

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالب: الجباري بن علي

بعنوان

أنماط القيادة وانعكاساتها على أداء الأستاذ الباحث

دراسة ميدانية بجامعة حمه لخضر- الوادي-

نوقشت وأجيزت

بتاريخ: 2015/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: عبد الله كبار أستاذ محاضر(ب)/جامعة قاصدي مرباح ورقلة / رئيسا.

الدكتور: عمر حملوي..... أستاذ محاضر(ب)/جامعة قاصدي مرباح ورقلة /مشرفا و مقرر ا.

الأستاذ: سليمان مازن الحوش.....أستاذ مساعد(أ)/جامعة قاصدي مرباح ورقلة / مناقشا.

الموسم الجامعي: 2015/2014

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبنوره تنزل البركات نشكر الله

العلي التقدير ونحمده على توفيقه وهدايته لإتمام هذا العمل .

أتقدم بجزيل الشكر وفاق التقدير والاحترام للأستاذ الفاضل سديد الرأي عزيز العلم

كبير العطاء " دكتور حمداوي عمر " على حسن إشرافه والذي بفضل الله وبفضل توجيهاته وعمله الدؤوب

معي استطعنا إخراج هذا العمل من مجرد تصور إلى بحث علمي، فجزاه الله عني كل خير.

كما أتوجه بأخلص عبارات الشكر والتقدير إلى كل من ساهم من قريب

أو من بعيد برأي وجهود ومساعدة في إنجاز هذه الدراسة.

إلى كل من تعنيه كلمة شكر من معاني سامية .

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك إلى من بلغ الرسالة وأدى

الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجوا من الله أن يمد في

عمرك . . . ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة، وإلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي، إلى أعلى الجباب

أمي الحبيبة

إلى من معهم أكبر وهم أحيي إخوتي الأعزاء أطال الله أعمارهم

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء إلى من معهم سعدت وبرفتهم في دروب الحياة سرت

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لأضيعهم

أصدقائي

أهديكم ثمرة جهدي

الجباري

الْفَقِيرِينَ

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	شكر وتقدير.....
-	الإهداء.....
-	فهرس المحتويات.....
-	فهرس الجداول.....
أ،ب	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
11	أولاً: الإشكالية.....
13	ثانياً: أسباب اختيار الدراسة.....
13	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
13	رابعاً: أهداف الدراسة.....
14	خامساً: تحديد المفاهيم.....
19	سادساً: المقاربة النظرية للدراسة.....
18	سابعاً: الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	
24	أولاً: مجالات الدراسة.....
25	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.....

26ثالثا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها.
26رابعا: أدوات جمع البيانات
الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة	
30أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة.
50ثالثا: عرض وتحليل نتائج تساؤلات الدراسة.
53خاتمة
-قائمة المراجع
-الملاحق

فهرس الجدول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
30	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
31	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
31	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	03
32	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	04
33	توزيع أفراد العينة حسب تشجيع المسؤول على نشر ثقافة التعاون بينهم..	05
34	يبين توزيع أفراد العينة حسب تشجيع المسؤول يدفعهم لانجاز أعمالهم بكفاءة.....	06
34	مشاركة المسؤول لأفراد العينة في اتخاذ القرار.....	07
35	توزيع علاقة أفراد العينة بالمسؤول.....	08
36	تشجيع المسؤول على التشاور والاتصال والاجتماع مع الأعضاء الهيئة الإدارية والأساتذة الباحثين.....	09
37	تشجيع المسؤول على تبادل الحوار مع أساتذة الكلية فيما يخص أعمال التدريس	10
37	اعتماد المسؤول على إيجاد أكبر قدر ممكن من قنوات الاتصال بينه وبين الأساتذة الباحثين.....	11
38	يبين استماع المسؤول إلى وجهات نظر الأساتذة الباحثين ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب تنفيذها.....	12
39	منح المسؤول حرية التصرف للأساتذة الباحثين في طرق التدريس.....	13
40	استعمال المسؤول للعقاب ضد الأساتذة الباحثين من اجل المحافظة على	14

	سير العمل وطرق التدريس.....	
41	قيام المسؤول بالرقابة اليومية على طريقة أداء الأساتذة الباحثين لعملهم..	15
41	تأثير الرقابة الصارمة للمسؤول على أداء الأساتذة الباحثين لعملهم.....	16
42	تلقي النقد في حالة الأداء الضعيف للأساتذة الباحثين.....	17
43	فرض المسؤول طرق محددة لأداء العمل وكيفية التدريس.....	18
44	إجبار المسؤول الأساتذة الباحثين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم كتدريس مقاييس ويرغمهم على تنفيذها.....	19
45	تدخل المسؤول تدخلا مباشرا في كل جزئيات العمل وتفصيله.....	20
45	إجبار المسؤول على التقييد بنظام العمل وطرق التدريس المقررة.....	21
46	يبين فرض المسؤول رأيه أثناء الاجتماعات بالأساتذة الباحثين.....	22
47	إعطاء المسؤول الاستقلالية المفرطة في ممارسة الأساتذة لأعمالهم.....	23
47	إعطاء المسؤول الحرية الزائدة للأساتذة خلال الاجتماعات وفي المواقف الأخرى.....	24
48	لا مبالاة المسؤول لمشاكل الأساتذة داخل العمل.....	25
49	عدم ثقة المسؤول من القرارات التي يتخذها بخصوص الأعمال المنجزة من طرف الأساتذة الباحثين.....	26

مقدمة

نال موضوع الإدارة اهتماما كبيرا في المجتمعات المعاصرة والدور الذي تقوم به من أجل أهداف المؤسسات وغايتها، فالعالم اليوم يعيش عصر الإدارة العلمية الحديثة بكافة أبعادها، ويطلق عليها بعض المفكرين عصر الثورة الإدارية، فلم يعد هناك مجال لنجاح أي مؤسسة إلا إذا تمت إدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالمنظور القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانيته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين وتحقيق أفضل أداء وظيفي لديهم وتحفيزهم على العطاء المستمر، والإدارة الجامعية شأنها شأن الإدارات الأخرى حظيت باهتمام كبير من المجتمعات المعاصرة نظرا للدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف الجامعة وإنجاح رسالتها، في ضوء اهتمام الباحثين والمهتمين بأمر الإدارة الجامعية يصبح التعرف على الأنماط القيادية أمر بالغ الأهمية على اعتبار أن النمط القيادي يشكل دور كبير في نجاح أو فشل المؤسسات بوجه عام، والمؤسسات الجامعية بوجه خاص.

تشكل الجامعات ركنا أساسيا في نظامها التعليمي نظرا للمهام التي تقوم بها في إعداد الكوادر الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في مجالات النشاط التعليمي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتي تقع على عاتقها تنفيذ خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة، وهذه المجالات كبيرة ومتنوعة يصعب أن يلم بها بحث واحد لذلك اقتصر هذا البحث في دراسة الأنماط القيادية في الجامعة لما لها من مهام في إعداد الأجيال الصاعدة للحياة وتهيئتهم للقيام بأدوارهم في المجتمع.

تعد القيادة في التعليم الجامعي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم وما له من دور مهم في التأثير على الأساتذة الباحثين، وتوجيه أفكارهم ومعارفهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين الأساتذة الباحثين، والحفاظ على تماسكهم والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل، وتختلف الأنماط القيادية لدى الجامعات من حيث القيم التي يتشبعون بها، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية وتشرك الأساتذة الباحثين في اتخاذ القرارات وتسعى إلى تهيئة المناخ وتحفيزهم لبذل جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الديكتاتورية التي تهتم بإنجاز العمل، والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار وإتباع أساليب توجيه الأعمال



بواسطة الأمر، وهذا النمط بني على عدة قيم وجهت هذا الفرد فجعلت منه قائدا ديكتاتوريا، وهناك القيادة الفوضوية التي تحرض على إعطاء الأساتذة الباحثين قدرا من الحرية في ممارسة أعمالهم وترك جميع المسؤوليات لهم، ويعتبر الأداء الوظيفي من أهم و ابرز اهتمامات الباحثين إذ يرون أن الأداء الجيد والفعال في بيئة العمل الداخلية، كلها عوامل تؤدي إلى عملية تحقيق رضا وظيفي لدى الأستاذ الباحث وتحفزه لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد خصصنا الفصل الأول في الدراسة للجانب المفاهيمي بدءا بتحديد إشكالية البحث وصولا إلى المدخل النظري السوسولوجي والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

والفصل الثاني الإطار المنهجي للدراسة وفيه سنطرق إلى مجالات الدراسة والمنهج المستخدم كذلك عينة الدراسة وكيفية اختيارها مرورا بأدوات جمع البيانات.

أما الفصل الثالث الإطار الميداني للدراسة عرض وتحليل بيانات الدراسة كذلك عرض وتفسير نتائج تساؤلات الدراسة وصولا إلى النتيجة العامة.



الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: المقاربة النظرية للدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية:

توصف البيئة التي تعمل فيها المؤسسات في يومنا هذا بأنها سريعة التغيير في كل شيء تقريباً، فالعوامل البيئية الداخلية (البشرية والمادية والمعلوماتية...) والعوامل البيئية الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية...) في تغير متواصل، وقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارات إلى زيادة حاجتها لإدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفتنة ودراية وكفاءة وإخلاص، إضافة إلى القيادة لتسيير شؤون المنظمة.

وبهذا فتحت القيادة داخل المنظمة مكانة بالغة الأهمية، فبوصفها عملية نشطة تهتم بكل ما يحدث فيها سواء أكان ذلك على مستوى الموارد البشرية وتنظيم مساراتها المهنية، أو على مستوى الموارد المادية والتكنولوجية ومدى كفاءتها وعلاقتها بالعملية التنظيمية، حيث تستحوذ نظريات القيادة والإدارة وتطبيقاتها على اهتمام فئة عريضة من المهتمين بمجال الأعمال والإدارة والتنظيمات والمؤسسات، إذ تبحث هذه المؤسسات عن الغايات والوسائل وأسس القيادة الفاعلة وذلك لأن الحاجة إلى القيادة الفعالة والإدارات ذات الكفاءة العالية قد أصبح أقوى من ذي قبل، فقد كشفت الدراسات في مختلف المجالات أن فعالية وكفاءة المؤسسة ترتبط إلى حد كبير بفعالية أساليب وطرق تسيير العنصر البشري ومدى تطور هذه الطرق، حيث أصبحت غالبية البحوث التي يقوم بها العديد من الباحثين تركز على العنصر البشري من أجل الوصول إلى غايات وأهداف المؤسسة بشكل عام، لذلك يحظى موضوع القيادة وتأثيرها على الأداء باهتمام كبير، حيث بدأ الاهتمام الفعلي بالقيادة في كتابات تايلور صاحب الإدارة العلمية تلك المدرسة التي أولت اهتماماً كبيراً بعامل الكفاءة والإنتاج من خلال الإشراف اللصيق على الأفراد.

إن القيادة الإدارية ليست كباقي القيادات كونها تتجه نحو الإيجاب دائماً، وبشيء من التدقيق نقول أن بزوغها بالوجه السيئ الذي يمكن أن تظهر عليه القيادات في الميادين الأخرى أمر غير مسموح به لأن أساسها هو التنظيم الرسمي وبالتالي عليها أن تسلك منحى إيجابياً حتى تعطى صفة الرسمية، ويبقى هذا الأمر محل نقاش دائم بينها وباختلاف الأنماط القيادية السائدة، فتفاوتت الأدوار المختلفة أو النتائج المترتبة عنها بالنسبة للمؤسسة ومواردها المختلفة فالنمط الديمقراطي قد ينتج جماعة أكثر تعاوناً وإيجابية، بينما النمط القيادي التسلطي قد ينتج جماعة سلبية غير تعاونية وذلك تحت ظروف بيئية مختلفة

كما قد نجد نمطا قياديا مغايرا لسابقه أين يكون فيه القائد مجرد مستشار يترك حرية اختيار أسلوب العمل للعامل مما يؤدي في اغلب الأحيان إلى انتشار الفوضى غير انه قد يكون نادر الوجود.

تعد القيادة بمختلف عملياتها أداة التغيير والتطوير والتقدم في جميع المنظمات، سواء أكانت صناعية أم تجارية، أو تربية تعليمية وهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري أو سلوك العاملين أو الوسائل أو الأساليب القيادية أو فيها مجتمعة مما يؤثر على مسيرة المنظمة. والعنصر البشري هو جوهر العملية الإدارية ومحورها وهدفها ووسيلتها لتحقيق أهدافها ويختلف عن غيره من الموارد وتؤثر في تصرفاته وتصرفات الآخرين العاملين معه سواء أكانوا رؤساءه أو مرؤوسيه مما ينعكس سلبا أو إيجابا على أداءه وأداء المنظمة التي يعمل فيها سعيا لتحقيق أهدافها ومساهمتها بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فالعنصر البشري يتوفر في أي منظمة كانت ومن بينها الجامعة التي هي عبارة عن حيز يضم مجموعة من الإداريين والأساتذة، فالأستاذ الباحث هو العنصر الفعال في العملية التعليمية الجامعية، والمحرك الأساسي لها فخصائصه الشخصية والمعرفية والانفعالية لها دور في فعالية العملية التعليمية، مهما كان مستوى المناهج التي تقدمها الجامعة والتجهيزات والمخابر التي تتوفر عليها، لا يمكن أن تحقق أهدافها في ظل التغييرات الحاصلة ما لم تكون تتوفر على أساتذة أكفاء.

ولتسيير أداء الأستاذ الباحث على مستوى الجامعة كان لابد من وجود مسؤول يعمد إلى إرشاده، وعلى هذا الأساس جاءت إشكالية هذه الدراسة حاول الباحث فيها طرح تساؤلا حول الأنماط القيادية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للأستاذ الباحث في جامعة الوادي باعتبارها إحدى المؤسسات التي تحوي نطاق واسع من الإشراف وتوجيه الأفراد العاملين فيها من أجل تحقيق أهدافها ويمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو اثر النمط القيادي المنتهج على أداء الأساتذة الباحثين في جامعة الوادي؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يساهم النمط الديمقراطي في التأثير على أداء الأساتذة الباحثين في جامعة الوادي؟

- ما اثر النمط التسلسلي (الأوتوقراطي) على أداء الأساتذة الباحثين في جامعة الوادي؟

- كيف يؤثر النمط المتساهل على أداء الأساتذة الباحثين في جامعة الوادي ؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب منها الذاتية ومنها الموضوعية نذكر منها:

أ) الدوافع الذاتية:

- إهتمام الباحث بمثل هذه الدراسات حول الجامعة.
- إدراج الموضوع ضمن تخصص الدراسة أي في مجال التنظيم والعمل، من خلال إثراء بمعلومات جيدة.
- الرغبة في فهم الموضوع ودراسته أكثر وتبسيط الضوء على النمط المطبق ومدى تأثيره على أداء الأساتذة الباحثين.

ب) الدوافع الموضوعية:

- ملاحظة المشكلات التي تترتب عن ضعف الأداء داخل المؤسسة جعلت الباحث يقوم بمثل هذه الدراسة من اجل الإحاطة بالأسباب الموضوعية المختلفة التي تعالج الموضوع، الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية.
- الأهمية العلمية لهذا الموضوع في حد ذاته، باعتباره من بين المواضيع التي تتطلب دراسة علمية وعملية جادة، ومحاولة توضيح مختلف جوانبه ومتغيراته داخل المؤسسة الجزائرية محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تمثل أهمية الدراسة الحالية في كونها تنبع من أهمية الموضوع الذي تناقشه والذي يتناول الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الباحث في جامعة الوادي كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في معرفه النمط القيادي الأنسب والمنتهج في مثل هذه المنظمات ومدى تأثيره على شريحة تعتبر حساسة وهي الأستاذ الباحث.

رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي على فاعلية أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة وتندرج ضمن الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على أنماط القيادة السائدة في جامعة الوادي.
- ✓ التعرف على الأداء الوظيفي للأستاذ الباحث في جامعة الوادي.
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي في جامعة الوادي ومدى تحكم القائد في فعالية أداء الأساتذة الباحثين داخل المؤسسة.

- ✓ التعرف على بيئة عمل جامعة الوادي وعناصر نجاحها ونوع القيادة المثلى لها من اجل فعالية تسيير جيد.
- ✓ تحديد أهم الآثار الايجابية والسلبية الناتجة عن أسلوب القائد داخل المؤسسة.
- ✓ التعرف على العلاقة التي تربط القائد بعماله بعيدا عن القرابة والصدقة والزمالة.
- ✓ تقديم بحث علمي يهدف تحسين طرق تسيير المنظمات ومحاولة الكشف عن بعض الحقائق داخل المؤسسة الجزائرية.

خامسا: تحديد المفاهيم:

تكتسي عملية تحديد المفاهيم في العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية كبيرة وهي خطوة مهمة يجب على الباحثين في هذه التخصصات عدم تجاوزها، نظرا لما تحمله من دلالات ومضامين فكرية وإيديولوجية مختلفة كما أنها قد تحمل معان مختلفة بين الأفراد والمجتمعات، ولهذا وجب التوقف عند هذه المحطة كتحديد دقيق لهذه المفاهيم والتي هي عبارة عن الكلمات المفتاحية التي يتم تداولها بكثرة في هذا البحث وذلك انطلاقا من تلك المتضمنة في العنوان الرئيسي وسوف يتم تحديدها بدءا بإبراز أهم التعاريف حولها من اجل الوصول إلى التعريف الإجرائي لها، ومن بين أهم التعاريف ما يلي:

أ- تعريف القيادة:

1) القيادة لغة: تعني "صفة القائد أو المكان الذي يكون فيه"¹.

القيادة اصطلاحا: هي مفهوم مركب يتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها. عرفها "جيرالد جرينبرج" و "روبرت بارون" على أنها عبارة عن إجراءات يؤثر فيها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف محددة². ويقصد من خلال التعريف أن القيادة مجموعة الإجراءات يؤثر بمقتضاها المسؤول على مجموعة الأساتذة الباحثين لتحقيق الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

¹ المنجد العربي: ط5، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1987، ص322.

² مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، ط1، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص181-182.

✓ التعريف الإجرائي للقيادة:

يمكن تحديد تعريف إجرائي للقيادة والتي تتمثل في مجموعة من الإجراءات التي يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهم من بيداغوجية وعلمية والبحث العلمي.

(2) تعريف القيادة الإدارية:

عرفها ليكرت بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق أهداف الموضوع¹. ويقصد ليكرت من خلال تعريف القيادة الإدارية هي قدرة المسؤول في التأثير على مجموعة الأساتذة الباحثين من خلال توجيههم وكسب تعاونهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

✓ التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:

- يمكن تعريف القيادة الإدارية في هذا البحث بأنها النشاطات الذي يمارسها المسؤول المباشر عن طريق التأثير على الأساتذة الباحثين واستمالتهم قصد تحقيق أهداف المنظمة.

(3) مفهوم النمط القيادي:

هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير على سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي². يقصد بالنمط القيادي هو النشاط الذي يمارسه المسؤول المباشر داخل التنظيم من اجل التأثير على أداء الأساتذة الباحثين من خلال التعاون وبث روح الفريق فيما بينهم قصد تحقيق الأهداف المرغوبة. وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التي صنفت على أساس طريقة ممارسة السلطة وهي:

1. تعريف القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة):

هناك من يرى أن القيادة الديكتاتورية هو استخدام السلطة الرسمية كأداة للتحكم بواسطتها والضغط على الرؤوسين وإجبارهم على تنفيذ العمل بأسلوب القوة والتهديد، وبانفراد في اتخاذ القرارات³. يقصد من خلال التعريف أن القيادة الديكتاتورية هو استخدام المسؤول للسلطة الرسمية ويستعملها كأداة ضغط وإجبار على الأساتذة الباحثين من اجل تنفيذ الأوامر الصادرة، فهو

1 حسن راوية: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 19.

2 حسن محمود حسن ناصر: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة قسم الإدارة والأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010 / 1431، ص7.

3 حامد عبد العزيز ألفقي: سيكولوجيا الفرد في المجتمع، دار النشر والتوزيع الإسلامية القاهرة، مصر، 2003، ص 169.

يتولى القيام مراحل صنع واتخاذ القرار بنفسه ولا يشرك الأساتذة الباحثين فيها، ولضمان السيطرة عليهم يستعمل الثواب والعقاب ضدهم من اجل تحقيق الأهداف المرجوة منهم.

2. تعريف القيادة الديمقراطية:

يرى حسين عبد الحميد أحمد رشوان أن القيادة الديمقراطية تعتمد على لا مركزية السلطة واعترافها بقيمة التابعين وتزيد من انتمائهم للعمل والجماعة العمل مما يرفع من إنتاجيتهم والروح المعنوية لديهم، فالقائد الديمقراطي يهيمه التعرف على أفكار وأراء تابعيه ووجهات نظرهم وشكواهم مثلما يهيمه توصيل أفكاره وآراءه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين. ويقصد من قوله أن المسؤول الديمقراطي يتجه إلى إشراك الأساتذة الباحثين وتحديد الخطوات التنفيذية نحو الوصول إلى الأهداف والغايات، حيث يشعر كل منهما بتحمل المسؤوليات والأعباء الموكلة إليه.

3. مفهوم القيادة الترسلية (الحرية):

عرفها حسين عبد الحميد احمد رشوان هي نمط القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة إذ تركز القيادة الحرية على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة وممارسة النشاط وتحديد المهام وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لانجاز العمل وإصدار القرارات ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك¹. يتميز هذا النمط بتوفر الحرية الكاملة للأساتذة الباحثين في اتخاذ القرارات مع ادني حد من مشاركة المسؤول أو تدخله فهو لا يقدم توجيه ولا يقوم بأي عمل إلا إذا تم سؤاله من قبل الأساتذة الباحثين، وفي هذا النوع يكون المسؤول محايدا لا يقوم إلا بجد أدنى من المشاركة والمعاونة والنصيحة إلا إذا طلب منه ويترك الحرية للأساتذة، وتعليقاته على العمل سطحية لا يحاول بها تنظيم مجرى العمل أو تحسينه، وليس هناك ثواب أو عقاب.

4) مفهوم الأستاذ الباحث:

عرفه الأستاذ النوي بالطاهر "هو العنصر الفعال في العملية التعليمية الجامعية، والمحرك الأساسي لها فخصائصه الشخصية والمعرفية والانفعالية لها دور هام في العملية التعليمية، لأنه مهما كان مستوى المناهج التي تقدمها الجامعة، والتجهيزات والمخابر والهيكل التي تتوفر عليها، لا يمكن لها أن تحقق أهدافها في إحداث التغيير المطلوب، وفرض قيادتها العلمية والاجتماعية، ما لم يتواجد فيها

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2010،

الأستاذ الكفاء تدرّيسا وبحثا، فالأستاذ الباحث ذو الكفاءة العالية يمكن أن يعوض أي نقص أو تقصير محتمل في الإمكانيات المادية والفنية في الجامعة، ويمكن أن يجعلها تقود المجتمع وتتنبأ المكانة المتميزة التي ينبغي أن تكون عليها"¹. ويعرف أيضا على أنه الشخص الذي يحمل مؤهلا علميا عاليا الماجستير أو الدكتوراه ويؤهله للتدريس في الجامعة.

5) مفهوم الجامعة:

الجامعة لغة: جمع: جمع الشيء عن تفرقة يجمعه وجمعه وأجمعه فاجتمع. وأمر جامع: يجمع الناس، والجمع: اسم لجماعة الناس، المجتمعون، وجمعة: مجموع.

- تعريف الجامعة اصطلاحا: تعود كلمة " Universitas " إلى الأصل اللاتيني، والذي يعني: عدد من الأشخاص متحدّين في جسد واحد، مجتمع واحد، طائفة واحدة، متعاونين ويقصد بها المؤسسة العلمية المنظمة التي تقع على قمة السلم التعليمي في المجتمع وتقوم بإعداد الفرد مهنيا بالإضافة إلى قيامها بالبحوث العملية التي تخدم التنمية الشاملة في المجتمع وإعداد الباحثين لخدمة النسبة العامة عن طريق الخدمة العامة². فالجامعة هي المؤسسة التي تضم مجموعة من المسؤولين والأساتذة الباحثين متعاونين فيما بينهم تجمعهم علاقات رسمية يقومون بإعداد الفرد أو الطالب وتكوينه.

✓ تعريف الجامعة إجرائيا:

الجامعة مؤسسة تربوية في قمة النظام التعليمي تجمع بين مختلف التخصصات لها دور أساسي في نشر المعرفة وتكوين مختلف الإطارات التي يحتاجها المجتمع للتطور والتنمية في كل الميادين، لها بناؤها وميزانيتها وأهدافها التي تتوافق وأهداف المجتمع وسياساته وما يحدث من مستجدات وتطورات.

6) الأداء الوظيفي:

هو قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المنظمة التي يعمل بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها³. فهو الكمية التي يحقق أو يشبع بها الموظف أو الأستاذ الباحث متطلبات وظيفته.

1 www.sites.google.com/site/institutdroiteloued/conf-nauoi.html/ . يوم: 2015/01/07 . 10:40

2 كلثوم زعوط: الجامعة الجزائرية في ظل التغيرات الحديثة، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص المعلومات، مذكرة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة ورقلة، الجزائر، 2012 / 2013، ص ص 9-10.

3 حسن محمود حسن ناصر: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، مرجع سابق ص7.

✓ التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو العملية التي يستطيع من خلالها الأفراد والمؤسسة معرفة كمية الأعمال المنجزة فبواسطته يتم تقييم مدى نجاحها وتحديد جوانب الضعف والقوة وطرق تحسينه.

سادسا: المقاربات النظرية للدراسة:

هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة والأداء منها البنائية الوظيفية حيث ترى هذه النظرية أن القيادة وظيفة تنظيمية غايتها القيام بالوظائف الاجتماعية التي تحقق أهداف الجماعة، والنظرية الموقفية وتقوم على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت البيئة المحيطة والظروف المواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته. ولقد ركز الباحث على اعتماد النظرية التفاعلية الرمزية لكونها جديدة بفهم مثل هذه المواضيع، والأقرب لموضوع الدراسة كما أنها تهتم بالعنصر البشري في بيئة العمل و تدعو لبناء فريق عمل متكامل بين القادة والمرؤوسين قائم على التعاون والتفاعل بينهم.

✓ النظرية التفاعلية الرمزية:

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي:

- 1) القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة.
- 2) الأتباع واتجاهاتهم وحاجاتهم ومشاكلهم.
- 3) الجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها ودينامياتها.
- 4) المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وليس المهم في علاقات القيادة هذه المتغيرات في ذاتها، ولكن القائد هو إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين، والإدراك المشترك بين القائد والجماعة في جميع المواقف، والنظرية التفاعلية بهذه الصورة يجب أن تأخذ في الاعتبار كل هذه المتغيرات السابقة، ولعل هذه النظرية تفسر مدى اختلاف الدور الذي يلعبه القائد أحيانا في ديناميات الجماعة. ففي بعض الحالات قد يكون له تأثير كبير في تحقيق الجماعة لأهدافها. وفي أحيان أخرى قد يعجز عن ذلك فالقائد يظل قائدا بالقدر الذي ينجح فيه في التعبير عن حاجات الأفراد وأهداف الجماعات.

وتتضمن هذه النظرية في أساسها أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وأمالها ويوطد الصلة مع أعضائها ويحصل على تعاونهم.

سابعاً: الدراسات السابقة:

لقد سبقت دراستي عدة دراسات حول موضوع القيادة خاصة وعلاقتها بأداء العاملين داخل المنظمة الاقتصادية أما دراستي فجاءت مختلفة بعض الشيء في المتغير التابع وهو الأداء فقد تمثلت دراستي في علاقة الأنماط القيادية بأداء الأستاذ الباحث، وفي ما يلي الدراسات التي حصلنا عليها:

❖ الدراسة الأولى¹:

عنوان الدراسة: "تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل من إعداد الطالبة شاين نوال بجامعة متوري قسنطينة، السنة الجامعية: 2012 / 2013. هدفت الدراسة إلى تقصي العلاقات القائمة بين الأنماط القيادية في المستويات الإشرافية وأهميتها في زيادة الأداء الوظيفي للعمال، وقد صيغت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- 1) هل يلعب النمط التسلسلي دوراً في المحافظة على الاستقرار في العمل؟
- 2) هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية؟
- 3) هل يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العاملين؟

أما التساؤل الرئيسي فقد كان: أي نوع من هذه الأنماط هو السائد بالمؤسسة وبالتالي الأكثر نجاعة في التوفيق بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين بها؟.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المتمثلة في:

- أن النمط القيادي السائد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء الوظيفي، وأن العامل يفضل النمط الديمقراطي العادل أثناء قيامه بعمله مما يخلق عنده ارتياح في العمل.
- إضافة إلى أن النمط القيادي المبني على المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقلالية في أداء الأعمال ومساعدة العمال في حل مشاكل العمل يؤدي إلى زيادة الأداء ورضاهم.

1 شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، بجامعة متوري قسنطينة، السنة الجامعية: 2012 / 2013.

- غير أن النمط القيادي الذي يتسم بالرقابة الصارمة والمتابعة الدقيقة والدائمة ولجوءه لاستعمال العقاب دون فسح مجال للتعبير ومحاولة بذل الجهد للتطور والتحسين يؤدي إلى عدم الارتياح وتذمر العمال من ملاصقة القائد لهم باستمرار وبالتالي يؤثر على أداءه العمال.

استعملت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على طريقة العينة الطبقية العشوائية المنتظمة لاختيار العينة كما استعانت بتقنيات البحث الميداني المتمثلة في: الاستمارة والمقابلة والملاحظة إضافة إلى السجلات والوثائق لجمع المعلومات اللازمة للتعرف على واقع المؤسسة.

أوجه الاستفادة:

وقد تمت الاستفادة منها في تصنيف أسئلة الدراسة، كما استفدنا من نتيجة السؤال الفرعي رقم 13 المتعلق بتأثير الرقابة الصارمة للقائد على الاستقرار في العمل، وهذا لتدعيم إجابتنا في أسئلة الدراسة الفرعية، كما يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.

❖ الدراسة الثانية¹:

عنوان الدراسة: "أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (إدارة الموارد البشرية) من إعداد الطالب حسن محمود حسن ناصر بجامعة الإسلامية غزة، سنة 2010 / 1431. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة، وكذا الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، و التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. وقد صيغت مشكلة البحث في التساؤل التالي:

✓ ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟

أما فرضيات الدراسة فقد صيغت كالتالي:

✓ توجد علاقة بين الأنماط القيادية المستخدمة بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

1 حسن محمود حسن ناصر: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، مرجع سابق.

✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تجاه العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان العمل).

✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تجاه الخصائص التنظيمية للمنظمة (العمر الزمني للمنظمة، عدد العاملين، مصروفاتها).

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على استبيان يحتوي على 20 سؤال أما عينة الدراسة فقد شملت 291 مبحوث من مديري ورؤساء أقسام وأخرى تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المتمثلة في:

- أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط الديمقراطي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا.

- أظهرت نتائج الدراسة أن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات.

أوجه الاستفادة:

قد تمت الاستفادة منها في بعض المفاهيم كتعريف النمط القيادي ومفهوم الأداء الوظيفي، كما تمت الاستفادة في بناء إشكالية الدراسة وتوجيهها إلى المراجع وخاصة فيما يخص البحث العلمي، كما يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.

❖ الدراسة الثالثة¹:

عنوان الدراسة: "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من إعداد الطالب كيرد عمار بجامعة البويرة، السنة الجامعية: 2014/2015. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز وقد صيغت تساؤلات الدراسة كالتالي:

1 كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، 2014 / 2015.

✓ ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟

✓ ما هي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه؟ وما أهم سبل تحسينه؟

✓ ما هي الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

أما التساؤل الرئيسي فقد كان: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالاغواط؟.

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.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على طريقة العينة الطبقية العشوائية لاختيار مجتمع العينة كما استعان بالمقابلة

والملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع بيانات.

أوجه الاستفادة:

وقد تمت الاستفادة منها في نتيجة السؤال الفرعي رقم 06 المتعلق بتشجيع المسؤول يدفع الأساتذة الباحثين لانجاز أعمالهم

بكفاية، وهذا لتدعيم إجابتنا في أسئلة الدراسة الفرعية، كم يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثاً: : عينة الدراسة وكيفية اختيارها

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

تمهيد:

بعد تعرضنا لإشكالية الدراسة واهم المفاهيم المتعلقة بها، سيتم التطرق للجانب المنهجي، بدءا بمجالات الدراسة، ثم التعرف على منهج المستخدم مروراً بعينة الدراسة وطريقة اختيارها، وصولاً إلى أدوات جمع البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة:

1) المجال المكاني:

جامعة الوادي انشأت بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 12-243 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012، والمتضمن إنشاء جامعة الوادي، تم تسميتها مؤخراً "جامعة حمه لخضر" تقع في حي الشط، تحتوي على 06 كليات تمت هذه الدراسة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هي وحدة وتعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة متعددة التخصصات، تتشكل الكلية من قسمين: قسم العلوم الإنسانية وقسم العلوم الاجتماعية، تحتوي على مكتبة كما تحتوي هذه الأقسام على حوالي 14 تخصص و11 تخصص في الماجستير، يسهر على تنظيمها من الناحية الإدارية مجلس الكلية هدفه دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه إن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها، ومجلس علمي للكلية ولجان علمية للقسم، لكل حسب صلاحياته واختصاصاته وذلك حسب ما حدده القانون، كما نجد عميد للكلية وهو المسؤول عن سيرها يتولى تسيير وسائلها المادية والبشرية والمالية يساعده في مهامه نائب العميد، الأمين العام، ورؤساء الأقسام و مسؤول مكتبة الكلية.

2) المجال الزمني:

قام الباحث بتوزيع الاستمارات وجمعها ابتداء من 2015/04/07 إلى غاية يوم 2015/04/09 خلال الموسم الجامعي 2014-2015.

3) المجال البشري:

تتكون الجامعة من 707 أستاذ موزعة على 06 كليات، اقتصرت الدراسة على الأساتذة الباحثين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والمقدر عددهم بـ 145 أستاذ حيث تم اختيار 30 أستاذ باستخدام طريقة العينة التطبيقية ذات التوزيع المناسب.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة بهدف الإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث و الوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات و تساؤلات المطلوبة وعليه فإن المنهج يعتبر بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي يسير عليها الباحث في مختلف مراحل دراسته للوصول إلى نتائج علمية يمكن تعميمها¹. إن اختيار الباحث لمنهج دراسته لا يأتي بصورة عشوائية أو من قبيل الصدفة، كما أن الباحث ليس له الحرية في اختيار منهج دراسته وإذا حاول أن يفرض منهجا لدراسته فالأكيد أنه لا يصل إلى نتائج متسقة أو منطقية تعكس واقع الدراسة والحقيقة الموضوعية².

يعرف المنهج الوصفي على انه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"³. ولا يعتمد المنهج الوصفي، كما يعتقد البعض على مجرد وصف ظاهرة معينة موجودة بل يتعدى ذلك إلى اكتشاف الحقائق وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها والقوانين التي تحكمها⁴. اقتضت الضرورة المنهجية اعتماد المنهج الوصفي في بحثنا هذا، تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع البحث وذلك بغرض وصف لما هو في الواقع وجمع معلومات دقيقة لإمكانية فهم وتحليل وتفسير وتشخيص متغيري الدراسة، ومن ثم الخروج باستنتاجات حول مدى تأثير نمط القيادة السائد على أداء الأستاذ الباحث في الجامعة.

1 محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي لتصميم المنهج و الإجراءات، مكتبة تحفة الشرق، القاهرة، مصر، 1987، ص 77 .

2 محمد شفيق: البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 86، 87.

3 محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي قواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 46.

4 أحمد حافظ نجم وآخرون: دليل الباحث، ط1، دار المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية، 1977، ص 14-15.

ثالثاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

تعتمد البحوث الاجتماعية في الوقت الحالي على العينات في نطاق واسع هذا لما لها من فوائد كونها أكثر اقتصاداً للنفقة على الباحث، إذ تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل المجتمع الأصلي، وقد اعتمد الباحث على طريقة العينة الطبقية ذات التوزيع المتناسب وهي نوع من العينات الذي تركز على تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى فئات وطبقات، مهنية أو تعليمية أو مجتمعية... الخ فبدلاً من أن يحدد حجم العينة على أساس متساوي من كل شريحة من شرائح المجتمع لكونها تكون أكثر تحديد ودقة في أن يتناسب حجم عدد أفراد العينة المختارة مع حجم التعداد الأصلي لكل شريحة داخل المجتمع، ونسبتها إلى المجموع الكلي لمجتمع البحث. فالطبقية هنا تعني الشريحة أو الشرائح التي ينقسم إليها أفراد المجتمع، والتناسبية تعني أن العدد المختار من كل شريحة ينبغي أن يتناسب حجمها الفعلي مع تمثيلها داخل المجتمع الأصلي¹.

قام الباحث بأخذ عينة 20% من الطبقتين، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية حيث تم سحب مجموع أفراد العينة بالتساوي بين الطبقتين إذ قدر ب 10% من كل طبقة، أي بمجموع 15 فرد من كل كلية.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية، ومتغيراتها وارتباطاتها المختلفة إلا أن طبيعة وخصوصية البحث وطبيعة تساؤلاته والفروض التي يطرحها الباحث والبيانات المراد الحصول عليها كل ذلك يفرض على الباحث انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك " فقد يتطلب موضوع ما استخدام الملاحظة كأداة رئيسية، وقد يفترض موضوع آخر الاعتماد على المقابلة، وهكذا يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات والبيانات التي تخص بحثه²، وبالنسبة لبحثنا هذا فقد تم الاعتماد على:

1 عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2010، ص149.

2 عبد الله محمد عبد الرحمان و محمد علي البدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 79.

1) الملاحظة:

من وسائل جمع البيانات الأقل تكلفة والأكثر جهداً ذهنياً حيث أن الباحث يصب كل حواسه نحو ملاحظة الظواهر المراد دراستها وإنما مشاهدة مقصودة دقيقة ومنظمة وموجهة هادفة وعميقة¹.

وقد استعنا بهذه التقنية لجمع البيانات والمعلومات من خلال زيارتنا الميدانية لجامعة الوادي، أما الملاحظة التي اعتمدها صاحب البحث فقد تمثلت في الملاحظة البسيطة التي مكنتنا من معرفة معلومات متعلقة بالدراسة، ولقد ساعدتنا هذه الأداة في الحصول على معلومات ليست كاملة ودقيقة ولكنها أفادتنا في بعض الأمور التي تغطي الدراسة.

1) الاستبيان:

تعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء أفراد وقد عرفها الدكتور محمد عبيدات على أنها "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"².

قام الباحث باستخراج مؤشرات لكل تساؤل من التساؤلات الفرعية للدراسة، وبناءً على هذه المؤشرات استخرجنا منها أبعاد، ثم في الأخير تم بلورتها إلى أسئلة الاستمارة لتتضمن 26 تساؤلاً، بعضها مغلق والبعض الآخر مفتوح جاءت موزعة على الشكل التالي:

- البيانات الشخصية: من 1 إلى 4 وهي أسئلة خاصة بالبيانات الأولية وذلك لوصف العينة ومعرفة سماتها وخصائصها، حيث شملت: الجنس، السن، الرتبة العلمية و الأقدمية.
- المحور الأول: والذي يتعلق بالتساؤل الفرعي الأول والخاص بمساهمة النمط الديمقراطي في التأثير على أداء الأستاذ الباحث احتوى على الأسئلة من 5 إلى 13.
- المحور الثاني: تضمن هذا المحور أسئلة خاصة بالتساؤل الفرعي الثاني والذي يشتمل مدى تأثير النمط التسلسلي على أداء الأستاذ الباحث تضمن أسئلة فرعية من 14 إلى 22.

1 مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 173.

2 محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي قواعد والمراحل والتطبيقات، مرجع سابق ص 63.

● المحور الثالث: تضمن أسئلة خاصة بالتساؤل الفرعي الثالث الممثل في النمط المتساهل له دور كبير في التأثير على أداء

الأستاذ الباحث شمل هذا المحور الأسئلة من 24 إلى 28.

- ولقد مرت عملية إنجاز استمارة البحث بعدة مراحل بدءا بعرض مجموعة الأسئلة الأولية على الأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظاته حولها، وبناءا على مناقشاته وتوجيهاته وصولا إلى شكلها النهائي، لم يتم عرض الاستمارة على المحكمين بسبب ضيق الوقت، وقد استغرق توزيعها ثلاثة أيام من 06 إلى غاية 08 افريل 2015، وزعت حوالي 57 استمارة على المبحوثين استرجعت 34 استمارة، تم إلغاء أربع استمارات هذا راجع لعدم الإجابة على كامل الأسئلة وبالتالي أصبح عدد الاستمارات 30 استمارة أجيب على كامل أسئلتها بشكل دقيق.

الفصل الثالث

عرض وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: عرض وتحليل نتائج تساؤلات الدراسة.

ثالثاً: النتيجة العامة للدراسة.

تمهيد:

يحتاج أي بحث في نهايته إلى عرض وتحليل النتائج وتبويبها وتحويلها إلى أرقام ذات دلالات إحصائية من أجل مناقشتها وتفسيرها على ضوء فرضيات البحث، نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً إلى النتيجة العامة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	28	93.34 %
إناث	02	06.66 %
المجموع	30	100 %

تظهر النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول الموضح أعلاه أن تعداد أفراد العينة يغلب عليه الجنس الذكوري، وهو ما يمثل 28 مفردة وذلك بنسبة 93.34 %، وهي نسبة معتبرة مقارنة بنسبة الإناث التي تبلغ مفردتين من مجموع أفراد العينة المقدر عددهم بـ 30 أي بنسبة 06.66 %.

نلاحظ أن التفاوت الملحوظ في النسب يدل على أن العنصر الذكوري مازال يسيطر على الوظائف المتعلقة بالبحث العلمي على مستوى الجامعة وقد يعود إلى أن الذكر يميل أكثر من الأنثى إلى تقلد المناصب من أجل تحسين مركزه الوظيفي والاجتماعي و أيضاً يرجع إلى طبيعة المنطقة وخصوصية عادات وتقاليد المجتمع المحلي في ما يخص التوظيف والتدريس في الجامعة عند الإناث بنسبة قليلة على عكس الذكور، حيث تميل المرأة إلى الاستقرار الأسري أكثر من الخروج للعمل.

الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
13.33 %	04	30-25
40.00 %	12	40-31
46.67 %	14	41 سنة فما أكثر
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن أكبر نسبة تتركز في الفئة العمرية من 41 سنة فما فوق وقدرت بنسبة 46.67 % ومجموع أفرادها 14 مفردة، أما نسبة 40.00 % فقد تركزت في الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة المقدر بـ 12 مفردة، أما الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة قدرت بنسبة 13.33 % أي 04 مفردات من مجموع أفراد العينة المقدر بـ 30 فرد. ولتبرير ذلك نجد أن أغلبية الباحثين كانت أعمارهم أكثر من 41 سنة أساتذة في الجامعة وهذا راجع إلى طبيعة التكوين الجامعي عادة ما يكون متأخرا لعدم سيرورة المراحل التكوينية ولانقطاع الأستاذ الباحث وهذا أمر طبيعي و لأن الباحث في الجزائر لا يمارس وظيفة البحث العلمي حتى يحصل على شهادة الدكتوراه، إلا قليل منهم.

الجدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
20.00 %	06	أستاذ محاضر - أ-
06.66 %	02	أستاذ محاضر - ب-
46.68 %	14	أستاذ مساعد - أ-
26.66 %	08	أستاذ مساعد - ب-
100 %	30	المجموع

توضح المعطيات الواردة في الجدول الذي يبين توزيع الأساتذة حسب الرتب العلمية أن غالبيتهم أساتذة مساعدين من الصنف

(أ) بنسبة 46.68% حيث كان عدد الباحثين 14 مفردة، تليها نسبة 26.66% من مجموع العينة أساتذة مساعدين من الصنف (ب) وكان عددهم 08 مفردات، ثم نسبة 20.00% كانت للأساتذة المحاضرين من الصنف (أ) وعددهم 06 مفردات من مجموع أفراد العينة، وقد قدرت نسبة الأساتذة المساعدين من الصنف (ب) بـ 06.66% وعددهم مفردتين. نستنتج من خلال الجدول أن غالبية الباحثين أساتذة مساعدين من الصنف (أ)، تليها أستاذ مساعد من الصنف (ب)، ثم محاضر (أ)، و محاضر (ب)، لذا فالرتب العلمية يقوم فيها كل أستاذ بالعبء المطلوب منه ولأن العمل الجامعي رسالة وأمانة كلف كل أستاذ بها بغض النظر عن رتبته فالجميع يقوم بأداء الواجب الذي عليه.

الجدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
53.33 %	16	من 01 إلى 05 سنوات
36.67 %	11	من 06 إلى 10 سنوات
10.00 %	03	من 11 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول انه تم تقسيم سنوات الأقدمية إلى ثلاث فئات، الفئة الأولى 53.33 % وتمثل اللذين لهم مدة قصيرة في التدريس بالجامعة التي لا تفوق الـ 05 سنوات، ونسبة 36.67 % لذوي الخبرة المتوسطة المتراوحة الأقدمية لديهم في التدريس بالجامعة من 06 إلى 10 سنوات، أما نسبة 10.00 % بالنسبة للأساتذة ذوي الخبرة و الأقدمية أكثر من 10 سنوات تدريس بالجامعة.

انطلاقاً مما تقدم وحسب الجدول الموضح أعلاه يلاحظ أن الباحثين أصحاب سنوات الأقدمية تدريس في الجامعة إلى أكثر من 11 سنة وهي مدة طويلة نسبياً هم النسبة الأكبر، تشكل الأقدمية في العمل أحد العناصر الأساسية، فمدة العمل تؤدي بالمرؤوسين إلى أداء الأعمال بشكل متميز وإلى إقامة علاقة جيدة مع مختلف الأساتذة الباحثين ومسؤوليهم، فدور وأهمية الأقدمية في العمل تسمح للأستاذ بالاطلاع على المعطيات والمجريات التي تحدث داخل المؤسسة وبأدق التفاصيل من خلال الترقيات

والعقوبات، الجزاءات، القرارات وتغيير المناصب، وهذا يعني أن معظم الباحثين لديهم سنوات خبرة في مجال عملهم مما يجعل إجاباتهم حول أسئلة الاستبيان أكثر دلالة حول علاقة النمط السائد في المؤسسة بمستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الباحث.

2. المحور الأول: يساهم النمط الديمقراطي في التأثير على أداء الأساتذة الباحثين.

الجدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب تشجيع المسؤول على نشر ثقافة التعاون بينهم:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
30.00 %	09	نعم
23.33 %	07	لا
46.67 %	14	أحيانا
100 %	30	المجموع

يوضح الجدول المبين أعلاه أن اغلب الباحثين صرحوا بأن المسؤول يشجع على نشر ثقافة التعاون فيما بينهم أحيانا حيث كان عددهم 14 مفردة و قدرت نسبتهم بـ 46.67 %، أما نسبة الباحثين اللذين أجابوا بنعم فكان عددهم 09 مفردات من مجموع أفراد العينة و قدرت بسبتهم بـ 30.00 %، فيما تمثلت نسبة الباحثين اللذين أجابوا بان المسؤول لا يشجع على نشر ثقافة التعاون فيما بينهم فقد كانوا 07 مفردات و قدرت نسبتهم بـ 23.33 %.

نستنتج من خلال إجابات الباحثين أن اغلبهم صرحوا بان المسؤول يشجع على نشر ثقافة التعاون بين الأساتذة الباحثين وذلك من خلال تسجيلهم في الملتقيات والمحاضرات وأيضا يسعى المسؤول إلى إيجاد جو أخوي يسوده التعاون والاحترام والتفاعل بتزويد الأساتذة الباحثين بالنصائح اللازمة ومراعاته لحاجاتهم وتفهمه لمشاكلهم لأن هذا الأخير من شأنه بث روح التعاون مما يجعل هناك تفاهم كبير بين والأساتذة الباحثين والمشرّف عليهم.

الجدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب تشجيع المسؤول يدفعهم لانجاز أعمالهم بكفاءة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	27	90 %
لا	03	10 %
المجموع	30	100 %

تبين الشواهد الموضحة في الجدول رقم (06) أن اغلب الباحثين وعددهم 27 وذلك بنسبة 90 % أجابوا أن تشجيع المسؤول يشجعهم على الزيادة في العمل بكل كفاءة، أما بقية الباحثين الذين بلغ عددهم 03 مفردات أي بنسبة 10 % من إجمالي الباحثين يرون أن تشجيع المسؤول لهم لا يدفعهم إلى العمل بأكثر كفاءة وفاعلية.

نستنتج من خلال الجدول الموضح أعلاه أن غالبية الباحثين أكدوا أن تشجيع المسؤول للأساتذة واهتمامه باقتراحاتهم يساهم في تبادل الخبرات والمهارات كما يسهل لهم المهام الصعبة والمعقدة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسينه لديهم وهذا ما يدفعهم لانجاز أعمالهم بكل كفاءة، وأن ضعف التفاعل بين المسؤول والأساتذة وعدم إيجاد قنوات اتصال تؤدي إلى إعاقة وانخفاض مستوى أداءهم وهذا ما توصل إليه الطالب كيرد عمار في الجدول رقم 15.

الجدول رقم (07) يبين توزيع مشاركة المسؤول لأفراد العينة في اتخاذ القرار:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	07	23.33 %
لا	10	33.33 %
أحيانا	13	43.34 %
المجموع	30	100 %

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن أغلبية الباحثين أجابوا بان المسؤول يشارك الأساتذة الباحثين في اتخاذ القرار أحيانا حيث

قدرت نسبتهم بـ 43.34 %، فيما مثلت نسبة الباحثين اللذين صرحوا بان المسؤول لا يشارك الأساتذة الباحثين في اتخاذ القرار بـ 33.33 %، أما اللذين قالوا بأن المسؤول يشارك الباحثين في اتخاذ القرار كانت نسبتهم 23.33 % من مجموع أفراد العينة. نستنتج أن عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة تنحصر في قمة الهيكل التنظيمي أي أنها تصدر من المسؤول فقط إلا أن غالبية الباحثين أجابوا أن المسؤول أحيانا يعطي لهم صلاحية والحرية في اتخاذ القرارات إذ يكون القرار في الوظائف التي يشغلها الأساتذة، فقد يكون التحويل لاتخاذ القرار ناتج عن معرفة المسؤول بكفاءة هؤلاء الباحثين من عينة الأساتذة.

الجدول رقم (08) يبين توزيع علاقة أفراد العينة بالمسؤول:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
63.33 %	19	جيدة
36.67 %	11	حسنة
00.00 %	00	سيئة
100 %	30	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات وبيانات الجدول أعلاه أن نسبة 63.33 % أي 19 مفردة من مجموع الباحثين يرون علاقتهم مع المسؤول جيدة، في حين نجد أن نسبة 36.67 % أي 11 مفردة من مجموع الباحثين صرحوا بان علاقتهم مع المسؤول المباشر حسنة، أما نسبة الذين يرون بان علاقتهم بالمسؤول سيئة فهي منعدمة.

نستنتج من خلال معطيات الجدول الموضح أعلاه أن القيادة تلعب دور هام نتيجة إلى أن المسؤول يقوم بعمليات وادوار داخل التنظيم فهو يساهم في خلق جو عمل يسوده التفاهم والتعاون والتفاعل وأيضا الديناميكية في التعامل، مما يزيد الرضا عن العلاقة مع رئيسهم وتحسين أداءهم ودفعهم نحو تحقيق الهدف المشترك، فالباحثين اللذين أفادوا بان علاقتهم حسنة مع مسؤوليهم نجد أن المسؤول يقوم بجهود وعمل ليؤثر في الأساتذة الباحثين ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، فمن خلال تنسيقه للمهام وتوجيه وإرشاده للأنشطة والأعمال المنوطة إليهم داخل القسم ولتحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة، أما اللذين قالوا بان علاقتهم برئيسهم جيدة تتجسد في فئة الزملاء وهي الفئة القريبة من المسؤول، مما يخلق جو مرح وهادئ في إصدار الأوامر

والتوجيهات والإرشادات والتعليمات الإدارية، حتى انه يستعمل معهم المسؤول صيغة الطلب بدل صيغة التشدد في الأمر، أما الذين أفادوا بان علاقتهم مع المسؤول سيئة فهي نسبة منعدمة، وهذا ما يفسر أن الأساتذة راضون إلى حد كبير عن علاقتهم برؤوسهم وهذا يعني أن الجو يسوده الانسجام والتفاهم بعيدا عن الصراعات والمشاكل.

الجدول رقم (09) يبين تشجيع المسؤول على التشاور والاتصال والاجتماع مع الأعضاء الهيئة الإدارية والأساتذة الباحثين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	22	73.33 %
لا	08	26.67 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه، انه بنسبة 73.33 % من الباحثين والمقدر عددهم بـ 22 مبحوث صرحوا بأن المسؤول يشجع على نشر التشاور والاتصال والاجتماع مع أعضاء الهيئة الإدارية والأساتذة الباحثين، في حين تؤكد نسبة المبحوثين المقدر بـ 26.67 % أي باقي المبحوثين المقدر عددهم بـ 08 مفردات أكدوا أن المسؤول لا يشجع على التشاور والاتصال والاجتماع من أعضاء الهيئة الإدارية والأساتذة الباحثين.

نستنتج من خلال الجدول الموضح أعلاه أن غالبية المبحوثين يرون أن المسؤول يقوم بتشجيع على التشاور والاتصال والاجتماع بين أعضاء الهيئة وأساتذة داخل الكليات فهذا الأسلوب الذي يقوم به المسؤول من تشاور واتصال يجعل الأساتذة راضين عن عملهم، ويزيد من تعزيز روح المبادرة لديهم، وأيضا زيادة كسب الأساتذة الباحثين معارف وخبرات وذلك لتفاعلهم مع أساتذة ذوي خبرة أكبر، كما أن هذا كله يخلق توافق مهني بين الأساتذة والمشرف عليهم.

الجدول رقم (10) يبين تشجيع المسؤول على تبادل الحوار مع أساتذة الكلية فيما يخص أعمال التدريس:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
33.33 %	10	نعم
20.00 %	06	لا
46.67 %	14	أحيانا
100 %	30	المجموع

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (10) أن غالبية الباحثين يرون أن المسؤول يشجع على تبادل الحوار مع أفراد العينة فيما يخص أعمال التدريس وذلك بنسبة 46.67 %، وهذا ما تؤكدته النسبة 33.33 % من مجموع الباحثين اللذين صرحوا أن المسؤول يشجع على تبادل الحوار بين أفراد العينة فيما يخص أعمال التدريس، بينما تمثل نسبة 20.00 % عكس ذلك.

نستنتج أن المسؤول أحيانا يقوم بتشجيع أفراد العينة داخل الكلية فيما يخص أعمال التدريس وذلك من خلال تقديم المقترحات وتبادل الآراء فالأستاذ الباحث يحتاج لان يحتك بأساتذة آخرين من أجل تزويده بمعارف وخبرات حول كيفية سير عمل المنظومة الجامعية والاستشارة في طرق التدريس الأفضل والاستفادة من مختلف الآراء ومن أجل إعطاء البحث العلمي أكبر قدر من المصداقية ولبلورة رؤية توافقية حول العملية التدريسية، وأن المسؤول يؤمن بالإدارة التشاركية التي تقضي بالإشراك والتشاور.

الجدول رقم (11) يبين اعتماد المسؤول على إيجاد أكبر قدر ممكن من قنوات الاتصال بينه وبين الأساتذة الباحثين:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
26.67 %	08	نعم
16.66 %	05	لا
56.67 %	17	أحيانا
100 %	30	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (11) يتضح أن غالبية الباحثين أجابوا بان المسؤول يعتمد على إيجاد أكبر قدر ممكن من قنوات الاتصال بينه وبين الأساتذة الباحثين أحيانا، كانت نسبتهم 56.67 %، فيما مثلت نسبة الباحثين اللذين أكدوا ذلك بـ 26.67 %، بينما تدل النسبة 16.66 % من مجموع أفراد العينة أن المسؤول لا يعتمد على إيجاد قنوات اتصال بينه وبين الأساتذة الباحثين.

بعد الاطلاع على نتائج الجدول نجد أن هناك اتصال بين المسؤول والأساتذة الباحثين أحيانا، إذ أن المسؤول يعتمد إلى تعزيزها من خلال عقد الاجتماعات و الندوات ومناقشة القرارات، وهذا حسب تصريحات الباحثين أن المسؤول يؤمن بالإدارة التشاركية ومصلحة الجميع تقضي بإشراك أكثرهم، ولبلورة رؤية توافقية حول العملية التدريسية ويرون أن المسؤول يستشيرهم في الكثير من الأمور وهذا حسب رأيهم يكون مناخ تنظيمي يشجع على التعاون وروح المبادرة، فطبيعة العلاقات والتفاعلات بينهما تؤثر بصفة إيجابية على العملية الاتصالية حيث تسمح بتسهيل الأفكار وتبادل المعلومات بوضوح وشفافية، فالمبحوث في هذه الحالة يشعر أنه ذا أهمية في المؤسسة ويشعر بالثقة الممنوحة له وبثقة مسؤوله عليه مما يساعد في رضاه عن عمله وهذا يؤدي إلى تأدية عمله على أكمل وجه.

الجدول رقم (12) يبين استماع المسؤول إلى وجهات نظر الأساتذة الباحثين ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب تنفيذها:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	14	46.67 %
لا	04	13.33 %
أحيانا	12	40.00 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ أن نسبة 46.67 % من الباحثين أجابوا أن المسؤول يستمع إلى وجهات نظرهم ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب تنفيذها، أما الذين أجابوا أحيانا فتمثلت نسبتهم بـ 40.00 %، بينما تمثلت نسبة الذين أجابوا بان المسؤول لا يستمع إلى وجهات نظرهم ومقترحاتهم وآرائهم ولا يوافق عليها ولا يطلب تنفيذها بـ 13.33 %.

نستنتج من خلال الجدول وما صرح به المبحوثين أن المسؤول يستمع إلى وجهات نظرهم ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب تنفيذها يرجع إلى أن وجهات نظر الأساتذة الباحثين ومقترحاتهم وآرائهم تدعم عملية البحث العلمي وتسهل وتيرة العمل وضمان استمرار العمل البيداغوجي، أما الذين صرحوا بأنه أحيانا يستمع إلى وجهات نظرهم ومقترحاتهم ويطلب تنفيذها إذا كانت تصبح في خدمة التدريس على أساس أن الأستاذ أدرى ببعض التفاصيل عن كيفية تقديم خدمته، أما الذين أكدوا بالنفي أن المسؤول لا يستمع إلى وجهات نظرهم ولا مقترحاتهم ولا يطلب تنفيذها إلا وقت الحاجة الإدارية وذلك لانشغالاته الكثيرة خارج الإطار وحسب تصريح المبحوثين لا يفقه في مفهوم العلاقات الاجتماعية.

الجدول رقم (13) يبين منح المسؤول حرية التصرف للأساتذة الباحثين في طرق التدريس:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	96.66 %
لا	01	03.34 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن غالبية المبحوثين يؤكدون أن المسؤول يمنح الأساتذة الباحثين حرية التصرف في طرق التدريس حيث كانت نسبتهم 96.66 % والبالغ عددهم 29 مفردة، عالية مقارنة باللذين نفوا أن المسؤول لا يمنح الأستاذ الباحث حرية التصرف لطرق التدريس حيث كانت نسبتهم 03.34 % والمقدرة بمفردة واحدة فقط.

نستنتج من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن غالبية المبحوثين يؤكدون أن المسؤول يمنحهم حرية التصرف في طرق التدريس وهذا راجع حسب تصريحات المبحوثين إلى أن المسؤول على إطلاع أن عملية التدريس تخص الأستاذ الذي هو أدرى بتخصصه وبمستجدات محتوى المقياس، فالأستاذ الجامعي حر في طريقة التدريس وهو المسؤول عن طريقة تقديم الدروس ولعلم المسؤول أن الأستاذ يعلم الطريقة المناسبة في تقديم الدروس والمحاضرات، فحرية التصرف في طريقة التدريس حسب المبحوثين يرون أنها تساهم وتساعد الأستاذ على تقديم ما لديه من معارف وخبرات للطلاب وللبحث العلمي ككل بالشكل الذي يريد وأيضا تساعده على تقديم أداء أفضل.

3. المحور الثاني: يؤثر النمط التسلطي على أداء الأساتذة الباحثين.

الجدول رقم (14) يبين استعمال المسؤول للعقاب ضد الأساتذة الباحثين من اجل المحافظة على سير العمل وطرق

التدريس:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	06	20.00 %
لا	08	26.66 %
أحيانا	16	53.34 %
المجموع	30	100 %

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (14) أن غالبية الباحثين أجابوا أن المسؤول يستعمل العقاب ضدهم أحيانا من اجل المحافظة على سير العمل وطرق التدريس أحيانا وهذا ما تؤكدته النسبة 53.34 %، أما الذين صرحوا بذلك فقد كانت نسبتهم 26.66 %، في حين تمثلت نسبة الذين أجابوا انه لا يستعمل المسؤول العقاب ضد الأساتذة الباحثين من اجل المحافظة على سير العمل وطرق التدريس بـ 20.00 %.

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن اغلب الباحثين الذين ينتمون إلى عينة البحث يرون أن المسؤول أحيانا يعتمد لاستعمال العقاب ضد الأساتذة الباحثين عند مشاهدته لتقصير من قبل الأساتذة، فهو يجعل من كل فرد في المؤسسة المسؤول الأول عن إنجاز عمله ومن أجل أيضا المحافظة على سير العمل والتدريس الجيد، وأي تقصير قد يرجع بالضد في تحقيق الأستاذ الباحث لحاجاته ولتحقيق أهداف المؤسسة، حسب تصريحات الباحثين تمثل العقاب في الاستفسارات حول الموضوع والخصم من الراتب وتخفيض من المردود وهذا قد يؤثر على أداء الأستاذ الباحث بالسلب وبالإيجاب في أحيانا أخرى كالانضباط والحد من الغابات الغير مبررة.

الجدول رقم (15) يبين قيام المسؤول بالرقابة اليومية على طريقة أداء الأساتذة الباحثين لعملهم:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
30.00 %	09	نعم
63.34 %	19	لا
06.66 %	02	أحيانا
100 %	30	المجموع

توضح نتائج الجدول رقم (15) أن غالبية الباحثين أجابوا بان المسؤول لا يقوم بالرقابة اليومية على طريقة أداء الأساتذة الباحثين لعملهم وذلك بنسبة 63.34 % من مجموع الباحثين، أما الذين أجابوا بان المسؤول يقوم بالرقابة اليومية على طريقة أدائهم لعملهم فقد تمثلت نسبتهم بـ 30.00 %، بينما صرحت نسبة الباحثين المتمثلة في 06.66 % انه أحيانا يقوم المسؤول بالرقابة اليومية على طريقة أدائهم لعملهم.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول المرفق أعلاه أن المسؤول يمنح حرية التصرف للأساتذة الباحثين في طرق قيامهم بأعمالهم اليومية وأنه لا يوم بالرقابة المباشرة اليومية عليهم وهذا ما تأكده غالبية الباحثين فالأستاذ الباحث لا يحتاج إلى رقابة مباشرة حول طريقة أداءه أو قيامه بعمله وإرشاده لكيفية التدريس، إذ أن الأستاذ يعطى الاستقلالية والحرية لأداءه للأمانة العلمية التي في عاتقه.

الجدول رقم (16) يبين تأثير الرقابة الصارمة للمستول على أداء الأساتذة الباحثين لعملهم:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
53.34 %	16	نعم
46.66 %	14	لا
100 %	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (16) رأي عينة البحث في تأثير الرقابة الدقيقة و الصارمة على أداء الأساتذة الباحثين في أداءهم لعملهم، من خلال الجدول يتضح أن نسبة 53.34 %، من أفراد العينة كان رأيهم أن الرقابة الصارمة تؤثر على أداء الأساتذة الباحثين في عملهم كأساتذة، في حين نجد أن نسبة اللذين يرون أنه لا يوجد رقابة صارمة من قبل المسؤول على أداء الأساتذة الباحثين لعملهم بنسبة 46.66 %.

نستنتج من خلال الجدول الموضح أعلاه أن الرقابة الصارمة تؤثر على أداء الأساتذة الباحثين لعملهم وهذا يعود إلى أن المراقبة الصارمة تسبب لهم إحراجا في عملهم، وانزعاجهم من كثرة تساؤلات المسؤول حول طريقة عمل الباحثين رغم تأديتهم لعملهم على أكمل وجه، أما بعضهم فيرى أن مراقبة المسؤول لهم تعود بالإيجاب على الأستاذ الباحث وذلك بإحساسه أن المسؤول يتابع عمله ويعرف ما هو قادر على تقديمه أما النسبة التي قالت العكس فيرجع ذلك لعدم رضاها على النمط المتبع من طرف المسؤولين في التسيير، حيث يعتقدون أن المراقبة الدقيقة تفرض على البعض دون البعض الأخر وتسبب إحراج وانزعاج لهم، وهذا ما توصلت إليه دراسة شاين نوال في الجدول رقم 13.

الجدول رقم (17) يبين تلقي النقد في حالة الأداء الضعيف للأساتذة الباحثين:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
46.66 %	14	نعم
53.34 %	16	لا
100 %	30	المجموع

تؤكد الشواهد من خلال الجدول رقم (17) أن اغلب الباحثين أجابوا بأنهم لا يتلقون النقد في حالة الأداء الضعيف وهذا ما تأكده النسبة 53.34 % أي 16 مفردة من العدد الإجمالي للباحثين، أما نسبة اللذين أجابوا بأنهم يتلقون النقد في حالة الأداء الضعيف فقد تمثلت في 46.66 % أي 14 مفردة من مجموع أفراد العينة.

نستنتج من خلال الجدول والشواهد الكمية الموضحة في الجدول أن غالبية الباحثين أجابوا أنهم لا يتلقون النقد عند قيامهم بأداء ضعيف وهذا حسب تصريحات الباحثين أن كل أستاذ ملزم بتطبيق البرنامج البيداغوجي الخاص به يسلم له من طرف الإدارة، بينما تؤكد فئة الباحثين اللذين أكدوا أنهم يتلقون النقد عند قيامهم بأداء ضعيف من خلال المناقشة حول الموضوع.

الجدول رقم (18) يبين فرض المسؤول طرق محددة لأداء العمل وكيفية التدريس:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
06.66 %	02	نعم
93.34 %	28	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن اغلب الباحثين صرحوا بأنه لا يفرض المسؤول عليهم طرق محددة لأداء العمل وكيفية التدريس حيث قدرت نسبتهم بـ 93.34 % من مجموع أفراد العينة حيث كان عددهم 28 مفردة، أما اللذين أجابوا بنعم فقدرت نسبتهم بـ 06.66 % وكان عددهم مفردتين.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليهم أن اغلب الباحثين وبنسبة كبيرة يترك لهم حرية التصرف في أداءهم لعملهم وكيفية التدريس وهذا حسب تصريح الباحثين أن طرق أداء العمل وكيفية التدريس ليس من مسؤوليات المسؤول، أما اللذين أجابوا بان المسؤول يفرض عليهم طرق محددة لأداء العمل وكيفية التدريس صرحوا من خلال اللوائح وإصدار تعليمات محددة وإرساليات من الإدارة حول كيفية القيام بالعمل والتدريس، فهم يشعرون أن المسؤول يقوم بالضغط عليهم ويقيدهم من خلال التعليمات واللوائح وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ويولد لديهم استياء وتدمير من تعدد التعليمات، وبالتالي ينعكس سلبا على أداء الأستاذ الباحث وتضعف إمكانية المبادرة لديه.

الجدول رقم (19) يبين إجبار المسؤول الأساتذة الباحثين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم كتدريس مقاييس ويرغمهم على تنفيذها:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
16.67 %	05	نعم
80.00 %	24	لا
03.33 %	01	أحيانا
100 %	30	المجموع

تشير النسب الوارد في الجدول (19) أن غالبية الباحثين أجابوا بان المسؤول لا يجبر الأساتذة الباحثين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم كتدريس مقاييس ويرغمهم على تنفيذها فقد تمثلت نسبتهم بـ 80.00 %، أما نسبة الباحثين اللذين صرحوا بان المسؤول يجبرهم على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم كتدريس مقاييس ويرغمهم على تنفيذها فقد قدرت نسبتهم بـ 16.67 %، في حين تكاد تنعدم نسبة المجيبين بأحيانا يجبرهم المسؤول على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم فقد قدرت بـ 03.33 %.

نستنتج من خلال الجدول أن وحسب تصريحات الباحثين أن المسؤول لا يجبر الأساتذة الباحثين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم وذلك لإعطاء مجال للأساتذة حرية التصرف لإفادة الجامعة والطالب بما يحمله من زاد معرفي في تخصصه وأن الأستاذ الباحث حسب عينة البحث لا يرغم على تدريس مقاييس ليست من اختصاصه بل انه يلبي طلب المسؤول في حالة عدم وجود أستاذ لتخصص شاغر لضمان سيرورة عملية التدريس في أفضل الظروف.

الجدول رقم (20) يبين تدخل المسؤول تدخلًا مباشرًا في كل جزئيات العمل وتفصيله:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
03.33 %	01	نعم
96.67 %	29	لا
100 %	30	المجموع

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (20) أن غالبية الباحثين أجابوا بأن المسؤول لا يتدخل تدخلًا مباشرًا في كل جزئيات العمل وتفصيله إذ قدرت نسبتهم بـ 96.67 % من مجموع أفراد العينة، أما اللذين أجابوا بنعم أي أن المسؤول يتدخل تدخلًا مباشرًا في كل جزئيات العمل وتفصيله فتكاد تنعدم فقد قدرت نسبتهم بـ 03.33 %.

وكتحليل نقول أن الأستاذ الباحث له كامل الحرية في كيفية أداءه، إذ أن المسؤول لا يمكنه أن يتدخل في أداء الأستاذ الباحث لعمله تدخلًا مباشرًا وهذا حسب أغلب عينة البحث اللذين يرون أن الأستاذ الباحث حر في كيفية قيامه بعمله وطرق التدريس، وأن المسؤول يدرك معنى المهام والأدوار التي يقوم بها الأستاذ الباحث فلا يستطيع المسؤول التدخل فيها مباشرة.

الجدول رقم (21) يبين إجبار المسؤول على التقيد بنظام العمل وطرق التدريس المقررة:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
40.00 %	12	نعم
60.00 %	18	لا
100 %	30	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات وبيانات الجدول أن أغلب الباحثين أجابوا بأنه لا يجبرهم المسؤول على التقيد بنظام العمل وطرق التدريس المقررة إذ قدرت نسبتهم بـ 60.00 %، أما باقي الباحثين فقد أجابوا بأن المسؤول يجبرهم بالتقيد بنظام العمل وطرق التدريس المقررة فقد قدرت نسبتهم بـ 40.00 %.

نستنتج من خلال الجدول وما توضحه النسب أن غالبية الباحثين لا يشعرون بأنهم مجبرون من طرف المسؤول بالتقيد بنظام العمل وطرق التدريس المقررة فطبيعة التدريس الجامعي لا يحتاج إلى مقررات أو التقيد ببرامج تفرض على الأساتذة إتباعها فهو يلزم بتدريس مقاييس وفق تخصصه وتقتضي على الأساتذة الباحثين إتباع طرق يجدها مناسبة من أجل سيرورة ورفع كفاءة العملية التدريسية.

الجدول رقم (22) يبين فرض المسؤول رأيه أثناء الاجتماعات بالأساتذة الباحثين:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
20.00%	06	نعم
80.00%	24	لا
100%	30	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (22) يتضح أن نسبة 80.00% من الباحثين وعددهم 24 مفردة يجدون بأن المسؤول لا يفرض رأيه أثناء الاجتماعات، وهي نسبة كبيرة مقارنة بالنسبة الثانية المتمثلة في 20.00% المقدره عددهم بـ 06 مفردات من مجموع أفراد العينة اقروا بان المسؤول يفرض رأيه أثناء الاجتماعات.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول الموضح أعلاه أن غالبية الباحثين صرحوا أنهم يعطون الحرية للاستفسار في تفاصيل وجزئيات العمل أثناء الاجتماعات، وهذا ما يولد بينهم جو يسوده التفاهم والاحترام والتفاعل، مما يجعل هذا مردود الأساتذة يرتفع ويحسن من مستوى أدائهم لعملهم ورضاهم عنه.

4. المحور الثالث: النمط المتساهل له دور كبير في التأثير على الأساتذة الباحثين.

الجدول رقم (23) يبين إعطاء المسؤول الاستقلالية المفرطة في ممارسة الأساتذة لأعمالهم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	16	53.34 %
لا	14	46.66 %
المجموع	30	100 %

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) أن نسبة 53.34 % من الباحثين الذين كان عددهم 16 مفردة أنهم يعطون استقلالية مفرطة في ممارسة أعمالهم، أما النسبة الباقية 46.66 % أي 14 مفردة أجابوا بأنهم لا يعطون استقلالية مفرطة في ممارسة أعمالهم.

نستنتج من خلال الجدول وما صرح به الباحثين أن غالبيتهم يعطون استقلالية مفرطة في ممارسة أعمالهم وذلك لكثرة انشغالات المسؤول تجعله يعجز عن متابعة كل الأساتذة الباحثين لأعمالهم اليومية وعدم تعرفه على ظروف إعطاء الدروس كما أن كل أستاذ له حرية التصرف في ممارسة عمله وعدم تعرف المسؤول على ظروف إعطاء الدروس، أما الذين أجابوا بأنهم لا يعطون استقلالية مفرطة في ممارسة أعمالهم فقد أكدوا بان المسؤول يقوم بتأدية واجبه كمسؤول ومن واجبه وعدم متابعته لهم بشكل دائم ولصيق.

الجدول رقم (24) يبين إعطاء المسؤول الحرية الزائدة للأساتذة خلال الاجتماعات وفي المواقف الأخرى:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	08	26.66 %
لا	04	13.34 %
أحيانا	18	60 %
المجموع	30	100 %

تشير النسب الواردة في الجدول رقم (24) أن نسبة 60% من المبحوثين أي 18 مفردة أجابوا أن المسؤول يعطهم أحيانا الحرية أثناء الاجتماعات وفي الموقف الأخرى، في حين نجد أن 08 مفردات أي نسبة 26.66% أجابوا أنهم يشعرون بالحرية أثناء الاجتماعات أو في المواقف الأخرى، بينما تؤكد النسبة 13.34، %بقية أفراد العينة المقدر عددهم 04 أنه لا يشعروهم المسؤول بالحرية أثناء الاجتماعات.

نستنتج من خلال الشواهد الموضحة في الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا أن المسؤول أحيانا يمنحهم الحرية الزائدة ثناء الاجتماعات وفي بعض المواقف الأخرى، وهذا راجع إلى أن المسؤول يثق في قدرات ومهارات الأساتذة الباحثين خلال انعقاد الاجتماعات والمؤتمرات والندوات وأيضاً يسهل عليه التكيف مع الأساتذة خلال الاجتماعات وهذا ما تأكده النسبة الذين أجابوا بنعم، فالأستاذ الباحث على علم أنه لن يتخطى حدود الاستقلالية الممنوحة له خلال الاجتماعات أو الندوات فهو على دراية وبأنها تقام في شكل رسمي ومنظم، وبالتالي يقدم كل مقترحاته وأرائه التي يراها مناسبة وخادمة وهادفة في سبيل العلم ومن أجل إنجاح تلك الاجتماعات أو الندوات والتوصل إلى حلول للقضايا التي أقيمت عليها بكل شفافية ورسمية، كل هذا يؤثر إيجاباً على أداء الأساتذة الباحثين وعلى الإدارة والجامعة ككل من خلال رضا الأساتذة عن المسؤول و رضائه عنهم وتفهمهم للخطط المستقبلية التي تساعد المؤسسة على النمو والنهوض والابتكار والإبداع أما الذين أجابوا أنهم لا يعطون الحرية المفرطة أثناء الاجتماعات أو في باقي المواقف الأخرى فغالبيتهم أجابوا أن أدائهم يبقى عادي فالحرية الزائدة لا تؤثر على الأداء فهي ترجع إلى شخصية وطبيعة الأستاذ الباحث.

الجدول رقم (25) يبين لا مبالاة المسؤول لمشاكل الأساتذة داخل العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
76.67 %	23	نعم
23.33 %	07	لا
100 %	30	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 25 أن غالبية المبحوثين أجابوا بان المسؤول لا يهتم بمشاكل الأساتذة داخل العمل حيث قدرت نسبتهم بـ 76.67 %، أما نسبة المجيبين أن المسؤول يستمع إلى مشاكلهم فقدرت بـ 23.33 %.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن أغلبهم أجابوا بان المسؤول لا يولي اهتمام بالمشكلات التي تواجه الأساتذة داخل العمل سواء أكانت اجتماعية أو نفسية إذ انه لا يعطيهم مجال من الحرية للحدوث عن المشاكل التي يعانون منها ولا يسعى إلى إيجاد حلول ولو نسبية لتجاوز مشاكلهم، فهذا قد ينجم عنه نتائج سلبية على المرؤوسين مثل: انخفاض الروح المعنوية، الروتين، وانخفاض مستوى الأداء، وأن نسبة قليلة من المبحوثين أجابوا أن المسؤول يولي اهتمام لمشاكلهم ويستمع إليها ويحرص على توفير الظروف المناسبة المحيطة بهم أثناء العمل، حيث دلت دراسات عديدة على ذلك إذ أكد "ليكرت" أن المشرف الذي يحصل على إنتاجية عالية مساند وصادق ومساعد وليس معاديا، ويجول أن يعامل الناس بطريقة فيها مراعاة وإحساس.

الجدول رقم (26) يبين عدم ثقة المسؤول من القرارات التي يتخذها بخصوص الأعمال المنجزة من طرف الأساتذة

الباحثين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	04	13.33 %
لا	26	86.67 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن اغلب المبحوثين أجابوا بان المسؤول غير واثق من القرارات التي يتخذها بخصوص الأعمال المنجزة من طرف الأساتذة الباحثين حيث قدرت نسبتهم بـ 86.67 %، أما النسبة الباقية الذين أجابوا بنعم فقد مثلت 13.33 %.

نستنتج من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن هناك نوع من الثقة المتبادلة بين المسؤول والأساتذة الباحثين وهذا راجع إلى ثقته من القرارات التي يتخذها بخصوص الأعمال التي ينجزها الأساتذة، فالمسئول على دراية تامة أن الأعمال التي يقوم بها الأساتذة من تدريس ومشاركته في المنتقيات وحضور محاضرات سيقوم بها الأستاذ على أكمل وجه، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 06 أن المسؤول يشرك الأساتذة الباحثين في الكثير من الأحيان في عملية اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحسين مستوى أدائهم.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج تساؤلات الدراسة.

1. النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

-من خلال ما ورد في البيانات التي تم عرضها، جاءت غالبية الأساتذة الباحثين ذكور وذلك بنسبة 73.34%، وفي ما يخص السن، فقد كان أغلب الأساتذة تفوق أعمارهم من 41 سنة وقدرت نسبتهم بـ 46.67%، أما في ما يخص الرتبة العلمية فقد كانت أغلبية الأساتذة بدرجة أستاذ مساعد (أ)، بنسبة 46.68%، بينما الأقدمية في العمل فقد كان أغلبهم يدرسون بالجامعة لأقل من 5 سنوات بنسبة 53.33%.

2. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول: هل يساهم النمط الديمقراطي في التأثير على أداء الأساتذة الباحثين في

جامعة الوادي؟

من خلال النتائج المتحصل عليها وبعد تحليل البيانات الخاصة بالنمط الديمقراطي وأثره على أداء الأساتذة الباحثين نتج عنه ما يلي:

-نجد أن أغلبية الباحثين يقرون أن المسؤول يشجعهم على نشر ثقافة التعاون بينهم وتبادل الحوار وذلك من خلال المعطيات الكمية المتحصل عليها في الجدولين 05 و10 والتي تقدر بـ 46.67% من إجمالي عدد الباحثين يقولون بأنه يكون أحيانا وأن نوع المعاملة المتبعة من طرف المسؤول تساهم كثيرا في زيادة التعاون بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بالارتياح والرضا وزيادة الأداء وهذا ما تفسره علاقة المسؤول المباشر بالأساتذة الباحثين الذين أجاب أغلبهم بان علاقتهم مع المسؤول جيدة من خلال مرونة قراراته والود والاحترام المتبادل التي تزيد من الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية والأداء وهو ما أوضحه الجدول رقم 08 بنسبة 63.33% وهذا ما يعبر عن فاعلية المسؤول داخل المؤسسة إذ يقوم بتشجيعهم على الاتصال والاجتماع مع أعضاء الهيئة الإدارية بنسبة 73.33% من أفراد عينة البحث (حسب الجدول رقم 09) الذين يؤكدون ذلك مما يؤدي إلى زيادة ولائهم واستقرارهم في العمل ويدفعهم لانجاز أعمالهم بكفاءة بنسبة 90% (حسب الجدول رقم 06)، بالإضافة إلى ذلك أن نسبة كبيرة من أفراد العينة عبروا أن المسؤول المباشر يقوم باستشارتهم أحيانا في الأمور المتعلقة باتخاذ القرارات في ما يخص العمل والتدريس وذلك بنسبة 73.34% (حسب الجدول رقم 07) خاصة الأفراد الذين يتمتعون بخبرة و

أقدمية في التخصص فرأيهم انه كلما سمح لهم المسؤول بإبداء رأيهم والمساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم كلما أدى ذلك إلى زيادة التعاون بينهم وتبادل المعارف والخبرات والتحسين من أدائهم.

3. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني: ما اثر النمط التسلسلي الديكتاتوري (الأوتوقراطي) على أداء الأساتذة

الباحثين في جامعة الوادي؟ نتج عنه مايلي:

بعد قراءة وتحليل نتائج الجداول المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني نجد أن النمط الديكتاتوري يكاد ينعلم في المؤسسة أما بالنسبة لأثره على أداء الأساتذة الباحثين فنجد أن غالبية الباحثين صرحوا بان المسؤول أحياناً ما يستعمل العقاب ضدهم وذلك بنسبة 53.34% (حسب الجدول رقم 14) فالعقاب الذي يلجأ إليه المسؤول قد يؤثر على أداء الأساتذة الباحثين إما بالإيجاب كالحل من الغيابات الغير مبررة والانضباط والمحافظة على سير العمل والتدريس الجيد وخلق جو بشعر فيه الأستاذ أن ما يقوم به يعود بالفائدة عليه قبل المؤسسة، كما انه يؤدي إلى زعزعة الاستقرار وكثرة الغيابات وقلة الرضا عن العمل والولاء للمؤسسة كما أن تأثير الرقابة الصارمة للمسؤول قد تأثر وبشكل كبير على أداء الأساتذة الباحثين وهذا يعود إلى أن الرقابة الصارمة تسبب لهم إحراج في عملهم وانزعاجهم وشعورهم بالتقيد وذلك بنسبة 53.34% وهذا (حسب الجدول رقم 16)، كما أنها تزيد من التزام الأستاذ الباحث بعمله واحترام القانون الداخلي فهذه الرقابة الصارمة تدفعهم إلى التقيد بالقوانين واحترام المسؤولين وتنفيذ الأوامر الآتية من المسؤول، حيث يلجأ بعضهم إلى المناقشة حين لا ترضيه هذه الرقابة دون اللجوء إلى طرق أخرى قد تخل بالسير الحسن للعمل، وهكذا يتبين أن المسؤولين في المؤسسة لهم مرونة في التعامل مع الأساتذة الباحثين ودليل أيضاً على وجود تعاون ومتابعة سلمية لمراحل أداء العمل رغم اللجوء إلى أسلوب الرقابة الصارمة.

4. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث: كيف يؤثر النمط المتساهل على أداء الأساتذة الباحثين في جامعة

الوادي؟ نتج عنه مايلي:

يتضح أن النمط المتساهل يكاد ينعلم في المؤسسة مكان الدراسة، أما بالنسبة لأثره على أداء الأساتذة الباحثين فنلاحظ أن نسبة 76.67% (حسب الجدول رقم 25) أن المسؤول لا يعطي جانب من الاهتمام لحل مشاكلهم، وهذا بدوره يوضح أن المسؤول متساهل في بعض الأحيان ولا يهتم برفع الروح المعنوية لدى الأساتذة من خلال حله لمشاكلهم أو الإنصات إليهم، كما أن المسؤول كثير الانشغالات ويمنحهم الحرية المفرطة خلال الاجتماعات وفي المواقف الأخرى وذلك من خلال النسبة 60%

(حسب الجدول رقم 24) مما يسبب التسبب وظهور الآثار السلبية على التنظيم مثل عدم التحكم أو الضبط في تسيير الأعمال، كما يعكس الأسس التي تقوم عليها القيادة المتساهلة المتمثلة في الحرية المطلقة وحرية العمل وعدم التدخل، الأمر الذي يهدر والجهد والكثير من الوقت خلال الاجتماعات بلا فائدة وهذا الإهمال يؤدي إلى ضياع الروح المعنوية وغياب الاحترام بين الأساتذة ومسؤوليهم، كما يؤدي إلى إهمال الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة، وكل هذا يرجع أداء الأساتذة سلبا وعلى الإدارة بشكل عام من خلال عدم رضا الأساتذة عن المسؤول وعلى أدائهم وعدم تفهمه للخطط المستقبلية التي تساعد المؤسسة على النمو والنهوض والابتكار والإبداع.

ثالثا: النتيجة العامة للدراسة.

من خلال ما توصلنا إليه في التساؤلات الجزئية في الدراسة خلصنا إلى أن النمط السائد في جامعة الوادي هو النمط الديمقراطي فالأثر الناتج عنه أثر إيجابي على أداء الأساتذة الباحثين من خلال سهولة التعامل مع المسؤولين، فالقيادة الديمقراطية حسب نظرية التفاعلية الرمزية أن القائد أو المسؤول يعمل مع الأفراد وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم، فالمسؤول في هذه المؤسسة يمنحهم الحرية واستقلالية التصرف في أداء أعمالهم مما يزيد من رضا وشعور الأساتذة الباحثين بالارتياح والاستقرار وان طبيعة العلاقة بين المسؤول والأساتذة الباحثين رسمية في إطار العمل يسودها التفاعل والاحترام والثقة المتبادلة بينهما، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي بتحسسه وارتفاعه كما أنه يشجعهم على التشاور والاتصال مع أعضاء الهيئة الإدارية والأساتذة الأكثر خبرة في التخصص مما يدفعهم للقيام بأعمالهم بكفاءة وأداء جيد ويحقق أهداف الجميع ويعود بالفائدة والتطور على المؤسسة بشكل عام، في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة خلص الباحث إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

تدريب القيادات الجامعية على أساليب القيادة الملائمة في مؤسسات التعليم العالي باعتبار الجامعات مؤسسات وطنية تعمل على تطوير المنهج العلمي والاستغلال الفكري والمبادرة الشخصية وروح الاستقلالية والعمل الجماعي وهذا يتطلب قيادة مبدعة وخالقة وديمقراطية ترسم السياسة العامة للجامعة بما يحقق رفع مستوى التعليم والتدريب والبحث العلمي وحاجات التنمية الوطنية، وضرورة أن تتبنى الإدارات الجامعية النمط الديمقراطي باعتباره الأكثر تحقيقا للرضا الوظيفي للأساتذة الباحثين وتأثيره الجيد على أدائهم، وتسييل الضوء على نمطي القيادة الأوتوقراطي والمتسبب بتوضيح أسسهما ومسائريهما، لتوجيه مسؤولي الجامعات والإدارات بشكل عام نحو تجنب هذه الأنماط وأثرهما على مستوى جودة التعليم وفاعلية الأستاذ الباحث والطالب.

خاتمة

من خلال معالجتنا لموضوع أنماط القيادة وانعكاساتها على أداء الأساتذة الباحثين حاولنا دراسة هذا الموضوع نظريا وميدانيا وقد تبين من خلال دراستنا أن النمط القيادي الديمقراطي يعتبر من أهم الأنماط القيادية انتشارا نظرا لما يتيح للمرؤوسين من حرية في أداء مهامهم وإحساسهم بأنهم ذو أهمية مما يزيد من دافعيتهم للانجاز وتحقيق أداء أفضل، كما أن النمط الديكتاتوري المرن يحافظ على الانضباط وعلى السير للعمل ويساهم في تحسين الأداء.

إضافة إلى ما توصلنا إليه من نتائج أثناء القيام بالدراسة خلصنا إلى أن القيادة الرشيدة هي التي تعي الفرد من كونه إنسانا وموردا من موارد المؤسسة، وعليه فان شعور المرؤوسين في ظلها بالرضا الوظيفي أمر منطقي لأنه تحصيل حاصل لسلوكات ومهام هذه القيادة الذي يتجلى أخيرا في شكل أداء متميز ويعزز ثقة الفرد بنفسه ويحثه على المزيد لقناعته أن استمراره من استمرار المؤسسة وهدفه من هدفها وغايته وضع المؤسسة في مرتبة الريادة.

وأخيرا يمكن القول انه لا يوجد أسلوب هو الأمثل في كل الظروف والحالات لان هناك ظروف تحتم على القائد المسؤول أن يكون على دراية تامة بواقع المؤسسة وإمكاناتها وطبيعة الأساتذة الذين يتعامل معهم وبالتالي اختيار الأسلوب المناسب.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: القواميس

1) المنجد العربي: ط5، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1987.

ثانياً: الكتب

2) أحمد حافظ نجم وآخرون: دليل الباحث، ط1، دار المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية، 1977.

3) حامد عبد العزيز الفقي: سيكولوجيا الفرد في المجتمع، دار النشر والتوزيع الإسلامية القاهرة، مصر، 2003.

4) حسن راوية: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.

5) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2010.

6) عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.

7) عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي البدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

8) محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نُهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1987.

9) محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.

10) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي قواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.

11) مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

12) مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، ط1، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2007.

ثالثا: الرسائل الجامعية

13) حسن محمود حسن ناصر: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر

العاملين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة قسم الإدارة والأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010 / 1431.

14) شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية

العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، بجامعة متوري قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية: 2012 /

2013.

15) كلثوم زعطوط: الجامعة الجزائرية في ظل التغيرات الحديثة، ماستر أكاديمي تخصص المعلومات، مذكرة لنيل شهادة علم

اجتماع تنظيم وعمل جامعة ورقلة، الجزائر، 2012 / 2013.

16) كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة

الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، 2014 / 2015.

رابعا: المواقع الالكترونية.

17) www.sites.google.com/site/institutdroiteloued/conf-naoui.html/

الملاحق

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع LMD

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

المستوى: ثانية ماستر

الاستبيان

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بعنوان: " أنماط القيادة

وانعكاساتها على أداء الأستاذ الباحث " نرجوا من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان وذلك بوضع علامة

(X) أمام الإجابة المناسبة.

ونحيطكم أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وأخيرا نشكركم جزيل الشكر لتعاونكم معنا.

البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

3- الرتبة العلمية:

4- الأقدمية:

المحور الأول: يساهم النمط الديمقراطي في التأثير على أداء الأساتذة الباحثين في جامعة الوادي.

5- هل المسؤول يشجع على نشر ثقافة التعاون بين الأساتذة الباحثين؟ نعم لا أحيانا

6- هل تشجيع المسؤول يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة؟ نعم لا

7- هل المسؤول يشرك الأساتذة في اتخاذ القرار؟ نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم في ماذا يتمثل: طريقة التدريس نوعية الدروس المقدمة

أخرى اذكرها.....

8- كيف هي علاقتك مع المسؤول؟ جيدة حسنة سيئة

9- هل يشجعك المسؤول على التشاور والاتصال والاجتماع مع أعضاء الهيئة الإدارية والأساتذة في الكلية؟

نعم لا

10- هل يشجعك المسؤول على تبادل الحوار مع أساتذة الكلية في ما يخص أعمال التدريس؟

نعم لا أحيانا

11- هل يعتمد المسؤول على إيجاد أكبر قدر ممكن من قنوات الاتصال بينه وبين الأساتذة ؟

نعم لا أحيانا

12- هل المسؤول يستمع إلى وجهات نظر الأساتذة الباحثين ومقترحاتهم وأرائهم ويوافق عليها ويطلب تنفيذها ؟

نعم لا أحيانا

في كلتا الحالات لماذا؟

13- هل يمنحك المسؤول حرية التصرف في طريقة أداءك لطرق التدريس؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف يؤثر ذلك على أدائك؟ زيادة في الأداء أداء عادي يقل الأداء

المحور الثاني: يؤثر النمط التسلطي على أداء الأساتذة الباحثين في جامعة الوادي.

14- هل يستعمل المسؤول العقاب ضدك من اجل المحافظة على سير العمل والتدريس الأفضل؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة نعم ففي ماذا تتمثل؟

15- هل يقوم المسؤول بالرقابة اليومية على طريقة أدائك لعملك كأستاذ؟ نعم لا أحيانا

16- هل تؤثر الرقابة الصارمة للمسؤول على أدائك لعملك كأستاذ في طرق التدريس؟ نعم لا

17- هل تتلقى النقد في حالة الأداء الضعيف؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم كيف يتم ذلك : التوعية الإنذار الشفوي التكوين

أخرى اذكرها.....

18- هل يفرض المسؤول طرق محددة في أداء العمل وكيفية التدريس؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم في ماذا تتمثل؟ زيادة في الأداء أداء عادي يقل الأداء

19- هل المسؤول يجبرك على لقيام بأعمال ليست من اختصاصك كتدريس مقاييس ويرغمك على تنفيذها ؟

نعم لا أحيانا

20- هل يتدخل المسؤول تدخلا مباشرا في كل جزئيات العمل وتفصيله ؟

نعم لا

21- هل يطلب منك المسؤول التقيد بنظام وطرق التدريس المقررة؟

نعم لا

22- هل يفرض المسؤول رأيه أثناء الاجتماعات؟

نعم لا

المحور الثالث: النمط المتساهل له دور كبير في التأثير على أداء الأساتذة الباحثين في جامعة الوادي.

23- هل يعطي المسؤول الاستقلالية المفرطة في ممارسة الأساتذة لأعمالهم ؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك:.....

24- هل يعطي المسؤول الحرية الزائدة للأساتذة خلال الاجتماعات وفي المواقف الأخرى؟

نعم لا أحيانا

في كل الحالات كيف تؤثر على أدائك؟

زيادة في الأداء أداء عادي يقل الأداء

25- هل المسؤول غير مبالي لمشاكل الأساتذة داخل العمل ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم في ماذا تتمثل؟

زيادة في الأداء أداء عادي يقل الأداء

26- هل المسؤول غير واثق من القرارات التي يتخذها بخصوص الأعمال المنجزة من طرف الأساتذة؟

نعم لا

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة المعنونة بـ " أنماط القيادة وانعكاساتها على أداء الأساتذة الباحثين في جامعة الوادي " إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي: ما هو اثر النمط المنتهج على أداء الأساتذة الباحثين في جامعة الوادي؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

هل يساهم النمط الديمقراطي في التأثير على أداء الأساتذة الباحثين في جامعة الوادي؟ و ما اثر النمط التسلطي على أداء الأساتذة الباحثين في جامعة الوادي؟ وكيف يؤثر النمط المتساهل على أداء الأساتذة الباحثين في جامعة الوادي؟ وللإجابة على هذه التساؤلات اتبعنا جملة من الإجراءات المنهجية وهذه الإجراءات على النحو التالي:

التفاعلية الرمزية في دراسة موضوع القيادة والأداء وكذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأقرب والمناسب للدراسة، أما الأدوات التي تم بها جمع المعلومات فتمثلت في الملاحظة البسيطة والاستمارة وقد طبقت على عينة من الأساتذة الباحثين في جامعة الوادي بكلتي العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كانت نوع العينة طبقية تناسبية، لتخلص الدراسة إلى أن النمط السائد في جامعة الوادي هو النمط الديمقراطي باعتباره الأكثر تحميكا للرضا الوظيفي للأساتذة الباحثين وتأثيره الجيد على أدائهم، والابتعاد قدر الإمكان عن النمط الديكتاتوري والتسيبي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الأداء الوظيفي، الأستاذ الباحث، النمط الديمقراطي، الديكتاتوري، التسيبي، الجامعة.

Summary of the study:

Aims of the study entitled "the leadership styles and their impact on the performance of the Faculty researchers at the University Of El Oued" to answer the main question: what is the impact of the style used on the performance of the Faculty researchers at the University Of El Oued? The main question is divided to the following sub-questions:

Did the democratic style contribute to influence on performance of Faculty researchers at the University Of El Oued? and what impact of authoritarian style on the performance of them? And how lenient style affects the performance of them, And To answer these questions, we follow the inter action methodology and procedures as follows:

Interactive avatar in the study of leadership and performance as well as using descriptive style as considered the closest and the efficient approach of the study, About the tools witch helped us to gather information was the simple observation and form, applied to a sample of researchers at the University Of El Oued of the faculties of Social Sciences and Humanities Sciences, the type specimen of this laminar proportional to conclud the study that the dominant pattern in the University Of El Oued is the most democratic style to job satisfaction of Faculty Researchers and its good affects on their performances, and as far away as possible from the chaos dictatorial style.

Keywords:

Leadership, impact performance, Faculty research style democratic, chaos dictatorial, University.