

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

أثر القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي

دراسة حالة بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

من إعداد الطالبين: حرش أرقية - صالح فتيحة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2020/..../...

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ/..... رئيسا

أ/خامرة بوعمامة _____ (أستاذ مساعد "أ" جامعة قاصدي مرباح) مشرفا

أ/.....مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

أثر القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي

دراسة حالة بكلية الرياضيات و علوم المادة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

من إعداد الطالبين: حرش أرقية- صالح فتيحة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2020/...../...

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ/..... رئيسا

أ/.....(أستاذ مساعد "أ" جامعة قاصدي مرباح) مشرفا

أ/.....مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

الإهداء

إلى كل من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله
ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق
العلم إلى القلب الكبير

{ والدي العزيز }

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب
الناصح بالبياض **{ والدتي الحبيبة }**

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين

{ إخوتي } حياتي

إلى من علمونا حروفا من نهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى
وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم

منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى **{ أساتذتنا الكرام }**

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع

مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات

ذكريات الإخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني **{ أصدقائي }**

شكر وتقدير

" وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

الحمد لله والشكر لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله، والصلاة والسلام على رسول الله محمد صل الله عليه وسلم

اللهم لك الحمد حتى يبلغ الحمد منتهاه، اللهم لك الحمد أن وفقني لإتمام هذا العمل وبلوغ هذه الدرجة العلمية، وأسألك يا ربي المزيد من النجاحات العلمية والعملية، وأسألك يا ربي أن تفتح علينا بطاعتك وتختم لنا بمغفرتك ورضوانك؛

أتوجه بالشكر إلى الأستاذ المشرف أستاذي الدكتور خامرة بوعمامة على مجهوداته الجبارة ونصائحه القيمة وحرصه الدائم على المثابرة وعدم التهاون في انجاز هذا العمل؛

كما أشكر كل أساتذتي الذين أشرفوا على تدريسي خاصة في مرحلة الماستر كل واحد بإسمه، والشكر الموفور لكل زملائي وزميلاتي الطلبة؛

وشكري لكل من لم يسع المجال لذكرهم ولكل من ساهم من قريب أو بعيد وساعدني في إتمام هذا العمل.

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات مع المقابلة والملاحظة والوثائق الرسمية، وقد اقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بلغ تعدادها (...) منفردة استرجعت منها (..) صالحة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى القيادة الإدارية كان.....وكذا مستوى أداء الأستاذ الجامعي كان.....، كما وجدنا أن العلاقة الإرتباطية بين القيادة الإدارية كمتغير مستقل وأداء الأستاذ الجامعي كمتغير تابع علاقة...، وتوصلنا..... فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية (العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس).
الكلمات المفتاحية: قيادة إدارية، أداء الأستاذ الجامعي، تحسين الأداء.

Summary

The study aimed to find out the extent of the influence of the administrative leadership on the performance of the university professor at the Faculty of Mathematics and Material Sciences University of Qasidi Merbah and Ouargla, and in order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used and the questionnaire was used as a main tool for collecting information with the interview, observation and official documents,. The distribution process was limited to the simple random sample method, with of (...), from which it retrieved (...), suitable for statistical treatment using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version .

The study concluded with several results, the most important of which is that the level of administrative leadership was and likewise the level of the university professor's performance was, and we also found that the correlation between administrative leadership as an independent variable and the performance of the university professor as a dependent variable is a relationship .. ., And we found statistically significant differences between the respondents' answers regarding personal variables .

Key words: administrative leadership, professor performance, performance improvement.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	إهداء
V	شكر
VI	الملخص
V	الفهرس
V	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال البيانية
V	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية وأداء الأستاذ الجامعي.	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : عموميات حول القيادة الإدارية وأداء الأستاذ الجامعي
22	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة- الميدانية تأثير القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي	
29	تمهيد
29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
35	المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج الدراسة
50	خلاصة الفصل
52	خاتمة
55	المراجع
58	الملاحق

قائمة الجداول
والأشكال والملامح

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	الفرق بين القيادة والإدارة	1-1
12	التساؤلات السبعة عن القيادة الإدارية	2-1
14	عناصر التفرقة بين القائد والمدير	3-1
25	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	4-1
29	إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	1-2
30	متغيرات الدراسة	2-2
32	بمجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	3-2
33	مقياس التحليل	4-2
33	صدق البنائي للمحور واقع القيادة الإدارية	5-2
34	صدق البنائي للمحور أداء الأستاذ الجامعي	6-2
34	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.	7-2
35	نتائج اختبار معامل الفاكرونباخ	8-2
36	خصائص عينة الدراسة	9-2
40	تصورات المستجوبين لمحور القيادة الإدارية	10-2
41	تصورات المستجوبين لمحور أداء الأستاذ الجامعي	11-2
41	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد التدريس من محور أداء الأستاذ الجامعي	12-2
42	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد البحث العلمي من محور أداء الأستاذ الجامعي	13-2
42	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد خدمة المجتمع من محور أداء الأستاذ الجامعي	14-2
43	معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	15-2
44	نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.	16-2
45	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	17-2
45	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الولاء التنظيمي	18-2
46	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية والوظيفية " الجنس، العمر، الرتبة العلمية، سنوات التدريس، المؤهل العلمي " حول مستوى أداء الأستاذ الجامعي	19-2
47	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية والوظيفية حول مستوى أداء الأستاذ الجامعي	20-2
47	يوضح نتائج تحليل T-Test لفحص أثر متغير الجنس في مستوى أداء الأستاذ الجامعي	21-2

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
30	نموذج الدراسة	1-2
37	توزيع متغير الجنس	2-2
37	توزيع العينة المتغير حسب العمر	3-2
38	توزيع العينة حسب الرتبة العلمية	4-2
38	توزيع حسب عدد سنوات التدريس	5-2
39	توزيع حسب المؤهل العلمي	6-2

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
58	استمارة الاستبيان	01

مقدمة

أ. توطئة:

تسعى الجامعة كمؤسسة تعليمية دائما إلى إنتاج المعرفة وتنمية المعارف والقدرات والمؤهلات، وإعداد الإطارات البشرية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، هذا لا يتأتى إلا من خلال نخبة من الأساتذة تؤدي وظيفتها على أكمل وجه في مجال اكتشاف واستجلاء المعرفة وتطويرها، وتزويد المجتمع بكل ما يسهم في دراسة قضايا ومتطلبات نموه وازدهاره.

من هذا المنطلق تحرص الجامعات على إستقطاب وإنتقاء الجيد لأساتذتها، والعمل على تطوير قدراتهم وزيادات مهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم وتوفير المناخ العلمي والعملية والأجواء التنظيمية، وذلك من خلال توفير إدارة سليمة عملية ورشيدة في اتخاذ قراراتها لا تعثرها شوائب التراخي والفساد. كما تعمل جاهدة على توفير فرص لتنمية العلاقات الإيجابية القائمة على الاحترام والثقة والحوار بين قيادتها الإدارية وبين أساتذتها، وزيادة تفعيل مشاركتهم في صنع قراراتها.

ب. إشكالية الدراسة:

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث، وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة- الجزائر؟

للإمام بالموضوع أكثر وللإجابة على الإشكالية المطروحة ودراستها بطريقة معمقة، يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع القيادة الإدارية بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة، من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ماهو مستوى أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة، من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة؟
- هل توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء البحثي للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة؟
- هل توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة في خدمة المجتمع؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين نحو أداء الأستاذ الجامعي تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ت . الفرضيات: في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بمدى تأثير القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرباح بورقلة؛

الفرضية الثانية توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء البحثي للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرباح بورقلة؛

الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرباح بورقلة في خدمة المجتمع؛

الفرضية الرابعة: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرباح ورقلة تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية.

ث. مبررات ودوافع إختيار موضوع البحث: يرجع اختيار الموضوع لعدة أسباب، إذ أنه مما لا شك فيه أن البحث في أي موضوع تكون وراء أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة نذكر ما يلي:

• تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال؛

• تزايد أهمية درجة جودة أداء الأستاذ الجامعي والدور الذي يقوم به الأتاذ الجامعي؛

• الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية؛

• الفضول لمعرفة نظرة الأساتذة باعتبارهم أهم عنصر في العملية التعليمية لكلية الرياضيات وعلوم المادة محل الدراسة حول نمط القيادة الإدارية السائد بكليتهم وإنعكاس ذلك على مستوى أدائهم.

ج. أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

❖ التعرف على واقع القيادة الإدارية في المؤسسة، والنمط المتبع من قبل قادتها؛

❖ معرفة مستوى أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرباح ورقلة؛

❖ محاولة إبراز مدى مساهمة القيادة الإدارية في زيادة أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة؛

❖ محاولة الوقوف على العناصر الإيجابية والسلبية للقيادة الإدارية السائدة بالكلية محل الدراسة والتي قد تؤثر على أداء الأساتذة؛

❖ محاولة إقتراح حلول للنقائص الموجودة على مستوى القيادة الإدارية بالكلية المعنية وتبصير القائمين على هذه الجامعات بنتائج الدراسة المتوصل إليها.

ح. أهمية البحث: تبرز أهمية الدراسة في أهمية أداء الأستاذ الجامعي باعتباره الوحيد القادر على تعويض أي نقص أو تقصير محتمل في الإمكانيات الفنية والمادية للجامعة، كما يعد العنصر الأساس في إنجاح العملية التعليمية، حيث يتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله كل أستاذ من نشاط في مجال التدريس والبحث وخدمة المجتمع من جهة ومن جهة أخرى الدور الذي يمكن أن تقوم به القيادة الإدارية في دعم وتوفير كل الشروط الضرورية التي تمكن الأستاذ من تحقيق هذه الأهداف.

خ. حدود الدراسة: وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

▪ الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وهي كلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرياح ورقلة - الجزائر؛

▪ الحدود البشرية: تم إختيار عينة عشوائية من الأساتذة الجامعيين بكلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، بمختلف رتبهم وأصنافهم.؛

▪ الحدود الزمنية: أجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري

▪ فترة الدراسة: حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019-2020؛

▪ الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على المتغير التابع وهو أداء الأستاذ الجامعي فتم التركيز

على الأبعاد التالية: (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، وهو ما تناوله عدد من الباحثين منهم (زيد الجرجاوي، جميل نشوان)، والقيادة الإدارية كمتغير مستقل.

د. منهجية الدراسة: في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة للقيادة الإدارية وأداء الأستاذ الجامعي والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال المقابلة والإستبيان وإستخدام برنامج (SPSS) من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على مدى أثر القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي بالمؤسسة محل الدراسة.

ذ. مرجعية الدراسة: من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛

- مواقع الانترنت؛

- مذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة؛

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والمقابلة الشخصية مع بعض الأساتذة الجامعيين بالمؤسسة محل الدراسة.

ز. **صعوبات الدراسة:** تتجلى صعوبة الدراسة في الظروف الاستثنائية التي مرت بها البلاد كسائر بلدان العلم بسبب جائحة كورونا "كوفيد 19" والتي حالت بيننا وبين إتمام هذا العمل على النحو الموالي:

- غلق المكتبة الجامعية؛
- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة لعدم وجود مكاتب مخصصة لهم للتواصل معهم؛
- إمتناع الكثير من أفراد العينة من الإجابة على الإستبيان عن طريق البريد الإلكتروني؛
- عدم التوصل للعدد الكافي من أفراد العينة مع إستعمال كل السبل لذلك؛

هـ. **هيكل الدراسة:** من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:

الفصل الأول والذي يتناول الإطار النظري التطبيقي للقيادة الإدارية وأداء الأستاذ الجامعي من خلال

مبحثين هما:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء الأستاذ الجامعي والقيادة الإدارية . وتناول المطلب الأول: مفاهيم عامة حول أداء الأستاذ الجامعي حيث تقدمنا بمفهوم الأداء وعناصره ومفهوم الأستاذ الجامعي، الصفات الواجب توافرها فيه، ووظائفه وحقوقه وواجباته، أما المطلب الثاني فتم التطرف فيه إلى مفهوم القيادة الادارية، وأهميتها. المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء الأستاذ الجامعي والقيادة الإدارية الذي بدوره ينقسم إلى مطلب الأول وتطرقنا فيه إلى الدراسات باللغة العربية والأجنبية، وفي المطلب الثاني تم إظهار موقع الدراسات السابقة من الدراسة المحلية .

أما الفصل الثاني تناول الدراسة الميدانية لأثر القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي، دراسة حالة بكلية الرياضيات وعلوم المادة -جامعة قاصدي مرباح ورقلة-، من خلال مبحثين في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء
الأستاذ الجامعي والقيادة الإدارية

تمهيد

تسعى الجامعة دائما كونها مؤسسة تعليمية رائدة في المجتمع إلى إنتاج المعرفة وتطوير المعارف والقدرات والمؤهلات، وإعداد الكوادر البشرية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، ولا يتأتى لها هذا الدور إلا من خلال نخبة من الأساتذة تؤدي وظيفتها على أكمل وجه في مجال التدريس وتزويد المجتمع بكل ما يساهم في دراسة قضايا ومتطلبات نموه وازدهاره.

حتى تصل الجامعة إلى تحقيق أهدافها يسدعي ذلك وجود قيادة قادرة على توجيه مقدرات الجامعة بما فيها الأساتذة نحو الأهداف المسطرة، القيادة الإدارية موجودة منذ أن تجمع الناس حول يعظهم لأغراض اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، فمفهوم القيادة مرتبط بالحالة التي يراد دراستها

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء الأستاذ الجامعي والقيادة الإدارية؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء الأستاذ الجامعي والقيادة الإدارية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء الأستاذ الجامعي والقيادة الإدارية

يعتبر أداء الأستاذ الجامعي من المفاهيم الأساسية والضرورية في الجامعة، ومن أهم متغيرات هذه الدراسة فهو يؤثر بشكل كبير ومباشر على الأداء العام للجامعة، لهذا سوف نقوم في هذا المطلب بتحديد بعض المفاهيم والجوانب المتعلقة بالأداء أولاً، ثم نعرف الأستاذ الجامعي ونذكر أهم صفاته وخصائصه، وكذلك نحدد فئات الأستاذ الجامعي.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لأداء الأستاذ الجامعي

أولاً. مفهوم الأداء وعناصره: إن موضوع الأداء من المواضيع التي اختلفت فيها وجهات النظر بين الكتاب والباحثين الاجتماعيين،

1. تعريف الأداء: تعددت تعاريفه بين المفكرين كل حسب تصوراته واختصاصه، وكذا المدرسة التي ينتمي إليها، ومن هذه التعاريف للأداء نذكر:

يعرف الأداء على أنه " ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما.¹ ويشار أيضاً للأداء على أنه " تعبير عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عمد قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين قادة رؤساء مهندسين ... إلخ.²

أما الأداء الوظيفي فيمكن القول على أنه ذلك الالتزام من طرف الأستاذ بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها مثل ساعات العمل، التدريس، توجيه الطلاب علمياً وخلقياً، الإشراف على بحوث الطلبة ونشاطاتهم العلمية، القيام بواجبه العلمي في ميادين البحث والتوجيه الإداري وكذا الالتزام بأنظمة الجامعة ولوائحها.³

- فالأستاذ الجامعي، وعميد الكلية، ومدير الجامعة وكل الإداريون في قطاعات التعليم العالي يؤدون مهامهم في ظل ما يفترض أن تكون تشتمل عليها وظيفتهم الموكلة إليهم والمذكورة في الوصف المهني للوظيفة، أو ما يحصل بصفة تحالفها قليلاً أو كثيراً.⁴

¹ اللقاني أحمد حسين، الجمل علي أحمد: معجم المصطلحات التربوية، المعرفة، عالم الكتب، القاهرة، ط3، 2003.

² حمدوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.

³ بواب رضوان، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الأملدي (LMD)، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة العدد 21، ديسمبر 2015، ص

⁴ عادل يوسف حوجة، مذكرة ماجستير، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم العالي في جامعة ورقلة، 2013، جامعة ورقلة الجزائر، ص 47، 48

2. عناصر الأداء: يشير الكثير من الباحثين أن الأداء الوظيفي عند الأستاذ الجامعي ينقسم إلى عدة عناصر منها:¹

❖ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات

المرتبطة بها، ومن بين أهم هذه المتطلبات:

- أن يحول سلبيات طلابه إلى إيجابيات، ويجعل الخطأ طريق الصواب.

- إتقان محتوى المواد العلمية ذات العلاقة بتخصصه.

- احترام الطلاب وتوجيههم وإرشادهم أكاديمياً.

- الاستمرار في ممارسة البحث العلمي وتأليف الكتب ونشر المقالات العلمية.

❖ - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار

سرعة هذا الإنجاز؛

❖ - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في

الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ثانياً. مفهوم الأستاذ الجامعي: لتحديد مفهوم الأستاذ الجامعي سوف نتناول العناصر الموالية:

1. تعريف الأستاذ الجامعي: يمكن تعريف الأستاذ الجامعي بإستعراض التعاريف التالية:

يعرف عبد الفتاح أحمد جلال الأساتذة الجامعيين على أنهم " مجموعة الأشخاص الناقلين للمعرفة والمسؤولين على

السير الحسن للعملية البيداغوجية بالجامعة والقائمين بوظائف وواجبات مختلفة مثل التدريس والتوجيه العلمي

للطلاب وإجراء البحوث العلمية والإشراف عليه.²

و يعرفه محمد حسنين بأنه " محور الارتكاز في منظومة التعليم الجامعي بحثا وتعلّما وخدمة للمجتمع ومشاركة في

التطور الشامل، وهو العمود الفقري في تقد الجامعة وهو مفتاح كل إصلاح وأساس كل تطوير، وعلى كفاءته

وإنتاجه يتوقف نجاح الجامعة.³

في حين يرى بواب رضوان بأن الأستاذ الجامعي هو عضو فعال وهام في العملية التعليمية، حامل لشهادة

معينة إما شهادة ماجستير أو دكتوراه يقوم بأدوار عدة داخل الجامعة وخارجها، ومن مهامه نقل المعارف

والمعلومات للطلبة الجامعيين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، كما يؤدي في النهاية إلى نجاح التعليم الجامعي أو

فشله وبالتالي إلى ازدهار أو انحطاط المجتمع في مختلف المجالات.⁴

¹ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 74

² صالح عبد العزيز: التربية وطرق التدريس، دار المعارض، ج3، مصر، بدون سنة، ص76.

³ العجمي محمد حسنين: التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص2.

⁴ بواب رضوان، مرجع سابق ص 73

وعليه فالمقصود بالأستاذ الجامعي في هذا البحث كل فرد متحصل على شهادة جامعية تؤهله للتدريس بالجامعة بغض النظر عن رتبته العلمية أو صفته الوظيفية سواء دائم أو مؤقت، ويقوم بوظائف التدريس والبحث العلمي والتوجيه وخدمة المجتمع.

2. الصفات الواجب توافرها في الأستاذ الجامعي

لكي يؤدي الأستاذ الجامعي دوره المسند إليه في المجتمع على أحسن وجه، من الضروري عليه أن يتحلى بمجموعة من الخصائص ويتصف بصفات وسمات متعددة أهمها:¹

1.2 - المعرفة الواسعة في مجال التخصص: إن من أدوار أستاذ الجامعة الرئيسية دوره كمعلم، حيث يقوم الأستاذ الجامعي بتدريس مواد متخصصة لطلبته في سنوات دراستهم، كما أنه يقوم بالإشراف على بحوثهم ورسائلهم العلمية في مجال تخصصه، ومن هنا كانت معرفته الواسعة في مجال تخصصه العلمي أمراً بالغ الأهمية والضرورة، كما أن مداومة إطلاعها على ما يستجد من دراسات وبحوث ومراجع ونظريات في مجال تخصصه أمر بالغ الأهمية كذلك حتى يستطيع أن يمد طلابه بالمعرفة الصحيحة.

فمعرفة الأستاذ الجامعي بمجال تخصصه وإلمامه بجميع جوانبه تجنبه الشعور بالإحراج بعدم إجابته على أسئلة طلبته في أي موضوع من مواضيع تخصصه فعجزه عن الإجابة يجعله يصغر في عين تلاميذه، ويذهب هذا بكثير من تقديرهم لشخصه واحترامهم لمكانته.²

2.2 - الذكاء: تعتبر حدة الفهم وسرعته ودقته، والقدرة العالية على التصرف الناجح والموفق في مختلف المواقف والظروف التي تواجه الفرد، من أهم مميزات الإنسان الذكي، إضافة إلى ذلك كما حددها، أن مميزات الذكي إستفادته من خبراته الماضية في مواجهة المواقف والظروف والمشكلات التي تجابهه لكي يحلها وينجح في التعامل معها هذا إلى جانب الإبداع والابتكار والأصالة.

وعلى هذا الأساس فمن المهم جداً أن يتميز الأستاذ الجامعي بهذه الخصائص والصفات التي تميز الإنسان الذكي، إذ يشير بعض العلماء أمثال (موريس فيتلس) إلى إعتبار مهنة التدريس في المرتبة الثانية من حيث مستوى الذكاء المرتفع الذي يلزمها وذلك من بين أكثر من ثلاثين مهنة فهذا إن كان يصدق المعلم بصفة عامة، فالأولى أن يصدق على الأستاذ الجامعي بصفة أخص حيث يقوم بواجب التعليم والتدريس في مستويات التعليم العليا.

3.2 - المهارات اللغوية: إن من المهم جداً لكي يتمكن الأستاذ الجامعي من أداء واجباته التعليمية والتدريسية بنجاح، أن يتصف بالمهارة اللغوية أي إرتفاع مستوى قدرته على التعامل بالألفاظ والكلمات والجمل وإستخدامها بكفاءة وطلاقة التعبير عن المعاني والأفكار التي يريد أن يوصلها إلى غيره، إضافة إلى ذلك من الضروري أن يتميز الأستاذ الجامعي بإرتفاع في مستوى قدرته على فهم المعاني التي تكمن وراء الألفاظ والكلمات والجمل التي يسمعها أو يقرأها، وخلو حديثه من عيوب النطق المختلفة.

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس وقضايا العصر، الطبعة 6، 1993، دار المعارف القاهرة، ص 94

² فرج عبد القادر طه، المرجع السابق، ص 94

4.2 - **إتساق الفكر ومنطقيته:** كما أن لكل فرد نسبة من الذكاء ودرجة من المعرفة في مجال تخصصه ومهارة لغوية تميزه عن الآخرين، والمقصود بها السرعة والإيجاز الشديدين في طرح مشكلته أو فكرة ما مع وضوحها طبعاً، والذي يؤدي إلى فهمها من طرف الآخرين بشكل سريع، وهذا إنما يدل على مدى إتساق الفكر ومنطقيته وتماسكه.

وعلى هذا الأساس فإن من صفات الأستاذ الجامعي فيما يخص التدريس والبحث العلمي أن يكون فكره شديد الإتساق والتماسك وأن يكون منطقته متصفاً بالوضوح والسلامة وإلا ضعفت كفاءته في أداء واجباته، وإهتزت صورته أمام طلابه وزملائه.

5.2 - **الضمير الحي:** إذا كان الضمير الحي أمراً ضرورياً لكل فرد في المجتمع فإنه بالنسبة للأستاذ الجامعي أهم وأوجب، فإذا كان التدريس من أبرز مهام الأستاذ الجامعي فإن الضمير الحي يجعله يقوم به ويؤديه على أفضل وجه، فيبدل أقصى ما يمكنه لشرح موضوعات دروسه، وإفهام جميع طلابه مادته العلمية، ويكرر الشرح إذا احتاج بعض الطلاب لذلك دون ضيق أو تبرم،

فمن المهم جداً أن يكون للأستاذ الجامعي ضميراً حياً، يساعده في معاملاته لطلابيه بشكل متساو وتقييمهم بشكل عادل لا فرق بين طالب وآخر، خاصة وأن الرقيب الوحيد على الأستاذ الجامعي هو الثقة والتقدير الذي وضعهما المجتمع فيه.¹

3. **وظائف الأستاذ الجامعي:** تتكون المهام الأساسية لعضو هيئة التدريس من ثلاثة أنشطة رئيسية هي: التعليم (التدريس)، البحث العلمي، خدمة المجتمع، وقد يختلف حجم وكفاءة مساهمة عضو هيئة التدريس من نشاط إلى آخر، ولكن تتكامل محصلة هذه الأنشطة لتبين مدى فاعلية عضو هيئة التدريس في مجتمعه الجامعي، وفيما يلي شرح لأهم هذه الوظائف:²

1.3 - **وظيفة التدريس (التعليم):** يُعد التدريس من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي، منذ نشأته فهو نشاط يمارسه أستاذ الجامعة بهدف السعي لتحقيق عملية التعليم، يتم عن طريقه نقل المعارف والخبرات وتنمية المهارات والميول، واكتساب القيم واكتشاف المواهب والإطلاع على كل جديد، ولكي يمارس أستاذ الجامعة وظيفة التدريس على الوجه الأكمل ينبغي عليه أن يكون متمكناً في مجال تخصصه، واسع الإطلاع، لكي يُلم بأحدث النظريات والتطبيقات في مجال تخصصه، يعرض موضوعات الدرس بطريقة واضحة ومنطقية، يراعي الفروق الفردية بين الطلاب، ويستخدم في شرحه ألفاظاً واضحة ومحددة.

كما يعمل على توفير المناخ الملائم لنجاح العملية التعليمية والذي يتضمن التوجيه والإرشاد، والعلاقات الإنسانية واستخدام وسائل تعليمية متنوعة ويربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، مع خلق جو المناقشة والحوار ويتقبل الآراء العلمية المعارضة، ويراعي الظروف الاجتماعية والاقتصادية للطلاب، ويثير حماس الطلاب للدرس

¹ باوية نبيلة، تقدير المكانة الاجتماعية لمهنة الأستاذ الجامعي، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة ورقلة الجزائر، 2006، ص 39

² الأسد ناصر الدين، تصورات إسلامية في التعليم الجامعي والبحث العلمي، مكتبة روائع مجدلاوي، 1997، ص 39

والمناقشة بإستخدام أساليب متنوعة في التدريس تقوم على إستخدام تقنيات المعلومات الحديثة والتركيز على التعليم الذاتي والتفكير الابداعي التحليلي.¹

2.3- وظيفة البحث العلمي: يعد البحث العلمي الأداة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، وذلك من خلال إشتغال أساتذة الجامعة بالبحث وتدريب طلابهم عليه، والبحث العلمي عنصر هام وحيوي في حياة الجامعة كمؤسسة علمية فكرية، كما أن سمعة الجامعة ترتبط بالأبحاث التي تنشرها، وتظهر أهمية وظيفة البحث العلمي لأساتذة الجامعة، لكونهم يمتلكون قدرات عالية من التفكير المنظم والإبتكار، والقدرة على توظيف وإستخدام المعرفة في الواقع.²

3.3- وظيفة خدمة المجتمع: في الجانب الاجتماعي يتضمن أداء الأستاذ الجامعي جانبين هامين يكون الجانب الأول:

أ. داخل الجامعة: وتتلخص مسؤوليته في المشاركة في الأنشطة الطلابية وتوجيهها، والأدوار الإدارية في القسم والكلية والجامعة، وعضوية اللجان على مستويات القسم والكلية والجامعة والإشراف على أساتذة آخرين.

ب. الجانب الثاني فمن خارج الجامعة، وهنا ينوط به القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع، وتسهم في حلها، بالإضافة إلى تقديم المشورة والخبرة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمشاركة في الندوات والمحاضرات العامة، والمساهمة في الدورات التدريبية التي تقدم لتأهيل العديد من القيادات والعاملين.³

ثالثاً. حقوق وواجبات الأستاذ الجامعي: للأستاذ الجامعي حقوق وواجبات تتمثل في مايلي:

1. واجبات الأستاذ الجامعي: تختلف الوظائف عن الواجبات، فالواجبات أكثر خصوصية من الوظائف وهي أكثر إلزامية وإجبارية منها، والأستاذ الجامعي بواجباته والابتعاد عن كل ما يسيء لسمعة الجامعة من تبديد للأموال واستغلال اسمها لأغراض شخصية والعمل خارجها يكون إلا بموافقة الجامعة.

ويمكن إجمال الواجبات المنوطة لعضو هيئة التدريس بوجه عام في ما يلي:⁴

- التدريس ضمن الحجم السنوي المرجعي المحدد في المادة 06 من القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الجامعي الباحث؛⁵

- التدريس الإضافي فوق النصاب القانوني إذا دعت الضرورة؛

¹ نفس المرجع السابق.

² صلاح الدين محمد أبو ناهية، خصائص المعلم الجامعي الفعال كما يدركها طلبة الجامعة الإسلامية في غزة، العدد 12، غزة، ص 23

³ إبراهيم عبد الرافع السمادوني، سهام ياسين أحمد، تفعيل دور عضو هيئة التدريس بالجامعات في مجال خدمة المجتمع، كلية التربية، العدد 127، 2005، جامعة الأزهر، ص 51

⁴ بواب رضوان، مرجع سابق ص 77

⁵ المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم (08-130) المؤرخ في 03 مايو سنة 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث

- إعداد الامتحانات الخاصة بمادته وتصحيحها والمشاركة في مداورات الامتحانات؛
 - المشاركة مع زملائه في إعداد الخطط الدراسية والمشاريع الدراسية؛
 - " الإشراف على الجانب العملي من إعطاء تدريس نوعي والمشاركة في إعداد المعرفة وضمان نقلها والقيام بنشاطات البحث التكويني؛ " ¹
 - القيام بالبحوث والدراسات والمشاركة في البحوث الجماعية والندوات العلمية في مجال تخصصه؛
 - الإشراف على البحوث والرسائل الجامعية والمرافقة البيداغوجية للطلبة؛
 - "مساعدة الطلاب وإرشادهم في أداء واجباتهم الشخصية واكتساب تقنيات التقييم والتكوين الذاتيين؛" ²
 - المشاركة في الجلسات التنسيقية واللجان البيداغوجية والجمعيات المختلفة في الجامعات؛
 - القيام بالكتابات الإبداعية والاتصال بكل جديد في مجال تخصصه.
- 2. حقوق الأستاذ الجامعي:** تكفل اللوائح التنفيذية في الجامعة والمواد المدرجة في المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429هـ الموافق 03 مايو سنة 2008م، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الجامعي الباحث الكثير من الحقوق لأعضاء هيئة التدريس الجامعي؛ منها ما يلي:
- " الإجازات والعطلات بمختلف أنواعها ومنها العطلة العلمية التي مدتها سنة واحدة على الأقل لتمكين الأستاذ من تجديد معارفه والمساهمة بذلك في تحسين النظام البيداغوجي والتنمية العلمية الوطنية، ويعتبرون طوال السنة في وضعية نشاط. " ³
 - التكليف بالعمل الإداري إلى جانب العمل الأصلي.
 - " حضور المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي تتصل بنشاطاتهم المهنية برخص غياب تكفل عدم فقدان الراتب. " ⁴
 - الإعارة والانتداب لشغل إحدى المناصب الإدارية والسياسية خارج الجامعة.
 - " الاستفادة من تكييف الحجم الساعي للتدريس في حال التحضير لرسالة الدكتوراه. " ⁵
 - الانخراط وممارسة نشاطات البحث العلمي في فرق أو مجاميع بحث.
 - الحصول على ترقيات قصية المدى بهدف تحضير رسالة الدكتوراه أو تحسين وتطوير المستوى.
 - الترقية في الدرجات والرتب عند استكمال الشروط القانونية.
 - الحصول على مكافآت وحوافز مالية من ممارسة النشاطات البحثية.
 - الاستفادة من جميع الامتيازات المقررة في لجان الخدمات الجامعية الاجتماعية.

¹ المرجع السابق المادة 04 منه

² المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم (08-130)، مرجع سابق

³ المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم (08-130)، مرجع سابق

⁴ المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم (08-130)، مرجع سابق

⁵ المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم (08-130)، مرجع سابق

وعليه فإن الإشارة لحقوق وواجبات الأستاذ الجامعي في كل اللوائح والقوانين الخاصة بالمنظومة الجامعية كان بهدف وضعه أمام الأمر الواقع وأمام المسؤوليات الملزمة إليه خدمة له والصالح العام.

المطلب الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية موجودة منذ أن تجمع الناس حول يعظهم لأغراض اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية فمفهوم القيادة مرتبط بالحالة التي يراد دراستها، فهناك القيادة السياسية، القيادة العسكرية والقيادة الإدارية، ونحن ما يعني في هذا البحث هو القيادة الإدارية ولتحديد المفهوم الحديث للقيادة الإدارية لا بد من تسليط الضوء على مجموعة من العناصر التي يمكن أن نلاحظها

أولاً. مفهوم وأهمية القيادة الإدارية: يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاساً لاختلاف نظريات القيادة التي تأثر بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف شامل لها والوقوف على أهميتها.

1. مدخل لمفهوم القيادة: يمكن تحديد مفهوم القيادة من خلال العناصر الموالية:

1.1. تعريف القيادة: يعتبر مفهوم القيادة مفهوماً واسعاً ومتشعباً لهذا يعاني من غياب مفهوم متفق عليه من أغلبية الباحثين ونظر الطبعيتها والدور الذي تلعبه في المنظمة تنوعت زوايا دراستها وتعددت.

فقد عرفها فرنش (french) بأنها "عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، والقيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوك الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف المنظمة"¹

والقيادة مهارة اتصالية وسلوكية عالية يقوم الفرد القائد بالمساعدة في بلوغ الأهداف التي تنشدها الجماعة، وكلما تمكن ذلك القائد من توحيد أهداف الجماعة والمنظمة مع بعضهما البعض، أصبحت أهدافه أسهل في التحقيق.²

كما تعرف القيادة بأنها "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة"³

حيث نجد همفيل (HAMPHIL) يعرف القيادة على أنها السلوك الذي يقوم به لتوجيه نشاط الفرد بالجماعة نحو هدف مشترك.⁴

¹ محمد حسين العجمي، اتجاهات حديثة في القيادة والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2008، ص 47

² حسن الشيخ، السلوك الإداري، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، الطبعة 1، مصر، 2008، ص 155

³ محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 47

⁴ عامر عوض، "السلوك التنظيمي (الإداري)"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 22.

وعرفها (ALLEN.L) بأنها النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال¹ كما عرفها (FIEDLER) بأنها عملية تحكمها أسس علمية بموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي بغية توجيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة.²

من خلال التعريفات السابقة للقيادة يتضح لنا أن هناك عدة عناصر مهمة ومكونة للقيادة يتفق معظمهم عليها وهي:

أ- الجماعة : إذ لا بد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة ولتنسيق تلك الجهود والنشاطات لا بد من قيادة تقوم بذلك وصولاً للأهداف المحددة .

ب- الأهداف : ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول للأهداف إليها من خلال الجماعة
ت- التأثير : قدرة القيادة على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولاً للأهداف المرجوة .

ث- القائد: هو الشخص الذي يبني ويحافظ على روح المسؤولية بين أفراد المجموعة وقيادة لتحقيق أهدافها المشتركة
2.1. مفاهيم متداخلة في القيادة : إن القيادة نطاق واسع من المفاهيم والرموز والتجارب، ولأنها حافلة بالمفاهيم المتداخلة والمختلطة مع بعضها، سنحاول أن نلقي الضوء على بعض تداخلات المفاهيم مع مفهوم القيادة على النحو الموالي:

➤ القيادة والقائد: القائد هو المصدر الوحيد لممارسة القيادة وخبيراتها وتطورها، وبهذا المعنى فإن القيادة هي الإطار الأوسع الذي يضم كل المبادئ والتجارب، في حين أن القائد هو الجوهر الحيوي والمتحدد والخلاق للقيادة³.

➤ القيادة والإدارة: يجري الخلط أحياناً بين مفهومي القيادة والإدارة والحقيقة أنها ظلت مجالاً للجدل طويل بين الباحثين الذين يجمع بعضهم على أنها مترادفتان لمفهوم واحد، بينما يرى البعض أنها منفصلتان تماماً .

والاختلاف بين الإدارة والقيادة يكمن في المهنة حيث أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والإدارية في حين تختص القيادة بالجوانب الانسانية⁴.
وعلى هذا الأساس رأى البعض أن الفرق بين القيادة والإدارة يتمثل في:

¹ المرجع أعلاه، ص23.

² المعهد التطوري للتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص15.

³ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2011، ص34 .

⁴ عفاف وسطاني، دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010،

جدول رقم(1-1) :الفرق بين القيادة والإدارة

الإدارة	القيادة
- التركيز على السلطة الرسمية	- التركيز على النفاذ والتأثير الاجتماعي
- التنظيم الرسمي مصدر السلطة	- الجماعة هي مصدر السلطة
- السلطة مقننة ورسمية	- السلطة غير رسمية
- مفهوم أشمل من القيادة	- وظيفة من وظائف المدير
- نظام العلاقات هو جوهر التصرفات الادارية	- التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة

مصدر: محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص 37.

ومن هنا يمكن أن نستنتج تعريف شامل للقيادة وهو أن القيادة عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين فرد وجماعة أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه قصد تحقيق هدف مشترك.

2. تعريف القيادة الإدارية: بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع بين مفهومين هما: القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذن لكي نجد تعريف للقيادة الإدارية نعرف أولاً كل من القائد والمدير.

- القائد Leader: هو شخص يتوافر له قدر من التأثير - السلطة غير رسمية - على عدد من الأفراد، يجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد .

المدير Manager: هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها .

القائد الإداري: هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية .

من التعاريف السابقة يتضح لنا :

- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعاً أقوى تأثيراً من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على تنفيذها .
- قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما .
- بناء على ما سبق يمكن اقتراح تعريف للقيادة الإدارية وهي :
- قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية.
- كما أن البعض يعرفها من خلال الإجابة على التساؤلات السبعة (7) وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (1-2): التساؤلات السبعة عن القيادة الإدارية

- إن التساؤلات السبعة عن القائد تغطي جوانب القيادة الأساسية وهذه التساؤلات هي:
- 1) - لماذا (why): لأن القيادة الإدارية هي وحدة الفرض والاتجاه ومن ثم وحدة العمل الذي يتم بالقدوة والإقناع بما يحقق الهدف الأساسي للقيادة الذي هو مصلحة الشركة والعاملين
 - 2) : (what) القيادة الإدارية قدرة ذاتية للقائد تنسجم وتتكامل في مزيج فريد مع خصائص العاملين الملائمة في ظروف ملائمة، بما يحقق الأهداف الاستثنائية
 - 3) - أين (where) لا مكان محدد للقيادة الإدارية وإنما هي في كل مكان وأينما يوجد العمل البشري الجماعي، وهي توجد في كل المستويات وكل القطاعات وبين جميع الأفراد
 - 4) - متى (when): رغم أن ظروف وفترات الاستقرار والرقود تنتج مديرين وظيفيين ولكن القيادة الإدارية عندما توجد حتى في هذه الظروف والفترات تستطيع أن تلهم بالفرض الكبير وتوجد الحركة النشيطة والأداء العالي
 - 5) - من: (who) كل الأفراد في داخلهم قائد معين، ولكن في بعض القيادة الإدارية هي الثقل النوعي الغالب لهذا يصغون لقيادتهم ويتقدمون فيها أسرع وأفضل من غيرهم
 - 6) - كيف (How) لا وصفة جاهزة للقيادة الإدارية وإنما كل قيادة إدارية لها طريقته وخصائصها وقيمتها وعلاقتها التي بالحصول تحقق ما لا يحقق الآخرون
 - 7) - لمن (who To) إن القيادة الإدارية يصنعها القادة يحققها المتميزون في ولائهم ودافعهم وثقتهم وإنجازاته

المصدر: نجم عبود نجم، "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، "دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع 2011، ص 26-27.

3. أهمية القيادة الإدارية: من خلال التعاريف التي تطرقنا لها سابقا اتضح لنا بأن القيادة الإدارية تنطوي على أهمية كبيرة في المنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة ومهما كان النشاط الذي تمارسه، حيث تعتبر القيادة في المنظمات عنصرا حيويا في ضل ازدهار نشاطات عمليات هذه المنظمات.¹

كما يتجه دور القيادة أساسا في عملية التوجيه، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في التنظيم،² وتتجلى أهمية القيادة أيضا في كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري³، وبصفة عامة يمكن تلخيص أهمية القيادة الإدارية فيما يلي⁴:

- تمثل حلقة الوصل بين المرؤوسين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على المشكلات التنظيمية وحلها وحسم الصراعات والترجيح بين الأفراد.
- تنمية الأفراد وتعبئتهم في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- تمكين المنظمة من مواكبة التغيرات المحيطة بها وتوظيفها لصالحها إن أمكن ذلك.
- تحسين المناخ التنظيمي وبناء جودة حياة عمل عالية بالمنظمة.

4. الفرق بين القائد والمدير: قبل إدراك الفرق بين القائد والمدير لا بد من إعطاء تعريف للمدير.

1.4 - تعريف المدير: هو فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، ومكلف بممارسة وظائف التخطيط التنظيم التوجيه، الرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة⁵.

2.4 - صفات المدير: ويمكن تلخيصها فيما يلي⁶:

- الإلمام الكامل لعلاقات العمل؛
- الإلمام الكامل باللوائح وقوانين المنظمة للعمل؛
- المقدرة على اكتشاف الأخطاء؛
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد؛

¹ علي بن محمد سلمان النوشان، "ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرار"، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، دفعة 2003، ص43.

² محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)"، عمان، الأردن، ط3، 2006، ص264

³ سالم سليم القحطاني، "القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادة العالمية)"، دار العلوم للطباعة والنشر، الإمارات، 2001، ص119

⁴ يحيى بن موسى الصنححي، "أنماط القيادة وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة"، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الجامعة الافتراضية بالملكة البريطانية، كلية إدارة الأعمال، إدارة تنفيذية، بريطانيا، 2011، ص18-19. بتصرف.

⁵ - Jean Luccarron, Sabine Separi, « Organisation et gestion de l'entreprise », Dunod, paris, 2001, p55.

⁶ حريزي مصطفى كنانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية - العمليات الإدارية (منهج تحليلي)"، دار حريزي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 127، ص، 2007

- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه؛
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه؛
- توشي العدالة في مواجهة مؤوسيه؛
- القدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة؛

3.4 - الفرق: وإجمالاً يمكن توضيح الفروقات بين القائد والمدير بالمقارنة التالية:

الجدول رقم (1-3) : عناصر التفرقة بين القائد والمدير

القائد	المدير	عناصر الاختلاف	
تنبع تلقائياً من الجماعة أي أنه يختار عن طريق أفراد المجموعة التي يشرف عليها.	يعين عن طريق السلطة العليا أي أن الإدارة مفروضة وفق الأوضاع التنظيمية القائمة.	التعيين والاختيار	01
يوجد في الهيكل الإداري للتنظيم الرسمي والغير الرسمي	يوجد فقط في التنظيم الرسمي .	وضعه ومكانه في التنظيم	02
يعتمد على السمعة وقدرته على التأثير	يعتمد على السلطة الممنوحة .	مصدر قراراته	03
نتيجة الإقناع والرضا والحب فهو يثير الحماس لدى أتباعه.	نتيجة الخوف من سلطاته الرسمية ومركزه الوظيفي فهو يثير الخوف.	السبب الرئيسي لتنفيذ قراراته	04
يعرف ما هو الخطأ ويصلحه.	يعرف من المخطئ ويؤنبه على الفشل .	التقييم	05
يوضح كيف يتم العمل وينظمه.	يعرف كيف يتم العمل ويوزعه .	تنظيم العمل	06
يهتم بالناس والأفراد والعمل.	يهتم بالأشياء المادية .	الإهتمام	07
القائد يسأل.	يأمر .	الأمر	08
يعمل جاهدا حتى يتبعه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب.	يعمل جاهدا لينتج	الهدف	09
القائد يكتسب احترامهم	يأمر الأفراد باحترامه ..	الولاء والإحترام	10
يقول: نحن حققنا الهدف	الرئيس يقول: أنا حققت الهدف . .	الإنجاز	11
ينظر إلى اليوم والمستقبل أي أنه يهتم بالتغيرات في ضوء متغيرات المستقبل	ينظر إلى اليوم أي أنه يحافظ على الوضع لراهن اليوم ..	الرؤيا	12
يشرف ويوجه لتوليد الرغبة لتحسين أداء العمل ويشارك في حل المشكلات التي تواجه العمل مع أفراد الجماعة التي يشرف عليها ولديه القدرة على خلق روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد.	يختص بالإشراف على أداء العمل وفق التعليمات الموضوعة وفي حدود المستويات المقررة مع التدخل لحل المشكلات التي تظهر أولاً بأول وفي حدود اختصاصاته.	الإشراف	13

المصدر: علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

ثانياً. نظريات القيادة الإدارية: نظراً لثراء موضوع القيادة وتعدد جوانبه ظهرت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، فقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة، التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الناجح، والعمال التي يجب القيام بها، وفيما يلي عرض أهم النظريات :

1. نظرية الرجل العظيم تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات التي تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. وتتراوح هذه السمات القيادية الموروثة ما بين سمات جسمية فسيولوجية تتمثل في: (الهيئة، ونبرة الصوت، والحجم، والوسامة) إلى سمات نفسية مثل: (الحماسة، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادرة، والنضج الانفعالي، وتوفر الحاجة للإنجاز، والخلق الجيد، والشجاعة) وسمات عقلية (كالذكاء، والقدرة على التفكير، والتحليل وما إلى ذلك من سمات¹.

و على الرغم من المظهر الجذاب لهذه النظرية إلى أن هناك العديد من الاعتراضات التي واجهتها حيث أنها تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى برامج تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت أنه بالإمكان إكساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم، بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين².

2. نظرية السمات: تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساس مؤداه أن الفاعلية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، وقد وجدت أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم، وأضخم حجماً، وأصح جسماً، وأحسن مظهرًا واذكي عقلاً، كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة، وأكثر طموحاً ومرحاً، وأحسن توافقاً من غيرهم³.

ولقد تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات منها، أن المؤيدين لهذه النظرية ركزوا على القائد مع إهمال الجوانب الأخرى للقيادة كالمرؤوسين والتنظيم حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دور هام في نجاح عمل القائد، بالإضافة إلى بعد نظرية السمات عن الواقع نوعاً ما فقد كان هناك قادة برزوا لم يتصفوا بأي سمات خارقة ولا يمكن حصر سمات القيادة في سمة معينة يمتلكها شخص معين وإنما قد يكون هناك قائد تتوفر فيه سمة واحدة من سمات القيادة، كما لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة، كذلك لم يحدد دعاة هذه

¹ أبو النور مروة، "العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012 ص13

² مغاري تيسير، نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعالقتها بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين 2009، ص44

³ قنديل علاء، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار" دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص55

النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فاعلية القائد ، حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جدا أن يوجد تشابه تام بين أي قائدين ¹.

وبالرغم من الانتقادات السابقة لهذه النظرية إلا أن لها بعض المزايا فقد أو ضحت متطلبات القيادة وألقت الضوء على السمات اللازمة لنجاحها إلا أنها فشلت في أن تحدد بشكل قاطع السمات التي تميز القادة، مما أسفر عن وضع نظرية أخرى هي النظرية الموقفية².

3. النظرية الموقفية: نظرا للانتقادات التي واجهتها النظريات السابقة، فقد بدأ قسم من علماء القيادة والباحثين البحث عن نماذج ونظريات قيادية جديدة تأخذ بعين الاعتبار الموقف القيادي نفسه. فظهرت نظرية الموقف التي تفترض أن الخصائص القيادية التي ترتبط بسمات شخصية عامة، بل ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين، وأن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات³.

وتقول النظرية بأن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة، منها ما يتعلق بالقائد، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ومنها ما يتعلق بالموقف، ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفاعل⁴.

فنظرية الموقف إذن تجمع بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد، وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة⁵.

4. النظرية الوظيفية : ركزت على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها. ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة والنظرية الوظيفية للقيادة تشير إلى أن كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده⁶.

¹ العجارمة، أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوي جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان"، رسالة ماجستير منشورة، الأردن، 2012، ص26.

² -العميان، محمود "السلوك التنظيمي في منظمات العمال" دار وائل للنشر الأردن، 2010، ط5 ص264.

³ -أبو النور، مرجع سابق، ص15.

⁴ -السعود، راتب " القيادة التربوية مفاهيم وآفاق" دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2012، ص158.

⁵ -كردي، سميرة "الدكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية والفعالية الذاتية والقيادة التربوية لدى عينة من مديرات المدارس الثانوية" في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية. 2010 ص36.

⁶ -مصري، رفيف "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة"، مجلة الجامعة الاسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية،

2007، المجلد 15، ص633

5. النظرية التفاعلية : تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظريتي السمات والموقف من خلال المدخل التوفيقي، وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد. إنما هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ويتحقق النجاح حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة¹.

فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالدكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد، بل من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات، ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد الثلاثة هي: (السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة)²

وجد الباحثون أن التفاعل بين القائد والتابع أو المرؤوس أفرزت بالنتيجة تسرباً وظيفياً أقل بمعنى الاحتفاظ بالوظيفة وعدم ترك العمل إلى جانب التزام تنظيمي ناهيك عن تقدم وظيفي مرتفع نتيجة التفاعل بمعنى أن هذا التفاعل الإيجابي قد ولد شعوراً أفضل لدى الاتباع للقيام بالمزيد من المهام واندفاعهم للمزيد من المسؤوليات والترقي لوظائف أعلى³.

إلا أنه وبالرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أنها تعرضت للنقد نتيجة للتطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة والتي أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاثة في مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية القيادية⁴.

6. النظرية السلوكية : عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد وقد ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته.

¹ نجم "القيادة وإدارة الابتكار" عمان: دار صفاء للنشر، 2012، ص94.

² كردي، المرجع السابق، ص7.

³ المنيف، ابراهيم " القيادة والإدارة" إعداد القيادات الإدارية العربية، ناشر مجلة المدير، الرياض، 2011، ص74

⁴ النمر، المرجع السابق، ص326

ثالثاً. **مظاهر القائد الناجح:** لكي تنجح القيادة ومن ثم القيادة لبد من توفر بعض العاصر أهمها:

1. **سمات القائد الناجح** استنادا إلى ما جاء في التراث العربي وما ورد في المصادر الأجنبية، يمكن إيجاز صفات القائد الناجح فيما يلي¹:

✚ العقيدة الصحيحة: لأن العقيدة الصحيحة تهدي إلى المثل العليا وتدفع إلى عمل الخير والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع ذلك العمل.

✚ الاستناد إلى الحقائق: لأن القائد الجيد هو الذي لا يصدق القيل والقال بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة الثابتة، فالظن لا يغني عن الحق شيء

✚ الشورى: لأن صفة القائد أن يتشاور مع الآخرين، ولا يتخذ القرارات المهمة وحده.

✚ الفطنة وبعد النظر: إن الفطنة وبعد النظر هي من صفات القائد الضرورية، فالقائد ينبغي أن يكون حكيما في تصرفاته، سريع الفهم والإدراك.

✚ الحرص الشديد: خصوصا إذا تعلق الأمر بمصالح ومصائر الآخرين من المرؤوسين فلا ينبغي للقائد أن يتعجل في اتخاذ القرار إلا بعد تفحص وتدقيق

✚ الشجاعة: من صفات القائد الجيد الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة، والقائد هو رجل جميع المواقف، وعليه أن يكون حازما وقت اللزوم.

✚ القدرة على تحمل المسؤولية: ومعنى ذلك أن يكون القائد متضرعا بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره من التابعين، وأن يكون ذات شخصية قوية لا تنهار أمام المسؤوليات ولا يتهرب منها، بل يواجهها برياسة جأش وبالعلاج الملائم.

✚ معرفة الأصول العلمية للإدارة: فذلك الطريق نحو النجاح إذا بإلمام القائد بأصول الإدارة، ما يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة وما تسفر عنه من خطأ.

✚ العقلية المنظمة: التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب وتنسق.

✚ الشعور الإنساني: فالقائد الناجح الذي يدوم هو القائد الإنساني الذي تكون معاملته للآخرين إنسانية، تدفع العاملين معه على المثابرة وتعظيم الجهود للبلوغ الأهداف المنشودة

✚ القدرة على نيل ثقة الآخرين: وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله وتابعيه، ويرتب بهذا أن يثق القائد في قدرات وإمكانات مرؤوسيه وبهذا يكون الشهور بالثقة متبادلا بين الطرفين.

✚ المحبة المتبادلة: فحب القائد لمرؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء نحوه وينعكس ذلك على حبهم له وبذلك يطيعونه عن حب لا عن هبة.

✚ الشخصية النافذة: التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير وتجذب اهتمامهم وتثير احترامهم.

¹ بشير العلاق، "الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)" دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، صص 295-296.

- ✚ الماضي الناصع المجيد: فالقائد قدوة يحتل مكانة الصدارة في جماعته والكل ينظر إليه ويبحث في ماضيه وحياته الخاصة - ماضيها وحاضرها - ليست له وحده بل ملك الجماعة.
- وعليه يمكن تلخيص أهم صفات القائد الناجح وهي كما يلي:¹
- الشخصية القوية والتأثير على الأفراد التابعين له؛
 - الإيمان بالأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية؛
 - الثقة بالنفس والتضحية والإيثار؛
 - الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين؛
 - الفطنة وبعد النظر والحكمة وأن يكون سريع الفهم والإدراك؛
 - أن يتمتع بصفات بدنية خالية من أي تشوه جسدي أو خلقي؛
 - الشعور الإنساني في المعاملة مع الآخرين؛
 - القدرة على كسب ثقة الآخرين؛
 - المحبة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين؛
 - القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية؛
 - القدرة على الإرشاد الصحيح للمرؤوسين؛
 - الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

2. مصادر القوة في القيادة الإدارية: يعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة الإدارية كالآتي :

- أ. - السلطة الشرعية: وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقفها في الهيكل التنظيمي وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها²
- ب. - التأثير الشخصي (الإعجاب): إن إعجاب المرؤوسين للقائد وحبهم له يكون إحدى مصادر التأثير عليهم ودفعهم لتحقيق الأهداف المشتركة³.
- ت. - الجزاء والعقاب والثواب: إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء وتوقعه الحصول على الثواب عند إطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة الإدارية⁴

¹ زاهد محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011، ص183.

² محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص257.

³ أحمد عبد الله الصباب وآخرون، "أساسيات الإدارة الحديثة"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، ط3، 2010، ص129

⁴ سامر جلده، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص148.

ث. - قوة المكافأة: وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصول الفرد على عوائد إيجابية¹.

ج. - الخبرة والمهارة: ويجب هنا أن يتميز القائد المهارة والخبرة الواسعة المتنوعة لأن هذا يعطي الثقة للتابعين بقائدهم وبالتالي تتحقق الأهداف².

3. محددات نجاح القيادة الإدارية: بالنسبة لأي منظمة فإن القيادة تعتبر من المحددات الهامة لنجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية لكن هذا يقودنا إلى البحث عن الخصائص التي تجعل العملية القيادية والقائد يحقق النجاح في بيئات تنظيمية مختلفة وأوضاع أيضا مختلفة ولهذا أورد الكثير من الباحثين والكتاب مقومات وخصائص ومواصفات كثيرة لنجاح القيادة الفعالة نستطيع أن نلخص أهمها فيما يلي :

- القدوة الحسنة للآخرين من حيث الأمانة والاخلاق والإلتزام وغيرها من الصفات الحميدة الواجب توفرها في القائد .
- العلاقات الإنسانية عند التعامل مع الآخرين من حيث التشجيع والتحفيز وإثارة الدافعية واتباع سياسة الباب المفتوح وخلق العلاقات الاجتماعية المتبادلة .
- القدرة والمهارة على تحقيق الإتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في الاتجاهين من الأعلى إلى الأسفل والعكس .
- التكيف مع الظروف المحيطة والمواقف ما يحقق أهداف المنظمة .
- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتجنب وقوع أي نوع من التضارب بينهما.
- تحقيق الرضا الداخلي للعاملين عن الوظيفة .
- توفير المناخ الصحيح للابتكار والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة .
- تحقيق المشاركة الفعالة للعاملين في تحليل المشكلات والتخطيط واتخاذ القرارات .
- الموضوعية والبعد عن الذاتية والاهواء الشخصية في القيادة .
- توفير العدالة والمساواة بين العاملين فيما يتعلق بالتعيين ، الترقية ، الأجور والحوافز .
- الرؤية المستقبلية والقدرة على التخطيط الإستراتيجي الواعي لتحقيق رسالة المنظمة .
- معالجة النزاع والصراع التنظيمي والعمل على تجنبه مستقبلا .
- تجسيد القيم والمعتقدات الخاصة بممارسة العمل وتعزيز الطموح لدى العاملين في هذا الميدان .

¹ حسن حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العملية الإدارية، وظائف المنظمة،)" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص218

² طاهر محمود الكلالده، "تنمية الموارد البشرية،" دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص234.

- المحافظة على وحدة الجماعة وتماسكها ومعاونتها على تحقيق أهدافها الشخصية طالما لا تتعارض مع أهداف المنظمة .

4. **العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة الإدارية:** تتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة الإدارية فيما يمكن أن تؤدي إليه تلك العوامل من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت شدة تلك العوامل ويتسع مداها ليشمل أطرافا متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف وفيما يلي نقدم عرض لها ¹ :

- ✓ انخفاض درجة الثقة في الآخرين: وقد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة القائد في تابعيه
- ✓ الثقة المتزايدة بالذات: حيث يترتب على ذلك العديد من الآفات مثل الميول إلى اتخاذ قرارات منفردة والتشتت بالرأي وعدم تقبل النقد .
- ✓ الخوف من نجاح الآخرين: ويسبب ذلك في محاولة القضاء على الكوادر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات الكفيلة بتسيير أديتهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة إليهم.
- ✓ العجز عن تحمل الظروف الصعبة: ويتسبب ذلك في إصابة القائد بالانهيار مما يتسبب في فشله في إدارة الجماعة أثناء الأزمات ويصبح مترددا في اتخاذ القرارات وعادة ما يتخلى عن دوره في القيادة الإدارية لبعض الأفراد الآخرين الذين يحتفظون بتماسكهم أبان الأزمات .
- ✓ انخفاض المرونة الفكرية: ويترتب على ذلك العجز عن التصدي للعديد من المشكلات الفنية والإنسانية التي يواجهها كما أنه يصعب على القائد تطويع سلوكه استجابة للتغيرات الموقفية دائمة الحدوث.
- ✓ انخفاض المقدرة الإبداعية: ويترتب على ذلك عدم مقدرة القائد على إصدار أفكار إبداعية تتعلق بإدخال تحسينات على نظم الإنتاج أو تطوير سبل إدارة الأزمات أو إبداع أساليب لإثراء العلاقات الاجتماعية للحد من الصراعات داخل الجماعة.
- ✓ ضعف المقدرة التحليلية: ويترتب على ذلك صعوبة التنبؤ بالأحداث المستقبلية للقائد مما يفقده زمام المبادرة في التعامل وضعف مقدرته على تشخيص الموقف.
- ✓ غياب التحدي: ويترتب على ذلك تفشي حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الآفات القيادية مثل عدم السعي لتنمية خيبراته ومهاراته نظرا لإدراكه بأن نقصها لا يعد مشكلة.
- ✓ الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة: ويترتب على ذلك تفشي المحاباة واستغلال النفوذ والولاء للجماعة المرجعية على حساب المنظمة وحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يتمكن من تقديم العون للآخرين.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)" عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، صص 257-258

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء الأستاذ الجامعي والقيادة الإدارية.

نتطرق إلى الدراسات التي تناولت مواضيع المتغيرين المستقل القيادة الإدارية، والتابع أداء الأستاذ الجامعي من مختلف المراجع العربية والأجنبية وتوضيح المقارنة بين الدراسة الحالية والسابقة .

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة: سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تناولت متغيرات الدراسة أو بعض منها.

❖ **دراسة محمد نشوان الواكي :** بعنوان القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء 2003 (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة النيلين ،خرطوم، السودان) .

هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة وأثرها على كفاءة أداء المنظمة، والتعرف على مدى اهتمام القيادات الادارية بالجوانب الانسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء، حيث اشتملت عينة الدراسة على 375 فرد تم اختيارها بطريقة عشوائية.

النتائج: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المتمثلة في:

- عدم ملائمة العمل لطموح ورغبات العاملين وتلبية حاجم وانعدام الحرية للإبداع والابتكار
- عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة، وتجاهل وغياب دور جماعات العمل وفقدان البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات
- القصور في البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات مما ساهم في انخفاض الروح المعنوية للعاملين وانخفاض أدائهم .

❖ **دراسة الصالح جليح:** بعنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين 2006، (مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر).

هدف الدراسة: حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة، والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المنظمة . وقد استخدم الباحث استبيانين الأول موجه لقادة مؤسسة صيدال والثاني لمرؤوسيههم.

النتائج المتوصل إليها: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المتمثلة في:

- أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

- لها دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

- القيادة في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

❖ **دراسة بن خميس بن ناصر الكواري :** بعنوان القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء الإداري بالهيئات الدبلوماسية 2010، (مذكرة ماجستير، جامعة السودان).

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الناجحة في تطوير الأداء المؤسسي بالهيئات الدبلوماسية، وكذلك دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي الإداري وطبيعة العمل بالهيئات الدبلوماسية.

النتائج المتوصل إليها: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المتمثلة في:

- أن القادة الإداريين بالهيئات الدبلوماسية يميلون إلى استخدام النمط الديمقراطي في كثير من معاملاتهما الإدارية و يرجع ذلك إلى طبيعة عملهم الذي يتقيد ببعض القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل الدبلوماسي السياسي للدولة - كما أن القيادة بالهيئات الدبلوماسية ناجحة، ويرجع ذلك إلى كثرة البرامج التدريبية بالهيئات الدبلوماسية وتوفر كل الوسائل والإمكانات التي تساعد على نجاح القادة بالهيئات الدبلوماسية.

❖ **دراسة كيرد عمار:** بعنوان تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية 2015 (مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة).

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز ، أما التساؤل الرئيسي فقد كان: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالاغواط؟.

النتائج المتوصل إليها: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المتمثلة في:

- أن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.
- تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فريق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.

❖ **دراسة معمري سماح** بعنوان " أنماط السلوك القيادي السائد لدى رؤساء الاقسام العلمية وعلاقته بالرضى الوظيفي من وجهة نظر اعضاء التدريس " 2012 مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة وتسيير (دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي ام البواقي) - "الجزائر"

سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة للوقوف على العلاقة بين انماط السلوك القيادي السائد لدي رؤساء الاقسام العلمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية: ماهو النمط السائد لدي رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بالجامعة وماهو مستوى الرضاء الوظيفي ؟

هل هناك علاقة ارتباطية بين انماط السلوك القيادي الممارس من طرف رؤساء الاقسام العلمية ومستوى ارضاء الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس.

وقد تم الاعتماد على الاستبيان كاداءة لجمع البيانات ومعرفة نمط القيادي السائد حيث اجتمعت العينة على 160 عضوا من هبة التدريس والمعالجة الاحصائية كانت باستعمال النسب المئوية ومعامل بيرسون

تمحورت إشكالية الدراسة فيما يلي: ماهو النمط القيادي السائد لدى رؤساء الاقسام ومعاقلته بالرضى الوظيفي لهيئة التدريس؟

من بين النتائج المتوصل إليها هناك عدة نتائج نذكر منها:

- أن هناك رضا من طرف اغلبية اعضاء هيئة التدريس للنمط الممارس من طرف رؤساءهم .
- عدم وجود علاقة بين النمط السلوك القيادي الموجه نحو العمل والموجه نحو العلاقات الانسانية .وكذلك اظهرت النتائج ان اغلب رؤساء الاقسام العلمية مهتم بالجانب الانساني .
- هناك رضا عن اغلبية هيئة التدريس عن عملهم .

❖ دراسة خمقاني عنتره بعنوان" اثر التشارك المعرفي على اداء الاستاذ الجامعي 2018

هدف الدراسة: الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة اثر التشارك المعرفي على اداء الاستاذ الجامعي بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية (دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرياح ورقلة) حيث تمحورت إشكالية الدراسة في: مامدى اثر التشارك المعرفي على اداء الاستاذ الجامعي بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟.

اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على الإستبيان تمّ توزيعه على 115 من. الاساتذة كما اعتمد على طريقة اسلوب العينة العشوائية البسيطة .

من بين النتائج المتوصل إليها أن :

- جامعة قاصدي مرياح ورقلة لم توفر الوسائل الحديثة الكافية التي تساعد التشارك المعرفي بشكل كاف؛
- يعتمد الاساتذة في الجامعة على مراجع حديثة في التخصص؛
- يستغل الاساتذة المستودعات الرقمية لحل بعض المشاكل ولاكتساب معارف جديدة ومستقبلية.

المطلب الثاني موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة

أولاً. أوجه التشابه والأختلاف: سيتم تحديد موقع الدراسة الحالية من خلال عرض أوجه التشابه وأوجه الإختلاف بينها وبين الدراسات السابقة .

تشابه هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على القيادة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي كما هدفت إلى دراسة النمط القيادي الذي يشجع ويدفع بالرضا الوظيفي للعامل . كذلك أبعاد ومحددات الرضا الوظيفي التي يمكن من خلالها تحقيق حل متطلبات الرضا الوظيفي من الامن الوظيفي والاستقرار الناتج عن إشباع رغبات وطموحات العامل .

إختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فيعلاقة القيادة الادارية بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي حيث ركزت الدراسات السابقة على العامل بصفة عامة لكن الدراسة الحالية كان محل دراستها الاستاذ الجامعي ما عدا دراسة كل من معمري سماح بعنوان أنماط السلوك القيادي السائد لدى رؤساء الاقسام العلمية وعلاقلته

بالرضى الوظيفي من وجهة نظر أعضاء التدريس . و كذلك دراسة خمقاني عنتره بعنوان أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي .

كما أن مكان الدراسة: في الدراسة الحالية كان في الجامعة أما الدراسات السابقة كانت في أماكن مختلفة إلا الدراسات سالفة الذكر "دراسة معمري سماح ودراسة خمقاني عنتره"، أما الدراسة الحالية إهتمت بأداء الاستاذ الجامعي وعلاقته بنمط القيادة الإدارية السائد في الجامعة والتي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، كذلك لم تهتم الدراسة الحالية بنظام الحوافز والتعويضات ولا حتى بمحددات الرضا الوظيفي .
و يمكن تلخيص ذلك في الجدول الموالي :

الجدول (1-4) يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
بيئة الدراسة	تمتالدراسات في مناطق مختلفة.	تمتالدراسات الحالية بمدينة ورقلة وجامعة قاصدي مرياح بكلية الرياضيات وعلوم المادة .
الموضوعات	تناولت الدراسات السابقة موضوع من نواحي متعددة منها: -الحوافز المادية والمعنوية -نظام التعويضات - التشارك المعرفي	ركزة هذه الدراسة على أثر القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي .
أهداف الدراسة	ركزت الكثير منها على تحديد آثار الحوافز المادية والمعنوية علي الرضا الوظيفي . -السلوك او النمط القيادي المناسب.لتحسين الاداء داخل المنظمة توفير كل ما يريح الاستاذ الجامعي لتأدية مهامه بشكل جيد	هدفت هذه الدراسة بالتحديد على -التعرف على نمط القيادة الإدارية بالكلية . -التعرف على أثر القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي .
الأدوات المستعملة	- أغلب الدراسات إعتمدت على الملاحظة - أغلب الدراسات إعتمدت على الإستبيان والمقابلة	- أعتمد في هذا لدراسة على الإستبيان

المصدر : من إعداد الطالبتين تميز الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة

ثانياً. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة : تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع أداء الأستاذ الجامعي؛
- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛
- التعمق في الموضوع؛
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبانة، وتصميم أسئلة المقابلة؛
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الباحث من الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة

تطرق هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لأداء الأستاذ الجامعي من حيث أدواره وكذا ما يجب أن تتوفر فيه مؤهلات أكاديمية وخصائص علمية تؤهله للتفاعل الجيد وتواصله مع طلبته، فجودة الأستاذ الجامعي متميز ينعكس أكيد بشكل إيجابي على كفاءة الداخلية والخارجية للبرامج الأكاديمية لأن جودة الجامعة ومخرجاتها تتوقف على جودة أعضاء بها

كما تطرقنا إلى أن القيادة الإدارية هي علاقة بين شخص وآخر أي القائد والعاملين وطالما أن لكل قائد عدد من العاملين، فتتجلى تلك العلاقة بتأثير القائد في أفراد مجموعته. بمعنى الأفراد الذين يعملون معه من أجل دفعهم وحفزهم للعمل لتحقيق الأهداف المشتركة، بطوعية واندفاع وتعاون فيما بينهم نتيجة اعترافهم. نظرا للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات، حيث أنها مسئولة عن التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة، كما دعت القادة الإداريين إلى الاهتمام بالأفراد وتبادل الأفكار والآراء معهم والاستماع إلى اقتراحاتهم والتعامل معهم.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر القيادة الإدارية على أداء الأستاذ

الجامعي

تمهيد

بعد دراستنا لموضوع القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي سنحاول في هذا الفصل الميداني معرفة أثر القيادة الإدارية في كلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة .
إن دراستنا لا يمكن أن تكون ذو أهمية إذا إعتدنا على الجانب النظري فقط دون إجراء دراسة ميدانية نقوم من خلالها بإسقاط الدراسة النظرية في الواقع العملي، وذلك لتحقيق من فرضيات البحث والوصول إليجابة نهائية ودقيقة للأسئلة المطروحة فما يتعلق بمحاور الإستبيان الموزع على الأساتذة .
سنترك في هذا الجانب إلي المنهج المستخدم، الذيهدف إلي قياس الخصائص الديمغرافية من صدق وثبات لأداة الدراسة والتأكد من إمكانية إستعمالها وكذلك عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات .

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة و عرض منهج الدراسة، بالإضافة إلي الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.
المطلب الأول. منهجية وأدوات الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم إستعمال مجموعة من الأدوات والطرق من أجل تحليل المعطيات المجمعة وعرضها ومقارنتها مع الفرضيات ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلي مايلي:
أولاً. الإطار المنهجي للدراسة: سنترك إلي مجتمع الدراسة حيث إقتصرت علىأساتذة كلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح -ورقلة - وإستخدام الاستبيان لمعرفة الآراء حول تأثير القيادة الإدارية عليهم.

1. مجتمع الدراسة والعينة: تم إختيار مجتمع وعينة الدراسة فيما يتناسب الدراسة التي قمنا بها وهي كما يلي:

❖ **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع هذه الدراسة من اساتذة كلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة بمختلف أصنافهم سواء الدائمين أو المؤقتين والمشاركين، والبالغ عددهم (.....).

❖ **عينة الدراسة:** تم إختيار عينة عشوائية بسيطة، وبناءا عليه تم تحديد عينة الدراسة في (....) إستمارة شملت الفئة المعنية، والجدول التالي يبين عينة الدراسة

جدول رقم (2-1) إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
....	عدد الإستمارات الموزعة
....	عدد الإستمارات المسترجعة
....	عدد الإستمارات الملغاة
....	عدد الإستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على فرز إستمارات الإستبيان

2. متغيرات ونموذج الدراسة: وتتمثل في مايلي:

1.2. متغيرات الدراسة: تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل والتي تم التطرق إليها في

الفصل الأول والمتمثلة في مايلي

المتغير المستقل : أداء الأستاذ الجامعي

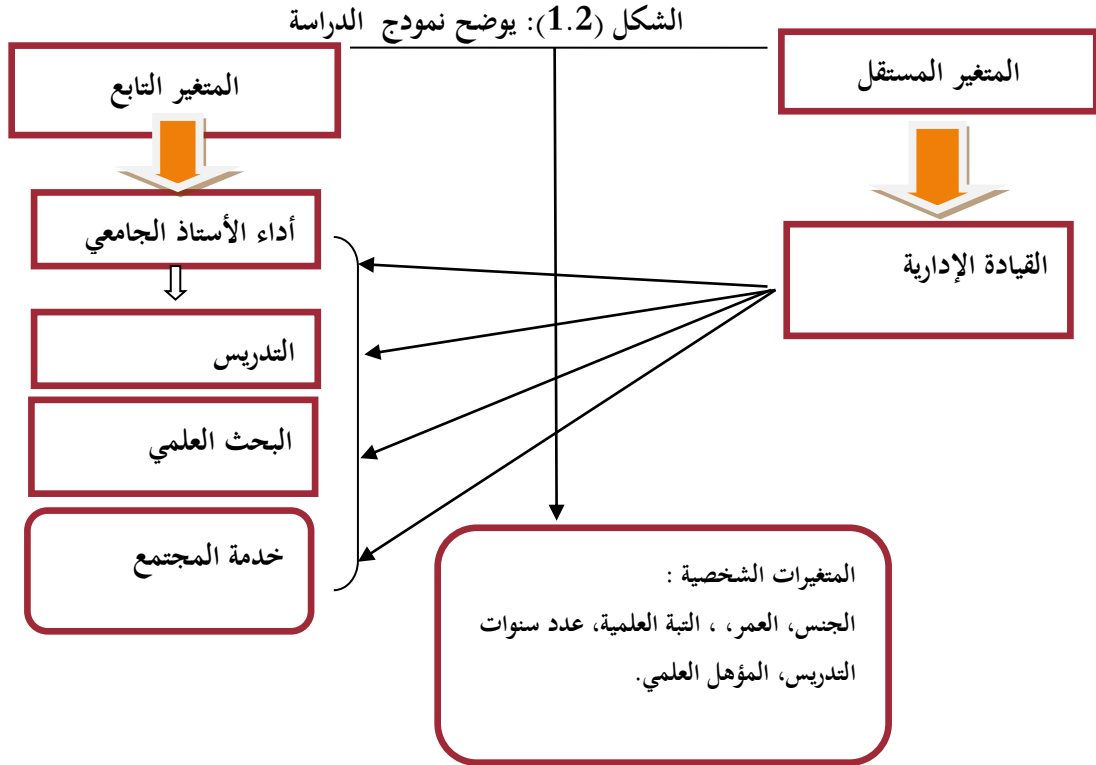
المتغير التابع : القيادة الإدارية

الجدول (2-2): يوضح متغيرات الدراسة

	المتغيرات
أداء الأستاذ الجامعي	المتغير التابع:
القيادة الإدارية	المتغير المستقل:

المصدر: من إعداد الطالبين

2.2. نموذج الدراسة : يمكن إيجازه في الشكل الموالي:



المصدر : من اعداد الطالبين بناء على متغيرات الدراسة

ثانياً. أدوات الدراسة المستخدمة: سيتم التطرق إلى أهم الأساليب الإحصائية والأدوات المستخدمة في الدراسة:

1. الأدوات الإحصائية المستخدمة: قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات ولقياس

قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب

(طردي)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف

إلى أن ينعدم.

- اختبار كولومجروف - سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

- تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.

- الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

2. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات: في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير

كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للمؤسسة

– المقابلة الشخصية والملاحظة: وذلك من خلال مقابلة شخصية؛

– وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة؛

– الاستبيان: صمم الاستبيان من طرف الباحث بالإضافة إلى أستاذ المؤطر وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة

بغرض الحصول على معلومات ضرورية لتحقيق الهدف ولمعالجة الدراسة وكان الموضوع يهتم بواقع واقع القيادة

الإدارية وتأثيرها على أداء أساتذة كلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرباح ورقلة وإبداء الرأي من خلال

الإستبيان، وكانت الإستبانة مكونة من ثلاث محاور موضحة كالتالي :

- الخصائص الشخصية لعينة الدراسة: تشمل الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس، المؤهل العلمي.

- المحور الثاني : عبارات تعكس مدي واقع القيادة الإدارية بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح ورقلة من 1 الي 15 .

- المحور الثالث : عبارات تعكس مستوى أداء أساتذة كلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح ورقلة من 1 الي 15 .

3. الطريقة المستخدمة في القياس: صممت أسئلة الإستبيان وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي وكانت الخيارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي" كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات؛

- محايد تعطى لها درجتان؛

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

- وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

- جدول رقم (2-3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$0.66 = \frac{2}{3} = \frac{(1-3)}{3} \quad , \quad \text{حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 2.34 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.67-2.33 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-1.66 فيكون المستوى منخفض.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير

البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2-4) يوضح مقياس التحليل

المستوى	المتوسط المتوقع
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

ثالثاً. صدق وثبات الاستبيان: لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

1. صدق الاستبيان: تم التثبت من صدق الأداة من خلال مايلي:

❖ **الصدق الظاهري:** " صدق المحكمين " : ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

❖ **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه، ومن أجل القيام بهذا الاختبار تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه، وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة كما يلي:

✓ الصدق البنائي لمحور القيادة الإدارية

الجدول (2-5) يبين صدق البنائي للمحور واقع القيادة الإدارية

البعد	محتوى البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	الفقرات من 01 إلى 15

الجدول السابق يبين مدى ارتباط كل فقرة من المجال الأول بالدرجة الكلية لفقرات هذا المجال، إذ تراوحت ما بين (.....)، وهي معاملات ارتباط، كما أنها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع الفقرات.....

✓ الصدق البنائي لمحور أداء الأستاذ الجامعي

الجدول (2-6) يبين صدق البنائي للمحور أداء الأستاذ الجامعي

البعد	محتوى البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أداء الأستاذ الجامعي	التدريس
	البحث العلمي
	خدمة المجتمع

الجدول السابق يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد المجال الثاني بالدرجة الكلية لفقرات هذا المجال، إذ تراوحت ما بين (.....)، وهي معاملات ارتباط، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع الأبعاد

❖ الصدق البنائي للمحاور: حيث يبين الجدول رقم (2-07) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول (2-7) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنــــــــــــــــوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية
أداء الأستاذ الجامعي

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-08) يتضح أن معاملات الارتباط الميينة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " القيادة الإدارية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (.....) وهي درجة

كما أن معامل الارتباط بين المحور الثاني " أداء الأستاذ الجامعي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (....) وهي درجة

2. **ثبات أداة الدراسة:** يرمي ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف، وهناك العديد من الإختبارات التي تسمح بقياس صدق وثبات الإستبيان منها تقنية التجزئة النصفية، وتقنية الأشكال البديلة، وفي هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ لصاحبه أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي.

معامل الثبات ألفا يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل ستكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما إقتربت قيمة المعامل من الواحد كلما كان الثبات مرتفعا وكلما إقترب من الصفر كان الثبات منخفضا .

وقد تم حساب (ألفا كرونباخ) بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجدول الموالي يبين ذلك :

الجدول (2-8) يوضح نتائج إختبار معامل الفا كرونباخ

المتغيرات	ألفا كرونباخ
.....

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول (....) معامل ألفا كرونباخ يساوي (....) وهذا بإدخال ... سؤال التي تحتوي على درجات من الموافقة أي أن %..... من العينة سيعيدون نفس إجاباتهم إذا تم إستجوابهم من جديد وهذا

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم طرح النتائج المتوصل إليها من تحليل مختلف المعطيات الوارد من مخرجات البرامج الإحصائية، بإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها وبذلك إثبات صحة الفرضيات أو نفيها .

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وإختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة: بعد التأكد من صدق وثبات الإستبيان في صورته النهائية وكونه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء كل من أهداف وفرضيات الدراسة، نبدأ بعرض الخصائص الشخصية، ثم تحليل تفصيلي للبيانات وعرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج .

أولاً. عرض خصائص عينة الدراسة: إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب عرضاً تفصيلياً لأهم الخصائص التي تتميز بها عينة الدراسة، وأنها فعلاً تعكس مجتمع الدراسة، وأن طبيعة البيانات التي تتم معالجتها كونها صادرة من ممارسين مختصين أم غير ذلك، والجدول الموالي يبين خصائص هذه العينة

جدول رقم (2-9) خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	البيان	
.....	ذكر	الجنس
.....	أنثى	
.....	اقل من 30 سنة	العمر
.....	من 30 إلى 40 سنة	
.....	من 40 الى 50 سنة	
.....	من 50 سنة فما أكثر	
.....	أستاذ مؤقت	الرتبة العلمية
.....	أستاذ مساعد	
.....	أستاذ محاضر	
.....	أستاذ التعليم العالي	
.....	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات التدريس
.....	من 5 - 10 سنوات	
.....	من 10 - 15 سنة	
.....	أكثر من 20 سنة	
.....	شهادة الليسانس	المؤهل العلمي
.....	شهادة الماستر	
.....	شهادة الماجستير	
.....	شهادة الدكتوراه	
.....	شهادة اخرى	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

يظهر من خلال الجدول السابق بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (.....%)، بينما تمثل نسبة فئة الإناث (.....%)، ويظهر جلياً في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2) بين توزيع متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

ويعود هذه النتائج إلى

.....

.....

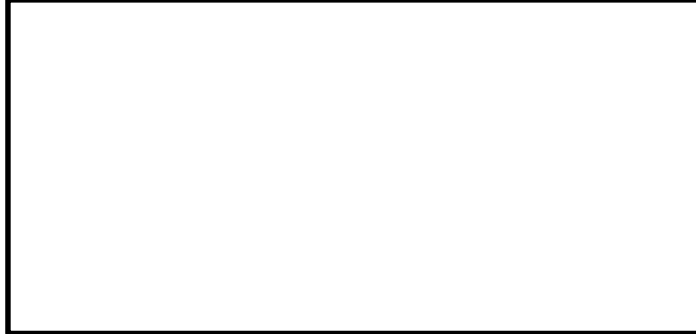
.....

أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول السابق رقم (...). فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (.....%).

.....

.....

الشكل (2-3) يمثل توزيع العينة المتغير حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

وهذه نتيجة

.....

.....

كما يتضح من الجدول رقم (...) المتعلق بالرتبة العلمية

.....

الشكل 2-4 يمثل توزيع العينة حسب الرتبة العلمية



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

وهذا دلالة على أن الجامعة

.....
.....
.....

وفيما يتعلق بسنوات التدريس وكما تشير النتائج في الجدول رقم (...) إلى أن

.....
.....
.....

الشكل رقم 2-5 يمثل توزيع حسب عدد سنوات التدريس



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

وهي نسبة

.....
.....
كما يتضح من الجدول أعلاه المتعلق بالمؤهل العلمي.....

.....
.....

كل رقم 2-6 يمثل توزيع حسب المؤهل العلمي

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

تعزى هذه النتيجة إلى.....

.....

.....

.....

ثانياً. عرض لنتائج محاور الدراسة: سيتم عرض مختلف النتائج الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبيان وتحليلها لمعرفة مستوى تأثير القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي في كلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة محل الدراسة لكل محور من هذه المحاور

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية واقع القيادة الإدارية من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى أداء الأستاذ الجامعي.

1. المحور الأول واقع القيادة الإدارية : قصد التعرف على واقع القيادة الإدارية بكلية الرياضيات وعلوم المادة

جامعة قاصدي مرياح بورقلة، من وجهة نظر عينة الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير (15) فقرة

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة:

- ما هو واقع القيادة الإدارية بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة، من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر عينة الدراسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-10) يوضح تصورات المستجوبين لمحور القيادة الإدارية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعاد
				يميل القائد لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل
				يشجع القائد العمل الجماعي بين المرؤوسين
				يتميز القائد بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز
				يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات
				يهتم القائد بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين
				يتميز القائد بالقدرة على التأثير على الآخرين
				يشجع القائد على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة
				يعتقد القائد ان تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت
				يفضل القائد حل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص وينفرد باتخاذ القرارات
				يلتزم القائد بالقوانين الرسمية والأنظمة والتعليمات بحذافيرها
				يعمل القائد من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين بحل مشكلات العمل
				يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم
				يتيح القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم
				يستعمل القائد العقاب من اجل المحافظة على سير العمل والتدريس الأفضل
				مراعاة القائد لقدرة كل من العاملين ولظروفهم عند توزيع المسؤوليات.

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهرت النتائج أن

.....

2. المحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي: قصد التعرف على مستوى أداء الأستاذ الجامعي من خلال إجابات

العينة في هذه الدراسة، وذلك من خلال تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة:

- ماهو مستوى أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرباح بورقلة، من وجهة نظر عينة الدراسة؟

لتحليل هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للأبعاد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11) يوضح تصورات المستجوبين لمحور أداء الأستاذ الجامعي

أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
التدريس
البحث العلمي
خدمة المجتمع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، وبمن التفصيل في النتائج على

النحو الموالي:

- البعد الأول: التدريس

الجدول رقم (2-12) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد التدريس من محور أداء الأستاذ الجامعي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	مشارك في الندوات وإعداد المحاضرات
02	يراعي القيم والاتجاهات وميول الطلبة مهارات القيادة وتحمل المسؤولية
03	يساعد الطلاب على الابتكار والإبداع والتحلي بالأخلاقيات المهنية بعد التخرج
04	يوظف تكنولوجيا التعليم الالكتروني في مجال عمله
05	يجدد في أساليب تدريسه ليحدث التغيير والتطوير
المعدل العام					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم).

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا

.....
.....

- البعد الثاني: البحث العلمي:

الجدول رقم (2-13) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد البحث العلمي من محور أداء الأستاذ الجامعي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
.....	يشرف ويتابع الطلبة إثناء تنفيذهم البحث	01
.....	ينمي أخلاقيات البحث العلمي لدى طلبة ويساعدهم على كيفية إجراء بحوث رصينة وعلمية	02
.....	عضو فعال في المراكز البحثية	03
.....	مشارك في إجراء البحوث اللازمة والمفيدة في مجال عمله	04
.....	القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتساهم في حلها	05
.....	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم).

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا

.....
.....

- البعد الثالث: خدمة المجتمع:

الجدول رقم (2-14) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد خدمة المجتمع من محور أداء الأستاذ الجامعي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
.....	يحرص على نقل ثقافة المجتمع لطلابه	01
.....	يساهم في إحداث التطور الاجتماعي	02
.....	يقدم الأسس العلمية للتصدي للمشكلات التي تواجه المجتمع	03
.....	يساهم على تنمية البحث العلمي التطبيقي وربطه بواقع العمل في المجتمع	04
.....	مشاركة أبناء الجامعة من طلبة وأعضاء هيئة التدريس في المجال التطوعي العام لخدمة المجتمع	05
.....	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم).

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا

.....
.....

ثالثاً. إختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة:

للتحق من فرضيات الدراسة لبد من التحقق مما يلي:

1. هل توجد علاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وأبعاد المتغير التابع (أداء الأستاذ الجامعي) والمتمثلة في (الأداء التدريسي، البحث العالمي، خدمة المجتمع) وذلك من خلال إجراء اختبار ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15) يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير	المتغير المستقل: القيادة الادارية		
الأداء التدريسي	معاملات بيرسون		المتغير التابع: أداء الأستاذ الجامعي
	مستوى الدلالة		
	العدد		
البحث العالمي	معاملات بيرسون		
	مستوى الدلالة		
	العدد		
خدمة المجتمع	معاملات بيرسون		
	مستوى الدلالة		
	العدد		

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه علاقة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

.....
.....
.....

2. توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبدلية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (2-16) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات القيادة الادارية	15		
الثاني	عبارات اداء الاستاذ الجامعي	15		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم

من خلال الجدول رقم (2-09) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (...)، وأن مستوى الدلالة يساوي (...). أي أنها إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (...)، وأن مستوى الدلالة يساوي (...). أي أنها إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات من (0.05) أي (.....) وهذا يدل على أن البيانات ... التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه الفرضية الصفرية H_0 الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

3. تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة: بعد التحقق من وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد المتغير التابع (أداء الأستاذ الجامعي) وبين المتغير المستقل القيادة الإدارية وأن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي يمكن إجراء تحليل الانحدار بين كل بعد من أبعاد المتغير التابع والمتغير المستقل لإختار الفرضيات على النحو الموالي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرباح بورقلة، يمكن معالجة الفرضية من خلال دراسة الانحدار الخطي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

معادلة الانحدار			القيمة الاحتمالية	قيمة "ف"	ر ²	معامل الارتباط
القيمة الاحتمالية	قيمة "ت"	معامل الانحدار B				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد ($2R = \dots\dots\%$) ، وهو ما يعني أن مستوى القيادة الإدارية تفسر بنسبة % من التباين الحاصل في الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة وهي نسبة تفسيرية وهذا ما (يثبت/ينفي) صحة الفرضية الأولى

الفرضية الثانية توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء البحثي للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة، يمكن معالجة الفرضية من خلال دراسة الانحدار الخطي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

معادلة الانحدار			القيمة الاحتمالية	قيمة "ف"	ر ²	معامل الارتباط
القيمة الاحتمالية	قيمة "ت"	معامل الانحدار B				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد ($2R = \dots\dots\%$) ، وهو ما يعني أن مستوى القيادة الإدارية تفسر بنسبة % من التباين الحاصل في البحث العلمي للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة وهي نسبة تفسيرية وهذا ما (يثبت/ينفي) صحة الفرضية الثانية

الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة في خدمة المجتمع، يمكن معالجة الفرضية من خلال دراسة الانحدار الخطي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (2-19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

معادلة الانحدار			القيمة الاحتمالية	قيمة "ف"	ر ²	معامل الارتباط
القيمة الاحتمالية	قيمة "ت"	معامل الانحدار B				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد ($2R = \dots\dots\%$) ، وهو ما يعني أن مستوى القيادة الإدارية تفسر بنسبة % من التباين الحاصل في خدمة المجتمع للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة وهي نسبة تفسيرية

4. إختبارات أثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع: تنص الفرضية الخامسة: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح ورقلة تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية، سيتم إختبار هذه الفرضية إحصائياً من خلال إختبار T-Test للعينات المستقلة وإختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على النحو الموالي:

- نتائج التحليل المتعلقة بإختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الجنس، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20-2): يوضح نتائج تحليل T-Test لفحص أثر متغير الجنس في مستوى أداء الأستاذ الجامعي

Test t			Test de leven's sur l'égalité des variances			متوسط الحسابي	العدد	الجنس
sig	T	الفرضيات	sig	F	الفرضيات			
								ذكر
								أنثى

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم).

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة $F = (\dots)$ وقيمة الدلالة المعنوية (\dots) $sig =$ وهي من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ،

- نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء الأستاذ الجامعي تعزى للمتغيرات المتبقية، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21-2): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية والوظيفية حول مستوى أداء الأستاذ الجامعي

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	- بين المجموعات - داخل المجموعات - التباين الكلي					
الرتبة العلمية	- بين المجموعات - داخل المجموعات - التباين الكلي					
عدد سنوات التدريس	- بين المجموعات - داخل المجموعات - التباين الكلي					
المؤهل العلمي	- بين المجموعات - داخل المجموعات - التباين الكلي					

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم.....).

نلاحظ من الجدول رقم (.....) والجدول رقم (.....)

..... وهذا ما (يثبت/ينفي) صحة الفرضية الخامسة

II.2.2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

بعد تحليل الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية وتليل الوثائق يمكن أن نفسر النتائج المتحصل عليها على النحو الموالي:

✓ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية:

تقر الفرضية الأولى بأنه توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة، تبين نتائج الدراسة السابقة أن المتوسط العام لواقع القيادة الإدارية كان مما يدل على

✓ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تتمثل الفرضية الثانية في أنه توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء البحثي للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة، ومن خلال نتائج الجدول رقم (.....) التي تبين أن المتوسط الحسابي قدره (....) وهذا يشير إلى

✓ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة في خدمة المجتمع.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (.....) التي تبين المتوسط الحسابي (.....) وهذا يعزى إلى

✓ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

تقر الفرضية الرابعة بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح ورقلة تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية، ومن خلال نتائج الجدول رقم (.....) وهذا يشير إلى.....

.....

.....

خلاصة

اتضح لنا من خلال الدراسة التي قمنا بها ان اهمية هذا الموضوع يكمن في التعرف على ابعاد العلاقة التي تربط بين الادارة والاستاذ اي بين النمط القيادي السائد في ادارة الجامعة وبالاخص في كلية الرياضيات وعلوم المادة وانعكساته على اداء الاستاذ الجامعي .

ولتحقيق نتائج جد فعالة من طرف الاستاذ ماعلى الجامعة الا ان تعزز ماهو ايجابي وتصحح ماهو فالجامعة تتوقع اهداف مستقبلية راقية من اساتذتها فهذا لن يتجسد على ارض الواقع لاسباب وعوامل عديدة تتعلق بنمطها القيادي الاداري فعليها ان تضع اجراءات وسياسات تلائم مناخها الداخلي الجامعي وكذلك تعزز المناخ الخارجي، ومايكون تحقيق هذا الا بوجود قيادة ادارية فعالة ومرنة. تجعل من الاستاذ مرجعا وقدوة للاجيال

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إظهار اثر القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة- وللإجابة على الإشكالية الرئيسة التي كانت "ما مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة- الجزائر؟" والإشكاليات الفرعية واختبار الفرضيات المصاغة للإحاطة بكل جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى قسمين قسم النظري الذي تم من خلاله إعطاء المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة وعرض الدراسات السابقة في هذا المجال، أما القسم التطبيقي فقد بينا من خلاله الخطوات المنهجية والطريقة المتبعة بالإضافة وكذلك طرق المعالجة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة

نتائج إختبار الفرضيات: بعد الدراسة والتحليل تم الوصول إلى مايلي:

الفرضية الأولى: التي تنص على أن توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة ، تبين من خلال متوسط الحسابي أن مستوى أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة - جامعة قاصدي مرياح ورقلة بلغ (.....) وعليه تمّ (قبول/رفض) الفرضية

الفرضية الثانية: التي تنص على أن توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على الأداء البحثي للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة ؛ تبين من خلال متوسط الحسابي أن واقع القيادة الإدارية بكلية الرياضيات وعلوم المادة - جامعة قاصدي مرياح ورقلة بلغ (.....) وعليه تمّ (قبول/رفض) الفرضية

الفرضية الثالثة: التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير للقيادة الإدارية على أداء خدمة المجتمع للأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة، تبين من خلال معامل الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة - جامعة قاصدي مرياح ورقلة أنه بلغ (.....) وعليه تمّ (قبول/رفض) الفرضية

الفرضية الثالثة: التي تنص على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح ورقلة تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية.

نتائج الدراسة: تجاوباً مع الأهداف التي كنا نسعى إليها من البحث توصلنا لأهم النتائج كمايلي:

- -
- -
- -
- -
- -

توصيات الدراسة: بناءً على النتائج المتوصل إليها من الدراسة نوصي مسؤولي كلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة- بمايلي:

- -
- -
- -
- -
- -
- -

أفاق الدراسة: أثناء البحث لإنجاز هذه الدراسة أستوقفتنا عدت إشكالات خارجة عن حدود الدراسة لم تتمكن من التطرق إليها نضعها لإثراء والبحث أهمها:

- دور القيادة الإدارية في مواجهة المخاطر الإجتماعية "كوفيد 19 نموذجاً"
- دراسة حالة قطاع التعليم العالي في الجزائر"
- دراسة مقارنة بين الجامعة الجزائرية والقطرية في الإستفادة من التعليم الإلكتروني في ظل الحجر الصحي

قائمة المصادر
والمراجع

1- باللغة العربية

1- الكتب:

- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن، 2009.
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2009.
- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- عاشور أحمد صقر، إدارة القوي العاملة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
- طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، جامعة حلب، 2005.
- كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000.
- ماجد العطية، سلوك المنظمة (سلوك المنظمة والفرد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 231.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2001.
- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007.
- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- John H. Jackson/ Robert Lmathis، ترجمة محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، شعاع للنشر والعلوم، ط1، مؤسسة بن راشد آل مكتوم، الإمارات، 2009.

2- المجلات :

- إخلاص زاكي فرج، الرضا الوظيفي لدموظفي وزارة التربية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، بغداد، 2013.
- موسي السعودي، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي، دراسات العلوم الإدارية، العدد 1، الأردن، 2013.

3- الأطروحات والمذكرات :

- بوعكاز فريد، الإشراف والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، 2008.
- زهاني وسام، نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع الادارة وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- سهام بن رحمون، بيئية العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- طارق فرج عبد الله عركوك، الأمن الوظيفي وأداء المعلمين، دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2006.

قائمة الملاحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة اعمال



استبيان

السادة والسيدات أساتذة جامعة ورقلة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الضروري لإنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحض بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

ولكم منا كل الشكر والتقدير

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالقيادة الإدارية

الرقم	البند	موافق	محايد	غير موافق
01	يميل القائد لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل			
02	يشجع القائد العمل الجماعي بين المرؤوسين			
03	يتميز القائد بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز			
04	يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات			
05	يهتم القائد بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين			
06	يتميز القائد بالقدرة على التأثير على الآخرين			
07	يشجع القائد على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة			
08	يعتقد القائد ان تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت			
09	يفضل القائد حل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص وينفرد باتخاذ القرارات			
10	يلتزم القائد بالقوانين الرسمية والأنظمة والتعليمات بحذافيرها			
11	يعمل القائد من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين بحل مشكلات العمل			
12	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم			
13	يتيح القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم			
14	يستعمل القائد العقاب من اجل المحافظة على سير العمل والتدريس الأفضل			
15	مراعاة القائد لقدرة كل من العاملين ولظروفهم عند توزيع المسؤوليات.			

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بأداء الاستاذ الجامعي

الرقم	البند	غير موافق	محايد	موافق
محور التدريس				
01	مشارك في الندوات وإعداد المحاضرات			
02	يراعي القيم والاتجاهات وميول الطلبة مهارات القيادة وتحمل المسؤولية			
03	يساعد الطلاب على الابتكار والإبداع والتحلي بالأخلاقيات المهنية بعد التخرج			
04	يوظف تكنولوجيا التعليم الالكتروني في مجال عمله			
05	يجدد في أساليب تدريسه ليحدث التغيير والتطوير			
محور البحث العلمي				
06	يشرف ويتابع الطلبة أثناء تنفيذهم البحث			
07	ينمي أخلاقيات البحث العلمي لدى طلبة ويساعدهم على كيفية إجراء بحوث رصينة وعلمية			
08	عضو فعال في المراكز البحثية			
09	مشارك في إجراء البحوث اللازمة والمفيدة في مجال عمله			
10	القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتساهم في حلها			
محور خدمة المجتمع				
11	يحرص على نقل ثقافة المجتمع لطلابه			
12	يساهم في إحداث التطور الاجتماعي			
13	يقدم الأسس العلمية للتصدي للمشكلات التي تواجه المجتمع			
14	يساهم على تنمية البحث العلمي التطبيقي وربطه بواقع العمل في المجتمع			
15	مشاركة أبناء الجامعة من طلبة وأعضاء هيئة التدريس في المجال التطوعي العام لخدمة المجتمع			

المحور الثالث : معلومات متعلقة بالأستاذ:

			ذكر	أنثى	الجنس
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر	
الرتبة العلمية	أستاذ مؤقت	أستاذ مساعد	أستاذ محاضر	أستاذ التعليم العالي	
عدد سنوات التدريس	أقل من 05 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	
المؤهل العلمي	شهادة الليسانس	شهادة الماستر	شهادة الماجستير	شهادة الدكتوراه	شهادة أخرى

قائمة الفهرس

الصفحة	العنوان
IV	إهداء
V	شكر
VI	الملخص
70	الفهرس
70	قائمة الجداول
70	قائمة الأشكال البيانية
70	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية القيادة الإدارية وأداء الأستاذ الجامعي.	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : عموميات حول القيادة الإدارية وأداء الأستاذ الجامعي
3	المطلب الأول :
3	أولا : مفهوم الأداء وعناصره
4	ثانيا : مفهوم الأستاذ الجامعي
7	ثالثا : حقوق وواجبات الأستاذ الجامعي
9	المطلب الثاني : الإطار النظري للقيادة الإدارية
9	أولا : مفهوم وأهمية القيادة الإدارية
15	ثانيا : نظريات القيادة الإدارية
18	ثالثا : مظاهر القائد الناجح
22	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لأداء الأستاذ الجامعي والقيادة الإدارية
22	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
24	المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة
27	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية تأثير القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي بكلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	
29	تمهيد
	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

29	المطلب الأول : منهجية وأدوات الدراسة
29	أولا : الإطار المنهجي للدراسة
29	ثانيا: مجتمع الدراسة و العينة
31	المطلب الثاني : أدوات الدراسة المستخدمة
32	أولا : مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي
33	ثانيا :صدق وثبات الإستبيان
35	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
35	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
36	أولا : توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية
39	ثانيا : تحليل محاور الدراسة
39	المطلب الثاني : مناقشة النتائج المتوصل إليها
43	أولا : نتائج فرضيات الدراسة وتفسيرها
47	ثانيا : إختبار تحليل التباين الأحادي
48	ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة
50	خلاصة الفصل الثاني
52	الخاتمة
55	قائمة المصادر والمراجع
58	قائمة الملاحق
70	الفهرس