

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير

الموضوع:

المهارة القيادية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - الأغواط -

تحت إشراف:

- د - رزق الله العيد

إعداد الطالبين:

- خالد بوفنش

- سالم قريوص

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. أبو القاسم حمدي
مقررا	أستاذ مساعد (أ)	د. رزق الله العيد
ممتحنا	أستاذ (ة) محاضر (أ)	د. عائشة صفراني

السنة الجامعية 2020/2019

إهداء

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.
الشكر لله على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل، أسأل الله أن يتقبله وأن يجعله
علما ينتفع به.

أقدم هذا العمل إلى من أسقوني حنانا لا ينتهي وأعطوني الحب الدائم وربوني
على الدين والعلم وهيئوني بكل الوسائل والطرق لأصل إلى هذا المستوى "أبي
وأمي" أدامهما الله الصحة والعافية وأطال الله في عمرهما.

إلى كل إخوتي وأخواتي
إلى زميلي وصديقي في هذا العمل بوفنش خالد الذي كان سنداً لي في إعداد
المذكرة.

إلى من قدره الله للوقوف إلى جنبي ومساعدتي بكل مايسطيع
إلى جميع أفراد العائلة
إلى كل أصدقائي وزملائي في الدراسة
وإلى كل طالب علم.

سالم

الإهداء

أهدي هذا العمل
إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي
التي حملتني وهنًا على وهن، ووفرت لي شروط الراحة التامة
أمي العزيزة حفظها الله وأطال الله في عمرها مع دوام الصحة
والعافية.

وإلى إخوتي جميعا
إلى كل الأساتذة
وإلى من أحبوني وأحببتهم، عرفوني ولم أعرفهم
وإلى صديقي ورفيق دربي سالم قريوص
وإلى كل طالب علم
إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينسأهم قلبي.

خالد 

الشكرات

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك؛
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك؛
ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك؛

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة؛
إلى نبي الرحمة والنور "سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام"؛
نتقدم بجزيل الشكر إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، وإلى
الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع "أساتذتنا الكرام"؛
كما نتقدم بخالص امتناننا إلى الأستاذ المشرف رزق الله العيد على
متابعته لكل خطوات هذا البحث بجدية وصبر دون بخل بالنصيحة
والمعلومة؛

كما نتوجه بالشكر الجزيل الى طاقم الأساتذة والإداريين بكلية
العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية الاغواط.
إلى كل من ساهم في إرشادنا ولو بكلمة بسيطة ندين له بالإحترام
والتقدير.

سالم وخالد

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	الشكر
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VI	ملخص الدراسة
أ - ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية القيادة وأنواع المهارات القيادية
03	المطلب الأول: تطور مفهوم القيادة
07	المطلب الثاني: القيادة ومصادر قوة القائد
13	المطلب الثالث: أنواع المهارات القيادية والصفات المميزة للقائد المتميز
21	المبحث الثاني: الجامعات الجزائرية والأستاذ الجامعي
21	المطلب الأول: الجامعة الجزائرية
24	المطلب الثاني: مفهوم الأستاذ الجامعي وخصائصه
26	المطلب الثالث: رئيس القسم العملي
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
32	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
33	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
37	المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات وأساليب تحليلها

39	المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة واختبار الفرضيات
39	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
42	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
47	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
53	خلاصة الفصل
57 - 55	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	36
02	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	39
03	تركيبة عينة الدراسة حسب القسم	40
04	تركيبة عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	41

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين القيادة والإدارة	11
02	توزيع عينة الدراسة	33
03	درجات سلم ليكارت الخماسي	37
04	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	38
05	تكرارات أفراد العينة حسب الجنس	39
06	تكرارات أفراد العينة حسب القسم	40
07	تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	41
08	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات	42
09	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ "المهارات الإنسانية"	43
10	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ "المهارات الإدارية"	44
11	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ "المهارات الفكرية"	45
12	المتوسط والانحراف لأبعاد المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	46
13	اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	47
14	اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا للمتغيرين (القسم، عدد سنوات الخدمة) بالنسبة للمهارات الإنسانية	48
15	اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	49
16	اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا للمتغيرين (القسم، عدد سنوات الخدمة) بالنسبة للمهارات الإدارية	50
17	اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	51
18	اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا للمتغيرين (القسم، عدد سنوات الخدمة) بالنسبة للمهارات الفكرية	52

ملخص

ملخص الدراسة

المهارات القيادية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، بحيث تكونت عينة الدراسة من (40) أستاذ من أربع أقسام متمثلة في العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير وعلوم المالية والمحاسبة، وقد تم اختبار الفرضيات باستخدام الفروقات المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية.

وأشارت النتائج إلى توفر المهارات القيادية بالمؤسسة محل الدراسة، كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات في المهارات القيادية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: التبرير المقنع الذي تقدمه الكلية للمرؤوسين بشأن قراراتها يؤدي إلى عمل أعضاء هيئة التدريس معاً بشكل جماعي لتحقيق أهداف العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة، المهارات القيادية، الأستاذ الجامعي، رئيس القسم.

Abstract

Leadership skills of department heads from the faculty member's point of view

This study aimed to identify the most important leadership skills of department heads from the point of view of faculty members in a sample of professors from the Faculty of Economic, Business and Management Sciences in Laghouat, so that the study sample consisted of (40) professors from four departments represented in economic sciences, commercial sciences and management sciences And the sciences of finance and accounting. The hypotheses were tested using differences related to personal and job data.

The results indicated the availability of leadership skills in the institution under study. The results also indicated that there are no differences in leadership skills due to the personal and functional variables of faculty members, and the study concluded with many results, the most important of which are: The convincing justification provided by the college to subordinates regarding its decisions leads to the work of the members of the faculty. Teaching together collectively to achieve business goals.

Key words: leadership, leadership skills, university professor, department head.

مقدمة

تواجه المنظمات العديد من المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها والتي تسهم بمختلف مكوناتها وأبعادها بتأثيرات متعددة على مختلف أنشطة أعمالها، حيث وجدت المنظمات نفسها أمام تحديات تتمثل في ضرورة مواكبة هذه المتغيرات والتطورات ومسايرتها أو التكيف معها، والتي غالبا ما يصاحبها تغييرات تنظيمية على مستوى المنظمة لضمان الاستمرارية والنجاح، حيث أن هذه المتغيرات تجلب معها قيم وعادات جديدة ومختلفة تتجسد في أنماط وسلوكيات معينة تسهم في تطوير قدراتها وزيادة فاعلية أدائها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توافر موارد بشرية لديها المعارف والكفاءات والمهارات والقدرة على الإبداع والابتكار والتي تعتبر كميزة تنافسية تمكن المنظمات من تحقيق رؤيتها ورسالتها.

بحيث ينال موضوع القيادة اهتماما كبيرا في الوقت الراهن، والدور المهم الذي تقوم به، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد المؤسسة، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إيجابية بين العاملين وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر، فالإدارة الجامعية شأنها شأن الإدارات الأخرى حظيت باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة نظرا للدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف الجامعة ونجاح رسالتها.

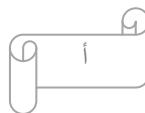
وعليه فإن القيادة أحد المتغيرات الهامة في حياة الفريق والمنظمة، ويتوقف ذلك على شخص القائد وما يمتلكه من مهارات تمكنه من قيادة فريقه بفعالية وأداء دوره كما ينبغي وأحسن مما هو متوقع. ونظرا للتغيرات التي تشهدها بيئة العمل والتطورات المتسارعة، كان ضروريا على المؤسسات الجزائرية أن تبذل كل العوامل والمقومات من موارد مادية، مالية، وبشرية والتي تسمح لها بالتأقلم مع تلك التغيرات، وتمكينها من خلق مكانة لها في ظل المنافسة المتزايدة، ومن هنا تنبثق لدينا إشكالية الدراسة التالية:

أولاً: إشكالية الدراسة

تكمن إشكالية الدراسة في التعرف على المهارات القيادية المتبعة والمعتمدة من رؤساء الأقسام الجامعية، لهدف معرفة وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ذلك، فالإشكالية المطروحة تكمن في معرفة:

ما مستوى درجة وممارسة المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط ؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:



المقدمة

- ماذا نقصد بالمهارات القيادية وفيما تكمن أهميتها ؟
 - ماهي الصفات المميزة للقيادة الفعالة وما هي أهم العوامل المؤثرة فيها ؟
 - ما مدى توفر المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة محل الدراسة ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية ؟
- ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؛
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؛
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

- الرغبة الذاتية في البحث والاطلاع على موضوع المهارات القيادية واستخداماتها في مجال الإدارة خاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛
- الاهتمام ومحاولة التعرف على نوع المهارات القيادية إضافة إلى التخصص العلمي؛
- نظرا للأهمية البالغة للمورد البشري عامة والقائد خاصة والدور الذي يلعبه في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها؛
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص؛
- تسليط الضوء ومحاولة معرفة مدى توفر المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

رابعاً: أهمية الدراسة

تلعب المهارات القيادية دوراً أساسياً وحساساً في كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية، بحيث يعتبر موضوع القيادة حساساً للغاية وذو أهمية بالغة لما يلعبه من دور في دفع الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة سواء أهداف جماعية أو فردية كونها لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، بحيث يعتمد ويمارس القادة أساليب وسلوكيات مختلفة في نفس المؤسسة ومع أشخاص مختلفين حسب طبيعة وخصائص العاملين وخصائص الموقف أو الظروف.

خامساً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم جملة من الأهداف والغايات هي كالتالي:

- معرفة درجة ممارسة المهارات القيادية لدى موظفي أقسام الكلية محل الدراسة؛
 - محاولة الإطلاع على أكثر المهارات القيادية توفراً لدى موظفي أقسام الكلية محل الدراسة؛
 - التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية لغرض البحث والدراسة؛
 - التعرف على أهم الفروق المؤثرة في المهارات القيادية من قبل رؤساء الأقسام؛
 - اقتراح توصيات على ضوء النتائج المتوصل إليها.
- نظراً لطبيعة الموضوع، ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج التحليل الإحصائي، بهدف التعبير عن الظاهرة محل الدراسة كما وكيفا.

سادساً: منهج الدراسة

بحيث استخدم المنهج الوصفي لوصف الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى اعتماد مصادر تتمثل في: الكتب، الأطروحات والمذكرات، المجلات، مواقع الانترنت ...
واستخدم منهج التحليل الإحصائي في دراسة الحالة المتعلقة بالإطار التطبيقي للدراسة، بحيث تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم تحليل معطياته باستخدام برنامج Spss.

سابعاً: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تمت دراسة الحالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية الأغواط؛
- **الحدود الزمنية:** إعداد كل من الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية ابتداءً من السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.

ثامناً: صعوبات الدراسة

- لا تخلو أي دراسة من صعوبات وعراقيل والتي تضيف عليها طابع الأهمية والإضافة العلمية في أي مجال كانت، ومن بين الصعوبات التي شهدناها أثناء القيام بهذه الدراسة نذكر:
- صعوبة الحصول على المراجع، فمكتبة الجامعة تشهد نقص كبير في تنوع المراجع وتوفرها بالأخص في مجال دراستنا وتخصصنا.
- إغلاق أبواب الجامعات مبكراً والدخول في فترة حجر صحي بسبب الجائحة التي شهدها العالم (جائحة كورونا) ما عرقل التحاقنا بالجامعة والمكتبة والتواصل الفعلي مع الأستاذ المشرف.
- تعذر التواصل مع الأساتذة إلا عن طريق الأنترنت والتي تشهد انقطاعات وصعوبة خارجة عن نطاق السيطرة.

تاسعاً: الدراسات السابقة

لكل بحث ودراسة أسس ومرتكزات يقوم عليها، وتعتبر الدراسات السابقة أحد أهم هذه المرتكزات لما لها من إفادة للباحث في العديد من الجوانب التي يحتاجها أثناء إعدادة لبحثه، في ما يلي لمحة عن بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا:

1. دراسة: رائد عمر الآغا (1429 هـ/2008 م)، بعنوان: **المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" بين الواقع والمنظور المعيارى**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" من وجهة نظرهم.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أن كل محاور المهارات القيادية (ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) مهمة جداً لدى المسؤولين في شركة "جوال" لكن درجة توفرها لديهم متوسطة، مع وجود فروق بين متوسطات آراء المسؤولين للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوفرها راجع لمتغيرات الجنس

المقدمة

وفئات العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى العلمي وعدد الدورات التدريبية في مجال القيادة والحالة الاجتماعية.

2. دراسة (سمير صالح، عبد الناصر موسى، 2014)، بعنوان: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، المديرية الجهوية بجاية - الجزائر بحيث هدفت هذه الدراسة إلى بحث موضوع أسلوب القيادة الإدارية السائد في المؤسسة الاقتصادية العمومية، وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المؤسسة.

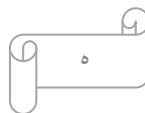
من ضمن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أسلوب القيادة السائد في المديرية الجهوية بجاية هو أسلوب القيادة متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين الذي حقق أعلى مستويات الفعالية الإنتاجية بمقر المديرية مع وجود تباين لمستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من سنة لأخرى والذي يعود أساسا لأسلوب القيادة المعتمد كونه أسلوب ديناميكي متغير.

3. دراسة (جاهل موسى ونويرة محمد 2016)، بعنوان: أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة.

بحيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة والبالغ عددهم 55 موظفا، والتعرف على مختلف المهارات القيادية المتوفرة في رؤساء الكلية وقد توصلنا إلى أن أكثر المهارات توفرا في هؤلاء هي المهارات الإنسانية وأهمها حسن الإنصات وحسن الاستماع، كما توصلوا إلى إثبات الفرضيات الفرعية والرئيسية وفي الأخير قدموا في البحث مجموعة من الاقتراحات والتي من شأنها الرفع من مستوى المهارات القيادية في الكلية ولعل من أهمها الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبث روح العمل الجماعي.

❖ التعليق على الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

لقد تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع دراستنا والتي ساعدتنا في كثير من جوانب البحث وإثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، كما استفدنا منها في كيفية بناء أداة البحث وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع المهارات القيادية من الجانب النظري، في حين تختلف في الإطارين الزمني والمكاني بالإضافة إلى ربط المهارات القيادية بمتغير آخر، بينما دراستنا تمثلت في دراسة الفروق.



عاشرا: هيكل الدراسة

لقد خصصنا لدراسة موضوعنا المتمثل في المهارة القيادية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، خطة بحث تضمنت فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي.

1. بالنسبة للفصل النظري: يتمثل في ماهية القيادة، وأهم ما جاء فيه أساسيات حول القيادة، والقائد، والتعرف على أنواع المهارات القيادية، بالإضافة إلى مبحث الجامعات الجزائرية والأستاذ الجامعي، وأهم ما جاء فيه التعرف على الجامعة الجزائرية وأهدافها، والأستاذ الجامعي وخصائصه، ورئيس القسم، وما يترتب عنهما.

2. بالنسبة للفصل التطبيقي: يتمثل في دراسة الحالة والعمل على إسقاط مفاهيم الجانب النظري على هذا الإطار التطبيقي، ويشتمل على النقاط التالية: إجراءات الدراسة الميدانية، وتقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض الهيكل التنظيمي الخاص بها، بالإضافة إلى تحليل أسئلة الاستبيان، والحصول على النتائج النهائية للدراسة، مع استخلاص النتائج وتقديم توصيات واقتراحات قصد الاستفادة من موضوع الدراسة مستقبلا.

الفصل الأول

الإطار النظري للمهارة القيادية لدى

رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

تمهيد:

تعتبر المهارات القيادية من أهم مميزات المنظمات الناجحة والتي أصبحت تحظى باهتمام واسع من قبل المفكرين والإداريين، لما لها من دور هام في تحقيق التميز وبلوغ النجاح، ولما للقائد من مكانة حساسة ترتكز عليها عدة سياسات وأنشطة تمثل نقطة الفصل بين البقاء والزوال، وتصبح هذه المكانة أدق داخل بيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس، إذ يقع على عاتق الفريق عامة والقائد خاصة عدة مسؤوليات ترتبط ارتباطا وثيقا وحساسا بالأهداف التي تم من أجلها تشكيل أعضاء هيئة التدريس وتعود تبعياتها على المؤسسة ككل، كاتخاذ القرارات وتبني التغيير وضرورة الإبداع وغيرها من أجل بلوغ الأهداف وضمان الاستمرارية.

هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: ماهية القيادة وأنواع المهارات القيادية؛

المبحث الثاني: الجامعات الجزائرية والاستاذ الجامعي.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المبحث الأول: ماهية القيادة وأنواع المهارات القيادية

إن القيادة ليست تشريف بقدر ما هي مسؤولية وتكليف كونها عملية حساسة ويرتبط بها مصير المنظمة لذا يجب على القائد أن يتمتع بمجموعة من المهارات تمكنه من تحمل أعباء القيادة ومختلف تبعاتها، ولما لها من تأثير على علاقات القائد مع الآخرين و بالأخص مرؤوسيه، لذا تعتبر المهارات القيادية ركيزة أساسية يجب توفرها واستثمارها لتساعد القائد في نشاطه القيادي بالشكل الجيد، وفي توجيهه للمرؤوسين للعمل على تحقيق وبلوغ أهداف المنظمة.

المطلب الأول: تطور مفهوم القيادة

لا يعتبر موضوع القيادة حديث النشأة، فقد لقي اهتمام كبير منذ القدم، وخاصة لارتباط لقب القائد بالجيوش وما شهدته المجتمعات حينها من حروب، ولما للقائد من دور في تحقيق الربح أو الخسارة في تلك الحروب.

أولاً: التطور الفكري لمفهوم القيادة

تتنامي الحاجة في المنظمات الحديثة إلى القيادة، باعتبارها المساهمة وبصورة كبيرة في تفعيل النشاط نحو تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، وكذا العمل على حل المشاكل والطوارئ اليومية.¹ بما أن القيادة عبارة عن عملية تأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم لتحقيق الأهداف المنشودة، بالتالي فهي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال الأفراد والجماعات لذلك يجب على القائد أن يهتم بأمرين:

- المهام (Tasks).
- الجانب الإنساني (HumanRelationships).

لذا حاول بعض الكتاب و المهتمين في حقل الإدارة التركيز على أحد هذين المتغيرين، بينما عمل البعض الآخر على إبراز أهمية الأسلوب القيادي الذي يعمل على إيجاد نوع من الموازنة بينهما.

¹ هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007، ص 36.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

1. حركة الإدارة العلمية: Scientific Management Movement

يعتبر فريدريك تايلور من أشهر منظري أوائل هذا القرن في هذا المجال ، فقد قامت دراساته العلمية للإدارة على افتراض أن الوسيلة الوحيدة لزيادة الإنتاج هي التركيز على إجراءات و طرق العمل ، لذا فهم مبدأ الإدارة العلمية على أنها محاولة لاستغلال طاقات الأفراد من قبل القادة و التعامل معهم كأى متغير آخر من مقومات الإنتاج من آلات، مباني، أثاث، وقت، مواد خام ... إلخ من خلال دراسة الوقت والحركة يستطيع القائد تحديد معايير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية.

فهمة القائد إذا هي التركيز على احتياجات المنظمة وكيفية تحقيق أهدافها، بدون بذل أي مجهود لمعرفة احتياجات الأشخاص ودوافع العمل لديهم.

2. حركة العلاقات الإنسانية: Humen Relations Movement

أشهر مفكري هذه الحركة إلتون مايو و فريقه ، قد أبرزوا أهمية الجانب الإنساني كأحد المتغيرات الرئيسية التي تؤثر في كفاءة التنظيم، مراعاة الجانب الإنساني والعلاقات الاجتماعية تعتبر من المصادر الرئيسية التي يستمد القائد منها قوته وقدرته على التأثير في سلوك مرؤوسيه.

فالقيادة، كما يراها هؤلاء المنظرون، نظام تعاوني مهمة القائد فيه تنحصر في تنسيق جهود كل العاملين واستثمار ما بهم من طاقات وقدرات والعمل على تمهيتها لما يخدم مصلحة التنظيم و يحقق أهدافه، إضافة إلى التركيز على حاجات الأفراد و توجيه سلوكهم من خلال سد الحاجات.

مما سبق يتضح أن الإدارة العلمية ركزت على الإنتاجية "المهام" بينما اهتمت المدرسة الإنسانية بالعلاقات الفردية "الأشخاص"، وعليه فكل الدراسات والأبحاث المهمة بموضوع القيادة منذ ذلك التاريخ، ردود الفعل بين المدرسة العلمية والإنسانية، حتى الآن أكدت على أهمية هذين الجانبين كمتغيرين أساسيين يحددان مدى فعالية القيادة الإدارية.¹

ثانيا: نظريات القيادة حسب ظهورها

هناك عدد هائل من المؤلفات والدراسات حول القيادة، حيث نظر البعض إلى القيادة على أنها مجموعة من السمات فقط إذا توفرت لدى شخص ما أصبح قائدا، والبعض الآخر يراها على أنها مرتبطة بظروف خاصة إذا وجدت ظهر القائد، ونظر آخرون إلى القيادة على أنها موقف معين لمجموعة من الأفراد حالما تغير

¹ السواط، وآخرون، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف والأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1428، ص ص232-233.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس

الموقف فإن القائد يتغير بدوره، في حين ذهب البعض إلى التأكيد على أن القائد يظهر نتيجة ظهور هدف معين إذا تغير هذا الهدف تغير القائد، وأخيرا هناك من أكد على الطبيعة التفاعلية للقيادة وأنها محصلة العديد من العوامل.

يمكن توضيح مختلف تلك النظريات حسب ظهورها كالتالي:¹

1. نظرية الرجل العظيم:

في القرن التاسع عشر (19) ظهرت نظرية الرجل العظيم، وتدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي أن القادة يولدون ولا يصنعون، ويحملون مواهب تدفعهم للقيادة، وأن القادة الذين احتلوا مكانا عاليا في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تتم بأعمال و برامج مخططة، ويبني دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمات تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيهـم.

2. نظرية السمات:

تعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وإذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق، فإنها اتسعت وأصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية، تقترض نظرية السمات أن هناك خصائص جسدية واجتماعية وشخصية تجعل من الشخص قائداً.

3. نظرية القيادة الموقفية:

إذا كانت نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ترجع كل منهما القيادة إلى شخصية القائد، فعلى عكسهما تشير النظرية الموقفية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائداً في موقف، وقد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم.

4. النظرية الوظيفية:

ركزت النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودراسة كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعات على بلوغ أهدافها، ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة، وعليه

¹ محمد أحمد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص ص 18-19.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس

يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة، وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف، وطبقاً لذلك فالنظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

5. النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على مفهوم أن القيادة خلاصة تفاعل عدة عوامل و تكاملها مع بعضها البعض، تتمثل هذه الخصائص في: خصائص القائد، خصائص التابعين و حاجاتهم، المواقف المرتبطة بالقيادة، طبيعة العمل، والمناخ الذي يحدد المواقف المختلفة، تشير النظرية التفاعلية إلى أن النجاح في القيادة يتوقف على قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهداف المرؤوسين وحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم.

6. النظرية السلوكية:

ركزت النظرية السلوكية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس الخصال والسمات التي يتمتع بها القائد، بقدر أهمية ما هو نوع السلوك الذي يسلكه ، فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره.

لقد قدمت المدرسة السلوكية مدخل آخر لدراسة القيادة ، حيث ركزت على ماذا يفعل القائد بدلاً من البحث عن صفاته، لذا فقد تحولت دراسة القيادة من السمات إلى دراسة السلوك ، فقد حاول المدخل السلوكي الإجابة على أسئلة مثل: ما هي السلوكيات والأفعال والمهارات التي تعمل على الرفع من كفاءة القائد ؟

وطالما أن السلوك والأفعال والمهارات يمكن تغييرها و اكتسابها فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أنه بجانب أن بعض القادة يولدون فإن البعض الآخر يمكن إعدادهم عن طريق السلوك المناسب والمهارات المكتسبة، بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

7. نظرية القيادة التبادلية:

ومع بداية السبعينات من القرن العشرين (20)، ظهرت النظرية التبادلية والتي تركز على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محدودة لمروسيه، في مقابل الحصول على مستويات معينة من الأداء، وتؤكد هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محددة لهذا التبادل.

وفقا لجادوت وبيري فإن القادة التبادليون يقدمون أشياء قيمة (مكافآت، حوافز، ثناء، اعترافات بالجهود) وهم ينتظرون ويتوقعون من الأفراد في مقابل ذلك تقديم أشياء قيمة (أداء عال، إخلاص في العمل، التزام بأهداف المنظمة) وبخلاف ذلك يتلقى الأفراد إجراءات تأديبية أو عقوبات رادعة إذا ما أهملوا القيام بواجباتهم الوظيفية.¹

8. نظرية القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه "القيادة" والذي أكد فيه على أن أحد الرغبات العامة الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا.

والقيادة عند بيرنز تفهم على أساس أنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الواقعية والأخلاقية، وقد ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له.²

المطلب الثاني: القيادة ومصادر قوة القائد

لقد أثار مفهوم القيادة اهتمام الكثير من الباحثين منذ القدم، إذ أنه لا يوجد تعريف عام واحد للقيادة، كونها عملية معقدة وتدرس بطرق مختلفة وتتطلب استخدام تعريفات مختلفة.

أولاً: مفهوم القيادة

¹ محمد أحمد غالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-22.

² المرجع نفسه، ص 22.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

على الرغم من توجه الكثير من العلماء والكتاب لدراسة موضوع القيادة، لا يوجد تعريف موحد لهذا المفهوم، وسنحاول عرض بعض تلك التعاريف.

ففي لسان العرب (القيود) نقيض السوق، يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقيود من أمام والسوق من خلف.¹

وفي هذا المعنى إشارة لطيفة مفادها أن مكان القائد في المقدمة و ذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم.

أما المصطلح الانجليزي يعود الأساس في تكوين القيادة Leader Ship إلى الفعل Lead الذي يعني قاد أو هدى الآخرين، ومن ذلك شاعت تسمية القائد Leader وهو الشخص الذي يتولى إرشاد الآخرين وتحفيزهم وقيادتهم بالاتجاه الذي يخدم المصلحة العامة.²

- يرى كوهان: "أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد".³

- يقول فلومار بأن القيادة هي: "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها".⁴

- يعرفها كونتز وأدونيل: القيادة عملية التأثير الذي يقوم به القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.⁵

- أما رنسيس ليكرت يرى بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".⁶

- وتعرف القيادة على أنها: عملية التأثير التي يمارسها كل من القائد والتابعين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التغيير.⁷

¹ ابن منظور، لسان العرب، ج 12، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2003، ص 216.

² صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة الطبعة العربية الأولى، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2008، ص 139.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 426.

⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، 2004، ص 193.

⁵ محمد حسين محمد حمادات، القيادة في القرن الجديد، دار حامد للنشر، ط 1، 2006، ص 16-17.

⁶ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 193.

⁷ راوية حسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 30.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- هناك تعريف آخر: هي القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين، يتبعون رئيسهم عن رضا وإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.¹

هناك تعريفات أخرى للقيادة:

- القدرة على التأثير في الجماعة من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.
- عملية يتم من خلالها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهاتهم في الاتجاه المطلوب.
- قوة التأثير بالآخرين بحيث يقوموا بما هو مطلوب منهم بطوعية.
- عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي ويتحدد من خلالها التأثير والتأثر الذي يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية.
- مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع خصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة.
- ويرى "الحريري" القيادة بأنها: "هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".²

من العرض السابق لتعاريف القيادة يتم استخلاص ما يلي:³

- القيادة سلوك اجتماعي لتحقيق أهداف مخططة؛
- القيادة تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم و يتأثر بهم؛
- القيادة تحقق رضا العاملين و تزيد تماسك الجماعة؛
- القيادة تختلف تبعا للثقافة التنظيمية و البيئة المحيطة؛
- القيادة تشجيع و تعاون و تحفيز و توليد لروح الفريق بين أفراد الجماعة.

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 18.

² الحريري محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص 99.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وعليه يتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:¹

1. القائد: الذي يعد من أفراد الجماعة وقادر على التأثير في سلوكهم و توجيههم؛
2. وجود المجموعة: التي تتكون من أفراد يعملون في تنظيم معين؛
3. توفر هدف: يجب وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

منه نستنتج أن القيادة عبارة عن نشاط يقوم به الشخص لتوجيه الناس، والتأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

ثانيا: بعض المصطلحات القريبة من القيادة

كثيرا ما يكون هناك تشابه و خلط بين مفهوم القيادة واستعمال بعض المصطلحات كالرئاسة والزعامة والإدارة، ومن أجل التمكن من إزالة هذا اللبس يمكن التطرق إلى المفاهيم التالية:

1. الزعامة:

هي مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا و طيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهداف خاصة، من خلال هذا التعريف يتضح أن الزعامة هي شكل من أشكال القيادة وأن كل ما يميزها عن القيادة هو ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على أتباعه، اعتمادا على التأثير الشخصي وقدرته على إقناعهم بتنفيذ ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق و المبرر لذلك، أي أن الزعيم لا يسعى فقط لتحقيق أهداف الجماعة بل كذلك يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال الجماعة بينما القيادة تسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة، ويحظى الزعيم بولاء وإتباع عال ويلقى قبول تام لجميع أفكاره.²

2. الرئاسة:

الرئاسة عملية تقوم نتيجة لنظام وليست نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق الأهداف، وعادة ما يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها، أي أن التفاعل الديناميكي بين الرئيس والأتباع ضعيف ومن ثم من الصعب عليه الإحساس بالمشكلات أو الشعور بوجودها أو اكتشاف

¹ خيرى أسامة، القيادة الإدارية، ط 1، دار الراجية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص 16.

² سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية و أثرها على فعالية الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة سونطراك ، رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008، ص 20.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

العيوب الموجودة سواء كانت إدارية أو تقنية أو اجتماعية، وبالتالي يجد صعوبة في علاجها عكس القائد الذي غالبا ما يتفاعل مع الأفراد وبالتالي يحس بالمشكلات و يسهل عليه حلها.¹

3. الإدارة:

يعرفها تايلور Tailor بأنها المعرفة الصحيحة لما يريد الأفراد القيام به مع التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأقل تكلفة.

وتعني الإدارة: عملية متميزة تتضمن فعاليات التخطيط، التنظيم، التسيير، التشغيل والرقابة وصولا إلى تحديد الأهداف من خلال الأفراد والموارد المتاحة للمنظمة.²

الجدول رقم (01): الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة	مجال المقارنة
الفعالية (مدى تحقيق الأهداف) الروح والجسد	الكفاءة العقل والرشد	التركيز
تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل	تغيير الإجراءات والأدوات	مجال التغيير
مكانة شخصية، تأثير غير رسمي	مركز إداري، صلاحية رسمية	الصلاحية
تتعامل مع مهام إنسانية وعلاقات شخصية	تتعاون مع مهام إدارية	التعامل
الميل إلى الابتكار والتغيير الجذري	الميل إلى الاستقرار	الموقف من التغيير
متنوعة المصادر (الموافقة، الثقافة ...)	رسمية متأتية من اللوائح والقوانين	القيم
أولوية الأفراد ومن ثم المهام	أولوية للعمل	الأولوية
قوة مصدرها الاقتناع والولاء والخبرة	قوة الثواب والعقاب	قوة التأثير
القدوة بالالتزام بالمبادئ الأخلاقية	القدوة في الالتزام باللوائح	القدوة

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 237.

² هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات القيادة و الإدارة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 89.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 35-36.

ثالثاً: أهمية القيادة

إن للقيادة أهمية كبيرة و تتمثل أهميتها في الآتي:¹

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- تدعيم القوة الايجابية في المؤسسة ، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة؛
- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

رابعاً: مصادر القوة والنفوذ القيادي

يعتمد القادة في المنظمات عادة على ستة أنواع من القوة ، حيث حدد العالمين فرينش و رافيين مصادر النفوذ والقوة التي يتمتع بها القائد بالمصادر التالية:²

1. **قوة الشرعية:** وهي القوة المستندة على سند قانوني شرعي، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي.

2. **قوة المكافأة:** هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله لأوامر القائد سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية.

3. **قوة العقاب:** أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي.

¹ دودين أحمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، جامعة الزرقاء قسم إدارة الأعمال، عمان، 2012، ص 174.
² خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 239.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

4. **قوة الخبرة:** وهي تستند إلى الخبرة والمعرفة والمهارات الوظيفية والقدرة الفنية والإدارية والسلوكية التي يمتلكها القائد في مجال عمله.

5. **القوة المبنية على امتلاك المعلومات:** تعتمد على امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها واستخدامها في العمليات التنظيمية والخطط المستقبلية والتحليل واتخاذ القرارات.

6. **قوة الإعجاب والافتداء:** وهي القوة المستندة إلى جاذبية القائد وإعجاب المرؤوسين به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية تثير لديه الإعجاب والافتداء به.

المطلب الثالث: أنواع المهارات القيادية والصفات المميزة للقائد المتميز

القائد ليس فردا كغيره من الأفراد، كونه يتمتع بمجموعة من المميزات والسلوكيات والمهارات التي خولته لنيل القيادة، وفي هذا المطلب سنحاول التعرف على مختلف تلك المهارات القيادية.

أولاً: مفهوم المهارات القيادية

وُجد التنظيم البشري، وتطور، إذ أنه ومنذ أن هجر الإنسان الغابة سعى للارتقاء مع أفراد آخرين بعد أن وجد أنه لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره، فكانت نشأة الجماعة التي لم تجد سبيلا لانتظام حالها إلا عن طريق اختيار أحد أعضائها القادرين أو تنصيب ذلك العضو لنفسه قائداً على الجماعة، يعالج مشاكلها ويسوي أمورها ويحقق الانسجام والتعاون بين أفرادها، ويعمل على استخدام ما تتمتع به الجماعة من قوى ومهارات بشرية وموارد مادية أو طبيعية، كما يحقق إشباعاً لحاجاتها و تعبيراً عن رغباتها تجاوباً مع ما يقدمه القائد، وبقدر ما يكون ذلك القائد حكيماً شجاعاً، عاقلاً و واعياً بقدر ما تتوصل الجماعة إلى أهدافها بأقل جهد وبأدنى كلفة وأقل وقت.¹

فالقائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على الآخرين في سلوكهم و أفعالهم لتحقيق الأهداف، بينما **العملية القيادية** هي عمل يدركه شخص أو عدد من الناس على أنه فعل مؤثر في الآخرين لتحقيق هدف.²

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد و المفكر الاستراتيجي، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 89.
² محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

في حين المهارة لغة هي الحذق في الشيء، أي البراعة.

أما اصطلاحاً فالمهارة هي الإتقان في كل شيء، وبذل كل ما في وسع الإنسان من وقت وجهد بدني وذهني.¹

ويعرف G.LE BOTERF المهارة بأنها القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة، وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية وجماعية.²

يمكن القول أن المهارة هي قدرة الفرد على انجاز عمل بإتقان والتحكم في الأمور والأعمال وانجازها بدقة.

والمهارات القيادية هي قدرة الفرد على الفهم والانجاز والأداء، وهي تلك المهارات التي تساعد القائد في التأثير على الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة ومواجهة المواقف بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة.

وحتى يستطيع القائد أن يقوم بمسؤولياته بكفاءة واقتدار عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية التي تمكنه من تحديد اتجاهات مروضيه ومطالبهم ، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم لرفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.³

ثانياً: أنواع المهارات القيادية

للمهارات القيادية عدة أنواع نذكر منها ما يلي:

1. المهارات الذاتية:

يتضمن هذا النوع من المهارات بعض السمات والصفات المتمثلة في النواحي العقلية والمعرفية والخلقية والنفسية المكونة لشخصية القائد والتي تمكنه من أداء أعماله، وتتمثل المهارات الذاتية في السمات والقدرات اللازمة في بناء الأفراد ليصبحوا قادة، وهي كما يلي:

- **القدرة الجسمية:** هي الاستعداد المتعلق بالناحية الجسمية مثل الهيئة والاستعداد الفيزيولوجي وتتمثل في القوة البدنية والعصبية، الطاقة اللفظية، والخلق الطيب والقُدوة الحسنة، قوة الشخصية والعدالة التامة، و القدرة على التحمل، والنشاط والحيوية.

¹ جبران مسعود، الرائد للطلاب، ط 23، دار العلم للملايين، لبنان، 2003، ص 54.

² إسماعيل حجازي، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط 1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2013، ص 25.

³ شحادة رائف، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 15.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

فالقيادة عمل شاق وتتطلب جهداً مركزاً ومتواصلًا ويتطلب القيام بها استخداماً منظماً للطاقة البدنية والعصبية.¹

- **المبادأة:** تمكن المبادأة القائد من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد فهي الميل الذي يدفع القائد إلى الاقتراحات وإنجاز العمل قبل الآخرين، وتعد إحدى المهارات اللازمة للقائد إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين وإثارتهم لإنجاز العمل، والمبادأة تركز على ثلاث قدرات يجب أن يتصف بها القائد تتمثل في الشجاعة، حسن التصرف وسرعته، والقدرة على التوقع.

- **القدرات العقلية:** هي الاستعدادات الفكرية والذهنية ويأتي في صدارة القدرات العقلية الذكاء الذي يستطيع القائد من خلاله التعرف على المشكلات وكيفية مواجهتها والتحليل السريع للموقف، فضلاً عن قدرته على كسب ولاء وحب المرؤوسين وإقامة علاقات جيدة معهم كلها تتبع من ذكاء القائد.

- **الابتكار:** هي القدرة على الخلق والإبداع، أي أن يكون لدى القائد أفكار جديدة ويعمل على نقلها لمرؤوسيه وأن يعمل على تشجيعهم على المشاركة الخلاقة والإبداع.

- **الصبر والمثابرة:** تتمثل في قدرة القائد على التحمل وعدم اليأس خاصة عند تعرضه لبعض المشاكل المعقدة والتي يصعب حلها.

- **ضبط النفس:** وهي قدرة القائد على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في أداء المهام، وتتمثل في النضج الانفعالي والقدرة على الإمساك بزمام الأمور والسيطرة على النفس والالتزان في حالات الرضا والغضب حتى يكون قدوة للمرؤوسين.²

2. المهارات الإدارية:

تتمثل في قدرة القائد على فهم وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين.³

بحيث تنقسم المهارات الإدارية إلى عدة مهارات هي:

¹ كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2002، ص 262.

² رائد عمر الآغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بين الواقع والمنظور المعماري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 68-69.

³ عثمان عمر الشهري، المهارات القيادية الساندة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1437 هـ، ص 31.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس

- **مهارة اتخاذ القرار:** اتخاذ القرار السليم من بين البدائل المتاحة من أهم التحديات التي تواجه القائد، ورغم أن عملية اتخاذ القرار عملية فردية تتأثر بخصائص القائد و خبراته السابقة إلا أنه لا بد للقائد أن تكون لديه المهارة والقدرة على الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة، ويجب أن تكون لديه نظرة شاملة عند اتخاذ القرار.¹

- **إدارة الوقت:** تعد إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية اللازمة للقيادة، فعلى الرغم من كثرة شكاوى القادة والمديرين من عدم كفاية الوقت، إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابعة من تصرفات وعادات القائد في العمل، أو في جوانب تنظيمية بسبب إجراءات العمل المعقدة، أو في جوانب فنية بسبب تقدم التكنولوجيا و عدم تحديث أساليب العمل، إن حسن إدارة الوقت واستغلاله من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة ومن مهارات القيادة الأكيدة، حيث أن الوقت هو الأساس الذي يسير به العمل والإنتاج و يتحقق من خلاله النجاح ، فوقت القائد ليس ملكه إنما ملك المرؤوسين و المنظمة ككل فهم يتوقعون منه القيام بأدوار محددة لأجلهم و لأجل التنظيم.²

- **إدارة الاجتماعات و اللجان:** إن الاجتماعات تشغل مساحة كبيرة من عمل القائد، حيث تعد إدارة الاجتماعات بفعالية و بشكل مثمر أحد مهام الإدارة الناجحة، وتعتبر الاجتماعات وسيلة لتحقيق غاية وفي حالة انعدام هذه الغاية أو الهدف تقل فائدة هذه الاجتماعات وإن وجدت قد يشعر أحد الأفراد لسبب أو لآخر أنه لا حاجة لعقد اجتماع، فلا بد أن تخضع الاجتماعات لتوجيه بواسطة القائد المؤهل الذي يملك القدرة على التأثير في الآخرين.³

- **إدارة التغيير:** إن المهارات الإدارية تظهر للقائد في كيفية السيطرة على اتجاه التغيير ومداه و وقت حدوثه، وهذا يتطلب مهارة رصد التغيرات في بيئة العمل الداخلية و الخارجية، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي بصفة دورية، ووضع الخطط التدريبية والتأهيلية لتنمية الموارد البشرية وتطوير العلاقات وسرعة التدخل وإعادة التوجيه ومرونة القائد وتقبله للتغيير عنصر مهم في نجاح إدارة التغيير.⁴

¹ رائد عمر الأغا ، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² عثمان عمر الشهري، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³ محمد الشهري ،درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 1435 هـ ، ص 26.

⁴ عثمان عمر الشهري، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس

- إدارة الصراع: هو خلاف ينشأ بين طرفين أو أكثر في التنظيم سواء أفراد أو مجموعات بسبب تعارض في وجهات النظر أو المصالح أو الأهداف وقد يأخذ بعدا سلبيا أو إيجابيا.
- يجب على القادة أن يتدربوا على مهارة إدارة الصراعات ليتمكنوا من معرفة أنواع الصراع ، وتحليل مصادره والجوانب الإيجابية و السلبية له استخدام الأساليب السلوكية و التنظيمية الفعالة لإدارته، واستثمار الجوانب الايجابية للصراع في الرفع من مستوى الأداء.¹

3. المهارات الفنية:

- هي المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعا لهم إذا غاب عنهم شيء من العلم، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم.²
 - والمقصود هنا براعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة و الوسائل الضرورية لإنجاز العمل و هذه المعرفة تكمن في الخبرة و التدريب.
 - حيث تتميز هذه المهارة بعدة خصائص منها:
 - يمكن التأكد من توفر هذه المهارة لدى القائد بسهولة؛
 - تتميز بمعرفة فنية عالية و القدرة على التحليل في مجال التخصص؛
 - أصبحت أي وظيفة تحتاج إلى هذه المهارة أي أصبحت مهارة روتينية لأن القائد يجب أن يكون لديه معرفة تمكنه من فهم عمله و إنتاجه؛
 - الحصول عليها واكتسابها أمر سهل وتستطيع تنميتها بسهولة.
- وهناك قدرات وسمات ترتبط بالمهارة الفنية للقائد منها:
- القدرة على تحمل المسؤولية: تتجسد في عدم الرضا عن الفشل، وترتبط القدرة على تحمل المسؤولية بثقة القائد بنفسه وثقته في قدرته على إنجاز ما يقرر وتحمل أعباء وظيفته.

¹ محمد عبد الله البقمي، الاحتياجات التدريبية للقيادات الادارية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2008، ص 152.

² العتيبي عبد المحسن بن إبراهيم، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 61.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس

- **الإلمام الكامل :** أي إلمام القائد بالمعارف الاطلاع الثقافي حتى يتمكن من معرفة ما حوله معرفة عميقة وشاملة وهذا لا يعني أن يكون خبيراً في جميع النواحي ولكن بما هو حوله.
 - **الحزم:** هي أن يكون القائد قاطعاً في أوامره قادراً على التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور الآخرين، وعلى تحديد الأهمية النسبية للأمور وترتيب الأولويات للجوانب المهمة والجوانب الملحة والجوانب الاستراتيجية في المواقف المختلفة.¹
 - **الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه:** إن الإيمان بالهدف يعتمد على إمكانية تحقيقه وهذا يعتمد بدوره على كونه هدفاً واقعياً ويسهل على المرؤوسين بلوغه، وفيه ما يشوقهم ويثير اهتمامهم، كما يتطلب توافر القدرة لدى القائد على إقناع نفسه وإقناع مرؤوسيه بإمكانية تحقيق الهدف والفائدة التي تترتب على تحقيقه سواء بالنسبة للتنظيم أو المرؤوسين.²
 - تجدر الإشارة إلى أن توافر المهارة الفنية لدى القائد ليس كافياً وحده لتمكينه من الإحاطة بكل النشاطات، فغالبا ما يسيطر على تفكير القائد أن انتظام العمل والإنتاج هو الضمان الوحيد للنجاح، مما يؤدي إلى إهمال عوامل أخرى مهمة ومؤثرة، وعليه فالمهارة الفنية ضرورية ولكن بمفردها لا تؤدي إلى قيادة فعالة.³
- #### 4.المهارات الإنسانية:

إذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد، لذا فاكتساب القائد للمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية كون التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.⁴

وتشير إلى مجموعة من القدرات المكتسبة لدى القائد الفعال، وقدرته على التفاعل المؤثر مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه ومعرفة آرائهم و ميولهم واتجاهاتهم.⁵

لكي ينجح القائد في عمله يحتاج إلى مجموعة مختلفة من المهارات الإنسانية تساعد في التعامل مع الأفراد الذين يعملون معه ومراعاة الاختلافات الموجودة فيما بينهم، لذا تتبثق عن المهارات الإنسانية عدد من المهارات الفرعية من أهمها:

¹ عثمان عمر الشهري، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص 271.

³ محمد عبد الله البقمي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

⁴ عثمان عمر الشهري، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁵ شحادة رائف شحادة نايف، مرجع سبق ذكره، ص 16.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- **مهارة الاتصال:** هي قدرة القائد على الاتصال الفعال والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر وتتصف بالصراحة والشفافية والصدق في نقل المعلومات وحسن التعامل مع تلك المعلومات في كل الاتجاهات، فالإتصال الفعال يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق .
 - **بناء فريق العمل:** تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة، وتتمثل قدرة القائد في تكوين فرق العمل من الذين يتميزون بالكفاءة والمسؤولية والإبداع، وفرق العمل مفيدة وضرورية متى ما أحسن اختيار أعضائها وحددت بشكل دقيق مهامها وتحركاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها واتصالاتها والزمن اللازم لأداء مهمتها.¹
 - **تحفيز العاملين:** إن الحوافز هي الدعامة التي تشكل استمرارية الدافع أو توقفه، لذلك فاستخدام الحوافز بعشوائية وبناء أحكام مزاجية سيضر بالمؤسسة ولا ينفعها، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يدرك الفروق الفردية بين العاملين معه وتفاوتات دافعيته بهدف تحديد نوع الحوافز المحركة لكل منهم.²
- ### 5.المهارات الفكرية:

- يقصد بها قدرة القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة، إضافة إلى القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي، تنقسم إلى عدة مهارات منها:
- **القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب:** التفكير السليم مفتاح حل المشاكل ويقود إلى فهم الحالة أو المشكلة ومعرفة مسبباتها، وبالتالي اكتساب خبرة في معالجة المشاكل المستقبلية.
 - **التفكير الإبداعي:** تعني الانتقال من الطرق القديمة لعمل الأشياء إلى استحداث طرق وأساليب حديثة أي أن يحرر تفكيره من قيود الروتين.
 - **التفكير الانعكاسي:** تتمثل في قدرة القائد على تلقي واستقبال الأفكار المرتدة و تقبلها واستخدامها.³
- ### ثالثاً: الصفات المميزة للقيادة الفعالة

حدد العلماء العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة منها:⁴

- **الشخصية القوية:** أي القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام؛

¹ رائد عمر الآغا، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² محمد عبد الله البقمي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

³ رائد عمر الآغا، مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁴ جبريل بن حسن العرشي، هندسة القيادة التربوية و ثقافة التغيير، ط 1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 54.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد؛
- الإخلاص: ويكون للرؤساء و الزملاء والمرؤوسين و المنظمة؛
- النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، براعة، بصيرة وحكمة، والتميز بين الأهم وغير المهم؛
- الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل والمبادرة؛
- الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها؛
- التضحية: يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام؛
- مهارات الاتصال والتخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير؛
- القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتشكيل فريق العمل.

رابعاً: العوامل المؤثرة على فعالية القيادة

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على فعالية القيادة تتمثل في:

1. عوامل تتعلق بالقائد:

كل ما يتعلق بالقائد من قيم واتجاهات وميول وأهداف وطموحات وتؤثر في السلوك أو نمط سلوكه مع مرؤوسيه.

2. عوامل خاصة بالمرؤوسين:

إن خبرات قدرات المرؤوسين وكذلك قيمهم واتجاهاتهم تتفاوت وكذلك يتفاوتون في درجة إنشائهم للاستقلالية وتحمل المسؤولية والإيمان بالعمل الجماعي والالتزام بالأهداف الموضوعة وتنفيذها.¹

3. عوامل خاصة بالموقف:

أهم المتغيرات المرتبطة بطبيعة الموقف المهام والأساليب والإجراءات وكذا تعقد العمل إضافة إلى المهارة والقدرة التي يحتاجها هذا العمل، كل هذه الأمور لها أثر في أساليب القيادة الناجحة.

4. عوامل خاصة بالمؤسسة:

إن لكل مؤسسة أهدافها ومعاييرها ومناخها التنظيمي وكذا توزيعها الجغرافي وحجمها وهيكلها التنظيمي وطبيعة سياستها ومخططها، كل هذه المتغيرات تؤثر بشكل كبير في أسلوب القيادة.²

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث في الجامعات العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1997، ص 73-74.

² علي عبد الرحمن العياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 42.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المبحث الثاني: الجامعات الجزائرية والأستاذ الجامعي

يتناول هذا المبحث أفكارا حول نشأة الجامعات في الجزائر بصفة عامة بالتركيز ببيئة الدراسة المتمثلة في نشأة الجامعة الجزائرية وأهدافها بالإضافة إلى مفهوم الأستاذ الجامعي ورئيس القسم وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: الجامعة الجزائرية

أولاً: نشأة الجامعة الجزائرية

مر تطور الجامعة في الجزائر عبر ثلاث مراحل حاولت من خلالها الدولة بناء منظومة تعليمية تعينها بواسطة ما تمنحه من كفاءات على اللحاق بركب الدول ذات المستوى التعليمي والاقتصادي الجيد، ويمكن تلخيص ذلك التطور من خلال ثلاث مراحل أولها الفترة بين 1962م إلى 1969م فبعد أن كانت جامعة الجزائر المؤسسة إبان الحقبة الاستعمارية سنة 1908م أول جامعة في الوطن ضمت أربع كليات و19 معهدا إضافة لثلاث مراكز وأربع مدارس عليا زيادة على مركز الرصد الفلكي. أنشأت الجزائر عقب سنوات قلائل من الاستقلال جامعتين الأولى جامعة وهران سنة 1966م التي ضمت خمسة كليات هي: كلية الحقوق و كلية العلوم الاقتصادية، كلية الطب، كلية الآداب و كلية العلوم والثانية جامعة قسنطينة سنة 1967م التي جمعت المدرسة الوطنية للطب، المعهد العلمي، معهد الدراسات القانونية إضافة للمعهد الأدبي والجامعي.¹

وفي ظل ذلك عرفت الجزائر نظام تعليم عالي ملحق بوزارة التربية موروث بيداغوجيا عن النظام الفرنسي تشمله أربعة مراحل أولها مرحلة اللسانس التي تدوم ثلاث سنوات، تليها مرحلة شهادة الدراسات المعمقة وتدوم سنة واحدة ، ثم مرحلة شهادة لدكتوراه الدرجة الثالثة تدوم سنتين على الأقل؛ أما الفترة بين 1970/1998 شهدت إنشاء وزارة التعليم العالي في هذه المرحلة وعقب سنة من ذلك تم إصدار ميثاق إصلاح التعليم العالي ركز تقسيم الكليات على معاهد تضم أقساما متجانسة على تنويع التخصصات، زيادة عدد الجامعات على مستوى القطر الوطني، الاعتماد على هيئة تدريس وطنية فانطلقت البعثات إلى الخارج

¹ نادية القاضي، تدريب الاساتذة الجامعيين ودوره في تحقيق الجودة التعليمية، حالة جامعة مولود معمري بتيزي وزو، 2018/2008، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2019، ص ص 118-119.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس

لتحقيق ذلك إضافة لتعميم اللغة العربية على التخصصات الإنسانية في ظل ذلك ألغت السنة التحضيرية وعوض نظام السنة الواحدة بنظام الثلاثي والسادسي أصبحت على إثر ذلك مرحلة الليسانس بأربع سنوات والماجستير (بعد التدرج) مرحلة تدوم سنتين على الأقل ومرحلة التدرج الثاني (دكتوراه علوم) تدوم حوالي خمس سنوات، وفي المرحلة الثالثة أي منذ 1989م وافق مجلس الحكومة على القانون التوجيهي للتعليم العالي واصدر قرار بإعادة تنظيم الجامعة إلى كليات فحول 13 مركزا جامعيًا إلى جامعات، وبعد تبني نظام ل م د، بين 2004-2005 ارتفع عدد الطلبة ما استدعى الرفع من عدد الجامعات التي بلغ عددها 40 جامعة سنة 2009.

حاليا باتت الجزائر بشبكة جامعية تضم 106 مؤسسة للتعليم العالي موزعة على مستوى 48 من التراب الوطني منها 50 جامعة، 13 مركزا جامعيًا، و20 مدرسة وطنية عليا إضافة لعشر مدارس عليا و11 مدرسة عليا للأساتذة، و ملحقين مقسمة عبر ثلاث نواحي هي:

- ناحية الغرب: تضم 11 جامعة؛
- ناحية الوسط: تضم: 17 جامعة؛
- ناحية الشرق تضم: 22 جامعة.

ثانيا: تعريف الجامعة

لقد اختلف الباحثون في تعريفهم للجامعة بين من يعرفها على أساس عناصرها ومن يعرفها على أساس طبيعتها وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف للجامعة:

يعود أصل مصطلح جامعة (university) إلى اللغة اللاتينية وهو مشتق من مصطلح (universitas) والذي يعني الاتحاد والتجمع، وقد تم استعماله ابتداء من القرن الرابع عشر ميلادي للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي.¹

تعني كذلك: التجميع والتجمع أي التقارب والتواصل.²

¹ معمري سماح، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012، ص 24.

² عظيمي مسعودة، واقع الانتاج العلمي للأستاذ الجامعي الجزائري وعلاقته بالمناخ التنظيمي للجامعة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص إدارة تربوية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018، ص 67.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

ويعرف تركي رابح الجامعة بأنها مؤسسة تربية، تسير وفق نظم وخطط منتظمة، تضم مجموعة من الأفراد يبذلون جهوداً مشتركة من أجل البحث عن الحقيقة والسعي لاكتساب الحياة الفاضلة.¹

ويذهب البعض للقول أن الجامعة تختص بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي، والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها من خلال هيئة التدريس والطلبة الباحثين في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً متوخية بذلك المساهمة في ترقية الفكر، تقدم العلم، تنمية القيم الإنسانية وتزويد البلاد بالمختصين، الفنيين والخبراء في مختلف المجالات، وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة.²

ومن خلال التعاريف السابقة نقول بأن الجامعة هي عبارة عن مؤسسة تعليمية (التعليم العالي)، ويتم الوصول إليها بعد المرحلة الثانوية، فهي مكان الامتياز العقلي وتنقيف الفكر، والمعرفة الموضوعية، كما أنها مكان لإنتاج المعرفة لذاتها ونقلها لمن في إمكانهم استيعابها والاستفادة منها.

ثالثاً: أهداف الجامعة

تكمن أهداف الجامعة في:³

- تكوين الكوادر البشرية تكويناً علمياً، تقنياً، فكرياً، ثقافياً متوافقاً مع المتغيرات والتحديات الجديدة؛
- بناء شخصية الإنسان وإعداده تربوياً، أخلاقياً ودينياً لخلق المواطن المستنير واسع الأفق القادر على تفهم عالمه المعاصر و طبيعته، اتجاهاته؛
- التوظيف السليم للبحث العلمي وتنمية القدرات العلمية، واستحداث التقنيات التي تسهم في حل مشكلات المجتمع و تزيد من قدراته التنافسية؛
- التأكيد على رسالة الجامعة الهامة المتمثلة في برامج التعليم المستمر خدمة للمجتمع والبيئة؛
- عمل توازن بين التعليم الجامعي الأكاديمي، التعليم الفني التطبيقي، وكذلك التنسيق والتكامل بينهم؛
- تعظيم دور الجامعات كمراكز تعليم، تنقيف وتنوير.

¹ عظيمي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² معمري سماح، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ المرجع نفسه، ص 29.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

من جهة أخرى تسعى الجامعات إلى تحقيق غايات اجتماعية واقتصادية بغية الرقي والازدهار، فالجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات تسعى الى تحقيق غايتين أساسيتين:

- التنمية الشخصية الإنسانية؛

- تحقيق غاية نفعية براغماتية أي إعداد الفرد للعمل.

ولقد لخص عبد السلام عبد الغفار ما قال المتخصصون عن أهداف التعليم الجامعي في ثلاث مجموعات هي:¹

- أهداف معرفية: وهي ترتبط بالمعرفة تطورا وتطويرا وانتشارا؛

- أهداف اجتماعية: تعمل على استقرار المجتمع وتماسكه وتمده بما يواجه مشكلاته؛

- أهداف اقتصادية: التي تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من خدمة بشرية وما يحتاج إليه من خبرات ومهارات.

المطلب الثاني: مفهوم الأستاذ الجامعي وخصائصه

أولا: مفهوم الأستاذ الجامعي

هو أهم محاور العملية التعليمية والعنصر الأساسي والجوهري فيها لأنه يقود العمل التربوي والتعليمي، ويتعامل مع الطلاب مباشرة فيؤثر في تكوينهم العلمي والاجتماعي، ويعمل على تقدم المؤسسات وتطويرها وحمل أعباء رسالتها العلمية والعملية في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافها، ويعرف عضو هيئة التدريس بأنه كل من يعمل ويشغل وظيفة مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك أو أستاذ في أحد الجامعات المعترف بها أو ما يعادل هذه المسميات في الجامعات التي تستعمل مسميات مغايرة وفي ضوء ذلك يجب الاهتمام بالأستاذ الجامعي من حيث التطوير والتقويم، ليوافق المستجدات العلمية في حقل تخصصه والجوانب التربوية وتكنولوجيا التعليم.²

¹ فلوح أحمد، مواصفات أساتذة الجامعة من وجهة نظر الطلبة، دراسة مقارنة بين الجنس والمستوى التعليمي والتخصص الجامعي والكلية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، 2012، ص 21.

² غزالي رشيد، تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في أقسام ومعاهد التربية البدنية والرياضية وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة وصفية أجريت على أساتذة وطلبة أقسام ومعاهد التربية البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه، تخصص مناهج وطرق التدريس في التربية البدنية والرياضية بالجزائر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2014، ص 58.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

يعرف أيضا: هو ذلك الفرد الحامل لدرجة الماجستير أو الدكتوراه أو ما يعادلها يعين في الجامعة كأستاذ مساعد أو أستاذ مشارك أو متعاقد، ويعتبر الدعمة الأساسية في قوة الجامعة وسمعتها.¹

الأساتذة الجامعيين: هم مجموعة الأشخاص المسئولون عن السير الجيد للعملية البيداغوجية على مستوى الجامعات، يقومون بمجموعة من الوظائف أبرزها: التدريس، التوجيه العلمي للطلاب، إجراء البحوث العلمية والإشراف عليها.²

ثانيا: خصائص الأستاذ الجامعي

تتمثل خصائص الأستاذ الجامعي في:³

- الخصائص الاجتماعية: وتتمثل في النظام والدقة في الأفعال والأقوال، العلاقات الانسانية الطيبة الصادقة، التواضع، روح الديمقراطية، القيادة، التعاون، التمسك بالقيم الدينية والخلقية والتقاليد الجامعية، المظهر اللائق، الروح المرحية.
 - الخصائص الانفعالية: وتتمثل في الاتزان وحسن التصرف في المواقف الحساسة، الثقة بالنفس، الموضوعية، الدافعية للعمل والانجاز، المرونة، التلقائية وعدم الجمود.
 - الخصائص المهنية: وتتمثل في التمكن العلمي، المهارة التدريسية، عدالة التقويم ودقته، الإلتزام بالمواعيد، التفاعل الصفي مع الطلاب ومناقشة أخطائهم دون تأنيبهم أو إخراجهم.
- ويذكر محمد حسن حمادات مجموعة السمات التي يتطلب توافرها في الأستاذ الجامعي الكفاء لزيادة فعالية هذا الأخير أهمها:

- أن يكون قاضيا عادلا في حكمه أثناء تقييمه لأعمال طلابه ومجهوداتهم؛
- أن يشخص بشكل دقيق احتياجات ورغبات ومشاكل التعليم وأساليب اكتساب المعلومة؛
- أن يكون مؤمنا بمبدأ التعلم العميق رافضا لمبدأ التعلم السطحي؛
- أن يكون مهتما بتطوير نفسه عندما تتاح له الفرص؛
- أن يكون ذا صدر رحب في تقبله للنقد البناء ويعمل على تحسين قدراته ومهاراته.

¹ عبد الرحمان برقوق، عضو هيئة التدريس وأخلاقيات وأدبيات الجامعة، مجلة المخبر، العدد 2، جامعة محمد خيضر، بسكرة 1، 2005، ص 61.
² رضوان بواب، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام LMD، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015، ص 72.
³ عظيمي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المطلب الثالث: رئيس القسم العملي

أولاً: مفهوم رئيس القسم

يعتبر رئيس القسم حجر الزاوية في الكلية ومن ثم في الجامعة، وتتأط به مسؤولية إدارة شؤون القسم إلى جانب عبء التدريس الذي يقوم به، حيث يقوم بتنفيذ قرارات المجالس الجامعية ويشرف على تسيير الأمور العلمية، التعليمية وحل مشكلات الطلبة داخل القسم، وهو حلقة الوصل بين أعضاء هيئة التدريس مجلس الكلية ومجلس الجامعة حيث يعمل على نقل مطالبهم وتوصياتهم، وفي الجامعات العريقة يعمل رئيس القسم على اختيار أعضاء هيئة التدريس و تعيينهم.¹

ويرى "بارثون كلارك B. clark" أن رئيس القسم عالماً متخصصاً في جانب من جوانب المعرفة الإنسانية، يغلب عليه الاستقلال والفردية، وقائداً تربوياً يعمل بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس، ويحرص على تنمية ولائهم للقسم، وزيادة إنتاجيتهم الأكاديمية، ورفع مستوى أدائهم في سائر أدوارهم المهنية.²

عرفه المرسوم التنفيذي رقم 03-279 في مادته (56) بأنه: "المسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم، ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته، ويعين رئيس القسم لمدة 3 سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة"

وجاء في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 في المواد 34-35-36 على التوالي أن الأقسام العلمية تنشأ بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ويشتمل القسم العلمي على شعبة أو مادة أو تخصص في المادة، كما يضم مخابر عند الاقتضاء ويكلف القسم العلمي بضمان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها كما يزود القسم بلجنة علمية ويسيره رئيس القسم.

¹ معمري سماح، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² Clark, B. *The Academic Profession*, California, University of California Press, 1987, pp. 11-12.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

ثانياً: أهمية القسم العلمي

يعد القسم العلمي نواة تكوين البناء التنظيمي للجامعة ووحدة بناء الجامعة لذلك يرى البعض بأن الجامعات يتم تنظيمها بطرق مختلفة على حسب الأقسام العلمية بها، ومهما اختلفت الأقسام العلمية في فروع المعرفة والتخصصات إلا أنها تبقى وحدة إدارية وعلمية تؤدي رسالتها ومهامها المطلوبة لجامعة اليوم، إذ تكمن قوة التعليم الجامعي في قوة أقسامه العلمية، فمن خلالها تنتج الكليات والجامعات فسمعة الكليات مرهونة بسمعة أقسامها العلمية.

من هنا نلاحظ أن أهمية القسم العلمي تنبع من المهام المسندة إليه وعلى العموم تتشابه صلاحيات مجالس الأقسام في الدول العربية واللوائح المنظمة للعمل داخل مجلس القسم في الآتي:¹

- أن مجلس القسم هو النواة الأساسية والمرجعية لجميع الأنشطة العلمية والتعليمية في الجامعة؛
- أن مجلس القسم ينفذ القرارات التي اقترحها سابقاً ووافقت عليها مجالس الكليات والجامعات؛
- أن مجلس القسم هو المسؤول الأول عن التنسيق في الدراسات العليا والبحوث وكذلك التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس في توزيع المقررات، متابعة العملية التعليمية ومتابعة انتظام الطلاب والعاملين؛
- أن يقوم مجلس القسم أو من يفوضه كرئيس القسم أو لجانته المختلفة... بالإشراف على الشؤون الإدارية والشؤون العلمية والشؤون التعليمية ويحرص على إنجاز كل ذلك على أكمل وجه.

مما سبق نخلص إلى أن القسم العلمي يشكل وحدة أساسية بالنسبة للجامعة، وقد يتوقف نجاحها عليه وعلى كفاءته.

ثالثاً: اختيار رئيس القسم العلمي

يرتبط نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها بمدى نجاح قياداتها (رئيس الجامعة، عمداء، رؤساء الأقسام) فمستوى هذه القيادات وكفاءتها من العوامل الأساسية التي يمكن أن تجعل هذه المؤسسات في وضع متميز والعكس صحيح "وتقترن مهمة اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات العربية بالعديد من الهواجس خصوصاً إذا تعلق الأمر بالمواصفات، المعايير القيادية والذي يبدو وكأنه بحث من إبرة في كومة قش في ظل غياب منهجية النظرة إلى القائد"، من جهة أخرى فإن رئيس القسم لا يمارس مناصب إدارية بحتة بل هي

¹ معمري سماح، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس

مناصب علمية أيضا فرئيس القسم لا يمارس علما إداريا كبيرا، والمهام الملقاة على عاتقه أغلبها علمية، لذلك وجب توفر مجموعة من الصفات الشخصية منها:¹

- تحمل المسؤولية والثقة بالنفس والآخرين؛
- تقديم القدوة الحسنة لأعضاء هيئة التدريس في السلوك والتعامل؛
- الحيوية والنشاط في مجال البحث العلمي والنجاح في التدريس؛
- المرونة والمبادأة والإبداع والصرامة وإنكار الذات؛
- التعاطف مع هيئة التدريس ومشاركتهم في الأفراح والأفراح؛
- سعة الأفق العلمي والأكاديمي؛
- توفر العلاقات الإنسانية حيث تشير إلى التفاعلات الإيجابية التي تحدث بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس، والتي تحمل في ثناياها معاني التواضع، العدل، الأخوة، الاحترام المتبادل والتعاون لتحفيزهم لأداء مهامهم، إن نجاح رؤساء الأقسام في تأدية مهامهم والوصول إلى درجة عالية من الجودة الشخصية يتطلب ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية مع المستفيدين، ويقتضي ذلك تطبيق قواعد أساسية ومحددة تتمثل في إدارة الانفعالات بشكل متوازن، وأن تتصف شخصيته ببصيرة نافذة عند التعامل مع الآخرين والمعرفة بسلوكياتهم للتعامل معهم من منطلق سلوكياتهم وحالاتهم والاحترام المتبادل لآرائهم وأفكارهم ورفض ما لا يتناسب بطريقة لبق، وأن يكون لديه قدرة فائقة على حل المشاكل، وأن يتحلى بأسلوب هادئ متزن لمواجهة إدارة الأزمات، وحل الخلافات وعدم التسرع.

¹ المرجع نفسه، ص ص 43-44.

الفصل الأول: الإطار النظري للمهارة القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

خلاصة الفصل:

ترتبط القيادة بأعضاء هيئة التدريس ارتباطاً وثيقاً، فأينما ظهر فريق عمل ظهرت الحاجة لقيادته، والقيادة لا يكمن دورها فقط في وضع الخطط والاستراتيجيات وتحديد المهام والأهداف إنما يذهب إلى أبعد من ذلك وهو قيادة الأفراد، وبما أن القائد يمثل العنصر النشط والمؤثر في القيادة لا بد من وجود خصائص تميزه عن غيره، فيجب على القائد أن يتمتع بمجموع المهارات اللازمة من مهارات ذاتية وفنية وإنسانية وإدارية التي تمكنه من ممارسة نشاط التأثير على الآخرين ومواجهة المسؤوليات التي تقع على عاتقه، كما أنه لا يوجد تصنيف موحد لأنواع المهارات القيادية وذلك راجع لتداخلها فيما بينها، ويعتبر هذا التداخل سر تميز القائد عن غيره، فالقائد الكفاء يعمل على خلق تناغم لتلك المهارات التي تشكل إطار مرجعي وضروري لنجاح تفاعله مع مهام القيادة وغاياتها، وتمثل الركيزة التي تساعد على أداء أدواره بصورة مميزة، مع ضرورة العمل على استثمارها في أي نشاط أو موقف قد يواجهه لبلوغ الأهداف المخطط لها وبالتالي تحقيق فعالية فريقه.

الفصل الثاني

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

تمهيد:

على ضوء ما تطرقنا إليه في الفصل الأول المتمثل في الإطار النظري لمفاهيم دراستنا، سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع والمتمثل في الإطار التطبيقي من خلال دراسة الحالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية الأغواط، ومعرفة المهارات القيادية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ذلك اعتماداً على المباحث التالية:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية أو الاستطلاعية بمثابة الأساس الجوهري لبناء البحث كله، وهي خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي إذ من خلالها يمكن تجربة وسائل البحث للتأكد من سلامتها و وضوحها، ولا تعد الدراسة الميدانية من أهم الخطوات لبناء أدوات الدراسة فحسب بل تتعدى هذه الأهمية إلى ضبط الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، كما أنها توفر فرصة للتعرف على مختلف الصعوبات في الواقع أثناء معالجة الظاهرة، فالدراسة الميدانية تهدف إلى التأكد من صلاحية أدوات جمع المعلومات المطلوبة التي تم القيام بإعدادها، وهذا الذي سيلقى عليه الضوء في المبحث الآتي المتكون من أربعة مطالب.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

المجتمع الإحصائي هو مجموعة من العناصر أو الأحداث المتشابهة التي تكون بجميع عناصرها موضوعا لدراسة علمية ما، أما العينة فهي جزء من المجتمع الإحصائي يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب بإلقاء الضوء على مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: تعريف مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال دارستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع أعضاء هيئة التدريس باختلاف جنسهم ومراتبهم الإدارية في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبهدف إجراء الدراسة تم توزيع استبيان على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة حيث تم اختيارهم عشوائيا وبدون تحيز والبالغ عددهم 40 فرد من أصل 100 أستاذ.

ثانياً: عينة الدراسة.

تم تنفيذ هذا الاستبيان انطلاقاً من تقديم الاستثمارات لعينة الدراسة، بحيث تم توزيع (42) استمارة موزعة على عينة الدراسة، من أصل (100) أستاذ، وهو مجموع عدد الأساتذة بالكلية بالمؤسسة وتم استرجاع (40) استمارة أي ما يعادل نسبة 95.23%، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع (02) استبانة أي ما يعادل نسبة 4.77%، بينما الاستبانات غير الصالحة للتحليل لا توجد، والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	غير مسترجعة	غير الصالحة للتحليل	النهائي
العدد	42	40	2	0	40
النسبة %	%100	%95.23	%4.77	%00	%95.23

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً: نشأة جامعة عمار ثلجي بالأغواط

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في: 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية: هندسة ميكانيكية، هندسة مدنية، هندسة كهربائية.

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 97-157 المؤرخ في: 10-05-1997.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في: 25-08-2010 لتضم ثلاث كليات وهي: كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية.¹

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج "ليسانس وماستر" إستفادت جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و22 موظفا ليصل بذلك عدد الأساتذة 915 منهم 135 مصف الرتب العليا.

إستلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد البيداغوجية 24153 مقعد.

¹ <http://lagh-univ.dz/economie-faculte-organigramme/>

أعدت هيكلية نيابة المديرية المكلفة بالتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات سابقا لتصبح نيابة المديرية المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج.

ثانيا: لمحة تاريخية عن الكلية

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1991/1992 بعدد يقدر بـ 66 طالب بالجزع المشترك علوم اقتصادية، كما ضم هذا القسم فرع الإعلام الآلي للتسيير تكوين قصير المدى الذي فتح خلال السنة الجامعية 1990/1991 بعدد يقدر بـ 57 طالب.

وفي إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني إلى مركز جامعي ، تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1997/1998 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط، تحول المعهد إلى كلية تسمى بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.²

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 تحولت تسمية الكلية الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- **المقاعد البيداغوجية:** تحتوي كلية العلوم الاقتصادية على عدد كاف حتى الآن من الهياكل البيداغوجية المهيأة والمجهزة بأحدث الوسائل والامكانيات باستطاعتها استيعاب: 2558 مقعد بيداغوجي وهي كتالي:

ثلاثة (03) مدرجات بقدرة استيعاب: 662 مقعد بيداغوجي

42 قاعة لتدريس بقدرة استيعاب: 1892 مقعد بيداغوجي

كما تحتوي الكلية على:

06 قاعات للانترنت Internet جهاز (130 Postes).

² <http://lagh-univ.dz/economie-faculte-organigramme/21:33/12.06.2020>.

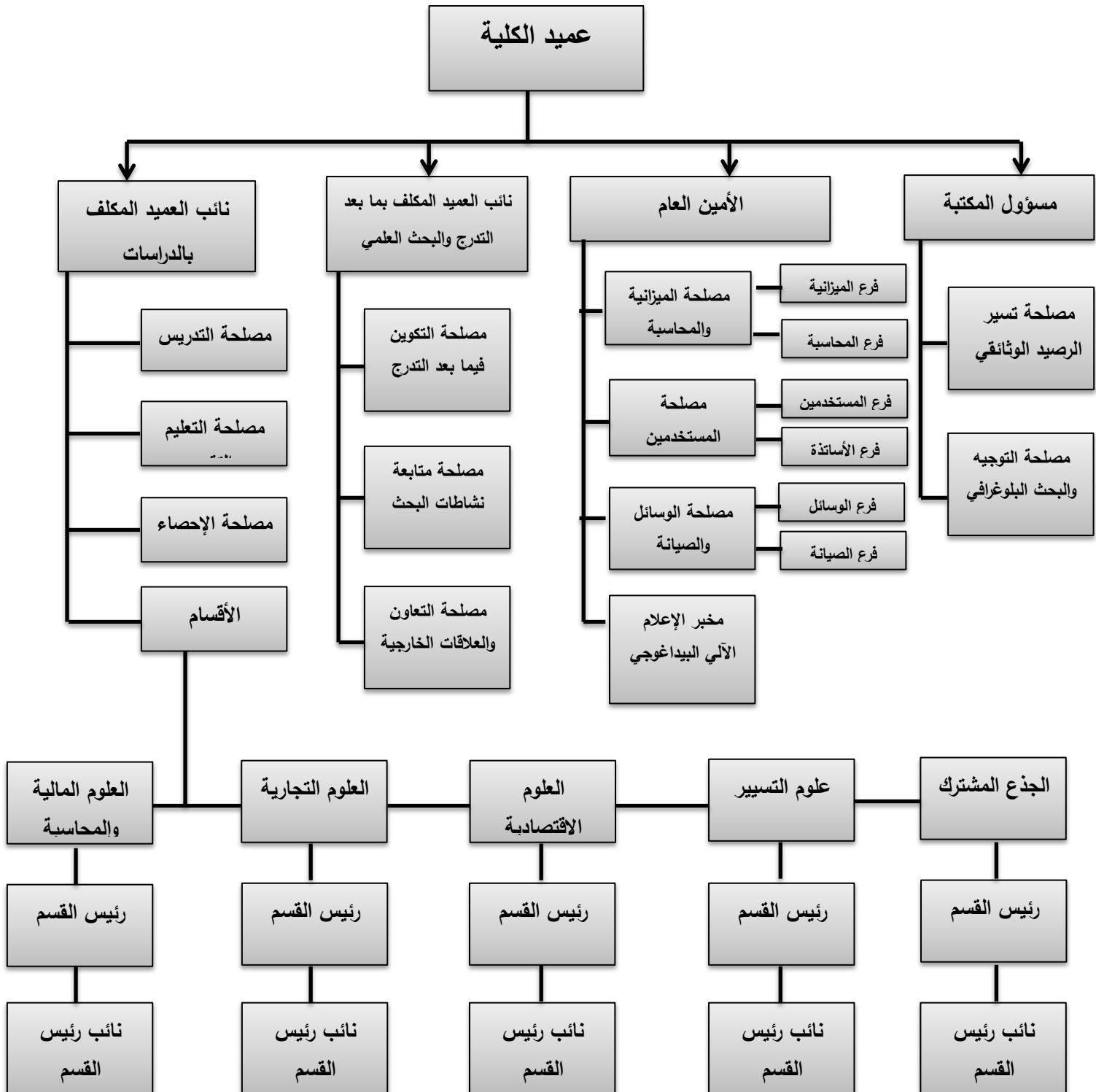
03 قاعات للمطالعة والقراءة على مستوى مكتبة الكلية.

- المقررات البيداغوجية: تحتوي الكلية على مبنى مخصص للإدارة البيداغوجية يسمى بمجمع الأقسام متكون من طابقين، وفيه حوالي 20 مكتب إداري مخصصين للأقسام البيداغوجية الخمسة:
- قسم الجذع المشترك؛
- قسم علوم التسيير؛
- قسم العلوم الإقتصادية؛
- قسم العلوم التجارية؛
- قسم العلوم المالية و المحاسبة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للكلية

يعرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأنه إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة، والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: الموقع الرسمي للكلية <http://lagh-univ.dz/economie-faculte-organigramme>

21:33/12.06.2020./

المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات وأساليب تحليلها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مصادر جمع البيانات وأساليب تحليلها، وكذا ثبات وصدق أداة الدراسة وذلك من خلال:

أولاً: مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية نظراً لانتشار تطبيقها واستعمالها الواسع.

وتم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول من الاستبانة: يتضمن المتغيرات الديمغرافية (البيانات الشخصية والوظيفية) المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد البحث وهي (الجنس، القسم، عدد سنوات الخدمة)؛

الجزء الثاني من الاستبانة: يتضمن أبعاد المهارات القيادية وهي تشمل ثلاثة محاور وكل محور مكون من 08 أسئلة تتمثل في:

المحور 01: المهارات الإنسانية ويشمل العبارات من (01 إلى 08)؛

المحور 02: المهارات الإدارية ويشمل العبارات من (09 إلى 16)؛

المحور 03: المهارات الفكرية ويشمل العبارات من (17 إلى 24)؛

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس سلم " ليكارت الخماسي " والذي يحتل خمس إجابات، للحصول على مجموع الاستمارات التي تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجات سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج SPSS21 في عملية تفريغ البيانات ومعالجتها وأيضاً في الرسوميات البيانية المختلفة، والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل " ألفا كرونباخ" من أجل ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسبة المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد العينة؛
- اختبار T-TEST لمعرفة الفروقات الإحصائية بين مجموعتين فقط؛
- اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروقات الإحصائية بين ثلاث أو أكثر من المجموعات.

ثالثا: صدق أداة الدراسة

قبل أن يخرج الاستبيان في شكله الحالي مر على عدة مراحل حيث تم إعداد قائمة بالأسئلة التي سيتم توزيعها على الأساتذة من أهل الاختصاص، وبعد ذلك تم تحكيمها لدى بعض الأساتذة من أهل الاختصاص (أنظر الملحق رقم 01)، ومن ثم مراجعتها وتصحيحها، وبعد ذلك تم إعادة صياغة قائمة الأسئلة من جديد بناء على الملاحظات السابقة حتى أصبحت في شكلها الحالي. (أنظر الملحق رقم 02)

رابعا: قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

من خلال هذا يتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها بمعنى قدرتها في الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة و تحت نفس الظروف، ومن أجل قياس الثبات تم استخدام معامل (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج (SPSS 21) وفي الجدول التالي نبين ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (04): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مجموع عبارات الاستبيان	24	0.750

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي يساوي (0.750)، ومنه فاداة القياس تتمتع بثبات جيد فيما يخص عينة الدراسة، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن.

المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة واختبار الفرضيات

خصصنا هذا المبحث للجزء التطبيقي من الدراسة وذلك من خلال عرض نتائج الاستبيان وتحليلها، حيث تطرقنا إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، واختبار الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

سيتم تحليل المعلومات الشخصية والتمثلة في:

أولاً: الجنس

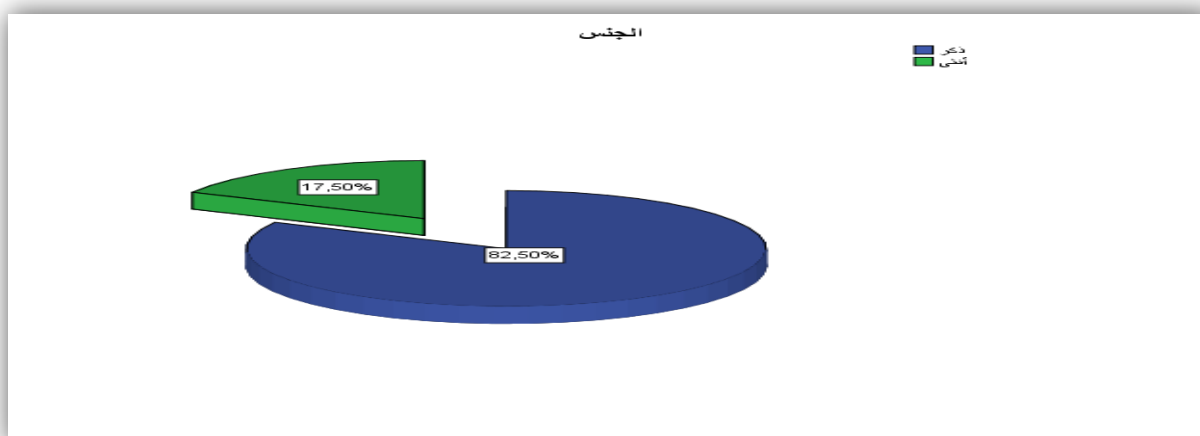
من مجموع 40 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم (05): تكرارات أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	33	%82.5
أنثى	7	%17.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (02): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن جنس الذكور ساهم بشكل كبير جدا في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 82.5%، بينما الإناث تقدر نسبتهم في العينة بـ 17.5% أي نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يعود إلى أن فئة الذكور تبقى مهيمنة على باقي الفئات في المجال في العمل، ومنه نستنتج أن موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط جُلهم من جنس الذكور.

ثانيا: القسم

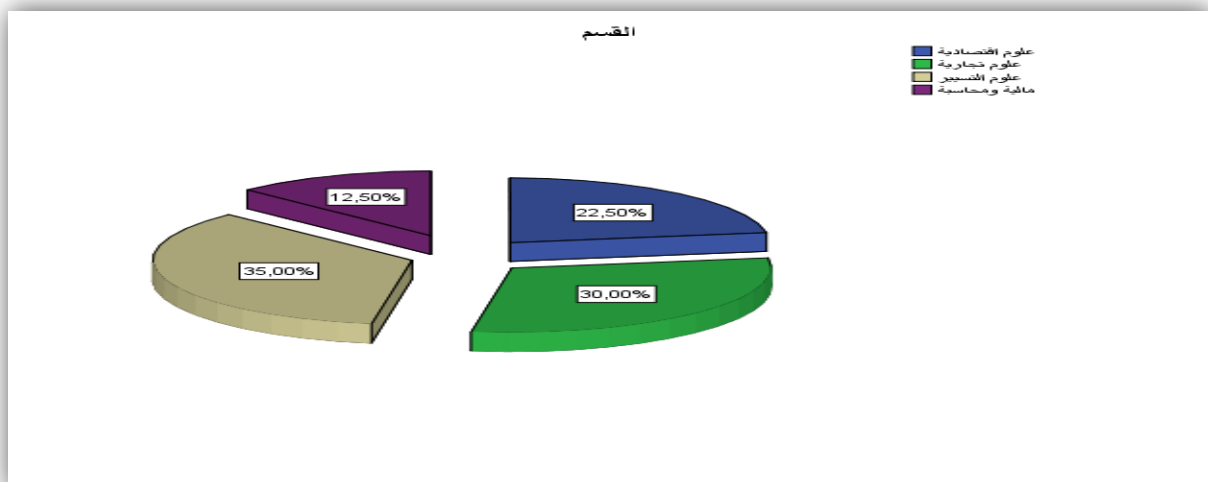
من مجموع 40 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تكرارات أفراد العينة حسب القسم

القسم	التكرار	النسبة
علوم اقتصادية	9	22.5%
علوم تجارية	12	30.0%
علوم التسيير	14	35.0%
علوم مالية ومحاسبة	5	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (03): تركيبة عينة الدراسة حسب القسم



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن نسبة قسم علوم التسيير احتلت المرتبة الأولى في تشكيل أفراد العينة بنسبة 35%، كون الأساتذة أساتذة التخصص، ثم يليها أساتذة قسم العلوم التجارية بنسبة 30%، في حين جاءت نسبة أساتذة قسم العلوم الاقتصادية بنسبة 22.5%، تليها في المرتبة الأخيرة فئة قسم العلوم المالية والمحاسبية بنسبة 12.5%، وهذا يعود إلى عشوائية العينة.

ثالثاً: عدد سنوات الخدمة

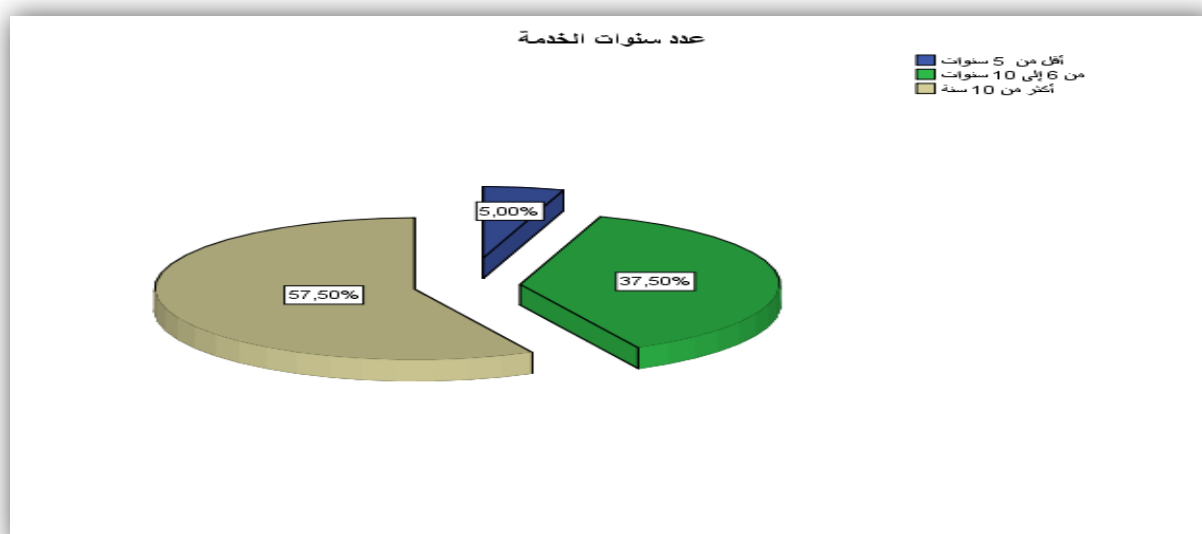
من مجموع 40 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	نسبة
أقل من 5 سنوات	2	5.0%
من 6 إلى 10 سنوات	15	37.5%
أكثر من 10 سنوات	23	57.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (04): تركيبة عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الاحصائية تتراوح مدة خبرتهم أكثر من 10 سنوات، إذ تمثل نسبة 57.5% من مجموع الأفراد، في حين نجد الذين تتراوح مدة خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، إذ تمثل نسبة 37.5%، أما الفئة التي تقل مدة خبرتها عن 5 سنوات إذ تمثل نسبة 5%، وبالتالي نستنتج أن معظم العاملين ذو خبرة تفوق 6 سنوات، وهي نتيجة منطقية تشتمل ممن لديهم خبرة طويلة لتعميم التجربة والاستفادة من مهاراتهم وكفاءاتهم، بينما الذين تفوق مدة خبرتهم 10 سنوات لهم مكانة كبيرة في المؤسسة باعتبارها من النواة الأولى في المؤسسة وكذا لما تتمتع به من خبرات السنين، وتعاقبها على أكثر من جيل فهي بمثابة المصدر والمرجع الذي تتدفق منه طرق العمل وحل للمشكلات الطارئة، أو الصعوبات التي تواجهها الجامعة من جهة أو التي يواجهها الأستاذ داخل الجامعة،

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة التي تعبر عنها عبارات الاستبيان، قمنا بإجراء إحصاءات وصفية لعبارات الاستبيان من خلال الاستعانة بالانحراف المعياري والمتوسط الحسابي (أنظر الملحق رقم 07)، الذي على أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونظرا لاستخدامنا لمقياس (Likert) الخماسي فإن الأمر يستلزم تحديد خمس مجالات يمكن للمتوسط الحسابي أن يقع بينها، حيث يمكن تحديد هذه المجالات كالتالي:

- طول المدى: $4 = 1 - 5$ ، - متوسط المدى: $0.8 = 5/4$

وبإضافة 0.8 عند نهاية كل مجال نجد الاتجاه العام لأفراد العينة وذلك بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (08): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

المجال	الاتجاه العام
[1.8 - 01]	غير موافق بشدة
[2.6 - 1.8]	غير موافق
[3.4 - 2.6]	محايد
[4.2 - 3.4]	موافق
[05 - 4.2]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد المهارات القيادية

ولمعرفة مدى توفر ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الاقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، لا بد من استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاستجابات المختلفة لعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على درجة توافرها، وذلك للإجابة على السؤال الفرعي التالي والمتمثل في: "ما مدى توفر المهارات القيادية" وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية للمهارة القيادية كالتالي:

1. التحليل الوصفي للمتغير الفرعي الأول "المهارات الإنسانية"

الجدول رقم (09): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ "المهارات الإنسانية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	يحرص القائد على خلق علاقات إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس	3.53	0.71	موافق
02	يسعى رئيس القسم إلى خلق جو يسوده التعاون والمحبة والاحترام والانسجام بين أعضاء هيئة التدريس في القسم	4.05	1.15	موافق
03	يسمح لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن آراءهم	3.98	1.07	موافق
04	يشارك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات	3.93	0.79	موافق
05	القائد لديه القدرة على تكوين علاقات مع الآخرين وبناء فريق عمل فعال	4.08	0.57	موافق
06	يحرص القائد على توفير جو عمل جيد وملائم	3.75	1.31	موافق
07	يتفهم القائد رغبات الآخرين ويعمل على مساعدتهم لتحقيقها	3.68	1.07	موافق
08	يركز القائد على التحفيز الدائم للأفراد لضمان أداء عال وفعال	3.28	0.90	محايد
المجموع		3.78	0.28	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات أعضاء هيئة التدريس على العبارات المتعلقة بالمهارات الإنسانية كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.78، حيث كانت العبارة 05 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.08، و أقلها العبارة 08 بمتوسط حسابي قدره 3.28 وباتجاه محايد، كما تعتبر العبارة

06 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 1.31، أما العبارة 05 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.57، وعليه بناءً على إجابات أعضاء هيئة التدريس التي تؤكد أن القائد القائد لديه القدرة على تكوين علاقات مع الآخرين وبناء فريق عمل فعال، وأنه يتمتع بمهارات إنسانية تعبر عن مدى حرصه وتركيزه على توفير جو عمل جيد وملئم من أجل ضمان أداء عال وفعال، كما أن له علاقة ترابط قوية بين فرق العمل الفعالة داخل بيئة العمل.

2. التحليل الوصفي للمتغير الفرعي الثاني "المهارات الإدارية"

الجدول رقم (10): الإحصاءات الوصفية للعبارة المتعلقة بـ "المهارات الإدارية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
09	يلتزم القائد بالأنظمة والقوانين ويحرص على تحقيق النظام والمحافظة عليه	3.73	1.08	موافق
10	يشجع القائد أعضاء هيئة التدريس على تحمل المسؤولية	3.95	0.74	موافق
11	يطالع على أهم المستجدات في مجال العمل	3.78	0.66	موافق
12	يحرص القائد على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة للعمل	3.73	1.06	موافق
13	يسعى القائد لتوضيح المهام قبل توزيعها وتحديد الوقت اللازم لإنجازها	3.73	1.08	موافق
14	يشجع على تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس	3.70	1.01	موافق
15	يحرص القائد على عقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة مع توضيح الأهداف العامة للاجتماع	3.88	0.82	موافق
16	يطور القائد الخطة ويملك القدرة على إقناع الأفراد بها	3.33	1.04	محايد
المجموع		3.72	0.61	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات أعضاء هيئة التدريس على العبارات المتعلقة بالمهارات الإدارية كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.72، حيث كانت العبارة 10 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.95، وأقلها العبارة 16 بمتوسط حسابي قدره 3.33 وباتجاه محايد، كما تعتبر العبارتين 09 و 13 هما الأقل تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 1.08، أما العبارة 11 هي

الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.66. وعليه بناءً على إجابات أعضاء هيئة التدريس تأكد أن القائد الفعال يشجع على تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس، وأنه يلتزم بالأنظمة والقوانين ويحرص على تحقيق النظام والمحافظة عليه، كما أنه يحرص على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة للعمل.

3. التحليل الوصفي للمتغير الفرعي الثالث "المهارات الفكرية"

الجدول رقم (11): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ"المهارات الفكرية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
17	يصدر القائد الأوامر بوضوح ويحرص على تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز الأعمال	3.68	0.65	موافق
18	يقدر القائد اقتراحات الآخرين ويقوم بتشجيعهم لتقديم المزيد	4.20	0.68	موافق
19	يتحقق من انجاز العمل وتحقيق الأهداف	3.78	0.73	موافق
20	لدى القائد قدرة على تحليل المواقف ومواجهتها بحكمة	3.78	0.53	موافق
21	يعقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة	3.73	0.64	موافق
22	يوزع العمل بالعدل بين أعضاء هيئة التدريس	3.95	0.59	موافق
23	يضع القائد الحلول والبدائل المناسبة للمشاكل التي تواجه العمل	3.85	0.92	موافق
24	لدى القائد القدرة على وضع خطط توضيحية والعمل على تنفيذها بمشاركة الأعضاء	3.70	1.01	موافق
المجموع		3.83	0.40	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات أعضاء هيئة التدريس على العبارات المتعلقة بالمهارات الفكرية كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.83، حيث كانت العبارة 18 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.20، وأقلها العبارة 17 بمتوسط حسابي قدره 3.68 وباتجاه موافق، كما تعتبر العبارة 24 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 1.04، أما العبارة 20 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.53، وعليه بناءً على إجابات أعضاء هيئة التدريس تأكد أن القائد يتمتع

بمهارات فكرية تعبر عن تعامله مع فريق العمل، وأن إعطائه للأوامر بطريقة واضحة ومبسطة ومشجعة للآخرين، وأنه يتميز بوضع الحلول والبدائل المناسبة للمشاكل التي تواجه العمل.

ثانيا: نتائج الإحصاءات الوصفية لأبعاد المهارات القيادية

ومن خلال الجدول المتعلق بقياس أبعاد المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (12): المتوسط والانحراف لأبعاد المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس

أبعاد المهارات القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
المهارات الإنسانية	3.78	0.28	موافق
المهارات الإدارية	3.72	0.61	موافق
المهارات الفكرية	3.83	0.40	موافق
المجموع	3.78	0.43	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع أعضاء هيئة التدريس موافقين على الأبعاد المتعلقة بالمحاور الثلاثة والمتمثلة في المهارات (الإنسانية، الإدارية، الفكرية)، إذ أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ 3.78، حيث يقع ضمن المجال [3.4....4.2]، حيث تراوحت قيم هذه المتوسطات من 3.72 إلى القيمة 3.83، ونلاحظ بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.43 وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات، وعليه وجدنا أن مستوى المهارات القيادية مرتفع وبمتوسطات حسابية تتجه نحو الموافقة، وهذا ما يثبت لنا مدى توفر هاته المهارات لدى رؤساء الأقسام طبعاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

بعد أن تطرقنا لنتائج التحليل الوصفي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء أفراد العينة سنقوم باختبار الفروقات بالنسبة للبيانات الشخصية والوظيفية.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، القسم، عدد سنوات الخبرة).

1. بالنسبة للجنس:

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار العينات المستقلة (Independent t-test)، وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	قيمة f	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
المهارات الإنسانية	0.189	38	1.244	0.666

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن قيمة (sig=0.666) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى لمتغير الجنس.

2. بالنسبة للقسم وعدد سنوات الخبرة

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار لتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وكانت النتائج حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا للمتغيرين (القسم، عدد سنوات الخدمة) بالنسبة للمهارات الإنسانية

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
القسم	بين المجموعات	12.308	9	1.368	1.637	0.150
	داخل المجموعات	25.067	30	0.836	–	
	المجموع	37.375	39	–	–	
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	2.530	9	0.281	0.737	0.673
	داخل المجموعات	11.445	30	0.382	–	
	المجموع	13.975	39	–	–	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 09)

– بالنسبة لمتغير القسم نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ($\text{sig} = 0.150$) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى لمتغير القسم.

– بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة فنلاحظ أن قيمة ($\text{sig} = 0.673$) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، القسم، عدد سنوات الخبرة).

1. بالنسبة للجنس:

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار العينات المستقلة (Independent t-test)، وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

المتغير	قيمة f	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
المهارات الإدارية	0.222	38	0.218	0.641

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 13)

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن قيمة (sig=0.666) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى لمتغير الجنس.

2. بالنسبة للقسم وعدد سنوات الخدمة

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار لتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وكانت النتائج حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا للمتغيرين (القسم، عدد سنوات الخدمة) بالنسبة للمهارات الإدارية

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
القسم	بين المجموعات	8.842	15	0.589	0.496	0.919
	داخل المجموعات	28.533	24	1.189	–	
	المجموع	37.375	39	–	–	
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	3.508	15	0.234	0.536	0.893
	داخل المجموعات	10.476	24	0.436	–	
	المجموع	13.975	39	–	–	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 15)

– بالنسبة لمتغير القسم نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (sig= 0.919) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى لمتغير القسم.

– بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة فنلاحظ أن قيمة (sig = 0.893) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، القسم، عدد سنوات الخبرة).

1. بالنسبة للجنس:

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار العينات المستقلة (Independent t-test)، وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (17): اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	قيمة f	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
المهارات الفكرية	0.003	38	0.448	0.954

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 13)

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن قيمة (sig=0.954) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى لمتغير الجنس.

2. بالنسبة للقسم وعدد سنوات الخدمة

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار لتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وكانت النتائج حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا للمتغيرين (القسم، عدد سنوات الخدمة) بالنسبة للمهارات الفكرية

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
القسم	بين المجموعات	4.242	9	0.471	0.427	0.910
	داخل المجموعات	33.133	30	1.104	–	
	المجموع	37.375	39	–	–	
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	1.842	9	0.205	0.505	0.858
	داخل المجموعات	12.133	30	0.404	–	
	المجموع	13.975	39	–	–	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 15)

– بالنسبة لمتغير القسم نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ($\text{sig} = 0.910$) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى لمتغير القسم.

– بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة فنلاحظ أن قيمة ($\text{sig} = 0.858$) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة الإطار التطبيقي الذي قمنا به على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبعد التعرف على مختلف الجوانب المحيطة بالدراسة وأدوات البحث المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة أساساً في الاستبيان وبعد إثبات صحة الاستبيان من خلال مختلف الأدوات الإحصائية (الثبات والصدق) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ومن أهمها تحديد سمات وخصائص المجتمع المدروس والعينة المدروسة، وبعد ذلك مكنتنا القيام بالدراسة التفصيلية من خلال الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتوصلنا إلى ممارسة توفر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة محل الدراسة، كما تبين لنا عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

تمثل المهارات القيادية عامل مهم في نجاح القائد والقيادة ككل، كونها تشكل نقطة التميز والخصوصية لدى القائد والتي تجعله ليس كغيره من الأفراد، والقائد الجيد والفعال هو القادر على استثمار مهاراته واستغلالها داخل بيئته، وداخل جماعة العمل على وجه الخصوص، وكما حاولنا من خلال هذه الدراسة بالاطلاع العلمي والعملي على تأثير المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال دراستنا بالجزء النظري والذي تم فيه تناول مختلف المفاهيم والأسس النظرية للمهارات القيادية ورئيس القسم، والأستاذ الجامعي، أما تطبيقياً فقد تم ذلك من خلال دراسة الحالة التي اتضح لنا فيها أن الرؤساء بالكلية لديهم مجموعة من المهارات القيادية المتنوعة، ولكل نوع من أنواع المهارات له أهمية ومكانة داخل الكلية ولزيادة الأداء في الكلية لابد من توافر هذه المهارات القيادية وقد حصلنا في نهاية الجزء التطبيقي إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات، وهذا ما قادنا إلى معالجة الإشكالية عبر فصلين للمذكرة، إلا أن المهارات القيادية أصبحت ضرورة تتطلبها التغيرات البيئية داخل بيئة العمل، وعليه تبلورت نتائج دراستنا بقسميها النظري والتطبيقي فكانت كما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

يمكن الخروج بنتائج عامة للدراسة ككل والمتمثلة في العناصر التالية:

1. النتائج النظرية:

- للمهارات القيادية أهمية كبرى لدى رؤساء الأقسام؛
- تتمثل أبعاد المهارات القيادية في المهارات الإدارية، الإنسانية والفكرية؛
- توفر ممارسة المهارات القيادية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تعتبر المهارات القيادية مصدراً مهماً من مصادر المحافظة على روح الفريق؛
- أن العمل الجماعي كظاهرة إيجابية في تزايد مستمر بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث نظراً للتغيرات الكثيرة والمستمرة الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة؛

2. النتائج التطبيقية:

- توفر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة محل الدراسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛

الخاتمة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج السابقة يمكن سرد مجموعة من الاقتراحات والتوصيات كالاتي:

- العمل على خلق البيئة الملائمة لتفجير مختلف المهارات القيادية وتقادي العوامل التي تجعلها كامنة لما للمهارات القيادية من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف؛
- التأكيد على الدورات التكوينية لرؤساء الأقسام لاكتساب المهارات القيادية الجديدة؛
- تقبل الأفكار الجديدة وتشجيع رؤساء الأقسام على توظيف مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية في ميدان العمل؛
- تشجيع التحسين المستمر لعملية الاتصال والتركيز على عامل الثقة لتحقيق التكامل داخل أعضاء هيئة التدريس؛
- إجراء توصيف دقيق للأدوار الإدارية والقيادية مع الاهتمام بالعمل وإنجازه، وبالأفراد على حد سواء؛
- التركيز على الحوار المفتوح والاهتمام بالتغذية العكسية وتقديم مختلف الآراء والنقاش البناء لتفادي أي نوع من الصراعات السلبية؛
- العمل على توضيح الدور الذي يقوم به رئيس القسم في مجال عمله وذلك من أجل تحسين صورته وصورة العمل وخلق اتجاه إيجابي؛
- تدريب الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيهم؛
- ضرورة زيادة وعي الأقسام بأهمية المهارات القيادية بأنواعها في تطوير العمل داخل الكليات.

ثالثا: آفاق الدراسة:

- نظرا لأهمية الدراسة وكثرة الأبعاد المرتبطة بها، كما أن هناك العديد من النقاط لم نتمكن من لمسها مما يجعلها قد تكون مجالا للمعالجة مستقبلا وعليه نوجه الباحثين مستقبلا لدراسته من جوانب أخرى من بينها:
- المهارات القيادية وأثرها على إنتاجية المؤسسة؛

الخاتمة

- دور المهارات القيادية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

- دور المهارات القيادية في تنمية كفاءة الكوادر البشرية؛

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع والإطاحة بالجوانب المهمة فيه، على أن يكون لنا في المستقبل إن شاء الله فرص لتدارك جوانب القصور والخطأ في الدراسة، بهدف التحسين وتقديم أعمال تتميز بالجودة فيها تخدم المصلحة العامة.

قائمة المراجع

أ. الكتب:

1. ابن منظور، لسان العرب، ج 12، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2003.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، المكتب العربي الحديث في الجامعات العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1997.
3. إسماعيل حجازي، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط 1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2013.
4. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
5. جبران مسعود، الرائد للطلاب، ط 23، دار العلم للملايين، لبنان، 2003.
6. جبريل بن حسن العرشي، هندسة القيادة التربوية و ثقافة التغيير، ط 1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. الحريري محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.
8. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دارالحامد، 2004.
9. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. خيرى أسامة، القيادة الإدارية، ط 1، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
11. راوية حسن ،القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
12. السواط، طلق عوض الله وسندي، طلعت عبد الوهاب وطلال، مسلط الشريف، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف والأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1428.
13. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة الطبعة العربية الأولى، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2008.
14. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
15. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
16. علي عبد الرحمن العياصرة، القيادة والدافعية في الادارة التربوية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

17. كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة ، عمان، الأردن، 2002.
18. محمد حسين محمد حمادات، القيادة في القرن الجديد، دار حامد للنشر، ط 1، 2006.
19. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات القيادة والإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2014.
20. هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007.

ب. المجالات:

1. رضوان بواب، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام LMD، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2015.
2. عبد الرحمان برقوق، عضو هيئة التدريس وأخلاقيات وأدبيات الجامعة، مجلة المخبر، العدد2، جامعة محمد خيضر، بسكرة 1، 2005.

ج. المذكرات:

1. رائد عمر الآغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بين الواقع و المنظور المعماري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، فلسطين، 2008.
2. سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
3. شحادة رائف، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين، 2008.
4. العتيبي عبد المحسن بن إبراهيم، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
5. عثمان عمر الشهري، المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة الماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1437 هـ.

6. عظيمي مسعودة، واقع الانتاج العلمي للأستاذ الجامعي الجزائري وعلاقته بالمناخ التنظيمي للجامعة، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص إدارة تربوية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018.
7. غزالي رشيد، تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في أقسام ومعاهد التربية البدنية والرياضية وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة وصفية أجريت على أساتذة وطلبة أقسام ومعاهد التربية البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص مناهج وطرق التدريس في التربية البدنية والرياضية بالجزائر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2014.
8. فلوح أحمد، مواصفات أساتذة الجامعة من وجهة نظر الطلبة، دراسة مقارنة بين الجنس والمستوى التعليمي والتخصص الجامعي والكلية، أطروحة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، 2012.
9. محمد أحمد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.
10. محمد الشهري، درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 1435 هـ.
11. محمد عبد الله البقمي، الاحتياجات التدريبية للقيادات الادارية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2008.
12. معمري سماح، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مذكرة ماستر في الإدارة والتسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012.
13. نادية القاضي، تدريب الاساتذة الجامعيين ودوره في تحقيق الجودة التعليمية، حالة جامعة مولود معمري بتييزي وزو، 2018/2008، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2019.

د. المواقع الالكترونية:

1. Clark, B. **The Academic Profession**, California, University of California Press, 1987.

الملاحق

الكلية	أسماء الأساتذة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عبد الحميد نعيمات
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	ميلود زيد الخير
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	معمر قرية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	فضيلة حويو

الملحق رقم 02



جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية - تخصص إدارة أعمال -



في اطار تحضيرنا لمذكرة الماستر تخصص إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونرجو من سيادتكم الموقرة المشاركة في إنجاز هذه الورقة البحثية ، حيث أن تعاونكم معنا سيكون له الأثر الكبير في الحصول على أفضل النتائج.
ويدور موضوع البحث حول:

"المهرة القيادية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

- ✓ يرجى التفضل بالإجابة عن الأسئلة المقترحة للبحث بوضع علامة (X) في لإجابة التي تختارونها
- ✓ إن معلومات البحث سيتم التعامل معها (بسرية تامة و لأغراض الدراسة فقط) و لا يطلب منكم ذكر أسمائكم ولا عناوينكم.

و تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذ:

د- رزق الله العيد

من إعداد الطالبين:

- سالم قريوص

- خالد بوفنش

الملاحق

أولا : البيانات الشخصية والوظيفية

أ. الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

ب. القسم:

☐

مالية ومحاسبة

☐

علوم التسيير

☐

علوم تجارية

☐

علوم اقتصادية

د. عدد سنوات الخبرة:

☐

أكثر من 10 سنوات

☐

من 6 إلى 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

الملاحق

ثانيا: البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة

الرقم	الملاحظة	موافق	محايد	غير موافق
المحور الأول: المهارات الإنسانية				
01	يحرص القائد على خلق علاقات إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس			
02	يسعى رئيس القسم إلى خلق جو يسوده التعاون والمحبة والاحترام والانسجام بين أعضاء هيئة التدريس في القسم			
03	يسمح لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن آراءهم			
04	يشارك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات			
05	القائد لديه القدرة على تكوين علاقات مع الآخرين وبناء فريق عمل فعال			
06	يحرص القائد على توفير جو عمل جيد وملائم			
07	يتفهم القائد رغبات الآخرين و يعمل على مساعدتهم لتحقيقها			
08	يركز القائد على التحفيز الدائم للأفراد لضمان أداء عال و فعال			
المحور الثاني: المهارات الإدارية				
09	يلتزم القائد بالأنظمة والقوانين ويحرص على تحقيق النظام والمحافظة عليه			
10	يشجع القائد أعضاء هيئة التدريس على تحمل المسؤولية			
11	يطالع على أهم المستجدات في مجال العمل			
12	يحرص القائد على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة للعمل			
13	يسعى القائد لتوضيح المهام قبل توزيعها وتحديد الوقت اللازم لإنجازها			
14	يشجع على تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس			
15	يحرص القائد على عقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة مع توضيح الأهداف العامة للاجتماع			
16	يطور القائد الخطة ويملك القدرة على إقناع الأفراد بها			
المحور الثالث: المهارات الفكرية				
17	يصدر القائد الأوامر بوضوح ويحرص على تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز الأعمال			
18	يقدّر القائد اقتراحات الآخرين و يقوم بتشجيعهم لتقديم المزيد .			
19	يتحقق من إنجاز العمل وتحقيق الأهداف			
20	لدى القائد قدرة على تحليل المواقف ومواجهتها بحكمة			

الملاحق

			يعقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة	21
			يوزع العمل بالعدل بين أعضاء هيئة التدريس	22
			يضع القائد الحلول والبدائل المناسبة للمشاكل التي تواجه العمل.	23
			لدى القائد القدرة على وضع خطط توضيحية و العمل على تنفيذها بمشاركة الأعضاء .	24

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	40	100,0

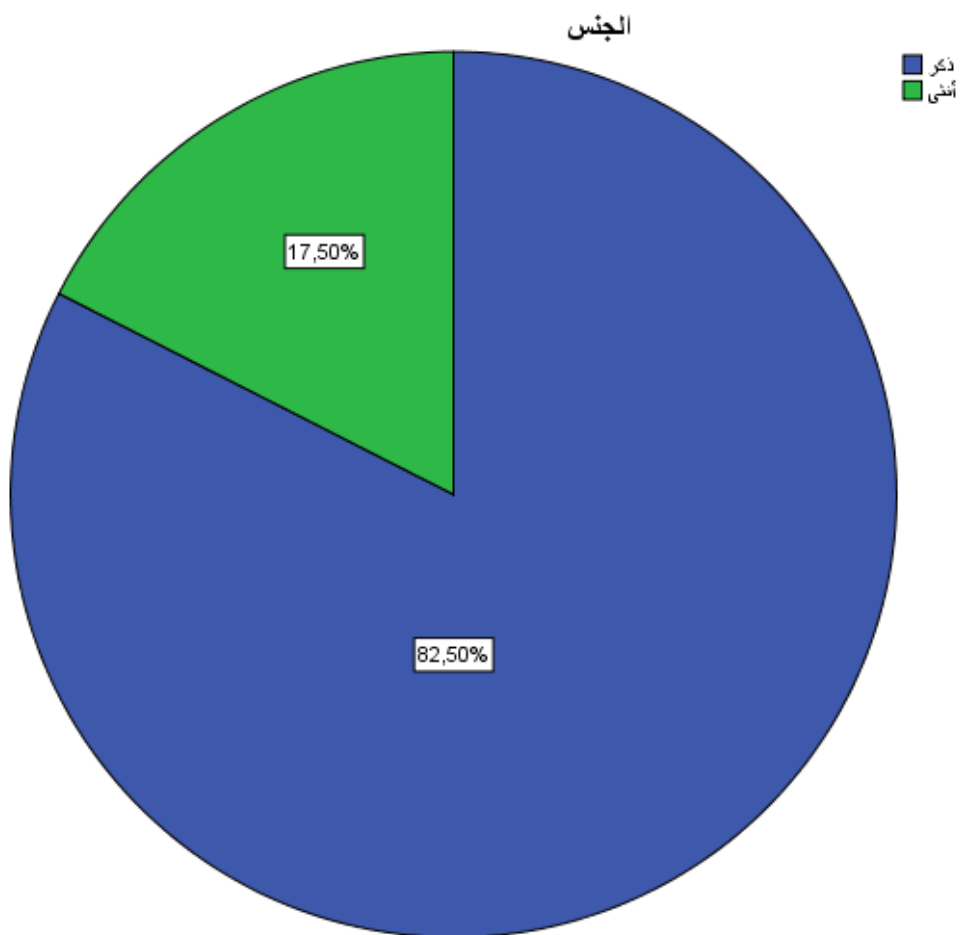
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	24

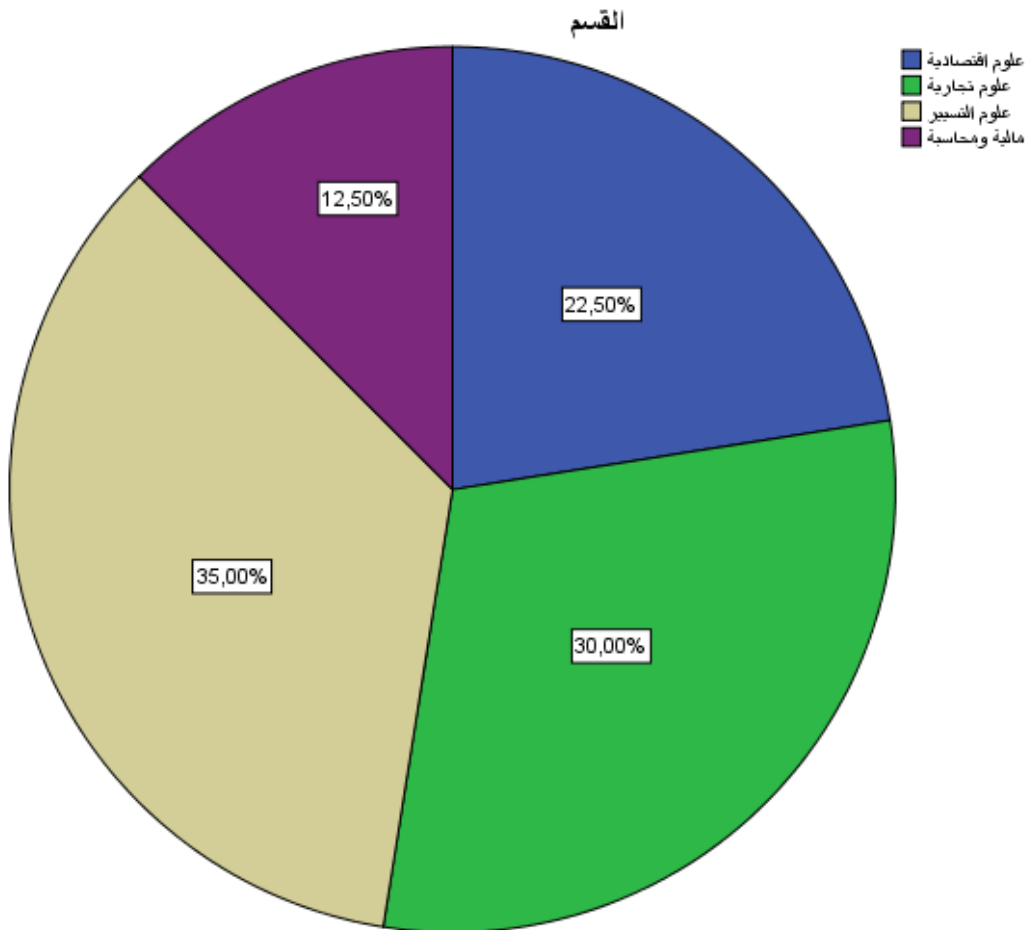
Frequencies

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	33	82,5	82,5	82,5
	أنثى	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



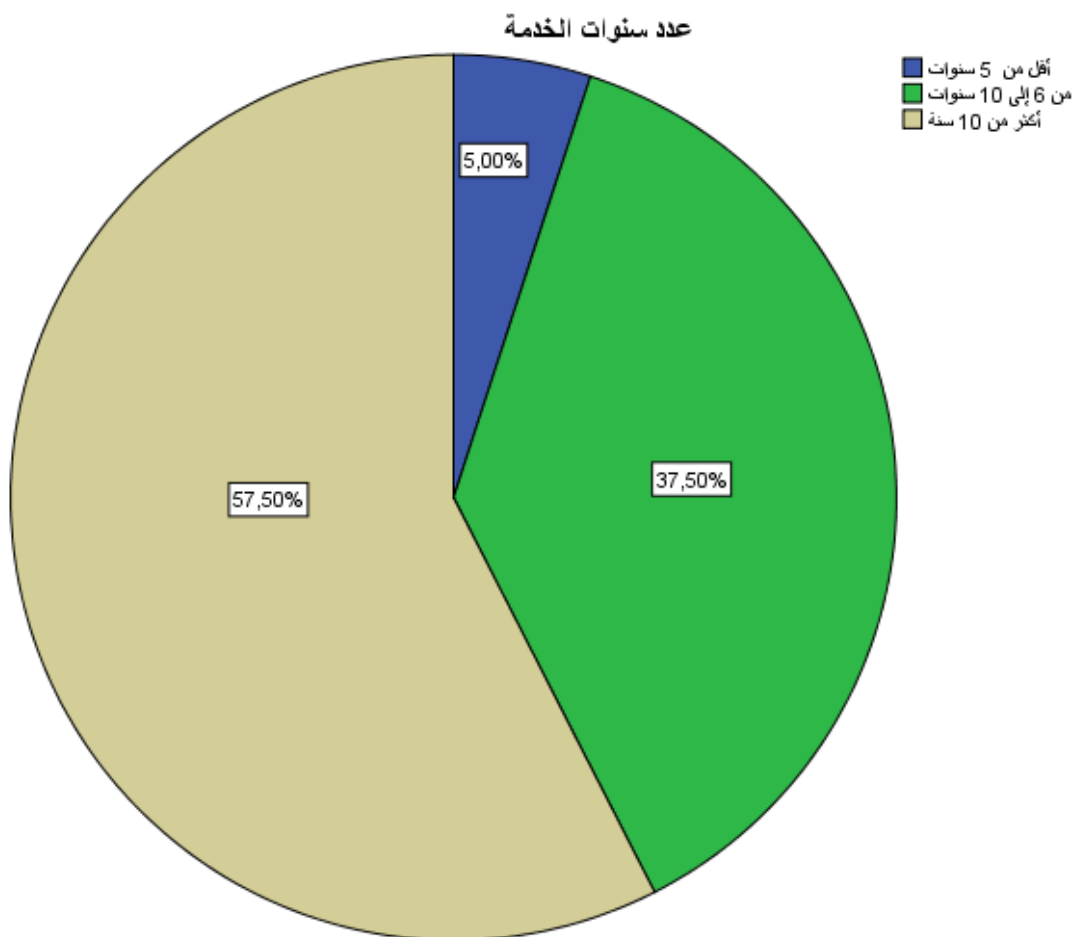
Frequencies

القسم				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
علوم اقتصادية	9	22,5	22,5	22,5
علوم تجارية	12	30,0	30,0	52,5
Valid علوم التسيير	14	35,0	35,0	87,5
مالية ومحاسبة	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Frequencies

عدد سنوات الخدمة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	2	5,0	5,0	5,0
Valid من 6 إلى 10 سنوات	15	37,5	37,5	42,5
أكثر من 10 سنة	23	57,5	57,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Q1	40	3,53	,716
Q2	40	4,05	1,154
Q3	40	3,98	1,074
Q4	40	3,93	,797
Q5	40	4,08	,572
Q6	40	3,75	1,316
Q7	40	3,68	1,071
Q8	40	3,28	,905
AXE1	40	3,7813	,28413
Q9	40	3,73	1,086
Q10	40	3,95	,749
Q11	40	3,78	,660
Q12	40	3,73	1,062
Q13	40	3,73	1,086
Q14	40	3,70	1,018
Q15	40	3,88	,822
Q16	40	3,33	1,047
AXE2	40	3,7250	,61381
Q17	40	3,68	,656
Q18	40	4,20	,687
Q19	40	3,78	,733
Q20	40	3,78	,530
Q21	40	3,73	,640
Q22	40	3,95	,597
Q23	40	3,85	,921
Q24	40	3,70	1,018
AXE3	40	3,8313	,40781
Valid N (listwise)	40		

الملحق رقم 08

T-Test

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\المهارة القيادية.sav

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AXE1 ذكر	33	3,8068	,28314	,04929
أنثى	7	3,6607	,27683	,10463

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AXE1	Equal variances assumed	,189	,666	1,244	38	,221	,14610	,11741	-,09158	,38379
	Equal variances not assumed			1,263	8,876	,239	,14610	,11566	-,11610	,40830

Oneway

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القسم	Between Groups	12,308	9	1,368	1,637	,150
	Within Groups	25,067	30	,836		
	Total	37,375	39			
عدد سنوات الخدمة	Between Groups	2,530	9	,281	,737	,673
	Within Groups	11,445	30	,382		
	Total	13,975	39			

الملحق رقم 10

T-Test

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\المهارة القيادية.sav

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AXE2 ذكر	33	3,7348	,62246	,10836
أنثى	7	3,6786	,61601	,23283

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AXE2	Equal variances assumed	,222	,641	,218	38	,829	,05628	,25860	-,46723	,57978
	Equal variances not assumed			,219	8,803	,832	,05628	,25681	-,52665	,63920

الملحق رقم 11

Oneway

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القسم	Between Groups	8,842	15	,589	,496	,919
	Within Groups	28,533	24	1,189		
	Total	37,375	39			
عدد سنوات الخدمة	Between Groups	3,508	15	,234	,536	,893
	Within Groups	10,467	24	,436		
	Total	13,975	39			

الملحق رقم 12

T-Test

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\المهارة القيادية.sav

Group Statistics				
الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AXE3 ذكر	33	3,8447	,41343	,07197
أنثى	7	3,7679	,40459	,15292

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AXE3	Equal variances assumed	,003	,954	,448	38	,657	,07684	,17146	-,27027	,42395
	Equal variances not assumed			,455	8,871	,660	,07684	,16901	-,30634	,46002

```

ONEWAY x2 X3 BY AXE3
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

```

الملاحق

الملحق رقم 13

Oneway

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القسم	Between Groups	4,242	9	,471	,427	,910
	Within Groups	33,133	30	1,104		
	Total	37,375	39			
عدد سنوات الخدمة	Between Groups	1,842	9	,205	,506	,858
	Within Groups	12,133	30	,404		
	Total	13,975	39			