

النمط القيادي لمدرء الجامعات وأثره على الروح المعنوية للعاملين. Leadership Pattern Among University Principals And Its Impact On The Moral of Workers

مرزوق مقلاتي¹

¹جامعة الحاج لخضر باتنة (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2019-04-22؛ تاريخ المراجعة : 2023-06-19؛ تاريخ القبول : 2023-12-15

ملخص :

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى النمط القيادي لدى مديري الجامعات وأثره على الروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة قصدية تألفت من 234 عامل من جامعات أم البواقي وتبسة وخنشلة، كما تم تطوير استبانتيين هما : استبانة الأنماط القيادية وتكونت من 37 فقرة واستبانة الروح المعنوية وتكونت من 42 فقرة تقيس الدرجة الكلية للروح المعنوية لدى العاملين وقد تم استخراج صدق الاستبانتيين وثباتهما. ولغايات استخراج نتائج الدراسة تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لاختبار فرضيات الدراسة.

وبعد التطبيق على أفراد العينة توصلت الدراسة إلى نتائج منها الآتي: أن النمط القيادي السائد في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العاملين كان نمط القيادة الديمقراطي متبوعا بالنمط القيادة الدكتاتوري وأخيرا نمط القيادة التسيبي. كان مستوى الروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم متوسطا. كما تم قياس مستوى الأثر لمختلف الأنماط على الروح المعنوية حيث جاء النمط القيادي الديمقراطي أولا وفسر ما مقداره 17.9% من التباين في الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية، تلاه النمط القيادي الدكتاتوري بنسبة 12.1% وأخيرا النمط التسيبي بنسبة 10.8%. كما أوصت الدراسة بالاهتمام بدراسة الروح المعنوية للعاملين والعوامل المؤثرة فيها.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، النمط الدكتاتوري، النمط الديمقراطي، النمط التسيبي، الروح المعنوية

Abstract:

The main goal of this study is to uncover the dominant leadership pattern among university principals and its impact on the workers' moral from their point of view. To achieve the aims of this study, the researcher followed the Descriptive Method. The study was carried out on a sample group of 234 university workers from Oum El Bouaghi, Tebessa and Khenchla universities. The researcher developed two questionnaires to gather data about his study. The first questionnaire, of 37 items, was about the different leadership styles and the second one, of 42 items, was developed to measure the total extent of workers' moral. The reliability and the validity of both instruments was established. To get the results of the study, he relied on the descriptive statistics to test the hypotheses of the research. After the questionnaires were administered to the sample of the study, it was found the following: -The dominant leadership according to the workers' perspective was the democratic one followed by the authoritarian and the laissez-faire or easy going leadership. It was showed that the level of the workers' moral was at medium.

-The extent of the impact of the different leadership styles on the workers' moral was measured. The democratic leadership comes first with 17.9 percent in the difference of the moral of workers working in the university administration. Second, the dominant authoritarian leadership followed the first one with 12.1 percent. The laissez-faire or the easy going leadership style comes last with 10.8 percent.

Keywords : Leadership, Authoritarian leadership style, Democratic leadership style, Laissez-faire leadership style, Moral.

- مقدمة :

حظي مفهوم القيادة بالنصيب الوافر من الاهتمام لما له من أهمية كبرى في رقي المجتمعات المعاصرة، بل إن ما يسود العالم اليوم من سلام وتوتر أو إصلاح وتقدم إنما هو نتيجة لسلوك القيادات العالمية، ذلك لأن القيادة ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والثقافية. ونجدها في مختلف الميادين في الإدارة وفي الجامعة وفي المصانع، ففي كل العلاقات الإنسانية يوجد قادة وهناك أتباع ويتوقف النجاح أو الإخفاق على نوع وشخصية القائد القادر على مواجهة والتحمل والتأثير في الآخرين.

ولقد دلت معظم الأبحاث والدراسات النفسية والإدارية والاجتماعية على أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها هذا القائد منظمته، وبالنمط القيادي الذي يمارسه وحتى بالصفات القيادية التي يتصف بها وأيضا بمدى قدرته على توظيف إمكاناته من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين وتحسين أدائهم ورفع معنوياتهم.

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

من المعروف أن معنويات الأفراد لها أهمية كبيرة في مجال العمل انطلاقا من كونها مقياسا لفاعلية العاملين في أي منظمة. لذلك أصبح الاهتمام بالروح المعنوية ورضا العاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات الأفراد وردود أفعالهم وظروف عملهم المادية والإدارية والنفسية، ويعد اهتمام المدراء بالجوانب النفسية للعاملين من بين التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد، فهناك مديرون يعملون على توفير جو مريح لمرؤوسيهم وذلك عن طريق حل مشكلاتهم وحل الصراعات التي تنشأ بينهم والرفع من معنوياتهم، في حين أن هناك مديرين على عكس النمط الأول لا يسببون سوى الإزعاج عند حضورهم لمقرات عملهم، مما يؤثر سلبا على راحة الموظف وقد يجعله لا يعطي أفضل مما عنده، وفي مثل هذه الأجواء يصعب على المرؤوسين نقل انشغالاتهم وشكاويهم نتيجة عدم تقدير مشاعرهم و الضغط والتهديد الممارس عليهم وبالتالي تمتلكهم المشاعر السلبية ويصابون بالإحباط وبالتالي تجدهم معزولون لا يندفعون نحو العمل مما ينعكس سلبا على إنتاجية المؤسسة على المدى البعيد. ومن هنا بدأت الإدارة الحديثة بالاهتمام بمختلف الأساليب المؤدية إلى اكتشاف المشاعر السلبية وتنمية المشاعر الإيجابية وقد أصبح ينظر إلى الروح المعنوية العالية ورضا الموظف كأهم عنصر من عناصر التحفيز لغرض تحسين الأداء في الانجاز.

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

ومن خلال اهتمام الباحث بالعمل الإداري الجامعي ومعرفة الشخصية بالعديد من القادة والمدراء والموظفين، لمس عن قرب أهمية الأنماط القيادية في الجامعة الجزائرية وأثرها على الروح المعنوية للعاملين وبالرغم أن متغير الروح المعنوية لدى العاملين تمت دراسته في مختلف المجالات العسكرية والصناعية والاقتصادية بينما لايزال يحتاج إلى مزيد من الدراسة في مجال المؤسسات الجامعية،

ونظرا للكثرة الهائل والمتزايد في كل سنة من الموظفين الوافدين إلى الجامعة الجزائرية وإلى هذا التطور في المنجزات الجامعية وإلى مختلف التطورات وما أفرزته من تغييرات هيكلية في نظمها وأنماط قيادتها بقي الغموض يحوم حول المعايير التي يجب الاعتماد عليها في اختيار القيادات الإدارية للمؤسسات الجامعية. وفي ظل هذه الظروف وجدنا أن هناك من تسلقوا

هذه المناصب والمواقع ربما عن طريق الخطأ أو المحاباة، وركبوا موجة التغييرات على الرغم أنهم يفتقرون إلى أخلاقيات القائد وإلى كل السمات الواجب توفرها في القائد الناجح، ولم تكتف هذه الفئة من النخبة باقتناص بعض المناصب القيادية في الجامعة الجزائرية بل حولها إلى مملكة فردية وعمرها فيها لعشرات السنين بل لأكثر من عقدين من الزمن. ومن جراء هذه الوضعية المخرجة للجامعة الجزائرية وللإدارة الجامعية على الخصوص، أفرزت ظهور بعض التكتلات في مفاصل الهيكل الجامعي سيطرت من خلاله على زمام الأمور وأدخلت مديرياتها في مواجهات مع الشريك الاجتماعي وحتى التنظيمات الطلابية وصلت بها إلى حد المتابعات القضائية لعدة سنوات.

وبالنظر إلى خصوصية الجامعة كمؤسسة تربية تكتسي فيها العلاقات التنظيمية أهمية بالغة مما يفرض على الإدارة الجامعية عدم تهميش فئة الموظفين وعدم استبعادهم من عملية اتخاذ القرارات المصيرية مما قد يؤدي إلى كثرة النزاعات وظهور التنظيمات الغير رسمية وقد يتسبب في التخلي والعزوف عن الانضمام إلى الهيئات النقابية وعدم مشاركة الموظفين في مختلف الأنشطة الثقافية بالجامعة ويعتبر ذلك أحد أبرز مظاهر الاحتقان

إن أحادية التوجه المركزي للقيادة الجامعية في تسيير شؤون الجامعة هو ممارسة من شأنها أن تسلب عملية التعليم الجامعي أو التحصيل المعرفي في النهاية كل قيمة ومعنى وتحويله إلى مجرد طعام لا يحقق الفائدة المرجوة منه لأكله. وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على هذه الأنماط القيادية السائدة في الجامعة الجزائرية، وكذلك التعرف على ما إذا كان القائد الإداري يعمل على تحقيق أهداف الجامعة دون أي اعتبار لأهداف ومشاعر العاملين فيها. وبناء على ذلك تم تحديد مشكلة البحث في التساؤل التالي: ماهي الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء الجامعات وما هو أثرها على الروح المعنوية للعاملين؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

ما النمط القيادي السائد لمديري الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العاملين فيها؟

ما مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية؟

ما هو أثر النمط الدكتاتوري على الروح المعنوية للعاملين؟

ما هو أثر النمط الديمقراطي على الروح المعنوية للعاملين؟

ما هو أثر النمط الفوضوي على الروح المعنوية للعاملين؟

1.1- أهداف الدراسة : التعرف على الأنماط القيادية لدى المدراء في جامعات الشرق الجزائري من وجهة نظر العاملين في الإدارة، ومدى تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين (رضا الموظف عن الإشراف المباشر-رضا الموظف عن ظروف العمل-رضا الموظف عن مركزه الوظيفي-رضا الموظف عن فاعلية الجامعة).

الكشف عن مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعة الجزائرية.

معرفة أثر كل من المتغيرات المستقلة (الجنس-العمر-الخبرة المهنية-المستوى الوظيفي) في تصور المرؤوسين للأنماط القيادية لدى مدراءهم.

2.1- فرضيات الدراسة : يتوقع الباحث أن يكون النمط القيادي الديكتاتوري هو الأكثر استخداما من طرف مدراء الجامعات من وجهة نظر العاملين في الإدارة الجامعية.

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

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

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

3.1- مفاهيم الدراسة

النمط: النمط في اللغة، الطريقة والأسلوب. ويعرف النمط إجرائيا في هذه الدراسة بأنه الأسلوب الإداري الذي يمارسه مدير الجامعة لإقناع العاملين وتحفيزهم على المحافظة على مستوى عال من الأداء لتحقيق أهداف الجامعة.

القيادة: القيادة هي القدرة على التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد (منصور فهمي، 1981، ص100) أو هي القدرة على التأثير على المرؤوسين لحثهم وتشجيعهم على العمل بشكل طوعي واختياري، وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة، بطريقة تضمن طاعتهم، وثقتهم.

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

النمط القيادي الدكتاتوري: فالقائد في هذا النمط هو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال، كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحده الحاكم والحكم ومصدر الثواب والعقاب، ويعتمد الأعضاء اعتمادا كلياً عليه (عيسوي، 2000، ص.146). ومن سماته عدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها كانت غير سليمة وأيضا التفرقة في المعاملة بين العاملين في المؤسسة (العجمي، 2013، ص.194). فالنمط القيادي الدكتاتوري هو النمط الذي يتميز فيه القائد بالمركزية المطلقة ويتخذ من سلطته أداة تحكم وضغط ويستخدم أسلوب الأمر والسيطرة والتخويف ويجبر مرؤوسيه على العمل والطاعة خوفا من العقوبة.

النمط القيادي الديمقراطي: أما في هذا النمط فالقائد يتميز بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات ويستأنس بأراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقتهم الكامنة (المغربي، 2004، ص. 152). ويعتمد في أسلوبه على الإقناع والاهتمام بجميع المقترحات ومن سماته تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه (العجمي، 2013، ص. 198). فالنمط القيادي الديمقراطي هو النمط الذي يقبل فيه القائد مناقشة مختلف الآراء والاقتراحات، والقبول بالمشاركة والترغيب والإقناع.

النمط القيادي التسبيبي: ويتميز هذا النوع من القيادة بان قائد الجماعة أو مديرها يكون غير مكترث بواجبات الإدارة، مهملا في القيام بها، لا يؤدي إلا دورا شكليا في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة (فرج، 1986، ص.216). وعليه فالنمط القيادي التسبيبي هو النمط الذي يترك فيه القائد الحرية الكاملة لمرؤوسيه في ممارسة نشاطاتهم، ويتميز هذا النمط بضعف شخصية القائد وعدم تدخله في مجريات الأمور ويغلب عليه طابع الفوضى والسلبية.

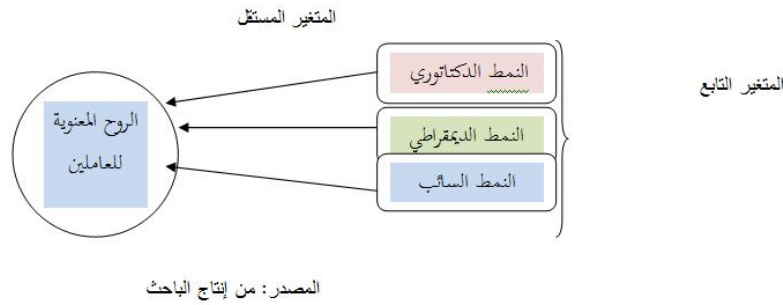
الروح المعنوية: تشير إلى اتجاهات الأفراد نحو النمط القيادي وظروف العمل وهي تبين مدى استعداد الأفراد لبذل الجهد وتحقيق الأهداف الموضوعية. لذلك يرى بعض المديرين أن مستوى الروح المعنوية هو مقياس لمدى نجاح الإدارة ونوعيتها ولذلك يحرصون على رفعها كدليل على حسن ادارتهم (منصور فهمي، 1981، ص145)، وتشير إليها دائرة معارف علم النفس على أنها "اتجاه ايجابي نحو جماعة العمل، أهدافها، ونمط القيادة بما ينجم عنه من توافر الاستعداد للعمل وارتفاع مستوى هذا الاستعداد، ومن أكثر التعاريف قبولا تعريف وارين بأنها "اتجاه أساسه الثقة والمثابرة في العمل والتمسك بمثل الجماعة (عيسوي، 2000، ص.100)

العاملين: والمقصود منهم في هذه الدراسة هم الموظفون الدائمون في الإدارة الجامعية والذين يحوزون على منصب نوعي ويشمل: أمين عام للجامعة أو الكلية-رئيس مصلحة بالإدارة أو الكلية-مدير فرعي بالإدارة أو المعهد ويمارسون وظائفهم كمسؤولين، ويستثنى من ذلك الأساتذة الذين تم تكليفهم بتسيير مصالح إدارية.

II - الطريقة والأدوات :

1. II - نموذج الدراسة : وفيه يبين الباحث المتغيرات المستقلة والمتمثلة في النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط السائب وعلاقتها بالمتغير التابع وهو الروح المعنوية.

2.11 - المتغيرات :



3.11 - بناء المقياس: وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المقياس الخماسي لليكرت، حيث تتميز طريقته في أنها سهلة الإعداد و التطبيق، ثم قام الباحث بإعداد عبارات المقياس وذلك بعد الاطلاع على بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع، وقد كان المقياس على النحو التالي:

يتعلق الجزء الثاني من الاستمارة بالأنماط القيادية والمكون من 37 فقرة مقسمة على ثلاث أبعاد كما يلي:

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

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

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

يتعلق الجزء الثالث من الاستمارة بالروح المعنوية والمكون من (42) فقرة مقسمة على خمسة مجالات كما يلي:

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

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

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

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

المجال الخامس: نظام الحوافز ويتكون من (9) فقرات

حساب معامل ألفا كرونباخ : Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الملاحق جدول رقم (1)

والجدول رقم (2):

الروح المعنوية: 0.88

الأنماط القيادية: 0.92

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانته الدراسة مما يسمح بالإجابة على أسئلة الدراسة واختبار

فرضياتها.

4.11 - المجال البشري: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة المركزية والأقسام التابعة للكليات في الجامعات المعنية

(جامعة أم البواقي، جامعة تبسة، جامعة خنشلة)

5.11 - عينة الدراسة: عمد الباحث إلى اختيار واعتماد العينة غير الاحتمالية أو العينة القصدية، لأنها تتناسب وموضوع

بحثنا هذا، والذي يحتم على الباحث أفرادا مخصوصين، كما أن هذا النوع من العينة يسميها الإحصائيون أيضا بالمعانيات

الإمبريقية "ويمكن جدا أن تكون ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه، وأن معدل الخطأ هو نفسه بالنسبة للمعينة الاحتمالية"

(أنجرس، 2004، ص310)

6.ii - كيفية اختيار العينة : بالنسبة للمعاينات غير الاحتمالية، فإنه يكفي أن يكون لدينا عددا كافيا من العناصر لنتمكن من إجراء المقارنات الضرورية، وأن حجم العينات غير الاحتمالية يمكن أن يكون مختلفا جدا وذلك حسب مشكلة البحث (أنجرس 2004، 318).

ان عملية الاختيار لا ترتبط بقواعد معينة وإنما تتم وفقا لخصائص محددة مسبقا لأفراد المجتمع (د.ن. العينات وكيفية اختيارها (www.minshawi.com تم استرجاعها بتاريخ 2017/5/16) ، وبالتالي فإن للباحث الحرية في اختيار حجم العينة حسب ما تقتضي مشكلة البحث ولا يخضع هذا الاختيار إلى أي قاعدة أو معادلة رياضية، فمشكلة البحث هي الموجه الأساسي لتحديد حجم العينة يبقى فقط من أجل ضمان التمثيل الكافي أو تخفيض خطأ المعاينة يتوجب على الباحث الزيادة في حجم العينة؛ ولذلك حاول الباحث الحصول على معلومات تفصيلية عن جميع مفردات العينة و تم التوصل إلى 234 فرد من عدد العاملين المعنيين بالدراسة و البالغ عددهم 271 موظف أي بنسبة 86% والذين يشغلون مناصب نوعية موزعين على ثلاث جامعات حسب الجدول الآتي:

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

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

المصدر: من إعداد الباحث

7.ii - المعالجة الإحصائية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS16) كما تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان ومعامل الثبات ألفا كرونباخ لتحديد قيم ثبات محاور الاستبانة وهما : الأنماط القيادية والروح المعنوية كيفية اتخاذ القرار برفض أو قبول فرضية:

يقوم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS16) بحساب مستوى الدلالة المعنوية (Sig) ومقارنتها بمستوى الدلالة المعتمدة (α) وفقا للقاعدة التالية (بوعلاق، 2009، ص33).

إذا كانت $\text{Sig} < \alpha$ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

إذا كانت $\text{Sig} \geq \alpha$ نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

قيم α هي (0.1 أو 0.01 أو 0.05). وتعبّر عن مستوى الدلالة المقترح:

III - النتائج ومناقشتها: خصائص المتغيرات الشخصية لأفراد العينة:

III 1. متغير الجنس:

جدول (2): يوضح خصائص العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار (ت)	النسبة % المئوية
ذكر	121	51.7%
أنثى	113	48.3%
المجموع	234	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS16)

يوضح الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس وهذا بعد تطبيق الاستبيان حيث قاربت نسبة الإناث 48.3% وبلغت نسبة الذكور 51.70% مما يدل على مساهمة المرأة العاملة وممارستها المناصب القيادية في العينة المبحوثة و قبول المجتمع بمساهماتها كشريك جدير في التسيير على مستوى الإدارة الجامعية، وتعد هذه النسبة مؤشر على تكافؤ الفرص بين الجنسين في الجامعات الثلاث محل الدراسة

III 2. متغير العمر

جدول (3): يوضح خصائص العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار (ت)	النسبة % المئوية
أقل من 30 سنة	24	10.25%
من 30 الى 40 سنة	168	71.79%
أكثر من 40 سنة	42	17.96%
المجموع	234	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS16)

يوضح الجدول رقم (3) الفئات العمرية لأفراد العينة ويتوزعون بمختلف النسب، إلا أن النسبة العالية فهي للفئة العمرية [30،40] حيث تعتبر أعلى نسبة في العينة وتحتل المرتبة الأولى بنسبة 71.79%، متبوعة بالفئة العمرية أكثر من 40 سنة وتحتل المرتبة الثانية بنسبة 17.96%، في حين تحتل فئة أقل من 30 سنة المرتبة الأخيرة بنسبة 10.25%. ومن خلال هذا الجدول نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أكثر من 82% هم في مقتبل العمر وتقل أعمارهم عن الأربعين سنة، مما يجعلنا نستنتج أنه بإمكان هذه الشريحة من الموظفين الشباب المساهمة في تحسين مستوى الخدمات على مستوى الإدارة الجامعية.

III 3. متغير الخبرة العملية

جدول (4): يوضح خصائص العينة حسب متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	التكرار (ت)	النسبة % المئوية
أقل من 5 سنوات	31	13.24%
من 5 الى 10 سنوات	125	53.41%
أكثر من 10 سنوات	78	33.35%
المجموع	234	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS16)

يتضح من الجدول رقم (4) والذي يمثل متغير الخبرة العملية لأفراد العينة، حيث جاءت لفئات العمرية المصنفة بين [5،10] سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 53.41% تليها مباشرة الفئات العمرية التي يفوق خبرتها 10 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 33.35%، وهي نسبة مرتفعة تدل على حضور أصحاب الخبرات في التسيير، في حين جاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة 13.24%.

III 4. متغير المستوى الوظيفي

جدول (5): يوضح خصائص العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار (ت)	النسبة % المئوية
أمين عام	18	7.69%
رئيس مصلحة	205	87.60%
مدير فرعي	11	4.71%
المجموع	234	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS16)

توضح بيانات الجدول (5) أن نسبة 87.60% من أفراد العينة يمثلون فئة رؤساء المصالح برئاسة الجامعة أو إحدى الكليات التابعة لها حيث تحتل المرتبة الأولى، في حين أن نسبة 7.96% يمثلون فئة الأمناء العامون، وتعود المرتبة الأخيرة عند أفراد العينة وهي فئة المدراء الفرعيين بنسبة 4.71%. وهذا يشير إلى أن غالبية المبحوثين من الإطارات الإدارية المسيرة لمختلف المصالح الادارية بالجامعة، كما يرى الباحث أن هذا التباين في المستويات الوظيفية للعينة قد يعزز من شمولية البحث.

كيفية حساب مستوى النمط القيادي أو مستوى الروح المعنوية: اعتمد الباحث على تقسيم مستويات المقياس إلى خمس مستويات وهذا لغرض الحصول على تصنيف دقيق لدرجة تطبيق النمط القيادي كما يلي:

$$\text{المستوى} = \frac{\text{القيمة الدنيا} - \text{القيمة العليا}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

من 1 إلى 1.790	←	مطبق بدرجة ضعيفة جدا.
من 1.791 إلى 2.590	←	مطبق بدرجة ضعيفة.
من 2.591 إلى 3.390	←	مطبق بدرجة متوسطة.
من 3.391 إلى 4.190	←	مطبق بدرجة كبيرة.
من 4.191 إلى 5.00	←	مطبق بدرجة كبيرة جدا.

III 1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما النمط القيادي السائد لمديري الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العاملين فيها؟ واختبار الفرضية الأولى

ولإجابة عن هذا السؤال فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين على كل فقرات استبانة الدراسة وفقا لكل نمط من أنماط القيادة كما هو مبين في الجدول رقم (10).

جدول (3): يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية لمديري الجامعة الجزائرية.

الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
المجال الأول: النمط الديكتاتوري	12	3.035	0.895	متوسطة	2
المجال الثاني: النمط الديمقراطي	13	3.394	0.773	كبيرة	1
المجال الثالث: النمط التسيبي	12	2.737	0.883	متوسطة	3

المصدر: من إعداد الباحث بناء مخرجات برنامج (SPSS16)

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري الجامعات حيث حصل على متوسط حسابي (3.394) وانحراف معياري (0.773) وبدرجة كبيرة يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.035) وانحراف معياري (0.895) ثم النمط التسيبي الذي حصل على متوسط حسابي (2.737) وانحراف معياري (0.883). قد يعزى ذلك إلى أن غالبية العاملين في الإدارة الجامعية من أفراد عينة الدراسة أدركوا حقيقة أن مديريهم يتمتع بدرجة عالية بأسلوب النمط الديمقراطي من خلال قيامه بمهامه الإدارية وكذلك من خلال ممارساته السلوكية ومعاملاته وانفعالاته اليومية. كما قد تعود هذه النتيجة أيضا إلى المدراء أنفسهم ووعيهم بأهمية هذا النمط الديمقراطي، ويظهر ذلك جليا من خلال الجلسات والاجتماعات مع مختلف مكونات الأسرة الجامعية، وكذا من خلال قيامهم بإصدار قرارات تساعد على تحسين فعالية الإدارة الجامعية. وتعتبر هذه النتيجة مخالفة لما كان يتوقعه الباحث وما كان قد افترضه من افتراضات مبدئية للدراسة من أن النمط الدكتاتوري هو النمط السائد في الإدارة الجامعية، وبالتالي فهذه الفرضية لم تتحقق، حيث كان النمط القيادي الديمقراطي في الرتبة الأولى.

III. 2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية؟

ولإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة من العاملين في الإدارة الجامعية والمتعلق بقياس مستوى الروح المعنوية لديهم، ويبين الجدول رقم (4) ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف على مستوى الروح المعنوية للعاملين.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد الفقرات	الأبعاد
متوسطة	0.646	3.179	8	المجال الأول: الراتب والمكانة الاجتماعية.
كبيرة	0.432	3.581	8	المجال الثاني: العلاقة مع زملاء العمل.
كبيرة	0.928	3.394	8	المجال الثالث: الثقة في المشرف.
متوسطة	0.483	3.271	9	المجال الرابع: ظروف العمل
متوسطة	0.618	3.107	9	المجال الخامس: نظام الحوافز.
متوسطة	0.442	3.307	42	الدرجة الكلية لجميع المجالات.

يبين الجدول رقم (4) أن مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية جاء متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة (3.30) وهو مستوى متوسط، حيث حصل مجال العلاقة مع الزملاء على درجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري (0.432)، ويليه مجال الثقة في المشرف بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري (0.928) بدرجة كبيرة أيضاً أن مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية جاء متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة (3.30) وهو مستوى متوسط. ويرى الباحث أن مرد هذه النتائج يعود إلى:

عدم رضا الموظفين عن أوضاعهم الاجتماعية والمادية وهي نتيجة تتسجم مع الشعور العام تجاه المهن الإدارية في الوظيفة العمومي، ويعود ذلك إلى انخفاض مستويات الدخل للعامل في الإدارة الجامعية ونقص الحوافز المادية والمعنوية حيث بلغ مجال نظام الراتب والمكانة الاجتماعية درجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.17) وانحراف معياري (0.646)، واحتل مجال نظام الحوافز المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري (0.618)

III. 3- اختبار الفرضيات

نحاول تحليل نتائج هذا السؤال والتحقق من الفرضيات بناء على القاعدة التالية (بوعلاق، 2009، ص33):

- إذا كانت $\text{Sig} < \alpha$ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- إذا كانت $\text{Sig} \geq \alpha$ نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.
- قيمة مستوى الدلالة المعتمدة في هذه الحالة هي $\alpha=0.05$

أثر النمط الدكتاتوري على الروح المعنوية للعاملين:

H_0 لا يوجد أثر للنمط الدكتاتوري على الروح المعنوية للعاملين.

H_1 يوجد أثر للنمط الدكتاتوري على الروح المعنوية للعاملين.

جدول (5): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لمعرفة مقدار تأثير النمط الدكتاتوري على الروح المعنوية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5.510	1	5.510	31.941	0.348	0.121	0.000
الباقى أو الخطأ	40.022	232	0.173				
المجموع	45.532	233					

المصدر: من إعداد الباحث بناء مخرجات برنامج (SPSS16)

يتبين من الجدول (5) أن معامل التحديد يساوي 0.121 وهذا يعني أن ما قيمته 12.1% من التباين في المتغير التابع (الروح المعنوية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (النمط الدكتاتوري)

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط الدكتاتوري على الروح المعنوية

مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج
		Béta	B	
0.000	39.804	- 0.348	0.096	ثابت Cste
0.000	- 5.652		0.030	- 0.172

المصدر: من إعداد الباحث بناء مخرجات برنامج (SPSS16)

يتبين لنا من الجداول (5) و(6) أن قيمة الارتباط الثنائي R بين النمط الدكتاتوري والروح المعنوية كانت تقدر بـ 0.348 أي بنسبة 34.8% وهي نسبة متوسطة، كما بلغ معامل التحديد R² قيمة 0.121 أي أن نسبة 12.1% من التغيير في الروح المعنوية يعود إلى التغيير في النمط القيادي الدكتاتوري. ويمكننا كتابة معادلة الانحدار بين النمط القيادي الدكتاتوري X1 والروح المعنوية Y كما يلي:

$$Y = 3,828 - 0,172X1$$

وعليه وبناء على قاعدة قبول أو رفض الفرضيات، يمكننا أن نستنتج بأن النمط الدكتاتوري له أثر مباشر على الروح المعنوية، حيث أن مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 كما أن قيمة الانحدار $B\acute{e}ta = -0.348$ وتحسب هنا قيمة $B\acute{e}ta$ بدون النظر إلى الإشارة، حيث تعني هنا الإشارة السالبة أن العلاقة عكسية بين المتغير المستقل (النمط القيادي الدكتاتوري) والمتغير التابع (الروح المعنوية) (الزعيبي، 2012، ص 262). وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه " يوجد أثر للنمط الدكتاتوري على الروح المعنوية للعاملين ".
 أثر النمط الديمقراطي على الروح المعنوية للعاملين.
 H_0 لا يوجد أثر للنمط الديمقراطي على الروح المعنوية للعاملين.
 H_1 يوجد أثر للنمط الديمقراطي على الروح المعنوية للعاملين.

جدول (7): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لمعرفة مقدار تأثير النمط الديمقراطي على الروح المعنوية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	8.135	1	8.135	50.465	0.423	0.179	0.000
الباقي أو الخطأ	37.397	232	0.161				
المجموع	45.532	233					

المصدر: من إعداد الباحث بناء مخرجات برنامج (SPSS16)

يتبين من الجدول (7) أن معامل التحديد يساوي 0.179 وهذا يعني أن ما قيمته 17.9% من التباين في المتغير التابع (الروح المعنوية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (النمط الديمقراطي)

جدول (8) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط الديمقراطي على الروح المعنوية

مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج
		Béta	B	
0.000	21.009	0.423	0.118	ثابت Cste
0.000	7.104		0.034	0.242

المصدر: من إعداد الباحث بناء مخرجات برنامج (SPSS16)

يتبين لنا من الجداول (7) و(8) أن قيمة الارتباط الثنائي R بين النمط الديمقراطي والروح المعنوية كانت تقدر بـ 0.423 أي بنسبة 42.3% وهي نسبة عالية، كما بلغ معامل التحديد R² قيمة 0.179 أي أن 17.9% من التغيير في الروح المعنوية يعود إلى التغيير في النمط القيادي الديمقراطي. ويمكننا كتابة معادلة الانحدار بين النمط القيادي الديمقراطي X₂ والروح المعنوية Y كما يلي:

$$Y = 2,487 + 0,242 X_2$$

وعليه وبناء على قاعدة قبول أو رفض الفرضيات يمكننا أن نستنتج بأن النمط الديمقراطي له أثر مباشر على الروح المعنوية، حيث أن مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 كما أن قيمة الانحدار $B\acute{e}ta = 0.423$ وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه " يوجد أثر للنمط الديمقراطي على الروح المعنوية للعاملين. أثر النمط التسبيبي على الروح المعنوية للعاملين

جدول (9) : نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لمعرفة مقدار تأثير النمط التسبيبي على الروح المعنوية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4.902	1	4.902	27.989	0.328	0.108	0.000
الباقي أو الخطأ	40.631	232	0.175				
المجموع	45.532	233					

المصدر: من إعداد الباحث بناء مخرجات برنامج (SPSS16)

يتبين من الجدول (9) أن معامل التحديد يساوي 0.108 وهذا يعني أن ما قيمته 10.8% من التباين في المتغير التابع (الروح المعنوية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (النمط التسبيبي)

جدول (10) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط التسبيبي على الروح المعنوية.

مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج
		المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية	
		B $\acute{e}ta$	الخطأ المعياري	B
0.000	42.084	- 0.328	0.089	3.756
0.000	- 5.290		0.031	- 0.164

المصدر: من إعداد الباحث بناء مخرجات برنامج (SPSS16)

يتبين لنا من الجداول (9) و(10) أن قيمة الارتباط الثنائي R بين النمط التسبيبي والروح المعنوية كانت تقدر بـ 0.328 أي بنسبة 32.8% وهي نسبة متوسطة، كما بلغ معامل التحديد R² قيمة 0.108 أي أن 10.8% من التغيير في الروح المعنوية يعود إلى التغيير في النمط القيادي التسبيبي. ويمكننا كتابة معادلة الانحدار بين النمط القيادي التسبيبي X₃ والروح المعنوية Y كما يلي:

$$Y = 3,756 - 0,164 X_3$$

وعليه وبناء على قاعدة قبول أو رفض الفرضيات يمكننا أن نستنتج بأن النمط التسبيبي له أثر مباشر على الروح المعنوية، حيث أن مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 كما أن قيمة الانحدار $B\acute{e}ta = - 0.328$ وتحسب هنا قيمة $B\acute{e}ta$ بدون النظر إلى الإشارة، حيث تعني هنا الإشارة السالبة أن العلاقة عكسية بين المتغير المستقل (النمط القيادي التسبيبي) والمتغير التابع (الروح المعنوية) (الزعيبي، 2012، ص262). وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه " يوجد أثر للنمط التسبيبي على الروح المعنوية للعاملين ".

IV - خاتمة

وبالتالي نخلص إلى النتائج التالية:

- أن النمط القيادي الذي يمارسه مدرء الجامعات المعنية بالدراسة هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر العاملين في الإدارة الجامعية، ويرى الباحث أن هناك تقارب في الاستجابة بين النمط الديمقراطي الذي جاء متبوعاً بالنمط الدكتاتوري مباشرة (متوسط حسابي 3.39 متبوعاً بمتوسط حسابي 3.03) وهذا التقارب له دلالة واضحة وهو ربما اعتماد أسلوب المرونة من طرف مدرء الجامعات، حيث يتم المزج بين الأسلوبين الأثنين السلطة المركزية وصدار الأوامر وبين المسؤولية التشاركية في رسم السياسات واتخاذ القرارات حيث تعد جزءاً رئيسياً من المعادلة القيادية لدى أصحاب النظرية السلوكية (النمط التسلطي الخير). ويرى الباحث أن هذا النمط القيادي ربما قد يحقق مستويات عالية من الروح المعنوية، لأنه يجمع بين النمط المتجه نحو الاهتمام بالعمل وبين النمط الاعتباري الذي يهتم بمشاعر العاملين في الإدارة الجامعية، حيث يتم فيه المزج بين الأسلوبين الإقناع والعقاب للرافضين أو ضبط التابعين ومحاولة إرضاءهم في نفس الوقت.
- وأن مستوى الروح المعنوية للعاملين كان متوسطاً (3.30)، وتعود أسباب هذه النتائج المحتشمة إلى عدم رضا العاملين عن أوضاعهم الاجتماعية، وأن الروح المعنوية المرتفعة لا يمكن تحقيقها عن طريق اسداء التعليمات والافراط في الرقابة بقدر ما تحتاج إلى بناء جسور الثقة والتواصل وتخفيض مستوى التوتر وعدم الرضا في الإدارة الجامعية.
- وأيضاً يمكن استنتاج أن الأنماط القيادية التي يتبعها مدرء الجامعات لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الروح المعنوية (المتغير التابع) بدرجات متفاوتة، فقد احتل النمط القيادي الديمقراطي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 17.9% من التباين في الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية، تلاه النمط القيادي الدكتاتوري الذي فسر ما قيمته 12.1% من التباين في الروح المعنوية للعاملين وفي الأخير جاء النمط التسيبي الذي فسر أيضاً مقدار 10.8% من التباين في الروح المعنوية.
- وقد كشفت هذه الدراسة عن محاولة قياس نسبة تغير الروح المعنوية وتأثرها بالنسبة للمتغيرات المستقلة المتمثلة في الأنماط القيادية الثلاث على مستوى الإدارة الجامعية عن حقيقة وهي أن الروح المعنوية للعاملين لا تتأثر فقط بالأنماط القيادية بمجموع نسبها (40.8%) وإنما تتأثر أيضاً بالإطار العام الذي يوجد فيه هؤلاء العاملين وبمؤشرات أخرى والتي تفسر ما قيمته 59.2% كلها لها تأثيرات على الروح المعنوية كالحوافز والرضا وربما باقي التفاعلات الأخرى بين أعضاء الجماعة الرسمية وغير الرسمية.

- ملاحق:

جدول (2) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة الروح المعنوية (5 مجالات + الدرجة الكلية)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.694	8
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.653	8
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.925	8
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.263	9
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.753	9
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.886	42

جدول (1) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة الأنماط القيادية مع الدرجة الكلية.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.952	12
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.812	13
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.975	12
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.929	37
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.952	12

جدول (3) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية لمديري الجامعة الجزائرية

Statistics

		النمط التسلسلي	النمط الديمقراطي	النمط التسيبي
N	Valid	234	234	234
	Missing	0	0	0
	Mean	3.0356	3.3941	2.7375
	Std. Deviation	.89519	.77340	.88333

جدول (4) التعرف والكشف على مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية

Statistics

		الراتب والمكاملة الاجتماعية	العلاقة مع زملاء العمل	الثقة في المشرف	ظروف العمل	نظام الحوافز	اس تمارا لروح المعنوية
N	Valid	234	234	234	234	234	234
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.1793	3.5817	3.3945	3.2716	3.1078	3.3070
	Std. Deviation	.64675	.43200	.92896	.48360	.61897	.44206

جدول (5) الانحدار البسيط وقيمة الأثر للنمط الدكتاتوري

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.348a	.121	.117	.41534

a. Predictors: (Constant), النمط الدكتاتوري

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.510	1	5.510	31.941	.000a
Residual	40.022	232	.173		
Total	45.532	233			

a. Predictors: (Constant), النمط الدكتاتوري

b. Dependent Variable: استمارة الروح المعنوية

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.828	.096		39.804	.000
	النمط الدكتاتوري	-.172-	.030	-.348-	-5.652-	.000

a. Dependent Variable: استمارة الروح المعنوية

- الإحالات والمراجع:

1. منصور فهمي، (1981)، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، ط5، ص.100
2. عبد الرحمان محمد عيسوي (2000)، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص146
3. محمد حسنين العجمي(2013)، الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة، ط3، عمان، ص194
4. كامل محمد المغربي(2004)، السلوك التنظيمي، دار الفكر، عمان، (2004)، ص 152
5. محمد حسنين العجمي(2013)، الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة، ط3، عمان، ص198
6. فرج عبد الله طه(1986)، علم النفس الصناعي والتنظيمي، بيروت، دار النهضة العربية،1986، ص216
7. منصور فهمي، (1981)، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، ط5، ص.100
8. موريس أنجريس، (2004) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مرجع سابق، ص.310.
9. منصور فهمي، (1981)، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، ط5، ص145
10. موريس أنجريس (2004) نفس المرجع، ص318
11. (www.minshawi.com)تم استرجاعها بتاريخ 2017/5/16
12. محمد بوعلاق، (2009) الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والاجتماعية والتربوية، الجزائر، دار الأمل للنشر والتوزيع، ص33،

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

مرزوق مقلاتي، (2023)، النمط القيادي لمدراء الجامعات وأثره على الروح المعنوية للعاملين. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 15(03)/2023، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة (ص.ص 51-64).