي للديمقراطي والنمط الإتوقراطي والنمط الحر.

7. الدراسات السابقة :

1.7. دراسة بوقرة عبد المجيد 2007 بعنوان : الأستاذ الجامعي بين ممارسة القيادة الإدارية والمهام البيداغوجية من منظور زملائه الأساتذة . والتي أجريت في جامعة سعد دحلب بالبلدية ، حيث اهتم الباحث في هذه الدراسة حول إمكانية جمع الأستاذ بين قيادة الأدوار التربوية والإدارية وتأثير الجمع بينهما على العلاقات بينه وبين الأساتذة داخل الجامعة. حيث جاء التساؤلات لتشمل ثلاث متغيرات (آراء الأساتذة الجامعيين حول الجمع بين الأدوار، وأثر ذلك على علاقته بزملائه في الجامعة ، ومدى رضا الأساتذة لهذه الممارسة) ، على هذا الأساس قام الباحث بصياغة ثلاث فرضيات تضمنت المتغيرات السابقة ، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعطيات الكيفية والكمية المتعلقة بالظاهرة والإحاطة بكل ما يتعلق بصيرورتها في البيئة الاجتماعية ، كما تم الاعتماد على المنهج التاريخي للتطرق إلى ماضي الظاهرة . أما أدوات وتقنيات الدراسة فتمثلت في الاستمارة التي احتوت على 43 سؤالاً بين المفتوح والمغلق ، كما استخدم الباحث المقابلة بالاستمارة والملاحظة بالمشاركة بحكم انتمائه لهذا التنظيم كطالب . وأما العينة فقد اختار العينة الطبقية حيث احترم نسبة كل طبقة في المجتمع الأصلي .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية : يعتبر جمع الأستاذ لقيادة الأدوار الإدارية وقيادة الأدوار التربوية أمراً صحياً لا بد من المحافظة عليه وتطويره ، فالأستاذ هو أدري بمشاكل الجامعة لأنه يعيشها ، لكن لا بد من تطوير هذه الممارسة عن طريق اعتماد طرق أكثر ديمقراطية في التعيين وأفضل طريقة حسب الأساتذة هي الانتخاب ، كما أظهرت أن ممارسة الأستاذ للقيادة الإدارية في الجامعة تؤثر إيجاباً على العلاقة بالأساتذة الآخرين ، ولأن هذه الممارسة تشجع على الاتصال بين هيئة التدريس والإدارة ، فالاتصال حين يكون القائد أستاذاً حتى ولو يصعب في نمطه العمودي (قائد / مرؤوس) فإنه سهل في نمطه الأفقي (أستاذ / أستاذ) باعتبار الأستاذ الممارس للقيادة أستاذاً يشترك مع الآخرين في قيادة الأدوار التربوية كذلك ، كما عبر الكثير من الأساتذة الجامعيين عن

⁸. دياح صالح وسيدهم خالدة هناء، أثر النمط القيادي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية: دراسة حالة للمكتبة المركزية بجامعة باتنة1، مجلة المعيار، مجلد 25، عدد53، السنة2021، ص 1008.

⁹. يسرى هادي وعين حجر زهير، أثر النمط القيادي على الاداء الوظيفي في المكتبات الجامعية : دراسة حالة مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة عنابة ، مجلة دراسات وأبحاث ، مجلد10، عدد2018، ص4، 716.

رضاهم عن الأداء الإداري الجامعية ، فهم يفترضون أن الأستاذ الإداري يفتقر إلى الكثير من المهارات القيادية ، إلى أن ضرورة الإبقاء على النمط الإداري السائد تعتبر أكبر من إعفاء الأستاذ من القيادة الإدارية بسبب يمكن تجاوزه بقليل من التدريب القيادي للأستاذ وهذا ما جعلهم يقعون في تناقض .

وأوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية هو مجال البحث القيادة من جانب الممارسة وأداة الدراسة الميدانية هو الاستبيان، وأوجه الاختلاف من حيث مجتمع الدراسة وهدف الدراسة والمتمثل في المكتبات الجامعية **2.7. دراسة هول 1986** : أجرى هول سنة 1986 دراسة تهدف إلى معرفة الأساليب القيادية السائدة والمساندة لبعض مديري المدارس كما يتصورها هم أنفسهم ومدرسوهم ومديرو التعليم والموجهون الذين يتعاملون معهم وقد تم استخدام أداة هرسبي وبلانشارد وكان من أهم النتائج : (يتصور مديرو المدارس أنهم يمارسون أسلوب التسويق في غالب الأحيان ، كما يتصور مديرو التعليم أن المديرين يمارسون أسلوب الأمر في أغلب الأحيان وأسلوب التسويق كأسلوب مساند ، اما المدرسون يتصورون أن مديريهم يمارسون أسلوب التسويق في أغلب الأحيان . وأوجه التشابه مع الدراسة الحالية في جزء منها والمتمثل في أنماط القيادة السائدة لمديري المدارس واختلفت معها في باقي الأجزاء الأخرى .

3.7. دراسة ونكر 1983 : أجرى ونكر سنة دراسة 1983 في الجامعة الكاثوليكية بأمريكا دراسة تناولت مدى ملائمة الأسلوب القيادي لمديري المدارس لمدرسيهم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لهم وكان الهدف الرئيسي- من البحث هو تحديد مدى الاستفادة من نظرية " هرسبي وبلانشارد " الموقفية في نطاق التعليم .وكانت نتائج البحث تدعم نظرية " هرسبي وبلانشارد " حيث وجد أن : (ملائمة الأسلوب القيادي له علاقة بعامل الرضا الوظيفي وفعالية القيادة . التركيز العالي في بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية له علاقة بمستوى الرضا) . هناك تشابه مع الدراسة الحالية من حيث تناول موضوع ملائمة الأسلوب القيادي لمديري المدارس ، ولكن هناك اختلافاً من حيث هدف الدراسة وحدود الدراسة الزمانية والمكانية حيث الدراسة الحالية تركز على مسؤولي المكتبات الجامعية وأنماط القيادة السائدة .

4.7. دراسة زواتيني عبد العزيز 2007 بعنوان الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين والتي أجريت في جامعة سعد دحلب بالبلدية ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تبيان واقع القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية ، كما تهدف كذلك إلى الاتجاهات المختلفة للقيادة والتفاعل القائم بينها وبين العمال ، وواقع التحفيز في المؤسسة الجزائرية ، وجاء التساؤل العام للدراسة ما واقع القيادة الإدارية وعلاقتها بتحفيز العاملين في المؤسسة الجزائرية ، حيث أتت التساؤلات متضمنة المتغيرات التالية (الاتصال ، اتخاذ القرار ، العلاقات الإنسانية) وعلاقتها بتحفيز العاملين ، على هذا الأساس قام الباحث بصياغة ثلاث فرضيات تضمنت المتغيرات الثلاث السابقة . ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال جمع المعطيات الكيفية والكمية المتعلقة بالظاهرة ، كما تم الاعتماد على المنهج التاريخي لرصد تاريخ مؤسسة سونلغاز (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) والاطلاع على هيكل تنظيمها وتسييرها . أما أدوات وتقنيات البحث التي فرضها الميدان على الباحث هي الاستمارة كإمداد وإسقاط للمنهج الكمي ، مدعمة

بمقابلات محدودة قابلة لتكوين خطاب سوسيوولوجي يقدم تأويلا وتفسيرا للأسباب والنتائج ، حيث احتوت على 48 سؤالاً بين المفتوح والمغلق ، وأما العينة فقد اختار العينة الطبقية العشوائية حيث احترم نسبة كل طبقة في المجتمع الأصلي (إطارات ، أعوان تنسيق ، أعوان تنفيذ) .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية : (الاجتماعات أكثر وسيلة ملائمة بالنسبة لكل العمال لأنها تسمح بتقديم لانشغالات والاقتراحات مباشرة مع المسؤولين وتسمح بحرية الاتصال والتعبير . كما ان العمال يرون أن الاتصال أداة عملية أكثر منها جانب إعلامي يكتف بإعطاء المعلومة أو جانب علاقات إنسانية بين كل العمال وشرائحهم وإنما ه أداة ضرورية لسير العمل ووجود حراك وديناميكية وتواصل مع الآخرين . كما تبين إن هناك نوعين من المسؤولين (القادة) داخل المؤسسة ، الأول يقوم بالمدح والثناء وتفهم المشاكل الخاصة للعمال بفتح قنوات الاتصال أمام مرؤوسيه ويسهل عملية تبادل المعلومات معهم ويحترم حاجاتهم والثاني لا يبالي بما يقدمه العمال ويكتف بالأوامر والتوجيهات وعدم التفهم للمشاكل . كما إن المسؤول لا يتيح الفرصة الكاملة في اتخاذ القرارات وطرق تحسين العمل والأخذ برأي جميع العمال وإنما لطبيعة المناصب والوظائف . أما العلاقات الإنسانية بين المسؤولين والعمال مبنية غالباً على التمييز والتفضيل المبني على أساس المنصب، أو على أساس القرابة والجهوية والأثنية) .

وأوجه تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية هو تناول موضوع القيادة في المؤسسات الوثائقية ومنهج الدراسة، ولكن هناك اختلافاً بين الدراستين من حيث أهداف الدراسة حيث تركز الدراسة الحالية على مساهمة القيادة المدرسية في إدارة مشروع المؤسسة، وليس على أنماط القيادة.

8.. حدود الدراسة : فقد تم أخذ بعين الاعتبار بعض النقاط لتحديد أبعاد الدراسة الحالية والمتمثلة في الحدود البشرية حيث اقتصرت الدراسة على الموظفين بالمكتبة المركزية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، والحدود المكانية التي أجريت فيها الدراسة هي المكتبة المركزية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، والحدود الزمانية حيث تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثاني في شهر ماي للعام الدراسي 2020/2021 .

9. المجتمع وطريقة اختيار العينة : يتكون المجتمع الكلي للدراسة من جميع الموظفين العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، والذي يقدر عددهم بحوالي 50 موظف بجميع تخصصاتهم ومراتبهم التي يشغلونها داخل المكتبة، وبما أن حجم المجتمع قليل، فقد تم مسح كل الموظفين المتواجدين بالمكتبة، لذا اعتمدنا منهجياً على طريقة المسح الشامل لإفراد المجتمع أو الحصر الشامل أي المجتمع يساوي العينة .

10. منهج الدراسة : إن الظواهر الاجتماعية مختلفة ومتنوعة لذلك تنوعت وتعددت مناهج الدراسة، حيث نجد أن استعمال المنهج يخضع دائماً لطبيعة الموضوع. وعلى أساس هذا المبدأ وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها والمتمثلة في معرفة أنماط القيادة ، فقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها فقط وإنما يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة .

11. أداة الدراسة: يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

12. نتائج وتحليل بيانات الاستمارة: فيما يلي عرض لإجراءات الدراسة الميدانية التي تم القيام بها وهي كالآتي:

جدول رقم 01: يوضح البيانات العامة للدراسة

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	35	70%
أنثى	15	30%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس ، حيث يتبين لنا أن نسبة العاملين في المكتبة الجامعية ، فيما يخص الجنس يختلف ، حيث بلغت نسبة الذكور 70% ، بينما بلغت نسبة الإناث 30% . وعليه ما يمكن استنتاجه من الجدول الإحصائي السابق أن عينة الدراسة قد شملت الجنسين معا.

جدول رقم 02: يوضح البيانات العامة للدراسة

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص

الجنس	التكرار	النسبة
مكتبي	20	40%
غير مكتبي	30	60%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص ، حيث يتبين لنا أن نسبة الموظفين في المكتبة الجامعية بجامعة زيان عاشور بالجلفة ، فيما يخص التخصص يختلف ، حيث بلغت نسبة التخصص غير مكتبي 60% ، بينما بلغت نسبة التخصص مكتبي 40% .

جدول 03 : يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو نمط القيادة الديمقراطي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
1	يشجيني على المشاركة ومناقشة المشاكل التي تظهر داخل المكتبة الجامعية للوصول إلى أفضل الحلول لها.	3	8	4	10	25
%		6	16	8	20	50

20	9	2	10	9	ت	يساند رئيسي الموظفين بالمكتبة المركزية الجامعية الذين لديهم صعوبات لتغلب عليها	2
40	18	4	20	18	%		
6	10	3	13	18	ت	يمنحني رئيسي- سلطة التفويض لاتخاذ القرار ويركز على النتائج	3
12	20	6	26	36	%		
16	18	6	4	6	ت	يفتح رئيسي- المجال أمام الموظفين لتقديم اقتراحاتهم في مجال العمل والاهتمام بالأفكار الجديدة	4
32	36	12	8	12	%		

يكشف الجدول على أربعة، مؤشرات لمعرفة نمط القيادة الديمقراطية والمكون لهذا المحور ، وسنقوم بتحليل ذلك على النحو التالي :

العبارة رقم 1 : يشجعني على المشاركة ومناقشة المشاكل التي تظهر داخل المكتبة الجامعية للوصول إلى أفضل الحلول لها ، حيث جاءت في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية ، معبرة عن إجابات أفراد عينة الدراسة المتضمنة نمط القيادة ، حيث أظهرت إجابات أفراد العينة أن ما نسبته (20%-50%) من الموظفين يرون أن القيادة تتبع مبدأ المشاركة والمناقشة ممثلة على المقياس في درجتي (موافق - موافق بشدة) على الترتيب ، وأن ما نسبته (6% - 16%) من الموظفين يرون عكس ذلك ممثلة على المقياس في درجة (غير موافق بشدة - غير موافق) ، وبهذا يتضح أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يصرحون بأن القيادة تتبع هذه تشجع على المشاركة والمناقشة للوصول إلى أفضل الحلول .

العبارة رقم 4: يفتح رئيسي المجال أمام الموظفين لتقديم اقتراحاتهم في مجال العمل والاهتمام بالأفكار الجديدة ، حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية النسبية ، معبرة عن إجابات أفراد عينة الدراسة المتضمنة تقديم الاقتراحات والاهتمام بالأفكار ، حيث أظهرت إجابات أفراد العينة أن ما نسبته (32%-36%) من الموظفين تبرز تؤكد على اهتمام القيادة بالأفكار الجديدة والاقتراحات المقدمة ، ممثلة على المقياس في درجتي (موافق - موافق بشدة) على الترتيب ، وأن ما نسبته (12% - 8%) من الموظفين يرون عكس ذلك ممثلة على المقياس في درجة (غير موافق بشدة - غير موافق) .

العبارة رقم 2: يساند رئيسي الموظفين بالمكتبة المركزية الجامعية الذين لديهم صعوبات لتغلب عليها ، حيث جاءت في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية النسبية ، معبرة عن إجابات أفراد عينة الدراسة المتضمنة مؤشر المساندة ، حيث أظهرت إجابات أفراد العينة أن ما نسبته (18%-40%) من الموظفين تبرز ممارسة القيادة لهذا المؤشر ممثلة على المقياس في درجتي (موافق - موافق بشدة) على الترتيب ، وأن ما نسبته (18% - 20%) من الموظفين يرون عكس ذلك ممثلة على المقياس في درجة (غير موافق - غير موافق بشدة) ، وبهذا يتضح أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يصرحون بأن القيادة تتبع أسلوب المساندة .

العبارة رقم 3: يمنحني رئيسي سلطة التفويض لاتخاذ القرار ويركز على النتائج ، حيث جاءت في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية ، معبرة عن إجابات أفراد عينة الدراسة المتضمنة عدم منح صلاحية التفويض،

حيث أظهرت إجابات أفراد العينة أن ما نسبته (26%-36%) من الموظفين تبرز عدم ممارسة القيادة لسلطة التفويض، ممثلة على المقياس في درجتي (غير موافق- غير موافق بشدة) على الترتيب ، وأن ما نسبته (20% - 12%) من الموظفين يرون عكس ذلك ممثلة على المقياس في درجة (موافق - موافق بشدة) ، وبهذا يتضح أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يصرحون بأن القيادة لا تتبع أسلوب التفويض .
وتأسيساً لما سبق ذكره يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على أن القيادة داخل المكتبة الجامعية بجامعة زيان عاشور بالجلفة تطبق اغلب مؤشرات النمط القيادي الديمقراطي ، ماعدا مؤشر التفويض ، ويمكن تفسير ذلك لعدم وجود الكفاءة بين الموظفين أو لخوف القائد من ارتكاب الأخطاء وعدم تحمل المسؤولية.

جدول 04 : يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو نمط القيادة التسيبي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدرى	موافق	موافق بشدة
1	لا يعطيني رئيسي- الحرية الكاملة لممارسة نشاطي وإصدار القرار الذي اراه مناسب لإنجاز عملي	12	20	3	10	5
		24	40	6	20	10
2	لا يعتمد رئيسي- على الموظفين دون توجيههم او اشراكهم في اتخاذ القرار	25	11	0	8	6
		50	22	0	16	12
3	يفوض رئيسي صلاحيات اتخاذ القرار على نطاق اوسع	19	16	2	6	7
		38	32	4	12	14
4	لا يهتم بما يقدمه الموظفين ولا يراعي لكل ما هو جديد.	13	14	6	9	8
		26	28	12	18	16

يكشف الجدول على أربعة ، مؤشرات لمعرفة نمط القيادة التسيبي والمكون لمحور أنماط القيادة ، وسنقوم بتحليل ذلك على النحو التالي :

العبرة رقم 2 : لا يعتمد رئيسي على الموظفين دون توجيههم او اشراكهم في اتخاذ القرار ، حيث جاءت في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية ، معبرة عن إجابات أفراد عينة الدراسة المتضمنة نمط القيادة التسيبي، حيث أظهرت إجابات أفراد العينة أن ما نسبته (22%-50%) من الموظفين يرون أن القيادة تعتمد على الموظفين دون توجيههم وإشراكهم في اتخاذ القرار ممثلة على المقياس في درجتي (غير موافق- غير موافق بشدة) على الترتيب ، وأن ما نسبته (12% - 16%) من الموظفين يرون عكس ذلك ممثلة على المقياس في

درجة (موافق بشدة - موافق) ، وبهذا يتضح أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يصرحون بأن القيادة تتبع أسلوب التوجيه والمشاركة.

العبارة رقم 3: يفوض رئيسي- صلاحيات اتخاذ القرار على نطاق اوسع ، حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية النسبية ، معبرة عن إجابات أفراد عينة الدراسة المتضمنة التفويض على نطاق اوسع داخل المكتبة المركزية ، حيث أظهرت إجابات أفراد العينة أن ما نسبته (32%-38%) من الموظفين تؤكد على عدم تطبيق التفويض على فئة كبيرة من الموظفين ، ممثلة على المقياس في درجتي (غير موافق- غير موافق بشدة) على الترتيب ، وأن ما نسبته (12% - 14%) من الموظفين يرون عكس ذلك ممثلة على المقياس في درجة (موافق - موافق بشدة).

العبارة رقم 1: لا يعطيني رئيسي- الحرية الكاملة لممارسة نشاطي وإصدار القرار الذي اراه مناسب لانجاز عملي ، حيث جاءت في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية النسبية ، معبرة عن إجابات أفراد عينة الدراسة المتضمنة مؤشر الحرية في اصدار القرار ، حيث أظهرت إجابات أفراد العينة أن ما نسبته (24%-40%) من الموظفين تبرز ممارسة القيادة لهذا المؤشر ممثلة على المقياس في درجتي (غير موافق - غير موافق بشدة) على الترتيب ، وأن ما نسبته (20% - 10%) من الموظفين يرون عكس ذلك ممثلة على المقياس في درجة (موافق - موافق بشدة) ، وبهذا يتضح أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يصرحون بأن القيادة تعمل على اعطاء الحرية في اصدار بعض القرارات داخل المكتبة المركزية بجامعة زيان عاشور بالجلفة .

العبارة رقم 4: لا يهتم بما يقدمه الموظفين ولا يراعي لكل ما هو جديد ، حيث جاءت في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية ، معبرة عن إجابات أفراد عينة الدراسة المتضمنة للمؤشر الرابع، حيث أظهرت إجابات أفراد العينة أن ما نسبته (28%-26%) من الموظفين تؤكد اهتمام القيادة لكل ما يقدمه أي موظف ويراعي كل جديد، ممثلة على المقياس في درجتي (غير موافق- غير موافق بشدة) على الترتيب ، وأن ما نسبته (18% - 16%) من الموظفين يرون عكس ذلك ممثلة على المقياس في درجة (موافق - موافق بشدة) ، وبهذا يتضح أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يصرحون بأن القيادة لديها مستوى من الاهتمام لما يقدمه الموظفين.

وتأسيسا لما سبق ذكره يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على أن القيادة داخل المكتبة الجامعية بجامعة زيان عاشور بالجلفة لا تطبق مؤشرات النمط القيادي التسيبي.

جدول 05 : يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الاتوقراطية

العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق بشدة	موافق بشدة
1	يهتم بتطبيق اللوائح والقوانين حرفيا ويصر- على تنفيذها.	15	14	6	8	7
		30%	28	12	16	14

8	10	7	12	13	ت	يهتم بما يؤديه الموظفون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية.	2
16	20	14	24	26	%		
7	11	9	12	11	ت	ينفرد رئيسي- باتخاذ القرار ولا يهتم باقتراحات الموظفين	3
14	22	18	24	22	%		
9	11	8	8	14	ت	يركز رئيسي- على تتبع اخطاء الموظفين ويلقي عليهم اللوم والعتاب .	4
18	22	16	16	28	%		

يكشف الجدول على أربعة مؤشرات لمعرفة نمط القيادة التسيبي والمكون لمحور أنماط القيادة ، وسنقوم بتحليل ذلك على النحو التالي :

العبارة رقم 1 : يهتم بتطبيق اللوائح والقوانين حرفيا ويصر- على تنفيذها ، حيث جاءت في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية ، معبرة عن إجابات أفراد عينة الدراسة المتضمنة نمط القيادة الأتوقراطي، حيث أظهرت إجابات أفراد العينة أن ما نسبته (28%-30%) من الموظفين يرون أن القيادة لا تهتم بتطبيق اللوائح والقوانين حرفيا ممثلة على المقياس في درجتي (غير موافق- غير موافق بشدة) على الترتيب ، وأن ما نسبته (16% - 14%) من الموظفين يرون عكس ذلك ممثلة على المقياس في درجة(موافق- موافق بشدة) ، وبهذا يتضح أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يصرحون بأن القيادة لا تهتم بتطبيق القوانين واللوائح حرفيا وتنفيذها.

العبارة رقم 2: يهتم بما يؤديه الموظفون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية..، حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية النسبية ، معبرة عن إجابات أفراد عينة الدراسة المتضمنة نمط القيادة الأتوقراطي ، حيث أظهرت إجابات أفراد العينة أن ما نسبته (24%-26%) من الموظفين تؤكد على اهتمام بكل ما يؤديه الموظفون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية ، ممثلة على المقياس في درجتي(غير موافق- غير موافق بشدة) على الترتيب ، وأن ما نسبته (20% - 16%) من الموظفين يرون عكس ذلك ممثلة على المقياس في درجة(موافق - موافق بشدة).

العبارة رقم 3: ينفرد رئيسي- باتخاذ القرار ولا يهتم باقتراحات الموظفين ، حيث جاءت في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية النسبية ، معبرة عن إجابات أفراد عينة الدراسة المتضمنة نمط القيادة الأتوقراطي ، حيث أظهرت إجابات أفراد العينة أن ما نسبته (24%-22%) من الموظفين تبرز عدم ممارسة القيادة لهذا المؤشر ممثلة على المقياس في درجتي(غير موافق - غير موافق بشدة) على الترتيب ، وأن ما نسبته (22% - 14%) من الموظفين يرون عكس ذلك ممثلة على المقياس في درجة(موافق - موافق بشدة) ، وبهذا يتضح أن أفراد عينة الدراسة يصرحون بأن القيادة لا تنفرد باتخاذ القرار وتهتم باقتراحات الموظفين داخل المكتبة المركزية بجامعة زيان عاشور بالجلفة .

العبارة رقم 4: يركز رئيسي- على تتبع اخطاء الموظفين ويلقي عليهم اللوم والعتاب ، حيث جاءت في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية ، معبرة عن إجابات أفراد عينة الدراسة المتضمنة نمط القيادة الاتوقراطي، حيث أظهرت إجابات أفراد العينة أن ما نسبته (16%-28%) من الموظفين تؤكد على عدم تتبع القيادة لأخطاء الموظفين، ممثلة على المقياس في درجتي (غير موافق- غير موافق بشدة) على الترتيب ، وأن ما نسبته (22% - 18%) من الموظفين يرون عكس ذلك ممثلة على المقياس في درجة (موافق - موافق بشدة) ، وبهذا يتضح أن أفراد عينة الدراسة يصرحون بأن القيادة لا تركز كثيرا على تتبع اخطاء الموظفين ومعاقتهم.

وتأسيسا لما سبق ذكره يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على أن القيادة داخل المكتبة الجامعية بجامعة زيان عاشور بالجلفة لا تطبق مؤشرات النمط القيادي الاتوقراطي.

12. نتائج الدراسة: مم سبق ذكره يمكن استخلاص نتائج للدراسة متمثلة في:

1. أظهرت الدراسة أن نمط القيادة السائدة داخل المكتبة المركزية بجامعة زيان عاشور بالجلفة هو نمط القيادة الديمقراطي ، وهذا ما أكدته اتجاهات افراد عينة للدراسة في البعد الأول من أنماط القيادة اتجاه إيجابي حيث صرحت غالبية أفراد العينة على ممارسة القائد داخل المكتبة المركزية لمؤشرات المكونة لنمط القيادة الديمقراطي .
2. أظهرت للدراسة أن نمط القيادة الغير مرغوب فيه من طرف أفراد عينة للدراسة داخل المكتبة المركزية بجامعة زيان عاشور بالجلفة هو نمط القيادة التسيبي ، حيث جاءت اتجاهات افراد عينة الدراسة في البعد الثاني من أنماط القيادة اتجاه سلبي، حيث صرحت غالبية أفراد العينة على عدم ممارسة القائد داخل المكتبة المركزية لمؤشرات المكونة لنمط القيادة التسيبي .
3. أظهرت للدراسة أن نمط القيادة الثالث الغير مرغوب فيه من طرف أفراد عينة للدراسة داخل المكتبة المركزية بجامعة زيان عاشور بالجلفة هو نمط القيادة الاتوقراطي ، حيث جاءت اتجاهات افراد عينة الدراسة في البعد الثالث من أنماط القيادة اتجاه سلبي، حيث صرحت غالبية أفراد العينة على عدم ممارسة القائد داخل المكتبة المركزية لمؤشرات المكونة لنمط القيادة الاتوقراطي .

13. خاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية في إطار موضوع الدراسة الحالية لا نقل بأننا وصلنا إلى دراسة الظاهرة وتشخيصها تشخيصا دقيقا ، وإنما حاولنا تقديم محاولة جادة وصادقة لدراسة هذا الموضوع فمثل هذه المواضيع جديرة بالدراسة والتنقيب حولها ، فلم يعد هناك أدنى شك في إن تطور الشعوب وتقدمها يتوقف على مدى مساهمة مؤسساتها الوثائقية لأحدث التطورات في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية، لما تكتسبه هذه المؤسسات من صناعة ونشر المعلومات وزيادة المعرفة والوعي لتنمية الموارد البشرية لاستغلالها في مجالات عدة وفي جميع القطاعات المكونة للدولة ، لذا أصبح التركيز في الآونة الأخيرة ليس فقط على الهياكل التنظيمية والتكنولوجية، وإنما على المورد البشري الذي يحسن استغلالها وتسييرها، وجاء في مقدمة هذا المورد البشري القادة الذين يسيرون المكتبات الجامعية حيث يعتبرون ركيزة أساسية في تبني وتنفيذ أي إستراتيجية لتحقيق

أهداف المؤسسة الوثائقية (المكتبة الجامعية) ، فممارسة القيادة ليس بالأمر السهل وإنما يحتاج إلى كفاءات ومهارات وقدرات تجعل القائد يتعامل بكل أريحية ومرونة في مواقف متعددة ومتنوعة لحل المشكلات داخل المؤسسة ، وانطلاقاً من مناقشة وتحليل نتائج الدراسة يمكن القول بأن نمط القيادة السائد داخل المكتبة المركزية بجامعة زيان عاشور بالجلفة هو النمط الديمقراطي وأن النمط الاتوقراطي والنمط التسيبي بالنسبة للعاملين بالمكتبة المركزية نمطين لا يحبذهما غالبية المرؤوسين داخل المكتبة، وهذا ما يبرز وجود مستوى من الوعي ، لأن النمط الديمقراطي ينشر- الثقافة الديمقراطية التي تهتم بتشجيع العلاقات الإنسانية من خلال زيادة مستوى التعاون والمشاركة وتفويض المهام ورفع درجة الانتماء وتقدير الجهود الشخصية للعمال، والاهتمام بالحوافز سواء المادية منها والمعنوية، إضافة إلى بث روح الثقة ورقابة الضمير بينهم، وهذا له أثر ايجابي في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.

• المراجع المعتمدة:

1. لعجال حمزة وموفق عبد الملك، التقنيات الحديثة في المكتبات للداعمة لذوي الاحتياجات الخاصة: دراسة لنماذج وإمكانية اعتمادها في المكتبات الجامعية بجامعة المسيلة، مجلة بيبليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، م01، ع01، جانفي 2019.
2. عرباوي بلقاسم وعابد خالد، عائد التكنولوجيا الحديثة على المكتبات الجامعية : دراسة حالة بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف، مجلة مدارات ، ع01، جانفي 2020 ، الجزائر.
3. عبد الغني عبود وحامد عمار ، إدارة التعليم في الوطن العربي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995.
4. سعود بن محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، ط4، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض ، 1997م.
5. Richard L Daft , (1999), Leadership(theory end paratactic) , pryden press.p25.
6. زيد منير عبوي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، 2007.
7. دياح صالح وسيدهم خالدة هناء ، أثر النمط القيادي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية : دراسة حالة للمكتبة المركزية بجامعة باتنة1، مجلة المعيار ، مجلد 25، عدد53، السنة2021.
8. يسرى هادي وعين احجر زهير، أثر النمط القيادي على الاداء الوظيفي في المكتبات الجامعية : دراسة حالة مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة عنابة ، مجلة دراسات وأبحاث ، مجلد10، عدد2018، 4.

