

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

عنوان الأطروحة :

القيم الاجتماعية وعلاقتها بالنمط القيادي السائد في المنظمة الجزائرية

دراسة ميدانية على رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د) تخصص علم الاجتماع

من إعداد الطالب :

عبد اللطيف غربي

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
رابح بن عيسى	أستاذ	جامعة الوادي	رئيسا
الأزهر ضيف	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
شوقي مرابط	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	ممتحنا
باية بوزغاية	أستاذ	جامعة الوادي	ممتحنا
رابح رباب	أستاذ	جامعة ورقلة	ممتحنا
عبد الرزاق عريق	أستاذ	جامعة ورقلة	ممتحنا

2023 /2022

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
2	فهرس المحتوى
6	فهرس الأشكال
9	فهرس الجداول
12	ملخص الدراسة
10	مقدمة
الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
15	أولا : الاشكالية
17	ثانيا : أهمية وأهداف الدراسة
19	ثالثا : تحديد المصطلحات والمفاهيم
41	رابعا : الدراسات السابقة
60	خامسا : المقاربة النظرية
67	سادسا : فرضيات الدراسة
الفصل الثاني : القيم الاجتماعية - دراسة سوسيو تنظيمية	
70	تمهيد
71	أولا : ماهية القيم الاجتماعية
81	ثانيا : الاتجاهات الفكرية المفسرة للقيم الاجتماعية
93	ثالثا : سوسولوجيا القيم في المجتمع الجزائري
101	رابعا : الاطار القيمي و الاخلاقي في المنظومة الجامعية
111	خامسا : القيم الاجتماعية المعتمدة في الدراسة
127	سادسا : انعكاسات التناقض القيم الاجتماعية مع التنظيم
130	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الأسس النظرية للقيادة الادارية و تطبيقاتها على مجتمع الدراسة	
132	تمهيد
133	أولا : أركان القيادة الادارية
137	ثانيا : النظريات القيادة و تطورها عبر الفكر الاداري
159	ثالثا : دور و أهمية العمل القيادي في المنظمات
166	رابعا : القيادة الادارية الجامعية
171	خامسا : قيادة القسم العلمي في الجامعة
182	سادسا : معوقات القيادة الادارية في الدول النامية
189	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : أنماط السلوك القيادي	
192	تمهيد
193	أولا : مراحل تطور النمط القيادي
196	ثانيا : النماذج النظرية المفسرة لنمط السلوك القيادي
215	ثالثا : عوامل تحديد النمط القيادي
223	رابعا : الأنماط القيادية المعتمدة في الدراسة
232	خامسا : أثر الصراع القيمي في تحديد السلوك القيادي
245	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة	
247	تمهيد :
248	أولا : مجالات الدراسة
253	ثانيا : عينة الدراسة
256	ثالثا : المنهج و الأدوات المستعملة في الدراسة
261	رابعا : المعالجة الإحصائية
262	خلاصة الفصل

الفصل السادس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

264	تمهيد
264	أولا : عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بخصائص العينة الشخصية والسوسيو مهنية
267	ثانيا : عرض ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيم الاجتماعية
278	ثالثا : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
283	رابعا : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
288	خامسا : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
294	سادسا : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
304	سابعا : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
306	ثامنا : عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة
308	تاسعا : عرض ومناقشة نتائج الفرضية السابعة
310	عاشرا : الاستنتاج العام
319	خاتمة
322	قائمة المصادر والمراجع
340	ملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
26	الفرق بين القيادة والإدارة	01
27	الفرق بين المدير والقائد	02
160	تعويضات المديرين التنفيذيين في عدد من الدول المتقدمة (ألف دولار)	03
256	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث على حسب المستوى القيادي.	04
264	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
265	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية)	06
265	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنصب	07
266	يوضح البيانات المتعلقة بالمنصب	08
267	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	09
268	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قيمة التعاون	10
269	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قيمة التسامح	11
271	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قيمة الصدق	12
272	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قيمة التكافل	13
274	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قيمة الأمانة	14
275	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قيمة النزاهة	15
277	يوضح ترتيب أبعاد محور القيم الاجتماعية:	16
278	يبين درجة قيمة التعاون و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	17

279	يبين درجة قيمة التسامح و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	18
280	يبين درجة قيمة الصدق و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	19
280	يبين درجة قيمة التكافل و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	20
281	يبين درجة قيمة الأمانة و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	21
282	يبين درجة قيمة النزاهة و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	22
284	يبين درجة قيمة التعاون و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	23
284	يبين درجة قيمة التسامح و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	24
285	يبين درجة قيمة الصدق و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	25
286	يبين درجة قيمة التكافل و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	26
286	يبين درجة قيمة التكافل و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	27
287	يبين درجة قيمة التكافل و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	28
289	يبين درجة قيمة التعاون و النمط المتسيب لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	29
289	يبين درجة قيمة التسامح و النمط المتسيب لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	30
290	بين درجة قيمة الصدق و النمط المتسيب لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	31
291	يبين درجة قيمة التكافل و النمط المتسيب لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	32
291	يبين درجة قيمة الأمانة و النمط المتسيب لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	33
292	يبين درجة قيمة النزاهة و النمط المتسيب لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	34
294	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط الأوتوقراطي	35

297	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط الديمقراطي	36
299	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط المتسيب	37
301	يوضح ترتيب أبعاد محور الأنماط القيادية	38
304	يبين قيمة (ت) للفروق في النمط الأوتوقراطي حسب متغير الجنس	39
305	قيمة (ت) للفروق في النمط الديمقراطي حسب متغير الجنس	40
305	يبين قيمة (ت) للفروق في النمط المتسيب حسب متغير الجنس .	41
307	يوضح العلاقة بين درجات الخبرة المهنية و الأنماط القيادية لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	42
309	يوضح العلاقة بين درجات الأقدمية في المنصب والأنماط القيادية لدى رؤساء الاقسام ونوابهم	43

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان	الرقم
29	علاقة القيادة بالسلطة والقوة	01
68	علاقة أنماط القيادة بمستوى مقاومة المرؤوسين لصنع القرار في الشركة	02
68	يوضح المخطط الفرضي لمتغيرات الدراسة	03
137	عناصر القيادة الإدارية	04
145	نمط التأثير القيادي في ضوء النظرية التفاعلية	05
150	مخطط توضيحي يبين العوامل والقوى حسب مدخل "ALTMAN"	06
164	القيادة وبناء فريق العمل	07
168	يوضح تفاعل القيادة الجامعية مع المتغيرات الداخلية والخارجية	08
198	نموذج جامعة أوهايو في أنماط القيادة (نموذج هالابين)	09
201	نموذج الخط المستمر "تانينبوم" و"شميدت"	10
204	نتائج نموذج "فيدلر" للأنماط القيادية :	11
206	الأنماط القيادية الخمسة حسب الشبكة الإدارية لبلاك ومورتون	12
209	محددات النمط القيادي وفق نموذج المسار	13
210	نموذج المسار أو الهدف في أنماط القيادة	14
215	أنماط القيادة الاستراتيجية	15
216	محددات السلوك القيادي	16
234	نموذج مسار التغيير	17
236	تأثير القيم في العمليات الإدارية	18
242	التعارض القيمي	19
243	أثر الموقع الوظيفي في القيم الشخصية	20
252	الهيكل التنظيمي للجامعة	21
254	توزيع عينة الدراسة على حسب الكليات ومعهد الشريعة	22

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة القيم الاجتماعية بالنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الشهيد حمه لخصر بالوادي . ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي وقد تم إختيار عينة قصدية تألفت من 71 مفردة منها 29 رئيس قسم و 42 نائب رئيس قسم وضمت جميع الأقسام العلمية في الكليات ومعهد الشريعة . كما تم تطوير إستبانة شملت بالإضافة إلى البيانات الشخصية والسوسيو مهنية محورين المحور الأول يقيس القيم الاجتماعية وتكون من 42 بند والمحور الثاني يقيس الأنماط القيادية وتكون من 36 بند وتم عرضها على مجموعة من الأساتذة وتم تحكيمها .

ولإستخراج نتائج الدراسة تم الإعتماد على الإحصاء الوصفي لإستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والوزن النسبي ومعامل ت لحساب الفروق وسييرمان لإختبار العلاقة وبعد التطبيق على أفراد العينة توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الاجتماعية وبين النمط القيادي الديمقراطي الممارس من طرف أفراد العينة
- أن النمط القيادي السائد لدى أفراد العينة هو النمط القيادي الديمقراطي ثم يليه النمط الديكتاتوري وفي المرتبة الأخيرة النمط المتسيب
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية حسب متغير الجنس
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وبين متغيرات الخبرة المهنية والأقدمية في المنصب وكذا نوعية المنصب

الكلمات المفتاحية : القيادة - القيادة الإدارية - النمط القيادي - القيم الاجتماعية - المنظمة

Study summary:

The current study aims to identify the relationship of social values with the leadership style prevailing among the heads of departments and their deputies at the University of Martyr Hama Lakhdar in the Valley. To achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive approach. An intentional sample was selected that consisted of 71 individuals, including 29 department heads and 42 department deputy heads, and it included all scientific departments in colleges and the Sharia Institute. A questionnaire was developed that included, in addition to personal and socio-professional data, two axes. The first axis measures social values and consists of 42 items, and the second axis measures leadership styles and consists of 36 items. It was presented to a group of professors and was judged.

In order to extract the results of the study, it was relied on descriptive statistics to extract the arithmetic averages, standard deviations, relative weight, T-factor to calculate the differences, and Saberman to test the relationship. After application to the sample members, the study reached several results, including:

- There is a statistically significant relationship between social values and the democratic leadership style practiced by the sample members
- The dominant leadership style among the sample members is the democratic leadership style, followed by the dictatorial style, and in the last place the free style
- There are no statistically significant differences in leadership styles according to the gender variable
- There is no statistically significant relationship between leadership styles and the variables of professional experience and seniority in the position, as well as the Position type

Keywords: leadership - administrative leadership - leadership style - social values - organization

مقدمة

يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات وتطويرها لمسايرة التغيرات السريعة التي مست مختلف جوانب الحياة التكنولوجية والاقتصادية والسياسية ، ومنه كان لزاما على المنظمات الاهتمام بأفرادها من خلال السعي لتحقيق متطلباتهم المادية والنفسية والاجتماعية وتوجيههم نحو تحقيق أهداف التنظيم . وهذا لا يتأتى إلا بوجود قيادة إدارية واعية والتي تمثل في جوهرها شكل من أشكال التأثير الذي يمارسه القائد على المرؤوسين ، ومنه فإن إختلاف أدوات ووسائل التأثير التي يستخدمها القائد الإداري لتوجيه مرؤوسيه تعكس تنوعا واختلافا في أساليب القيادة وأنماطها ، إذ يعتبر النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء وتشكيل مختلف العلاقات الوظيفية بين القائد الإداري والمرؤوسين .

ولقد حظيت القيادة الأكاديمية الجامعية بإهتمام العديد من الباحثين والدارسين في ميدان علم الاجتماع وعلم الإدارة والعلوم الاقتصادية على إعتبار أن التعليم الجامعي من الركائز الرئيسية في المجتمع . إذ تعد الجامعة من المؤسسات التربوية الأساسية الهامة لنهوض وتقدم المجتمعات لما تلعبه من دور مهم في إعداد وتخريج عدد من الكفاءات العلمية في شتى الميادين والتي تلبي حاجات المجتمع وتطلعاته المستقبلية. وتعتبر الجامعة جزء لا يتجزأ من المجتمع وهي تتفاعل مع بيئتها الخارجية من حيث أن قيمها ومواردها ومعلوماتها تستمد من المجتمع ثم تعاد إليه على شكل إنجازات علمية وخدمات بحثية أو قوى عاملة مؤهلة .

وعلى حسب المدخل الموقفي فإن سلوك القائد يتأثر بمتغيرات كثيرة لم تعد تقتصر على البيئة الداخلية للتنظيم فقط بل أصبحت هناك عدة عوامل خارجية لها أثر واضح على توجيه وتحديد السلوك القيادي من خلال تفاعل التنظيم مع بيئته الخارجية . وأكدت عديد الدراسات على دور القيم الاجتماعية التي يحملها القادة الإداريون في توجيه سلوكياتهم القيادية ، وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة المتعلقة بالقيم الاجتماعية وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بجامعة الوادي . ولتحقيق هذا المسعى فقد احتوت الدراسة على ست فصول إضافة إلى مقدمة وخاتمة.

حيث تضمن الفصل الأول وهو موضوع الدراسة إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها ثم التعريف بأهم المصطلحات والمفاهيم التي احتوتها وعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ومناقشتها من خلال علاقتها بالدراسة الحالية ثم عرض المقاربة السوسيولوجية الذي اعتمدها الباحث وصولاً إلى طرح الفرضيات.

أما الفصل الثاني فتطرق إلى القيادة الإدارية من خلال التعريف بأركانها وأهم النظريات وتطورها عبر الفكر الإداري مع التركيز على أهمية ودور العمل القيادي في المنظمات ، كما تطرق الباحث في هذا الفصل إلى القيادة الأكاديمية في الجامعة على إعتبارها تمثل مجتمع الدراسة مع أفراد قيادة القسم العلمي بعنصر خاص وهي عينة الدراسة وختم الفصل بتوضيح أهم المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية في الدول النامية .

وقد تناول الباحث في الفصل الثالث متغير القيم الاجتماعية من خلال التعريف بماهيتها وأهم الإتجاهات النظرية المفسرة لها مع التطرق إلى واقع القيم السوسيولوجية في المجتمع الجزائري مع التركيز على القيم وسط المنظومة الجامعية وأثرها على سلوك الأستاذ الجامعي . ثم التعريف بالقيم الاجتماعية المعتمدة في الدراسة وأثر تناقضها مع قيم التنظيم . أما الفصل الرابع تطرق إلى الأنماط القيادية بإستعراض مراحل تطورها والنظريات المفسرة لها مع العوامل المساهمة في تحديدها والأنماط المعتمدة في الدراسة (الديكتاتوري - الديمقراطي - المتسيب) وصولاً إلى أثر صراع القيم الاجتماعية مع قيم التنظيم في تحديد نمط السلوك القيادي .

وتضمن الفصل الخامس الإجراءات المنهجية من خلال تحديد مجالات الدراسة المكاني والزمني والبشري ثم التعريف بعينة الدراسة والمتمثلة في رؤساء الأقسام ونوابهم مع تحديد منهج الدراسة والأدوات المستعملة في جمع البيانات وانتهى بأساليب المعالجة الإحصائية . أما الفصل السادس فتناول عرض ومناقشة نتائج الدراسة بداية بالبيانات الشخصية والسوسيومهنية للعينة ثم عرض ومناقشة نتائج الفرضيات وصولاً إلى الإستنتاج العام .

الفصل الأول

موضوع الدراسة

أولا : الاشكالية

ثانيا : أهمية وأهداف الدراسة

ثالثا : تحديد المصطلحات والمفاهيم

رابعا : الدراسات السابقة

خامسا : المقاربة النظرية

سادسا : فرضيات الدراسة

أولا : الإشكالية:

تدل العديد من التجارب التنموية في كثير من دول العالم على أن تحقيق التقدم والتطور وإيجاد تنمية حقيقية لم يعد يتوقف على ما تملكه الدولة من موارد طبيعية وعناصر إنتاجية فحسب ، بل يتطلب وجود إطارات وكوادر بشرية قيادية مؤهلة تملك مستويات علمية ومهارات تدريبية تمكنها من إيجاد أساليب فعالة للتأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المشروع التنموي للدولة.

ومن هنا تسعى جميع المنظمات بمختلف أشكالها ومستوياتها إلى تكوين قيادات إدارية فاعلة قادرة على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهدافها وهذا من خلال تحديد معايير للانتقاء ووضع برامج للتدريب والتأهيل القيادي ومحاولة ضبط وتعديل السلوك القيادي داخل المنظمة ، هذا السلوك الذي تعددت واختلقت الدراسات في تصنيف أنماطه والتي من أهمها وأولها دراسة جامعة "أيوا" الأمريكية سنة 1939 والتي ترى أن القادة يختلفون في سلوكهم القيادي على اعتبار أن لكل منهم طريقته الخاصة في التعامل مع مرؤوسيه فمنهم الأوتوقراطي المتسلط ومنهم الديمقراطي المشارك ومنهم المتسيب الفوضوي ، كما أكدت على أن النمط الديمقراطي هو الأفضل في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن جميع المحاولات النظرية التطبيقية من أجل إيجاد نموذج قيادي واحد ناجح وفعال في جميع المنظمات وفي مختلف المجتمعات لم يكن لها أي أثر في الواقع خاصة مع التطور الهائل في حجم المنظمات والطرق الحديثة في الإدارة والتسيير المعتمدة على التكنولوجيا والمعلوماتية والسرعة في الإنجاز مما ترك هوة وفرق كبير في واقع القيادة الإدارية بين الدول المتطورة والدول النامية وهذا ما أكده فشل العديد من الدول في تطوير أداء قياداتها الإدارية اعتمادا على طرق وأساليب مستوردة لا تتماشى وواقع التنظيمات في بلدانهم.

والجزائر باعتبارها أحد الدول السائرة في طريق النمو فهي تحتاج إلى قيادات إدارية قادرة على تحقيق النهضة والاتحاق بمصاف الدول المتطورة ، فلا يمكن أن تتصور أي نهضة بدون قيادة

قوية ، ولكن بالنظر إلى واقع السلوك القيادي في المنظمة الجزائرية نلاحظ أنها مازالت لم تضطلع بهذا الدور الريادي رغم البرامج التكوينية والتأهيلية الرسمية وغير رسمية التي اعتمدها الدولة للتأهيل القيادي في مختلف القطاعات والتي أثبتت نجاعتها في بعض الدول المتقدمة ، وأمام عجز هذه المشاريع والبرامج الغربية المستوردة في إعداد قيادات إدارية وطنية ومحلية قادرة على النهوض بالتنمية وجب التطرق إلى مدى ملائمة وتوافق هذا البرنامج مع البيئة الاجتماعية المحلية ومع سيكولوجية الفرد الجزائري على اعتبار أن المنظمة الحديثة نسق مفتوح على البيئة الخارجية وأن السلوك القيادي لا يتحكم فيه عوامل شخصية وتنظيمية فقط وأن ما يحمله القادة من معتقدات وأفكار وتوجهات من خلال تنشئتهم الاجتماعية قد يساهم في توجيه سلوكهم داخل المنظمة.

وهنا تثار مسألة القيم الاجتماعية التي تحملها هذه القيادات ودورها في تحديد سلوكهم القيادي على اعتبارها تمثل مجموعة من المعتقدات الثابتة نسبيا والتي تمثل موجهاً للفرد نحو غايات وأنماط سلوكية يختارها ويفضلها بديلاً لغيرها ، وأن القادة بدخولهم للتنظيم يحملون معهم قيمهم الاجتماعية ولا يمكنهم التخلي عنها بسهولة وحتى عن بعضها والتي قد تتعارض في جزء منها مع قيم التنظيم مما قد يؤثر سلباً على سلوكهم القيادي.

وقد حظيت القيادة الأكاديمية الجامعية باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة على اختلاف أنظمتها وانتماءاتها الحضارية وهذا نظراً للدور الذي تقوم به من أجل إعداد الكوادر الفنية والقيادات الأكاديمية المؤهلة في مختلف المجالات السياسية والتعليمية والاقتصادية والتي تتولى فيما بعد تنفيذ جميع خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة ، وتعتبر قيادة القسم العلمي الممثلة في رئيس القسم ونوابه أحد أهم مستويات القيادة الإدارية في الجامعة من خلال مهامها المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 وكذا من خلال الواقع العملي فهي تتعامل مع جميع الفاعلين من قيادة عليا وأساتذة وطلبة وهذا ما لمسها الباحث من خلال ملاحظته ومعرفته الشخصية للعديد من رؤساء الأقسام بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي والتي هي أحد الجامعات الجزائرية التي عرفت تطوراً في السنوات الأخيرة من حيث

الهياكل والتنظيم والانفتاح على الشركاء الاجتماعيين ، وتميز الجامعة بنسق قيمي يميزها عن باقي التنظيمات الأخرى نظرا لطابعها الأكاديمي والذي قد يتوافق أو يتعارض مع القيم الاجتماعية التي يحملها رؤساء الأقسام ونوابهم والتي بدورها تختلف وتتفاوت في درجتها من شخص إلى آخر. ومن هنا يمكن طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين القيم الاجتماعية والأنماط القيادية لرؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي يطرح الباحث التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- هل توجد علاقة بين القيم الاجتماعية لرؤساء الأقسام ونوابهم والنمط القيادي الأوتوقراطي ؟
- 2- هل توجد علاقة بين القيم الاجتماعية لرؤساء الأقسام ونوابهم والنمط القيادي الديمقراطي ؟
- 3- هل توجد علاقة بين القيم الاجتماعية لرؤساء الأقسام ونوابهم والنمط القيادي التسبيبي(الحر) ؟
- 4- ما هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام ونوابهم ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام ونوابهم تعزى لمتغير الجنس ؟
- 6- هل توجد علاقة بين المتغيرات السوسيو مهنية والأنماط القيادية لرؤساء الأقسام ونوابهم ؟

ثانيا : أهمية وأهداف الدراسة

1- أهمية الدراسة : يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة في العناصر التالية:

- يحضى موضوع القيادة الإدارية في مجال العمل والتنظيم باهتمام الباحثين في علم الاجتماع لأنه يمس شريحة من المجتمع (القادة الإداريين) لها مكانة ودور اجتماعي مهم وريادي في نهضة وتقدم الدولة فهي جديرة بالدراسة والبحث.

- وجوب تعزيز الثقة بين القيادات الإدارية وبين المتعاملين وهذا من خلال تجنب الممارسات القيادية الغير مسؤولة للعديد من القادة الإداريين في المنظمة الجزائرية والتي جعلت من الأفراد يفقدون الثقة في الإدارة مما أثر سلبا على العمل الإداري عموما وعلى تحقيق هذا المنظمات لأهدافها.

- الإخفاقات المتتالية للقادة الإداريين للتكفل الأمثل بمصالح الموظفين والمتعاملين رغم التوجيهات الرسمية وبرامج التدريب والتأهيل مما يوجب على الجهات المعنية البحث والدراسة على الأسباب.

- أهمية القيم الاجتماعية ودورها في تطوير السلوك التنظيمي عموما والسلوك القيادي خصوصا والذي يعتبره مجموع الباحثين عامل مهم في تطوير المنظمات الحديثة والرفع من مستوى منافستها والتقليل من مستويات الصراع القيمي لدى أفرادها ومثال ذلك المنظمات الغربية واليابانية.

- الدور الهام للجامعات وللقيادات الإدارية فيها على اعتبار أنها مسؤولة على تكوين الأفراد في كل المجالات والتخصصات ليكونوا قادة المستقبل والمشرفون على مؤسسات الدولة مما يجعلها جديرة بالدراسة والبحث.

2- أهداف الدراسة : من خلال إشكالية البحث وفرضياته تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- يهدف البحث من الناحية النظرية إلى توضيح نقاط الالتقاء بين أدبيات القيادة وأدبيات القيم ، وبشكل أدق أدبيات القيادة الإدارية بأبعادها السوسيوثقافية وبين القيم الاجتماعية كأحد متغيرات البيئة الخارجية للتنظيم.

- أما من الناحية التطبيقية يسعى البحث للكشف عن وجود أو عدم وجود علاقة بين القيم الاجتماعية التي يحملها رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي وبين الممارسات القيادية التي يسلكونها.

- الاطلاع على واقع القيادة الإدارية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم من خلال التحديات والطموحات باعتبارهم حلقة الوصل بين القيادة العليا وبين الأساتذة والطلبة.
- التعرف على أنماط السلوك القيادي في البيئة الجامعية من خلال رؤساء الأقسام ونوابهم ومعرفة أي نوع من الانماط السائد لديهم.
- الوقوف على حقيقة وجود صراع قيمي بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية وهل يمكن اعتباره أحد الأسباب الحقيقية وراء عدم وجود قيادة إدارية قادرة على النهوض بالقطاع العام رغم توفر الإمكانيات المادية والبشرية إلى حد مقبول.

ثالثاً: تحديد المصطلحات والمفاهيم :

- 1- **تعريف القيادة والقيادة الإدارية :** تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم القيادة الإدارية بتعدد منطلقاتهم النظرية ، إذ لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من قبل المتخصصين ، إذ لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه انعكاساً لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، وعليه سنحاول التطرق لتعريف القيادة بشكل عام ثم تعريف القيادة الإدارية.
- أ- **تعريف القيادة :** إن المعنى الاشتقاقي للقيادة تعود جذورها إلى الفكر اليوناني القديم لكلمة " Le adership " والتي تعني القيام بفعل أو مهمة ما ، لأن الفعل عند اليونانيين يسمى " Archan " بمعنى يقود أو يحكم ، وكان الاعتقاد السائد أن كل فعل من الأفعال ينقسم إلى جزئين، فعل يقوم به شخص واحد ، وعمل ينجزه الآخرون ، لهذا ذهب "أرندت" إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين ، وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه (كنعان: 1999، ص23).

أما لغة فالقيادة مشتقة من كلمة "القاد" وهي عكس "السوق" فالقيادة من الأمام والسوق من الخلف ، والانقياد هو الخضوع ، يقال انقاد لك أي أعطاك مقادته ويقال انقاد لي الطريق إلى موضع كذا إذا وضح صوابه (ابن منظور: 1990، ص425). من خلال هذا التعريف يتضح أن القيادة تنطلق من قوة التأثير التي يستخدمها القائد في اتجاه تابعيه تجعلهم ينقادون ويخضعون له بمحض إرادتهم وبرضى خاطر ، ومنه فعلاقة القيادة علاقة اعتمادية متبادلة بين دورين ، الأول يتولى القيام بالعمل ويأمر - وهو القائد - والدور الثاني من ينجز وينفذ العمل والأوامر - وهم الاتباع - أما كلمة القائد "Leader" فهو الشخص الذي يوجه ويرشد الآخرين.

أما اصطلاحا فاختلقت تعاريف القيادة بين علماء الاجتماع وعلماء النفس والإدارة ومن أهم هذه التعاريف نجد:

عرف "بيرنارد باس" القيادة "بأنها خاصية فطرية يستطيع بموجبها القائد التأثير في غيره بدرجة ما في ضوء التفاوت الطبيعي الموجود بين أفراد المجموعة التي يقودها (Bernard: 1960، p90)

ويعرفها المعيلي بأنها عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة ، أما القائد فهو الشخص الذي يستخدم نفوذه ليؤثر في سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لانجاز أهداف محددة (المعيلي، 1997، ص. 19).

وحسب "السيد عليوة" القيادة الإدارية هي في الأساس عملية إنسانية وهي علاقة بين البشر لذا فإن طبائع القادة وأساليبهم الشخصية يكون لها أثر في نجاح العلاقة أو فشلها ، كذلك فإن طبائع الأفراد وظروفهم تتفاعل مع طبائع القادة لتحديد نتائج عملية القيادة" (عليوة: 2001، ص33) .

في حين عبر Fulmer عن معنى القيادة بدالة رياضية: $L = F(f-g,w,s)$

L: Leader ship

حيث تشير هذه الرموز إلى: القيادة

F: Fonction of

دالة أو نتيجة تفاعل

f: followers	الأتباع أو المرؤوسين
w: willingness of subordinates	رغبة وإدارة المساعدين
s: situation	الموقف السائد
g :goal	الهدف

أي أن القيادة تعني القدرة على التعاون مع العناصر المشار إليها في المعادلة السابقة وهي : الأتباع والهدف والمساعدون والموقف السائد .

(Fulmer : 1989,p 210-221)

كما يعرفها ستوغديل (Stogdill) بأنها "العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق أهدافها" . (stordill: 1958,p37)

أما تيد (Ordway tead) فيعرف القيادة بأنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح (مجيد: 2005، ص121).

كما يعرفها وايت بأنها "التأثير على الأفراد لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين" ويعرفها فريد راغب النجار "هي المقدرة بنوعية الاداء الفعال للقيادة على تحديد الأهداف التي تلبي رغبات المجتمع وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل " (قوارية: 2007، ص.31).

أما أصحاب الاتجاه السلوكي يرون أن القيادة هي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين (نكلا: 1993، ص.383).

ويرى (Dimock) بأنه ليست معنى القيادة للأفراد السيطرة عليهم والتحكم فيهم ولكن العمل على إطلاق قدراتهم وإمكاناتهم ومواهبهم ، لأن القوى البشرية أغلى شيء وهي مصدر التقدم في المستقبل ، كما يرى "ديموك" أيضا أن الاتجاه الحديث في

القيادة يشير إلى ان القائد الناجح هو الشخص الذي يساعد التنظيم على القيام برسالته ، وليس الذي يقول بأن القائد هو الذي يمسك جميع الخيوط في يده ويسيطر على من يقودهم من الأفراد ، أما (Zalezink) يقول إن محور عملية القيادة هو تحمل المسؤولية ومدى تقبلها ، وتعرف إدارة الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية القيادة بأنها "تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف" (خليل: 1994، ص 237).

نلاحظ مما تقدم أن أصحاب المدخل السلوكي ركزوا مفهوم القيادة على عملية التأثير بالآخرين من خلال سلسلة من السلوكيات والأفعال التي يتخذها القائد في تأثيره بالآخرين ودفعم لإنجاز الهدف المطلوب.

ويرى أصحاب المدخل الموقفي أن القيادة تمثل خلق رؤية يبتغيها الآخرون وتنشطهم للعمل باتجاهات (Anita Riddick: 1992, p45). كما يعتبرون أن القيادة هي عملية تأثير القائد بمرؤوسيه من حيث تحديد وتوضيح المهام والواجبات المطلوب القيام بها من قبل المرؤوسين ضمن موقف معين لغرض تسهيل الجهود الفردية والجماعية وتحقيق الأهداف المشتركة (Ensley: 2004, p76) ويرون أن القيادة عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة بأقصى عائد اقتصادي وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل (كشك: 2006، ص 3).

من خلال ما تقدم من تعريفات لأصحاب المدخل الموقفي فهم يرون أن القائد لا يمكن أن يتبع نمط قيادي واحد في جميع الظروف والحالات ، فالموقف له تأثير واضح في اتخاذ القرارات وإتباع سياسات مختلفة مع المرؤوسين ومع طبيعة الحالات المتعددة. أما بالنسبة للاتجاهات الحديثة فتعرف القيادة على أنها "علم وفن إدارة المؤسسة ويتألف ذلك من قيادة الأفكار والبشر لتحقيق نتائج مؤكدة (مرعي: 2000، ص 14).

كما يرى (Hill) أن القيادة هي القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة فضلا عن القدرة على تحفيز ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤية وفهمها (Hill à Jones: 2000, p15).

ومنه فإن التعارف الحديثة للقيادة ترى أنها تحتاج إلى توفير أجواء تساعد على الابتكار والإبداع من أجل نتائج خلاقة دون أن تتوقف على تسيير العمل الروتيني اليومي والذي يمكن أن يتقنه أقل الإداريين تأهيلا وأدناهم معرفة وحل المشكلات الذي يأتي في المستوى الثاني من حيث الأهمية بعد تطوير العمل ، فالقائد الكاريزمي هو الذي لديه القابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول على نتيجة أكثر من المتوقع ، وهو الرسالي الذي يركز على المستقبل وليس الحالة الآنية.

ب- مفهوم القيادة الإدارية : القيادة الإدارية تنطوي على الجمع أو التوفيق بين عناصر ومهام القيادة التي ذكرناها سابقا وعناصر الإدارة ومهامها ، ومن هنا يعرفها كلا من (Koontz à Odonnell) بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (كنعان : 1999 ، ص.ص 97.98)

ويعرفها (Ftiffner presthus) بأنها "تنوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية " (محمد عبد الباقي : 2001 ، ص.ص 221).

أما (Ceckler Hadson) فيرى أن "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة الواقعة تعني التأثير في الأفراد وتنظيمهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري " (كنعان : 1999 ، ص 98) .

أما فيليب ميغاني (Philippe Migoni) فيرى أن القيادة الإدارية "هي طريقة لممارسة السلطة لتعبئة وتوجيه طاقات الأجزاء المستخدمين في مشروع ما" (Philippe: 1993, p19) .

ويرى "سيد إسماعيل" القيادة الإدارية بأنها "ذلك النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بواسطة التأثير والاستمالة أو استعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة" (مصطفى : 2003، ص.507) .

أما "وايت" فيرى أن القيادة الإدارية هي قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة ، وعرف (hunt Larson) القيادة الإدارية بأنها الوسيلة المناسبة التي يمكن بواسطتها المدير بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (الغامدي : 2003 ، ص.2) .

ويعرفها "عبد الكريم درويش وليلى تكللا" بأنها "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن الهمم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (بدوي : 2002 ، ص.87).

بينما يعرفها "طريف شوقي" بأنها : "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة وهي محصلة التفاعل من خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة ، والنسق التنظيمي ، والسياق الثقافي المحيط ، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد ، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة (طريف : 2003، ص.61).

ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة الإدارية هي عبارة عن الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة أساسًا في القدرة على التأثير والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع والتنفيذ للخطط الموضوعية واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة ، وذلك باستعمال السلطة الذي يتخذها المدير من موقعه في التنظيم ، مع مراعاة استجابة العمال في التنظيم ورضاهم عن المهام التي يقومون بها والأهداف المحددة من طرف الإدارة.

العلاقة بين القيادة والإدارة والسلطة : بعد أن تطرقنا لمفهوم القيادة بمختلف الاتجاهات النظرية وتميز مفهوم القيادة الإدارية المرتبطة أصلاً بضرورة وجود هيكل تنظيمي إداري ومن أجل التعمق أكثر في مفهوم القيادة ، وجب تمييزها عن بعض المفاهيم الإدارية القريبة منها والتي تتداخل معها سواء في الأبعاد النظرية أو في مجال التطبيق ومن أهمها الإدارة والسلطة ، ومن هنا نتساءل : هل القيادة هي الإدارة ؟ أم هي السلطة ؟ وهل القائد نفسه المدير ؟

ت- القيادة والإدارة : يرى "ماكوريك Mcormick " أن الاختلاف بين القيادة Leadership والإدارة Management ليس في درجة العمومية، فالعلاقة بينهما ليس علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء ، ولكن يمكن في طبيعة ما يعني به كل منهما ، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السمات والإجراءات والبناء التنظيمي ، في حين أن القيادة تعنى بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها.

وعلى خلاف ذلك تماماً يرى ولمان (Welman) أن العلاقة بين الإدارة والقيادة هي علاقة الكل بأحد أجزائه ، فالإدارة الفنية والتنظيمية لإنجاز أهداف المنظمة ، في حين أن القيادة تقتصر على توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف وعلى هذا تكون الإدارة أعم من القيادة وتكون القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة (طريف: 2003، ص.50)

ويذكر "السويدان" أن الفرق الجوهرية بين القيادة والإدارة يمثل في اعتبار الأول تركيز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل ، أما الإدارة فهي تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر ، ومن هنا تحرص القيادة في عدم الخضوع إلا في المهم من الأمور ، وتهتم بالرؤية والتوجيهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدرة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الأتباع الاهتمام بهم كبشر... باختصار فهي تركز على المستقبل والناس ، أما الإدارة ينصبّ تركيزها على المعايير التنظيمية وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام

باللوائح والنظم واستعمال السلطة ، والتأكد من رفع الإنجاز على المدى القريب باختصار فهي تركز على العمل قريب المدى (السويدان، وهواري : 2010، ص.38) .
ومن خلال ما تم التطرق إليه في أهم الفروق بين مفهوم القيادة والإدارة والتي يمكن تحديدها في الجدول التالي:

جدول رقم (01): الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
- تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد	- تركز على السلطة الرسمية وعلى امتثال الأفراد لهذه السلطة.
- الجماعة هي مصدر السلطة	- التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة
- السلطة غير رسمية	- السلطة رسمية ومقننة
- وظيفة من وظائف المدير	- مفهوم أشمل من القيادة
-التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة	- الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية
- تضع رؤى مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية.	- وضع خطط وخطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة وتخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى هذه النتائج
- استخدام الاتصالات الشفهية مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجيات وقبولها	- وضع هيكل لتنفيذ الخطة ، ملء الهيكل بالأفراد ، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة ، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين ، وضع نظم لمراقبة التنفيذ
- حث العاملين وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال اشباع احتياجاتهم المختلفة (ماديا، معنويا)	- مطابقة ما هو مخطط مع الأداء الفعلي وضبط الانحرافات والعمل على إزالتها
- إحداث تغيير والذي قد يتولى عنه تقديم منتجات جديدة ، تحسين طرق أداء العمل ، كما يؤدي إلى تحسين الصورة التنافسية للمنظمة ككل	- تحقيق نتائج يجب أن تحقق رضا الأطراف ذات المصلحة داخل المنظمة وفي محيطها الخارجي مثل : العملاء ، العاملين ، المساهمين...

المصدر : (إدريس المرسي :2002 ص 552)

ومن أهم من تطرق إلى الفرق بين مفهومي القيادة والإدارة هو العالم الأمريكي "وارين بنيس" في كتابه (on Becoming A Leader) حيث أظهر الفرق بينهما في الجدول التالي:

جدول رقم (02): الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
يدير ويشرف	يبدع ويبتكر
نسخة	الأصل
يركز على الأنظمة والهيكل	يركز على الناس
يعتمد على السيطرة والرقابة	يسهم الثقة
لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
يسأل كيف؟ ومتى؟	يسأل ماذا؟ ولماذا؟
عينه على الخط السفلي	عينه تلوح في الأفق
يقلد	ينشئ الجديد
يقبل الوضع الراهن	يتحدى الوضع الراهن
جندي كلاسيكي جيد	فريد ذاته وشخصه
يفعل الأمور بشكل صحيح	يفعل الأمور الصحيحة

المصدر : (Bennis: 2009, p42)

ث- القيادة والسلطة : مفهوم السلطة من المفاهيم الواسعة الاستخدام في الدراسات السوسيولوجية ولها أبعاد مختلفة قانونية وسياسية وهي متداخلة مع مصطلحات ومفاهيم أخرى كالدولة والنفوذ والسيطرة ، والسلطة المقصودة في دراستنا هي المتعلقة بالتنظيمات الإدارية والقادة الإداريين.

وتعرف السلطة لغة بأنها "القدرة والقوة على الشيء ، والسلطان الذي يكون للإنسان على غيره ، ولها عدة معان منها : النفسية ، الشرعية ، الدينية ، وجمع سلطة سلطات ، وهي

الأجهزة التي تمارس السلطة ، فالسلطات السياسية ، التربوية ، الدينية ، القضائية ، وغيرها " (صليبا : 1971 ، ص 670).

ويعد "ماكس فيبر" من أهم وأول الفلاسفة الذين تعرضوا لمفهوم السلطة إذ يرى أنه لا توجد أي تنظيمات اجتماعية لم تستخدم القوة أو تمارس السلطة.

ويعرف فيبر السلطة "بأنها نوع من القيادة التي تعمل لإيجاد طاعة أو ائتمار عند أشخاص معينين " (عبد الله محمد عبد الرحمان : 2006 ، ص 378) .
وحدد فيبر ثلاثة أنواع من السلطة:

السلطة التقليدية : وهي السلطة التي تحقق مشروعيتها من خلال أنماط ثقافية ثابتة وطويلة المدى وقع نقلها عبر الأجيال ، في هذا النظام يطيع الناس الأوامر استنادا إلى المكانة التقليدية للحكام ، حيث تركز على الاعتقاد شرعية التقاليد. (إبراهيم درويش : 1975، ص 287).

السلطة الكاريزمية : يعد "فيبر" الكاريزما موهبة يتمتع بها بعض الأشخاص ، الأمر الذي يؤهلهم لتولي مراكز قيادية وهذه خاصة بالأنبياء والأمراء والقادة العسكريين ومؤسسي الديانات الوضعية ، لذلك تعد الكاريزما واحدة من الصفات الملازمة للسيادة أو السلطة (ماكس فيبر: 2011 . ص 395) .

السلطة العقلانية : مع ظهور الرأسمالية رأي فيبر أن السلطة التقليدية مهدت لظهور السلطة العقلانية القانونية ، هذه السلطة التي تأخذ مشروعيتها من خلال قوانين وتنظيمات سنت شرعيا لتجميع بين الاعتقاد في القانون والعقلانية الرسمية في اتخاذ القرارات ، ويرى فيبر أن البيروقراطية هي الشكل النموذجي للسلطة القانونية-العقلانية ، وهذا النوع من السلطة يستمد شرعيته من القانون ، ووضع الأسس البيروقراطية وبحث في كيفية تركيز السلطة الملازمة للمنصب ، وبين السلطة المبنية على المعرفة والتقنية أي السلطة البيروقراطية .

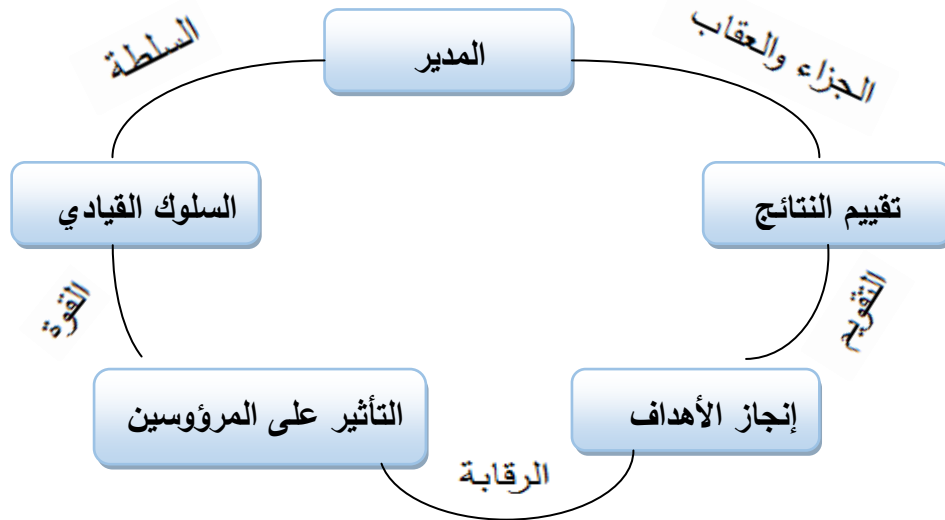
وقال "إنهما يكوّنان الهيكل الأساسية للتحليل المعاصر حول مفهوم السلطة السياسية".

والقيادة الإدارية حسب التعريفات السابقة هي نموذج للسلطة العقلانية حسب ماكس فيبر على اعتبار أنها تستمد سلطتها من القوانين والتنظيمات ، وكون السلطة فيها ملازمة للمنصب الإداري فلا سلطة بدون منصب إداري يخول لصاحبه شرعية إصدار الأوامر والوقوف على تنفيذها على اعتبار أن مصدرها يملك الحق في الثواب والعقاب حسب قوانين التنظيم.

وتعتبر السلطة مصدرا للقوة ، كما أنها إحدى الوسائل التي يستعملها المديرون ليؤثروا على الآخرين (مصطفى فريد ، عباس : 2005 ، ص 225).

والفرق بين المدير والقائد هو أن القائد لا يهتم باستعراض سلطته وفرض سيطرته بقدر اهتمامه بإنجاز العمل والتوصل إلى الأهداف بأقل التكاليف البشرية، ويراعي في ذلك شعور المرؤوسين ويحرص على أن لا تكون من بين التكاليف.

الشكل (01): علاقة القيادة بالسلطة والقوة



المصدر : من إعداد الباحث

ج- القيادة الرسمية وغير الرسمية : إن الرسمية وغير الرسمية في القيادة تعزى إلى

مصدر السلطة الممارسة داخل التنظيم ، إذ تحدد اللوائح الداخلية المناصب القيادية

ومجال ممارسة السلطة ضمن هذه المناصب ، ومع ذلك هناك سلطات أخرى داخل التنظيم بعيدة عن الهيكل التنظيمي وعن اللوائح التنظيمية يكون لها تأثير واضح في توجهات وسلوكيات الأفراد ، ولها قيادات بارزة ليس لها الطابع الرسمي، فما هو الفرق بين القيادة الرسمية والغير رسمية داخل التنظيم؟

• **القيادة الرسمية :** وهي التي تستمد سلطتها في المؤسسة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في مستويات الهيكل التنظيمي وتتأثر عملية القيادة الرسمية بعدد المتغيرات أهمها:

- حجم المنظمة وتعقيدها

- درجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة

- مدى تحويل الصلاحيات

- كفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجة الارتباط مع التقسيمات الأخرى

• **القيادة الغير رسمية :** وهي التي تظهر نتيجة لمواقف اجتماعية معينة تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها الفرد والتي تؤهله لقيادة الجماعة بصورة محددة رسميا (الشماع ، محمود ، 2000 ، ص.ص 224 . 225).

ويمكن أن تنشأ القيادات الغير رسمية على أساس الثقة بالفرد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تجعله مؤهلا للدفاع عن مصالح الأفراد وتحقيق رغباتهم داخل التنظيم ، وعليه فالمنظمات الناجحة هي التي تستفيد من مؤهلات القيادات الغير رسمية في نشاطاتها المختلفة بمنحهم مراكز رسمية وكسب ولائهم وعدم الدخول معهم في صراعات قد تضر باستقرار التنظيم وتقف عائقا أمام تحقيق أهدافه.

-2 مفهوم النمط القيادي:

تعريف النمط : لغة : النمط لغة هو الطريقة أو الأسلوب وهو ضرب من البسط ، أو الطراز من الشيء ، فيقال مواد من نمط واحد ، هم من نمط واحد ، أي هم من طراز واحد هم متشابهون (دار المجاني : 1996 ، ص 1005).

كما يقال هذا من نمط هذا ، وما عنده نمط من العلم أي نوع منه (معلوف: 1996، ص205)

أما اصطلاحا : عرفه "حمدان " و"الفضلي " بأنه كناية عن منهج متسق ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزعاته واتجاهاته ، بحيث يمكن اتخاذه أساسا للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الشخص ، والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها السلوك (الحمدان ، الفضلي : 2008 ، ص580).

ويرى "زيارة " في النمط بأنه سلوك الفرد كما يراه غيره ، وليس كما يراه الشخص في ذاته ، فطريقة الفرد في العمل والتعامل مع الآخرين هي من الجوانب المهمة التي تميزه عن سواه ، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه نمط الشخص بشكل عام ، كما يعرفه أيضا "بأنه يعني الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الإداري ويعمل بموجبها ، وهو ما يحدد علاقاته مع المرؤوسين " (زيارة : 2009 ، ص 324).

تعريف النمط القيادي : يعرفه "عباس" على أنه مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف (عباس : 2012 ، ص 136).

وعرفه "زيارة " بأنه "مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة " كما أنه تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين ، الطريقة التي يؤدي بها عمله ، كما يعرفها أيضا "بأنه الطريقة العامة التي يسلكها القائد الإداري باتجاه مرؤوسيه وصولا إلى الأهداف المشتركة" (زيارة : 2009، ص.364) .

ويضيف زيارة بأنه ليس من الضروري أن تكون للقائد نمط قيادي واحد فقد يكون له عدة أنماط ولكنه يعرف بالنمط الغالب على سلوكه والذي يحدد الطابع العام لذلك القائد.

التعريف الإجرائي : هو مجموع السلوكيات والتصرفات الغالبة على أداء القائد والتي تشكل في مجملها أسلوبا عاما في تأثيره على مرؤوسيه وتوجيههم نحو تحقيق الهدف.

3- مفهوم القيم الاجتماعية :

أ- **تعريف القيم : لغة :** كلمة القيمة التي انتشر استعمالها في عصرنا بمعنى "valeurs" تدل على اسم من الفعل "قام" وقف ، اعتدل واستوى. (ميمون: 1980، ص. 27).

أما اصطلاحا : هناك تعريفات متعددة نذكر منها تعريف "Lippit" - ليبيت ، عرف القيم على أنها "معيار للحكم يستخدمه الفرد والجماعة من بين عدة بدائل في مواقف تتطلب قرارا ما أو سلوكا معينا. (صالح: 2013، ص. 204).

يعرفها "لطي بركات" بأنها "مجموعة من القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما ، تكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية وتكون لها قوة والتأثير على الجماعة بمالها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية ، وأي خروج عليها أو انحراف يصبح بمثابة خروج عن أهداف الجماعة ومثلها العليا. (الرشدان . 2005 . ص. 93).

ويعرف "طلعت عيسى" القيم بأنها تمارس سلطاتها بصورة تطبع المجتمع على اختلاف جماعاته بسماته الخاصة فالقيمة تستمد فعاليتها من خلال الرضا والتبجيل التي يمارسها الفرد والجماعات في تصرفاتهم اليومية. (الخطيب وآخرون . 2013 ، ص. 157) .

يعرفها "حامد زهران" أن القيمة هي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية وهي مفهوم ضمني غالبا يعبر عن الفضل أو الامتياز أو درجة الفضل الذي يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني أو أوجه النشاط. (عبد الفتاح . 2000 . ص.227).

كما يذهب "نيوكومب" إلى أن القيم عبارة عن الإطارات المرجعية العامة والسائدة التي تربط اتجاهات الفرد فيما بينها وتعمل كدلائل تستخدم في تقويم الخبرة والسلوك من حيث اتفاقها أو خروجها عن الأهداف الأساسية للحياة. (عويضة . 1996 . ص.13). يعرف "سارجنت" sargent أن الاتجاهات تدل على ميل سلوكي يتميز بشعور سار أو مؤلم أما القيم الأمور التي تتجه نحوها رغباتنا أو اتجاهنا ،ولقد أشار "جونار ميردل" أن القيم والتقويم يعتمدان أساسا على ما ينبغي أن يكون المرغوب أو المرغوب فيه . (سفيان: 2012 . ص.67).

أما "سعد عبد الرحمان" يرى بأنها عبارة عن مجموعة من الديناميت التي توجه سلوك الفرد في حياته اليومية حيث يستخدمها في الحكم على الأحداث والأشياء مادية كانت أو معنوية في مواقف التفضيل والاختيار . (حافظ وآخرون: 1997 ، ص.21).

ب- علاقة القيم ببعض المصطلحات:

- **القيم والاتجاهات :** إن الفرق بين الاتجاهات والقيم يكمن في أن القيم لا يمكن أن تكون اتجاها مع أن الاتجاهات يمكن أن تكون وظيفة للقيم أو وسيلة للتعبير عنها ، ويمكن أن تكون للفرد الواحد مئات الاتجاهات ولكن لا يزيد عدد القيم عن العشرات لديه ، كذلك القيم أكثر ثباتا واستقرارا من الاتجاه ، كما أن تغيير الاتجاه عادة يكون أسهل من تغيير منظومة القيم . (العنوم. 2001 . ص219).
- **القيم والحاجات :** الفرق بين القيم والحاجات يكمن في أن القيم تتضمن الوقائع المعرفية التي يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يمكنه عملها ، بينما الحاجات توجد لدى جميع الكائنات الحية على حد سواء.

- **القيم والمعايير :** نخلص إلى التفرقة بين القيم والمعايير من ثلاث أوجه:
 - القيم والمعايير مثالية ، فهي توجه السلوك من الداخل الفرد أي أن في جوهرها شخصية في حين أن المعايير تمثل قواعد أو توقعات من الجماعة لسلوك أو اتجاه معين أي مصدرها جماعة خارج الفرد.
 - تعمل القيم على إرشاد السلوك إلى الغايات النهائية للحياة على حين أن المعايير الاجتماعية ترشد الشخص إلى أنواع من السلوك في المواقف النوعية المحدد في الزمان والمكان والأشخاص .
 - تحديد المعايير الاجتماعية ما هو مقبول من الجماعة في موقف معين وما هو غير مقبول من الجماعة في موقف معين وما هو غير مقبول من الجماعة في موقف معين وما هو غير مقبول ، على حين أن أهم ما يميز نسق القيم لدى أفراد أنه يترتب فئات السلوك المقبول حسب أفضليته.
- **القيم والأعراف والتقاليد :** العرف نوع من العادات التقليدية يشبه التقاليد من ناحية أنه تقليدي وعريق ومتوارث وملزم إلا أنه يختلف عنها في درجة إلزامه وانتشاره وشموله وعموميته فالتقاليد عادات تهم جماعة أو فئة أو طبقة فهي عادات ضيقة النطاق نسبيا ، أما العرف فهو يهدف إلى حفظ كيانات الجماعة كلها متمثلا في وحدة واحدة وهي وحدة المجتمع .(ذياب . 198 . ص 186).
- **القيم والسلوك :** تعتبر القيم قواعد عامة تحدد وتصنف السلوك المناسب في المواقف المختلفة وتفرق بين السلوك المقبول وبين السلوك غير المقبول.
 - وتعتبر القيم والمعايير جهازا متكاملًا يغطي جميع الأنشطة والأفعال التي يؤديها الأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة وهي بهذا الوضع تنظم وتضبط سلوك الأفراد الذي يجب عليهم التوافق مع أحكامها المكتوبة ، وهي بذلك تقبل كمحك للسلوك وإطار مرجعي لمراجعة سلوك الأفراد .(نورهان: 1998، ص969).

- **القيم والعادات** : تعني أنماط السلوك الجمعي التي تنتقل من جيل إلى جيل وتستمر فترة طويلة حتى تثبت وتستقر وتصل إلى درجة اعتراف الأجيال المتعاقبة. ويتخطى مفهوم العادة الاجتماعية مسألة التكرار لعملية معينة أو النشاط "اللاشعوري" واللاوعي لعملية ما ، والنتائج عن تكرار فعل حتى ولو كان فعلا اجتماعيا ، مفهوم العادة أضيق من المفهوم الاجتماعي لهذه الكلمة. (عاطف . 1993 . ص 48).
- **القيم والأخلاق** : في مجال المقارنة بين القيم والأخلاق فإن مصطلح الأخلاق يستخدم للدلالة على القيم فهما يتطابقان في حالات كثيرة وعندما يقال : هذه ذات أخلاق فاضلة فإن ذلك يعني أن لديها قيما طيبة ، يبدو أن المصطلحين لا يتطابقان فعندما يقال أن للأسماك قيمة غذائية عالية ، فإنه لا يفهم على أنها خلق لأن الأسماك لا توصف بأنها أخلاقية ولهذا قال قدامى الفلاسفة : أن علم القيم يتضمن علم الأخلاق وعلم الجمال وعلى هذا تكون الأخلاق أقل شمولية من القيم .
- **القيم والدافع** : الدوافع هي انفعال مؤقت ومنتوع يهدف إلى تحقيق الهدف معين أما القيم فهي أحد جوانب مفهوم أشمل هو الدافعية.
- عندما تؤثر القيم على سلوك الفرد وتؤدي به إلى اختيار مجموعة بدائل فهي هنا تعتبر دافع.
- الهدف من القيم هو هدف مطلق ويتم بالوجوب ، أما في الدوافع فالهدف ليس مطلق ولا وجوب فيه.
- * **القيم والمعتقد** : القيم والمعتقد : تتمثل العلاقة بين القيم والمعتقد في ثلاث نقاط مشتركة وهي: - تحديد ما هو حسن عن ما هو سيء - القدرة على تمييز الحق عن الباطل
- الترغيب في بعض الأفعال والتحذير من البعض الآخر.

أن القيم تعتبر جزءاً من الاعتقاد ، فالقيم تتمثل في مجموعة من المعتقدات التي تربط بين أعضاء المجموعة من الأحكام تتمايز بين القبول والرفض نحو القضايا والتحديات الاجتماعية المختلفة.

ت- مفهوم القيم الاجتماعية : ويقصد بها مجموعة من الأحكام والمعايير والمبادئ والعادات والأعراف الاجتماعية والمعتقدات والمثل العليا التي توجه سلوكيات الأفراد وتضبط أفعالهم ، حيث تمثل المحك والخلفية المرجعية التي يستند إليها الأفراد عند المفاضلة بين البدائل السلوكيات الاجتماعية في شتى المواقف كما أنها نتاج اجتماعي مكتسب ومتوارث بين الأجيال ويكون ثابتاً نسبياً ، ويعد بمثابة دستور اجتماعي للأمة.

ويشير موسى اللوزي بأن القيم الاجتماعية بأنها مجموعة معتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها وبمضامينها. (موسى اللوزي . 1999. ص 59).

وهي نتاج خبرات اجتماعية تتكون نتيجة عمليات انتقاء جماعية يصطلح أفراد المجتمع عليها لتنظيم العلاقات بينهم. (نجيب اسكندر وآخرون . 1962. ص 796).

يرى "لويس مليكة" أن القيم الاجتماعية تختلف من مجتمع لآخر من حيث اختلاف النظم الاجتماعية داخل كل مجتمع " . حيث أنه توجد نظم مشتركة للقيم داخل كل مجتمع ، وتعمل كإطار مرجعي مشترك في مواقف متعددة ، بحيث توفق بين الاتجاهات في نظام متكامل ، وبالطبع قد تختلف القيم من مجتمع لآخر. (لويس مليكة. 1964. ص . 796).

عرف جابر عبد الحميد القيم الاجتماعية بأنها ليست مجرد تفضيل ولكنه تفضيل يشعر به صاحبه ويعتبر متنوعاً من الناحية الأخلاقية وأمن الناحية المنطقية ، حيث تم تصنيف القيم إلى قيم أصلية وتقليدية وتتضمن أخلاقيات النجاح في العمل ، الاهتمام بالمستقبل ، استغلال الوقت ، التشدد في الخلق والدين ، أما القيم العصرية فتتطوي على القيم

الاستمتاع بالصحة والأصدقاء ، الاستمتاع بالحاضر ، مساندة الآخرين. (أحمد السيد. 2005. ص.6).

والقيم الاجتماعية هي تلك القيم التي تساعد الإنسان على وعي وإدراك وضبط وجوده الاجتماعي ، بحيث يكون أكثر فاعلية وهي تضبط حاجة الإنسان للارتباط بغيره من الأفراد ويستطيع أداء دوره الاجتماعي بحيوية وفاعلية. (عزي: 2013، ص97).

تعتبر القيم الاجتماعية كما يعرفها العديد من علماء الاجتماع مستوى أو معيارا للانتقاء من بين البدائل أو إمكانات اجتماعية متاحة أمام الشخص الاجتماعي في الموقف الاجتماعي. (عبد الباسط: 1971. ص. 21)

كما تعتبر مجموعة من الأبنية الفكرية المتوارثة اجتماعيا والتي تتعلق بما يستخدمه وما يملكه وما يفعله الناس وتتضوي على الاعتقاد فيما هو مرغوب عنه ، وتحكم علاقة الإنسان بذاته وبالآخر وتتعكس في السلوك الملاحظ. (سلوى ومحمد: 2007. ص. 17).

وهي مجموعة القوانين والمقاييس التي تنبثق من الجماعة ما وتكون بمثابة موجبات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية وتكون لها القوة والتأثير على الجماعة بمالها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية وأي خروج عنها أو انحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف الجماعة ومثلها العليا.

انطلاقا من تلك المفاهيم والدلالات ومن خلال استقراء تلك التعريفات يمكن تحديد معالم الإطار المفاهيمي للقيم الاجتماعية كما يلي:

- تعد القيم الاجتماعية ذات طبيعة فردية واجتماعية في آن واحد ، حيث إن التزام الجماعات بممارسة القيم الاجتماعية يعد في الحقيقة التزاما للمجتمع ككل ، مما يجعل المجتمع أكثر قدرة على الحفاظ على خصوصيته الثقافية وهويته الاجتماعية والحضارية بين سائر الأمم والمجتمعات.

- تؤكد تضمينات مفهوم القيم الاجتماعية على محصلة الاتجاهات التي يكونها الأفراد والجماعات حول مواقف وقضايا معينة ، ولذا فإن القيم الاجتماعية تعد مجموعة من

التنظيمات الثابتة للأحكام العقلية والانفعالية حول الأشخاص والأشياء والمعاني وسياقات النشاط الإنساني المتنوعة.

- تعتمد عملية اكتساب وتنمية القيم الاجتماعية على أساس قدرة الأفراد والجماعات على الانتقاء والاختيار بين البدائل والممكنات الاجتماعية المتاحة وفقا لطبيعة وثقافة كل مجتمع ، حيث إن كل مجتمع معني بتجديد أنواع الأنشطة والسلوكيات المرغوب فيها والمرغوب عنها حسب محددات وقواعد المجتمع الدينية والاجتماعية والثقافية والوطنية.
- تعد القيم الاجتماعية معايير وضوابط حاكمة للأنشطة والممارسات الاجتماعية المادية والمعنوية ، ولذلك فالقيم الاجتماعية تكتسب صفة الإلزام والعمومية ، ويعد أي خروج عنها انحرافا واضحا عن أهداف المجتمع وغاياته ومثله العليا.
- تؤكد عملية تكوين القيم الاجتماعية على أنها نتاج لما يعالجه الأفراد والجماعات من متطلبات الحياة ، وهي تتنوع باختلاف الأنشطة والممارسات الاجتماعية التي تعني بضاعة الإنسان لحياته وحضارته وبقائه وإبداعاته لاستكشاف الكون والمعرفة وتحقيق عمارة الأرض. (اسماعيل: ص.91).

التعريف الإجرائي : هي مجموعة من المعايير والضوابط التي تكتسب صفة الإلزام والعمومية والتي تحدد الأنشطة والممارسات الاجتماعية للأفراد ويعد أي خروج عنها إنحراف إجتماعي .

- 4- **تعريف المنظمة: لغة :** تعتبر كلمة "منظمة " أو "تنظيم " ترجمة للمصطلح الانجليزي والفرنسي Organization أما المصطلح العربي فهو "نظم ، ينظم ، تنظيمًا " ومنها كلمة التنظيم ، وتستعمل بنفس معنى كلمة منظمة . (بوفلية غيات : 1992 ، ص.13).

وتعني في الاستعمال العام ، وضع بنود من التنظيم في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة وآلة في خدمة إدارة تسعى إلى تحقيق مشروع معين (عقبلي : 1993 ، ص 16).

أما اصطلاحاً : لقد استعمل المصطلح بنفس معناه اللغوي إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال ومن خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية تعمقوا في دقة المفهوم وتوضيحه ، فالمنظمة هي مجموعة من الأدوار والتي هي بدورها عبارة عن مجموعة توقعات تحملها الأطراف المرتبطة وذات العلاقة بالمنظمة (مساهمون ، ، موردين ، وسطاء ، أجهزة حكومية ، رأي عام) بالإضافة إلى توقعات الأفراد والإدارة في المنظمة ذاتها ، وعلى غرار الكثير من المفاهيم السلوكية التنظيمية لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه الغموض وعليه تعددت التعاريف ومن خلال الدراسات العديدة، يمكن تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعاريف المنظمة وهي: (عقيلي: 1993، ص200).

أ- **الاتجاه الهيكلي: Structural Approche** يعتبر هذا الاتجاه المنظمة تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات فيها ويمكن ان ندرج أهم تعاريف هذا الاتجاه فيما يلي:

- تعريف 1980: Brawn And Moherg «المنظمة عبارة عن هيكل معتمد من الادوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة»
- تعريف 1991: Redeian And Zammut «المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين»

ب- **الاتجاه الاجتماعي: Social Approche** ينظر إلى المنظمة من خلال هذا الاتجاه أنها تكوين أو تنظيم اجتماعي تتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف ، وهناك تعريفات عديدة لهذا الاتجاه أهمها:

- تعريف 1977: Khandialla «المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية ، وتحقق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع» .

• **تعريف 1978: Hrehiniak** «المنظمة عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من

الأفراد والمجتمعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في محيط ملائم»

• **تعريف 1990: Stephen, Robbins** «المنظمة تكوين اجتماعي منظم وواعي

له حدود واضحة المعالم ، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف . (stephen, 1990, p200) .

ت- **الاتجاه السلوكي: Behavioral Approche** تعتبر المنظمات من خلال

هذا الاتجاه عن مجموعة سلوكيات تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات

عملها وأدائها من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها، وقد انعكس هذا الاتجاه

في جملة من التعاريف أهمها :

• **تعريف 1957: Simon** «المنظمة عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات

المرتبطة بسلوكيات معرفة»

• **تعريف 1974: Kast and Rosenzweig** «المنظمة عبارة عن مجموعة

سلوكيات المشتركين بالتنظيم»

ث- **الاتجاه الوظيفي: Functional Approche** المنظمة عبارة عن جهاز

يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية ومن أهم تعاريف هذا الاتجاه نذكر:

• **تعرف كلا من: Silverman 1976 and Stoner 1978** «المنظمة عبارة عن

مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة»

• **تعريف 1986: Dessler** «المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة

مجموعة من الوظائف المتنوعة»

وعموما هناك حقائق أساسية عن المنظمة أهمها: (Scott: 1992, p21-28)

- وجود مجموعة من الأفراد.

- السعي لتحقيق أهداف معينة.

- سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها.
 - نشوء العلاقات الغير رسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد
 - تفاعل المنظمة مع البيئة.
- التعريف الإجرائي :** المنظمة هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر ، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق أهداف محددة لها.

رابعاً: الدراسات السابقة :

أ- الدراسات العربية

1-دراسة علي الكنز وآخرون : (1982) بعنوان : الصناعة والمجتمع : وهي دراسة

سوسيولوجية أجريت في الشركة الوطنية للحديد والصلب ، قام بها إلى جانب "علي الكنز" كلا من "سعيد شيخي" و"جمال غريد" في سنوات 1978-1982 ، وهدفت إلى استعراض الظروف الاجتماعية الخارجية لعمال الصناعة وآثارها على سلوك العامل داخل التنظيم من خلال التركيز على الرضا والتذمر لدى العمال ، وذلك من خلال موقفهم من الإدارة وجهاز الإشراف ومن المنظمات الجماهيرية (الحزب ومنظماته الجماهيرية ، النقابة) .

اعتمدت الدراسة : على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات

حيث أجرى الباحثون سلسلة من المقابلات غير المقننة مع عدد من العمال والإداريين.

ومن أهم نتائجها:

- احتفاظ العمال الصناعيين من ذوي الأصول الريفية بعقليتهم التقليدية وعدم اندماجهم مع النسق الصناعي حيث يشتغلون ، ويتعلق الأمر بنمط تعاملهم مع الآلة وكذا موقفهم من القيم الحضرية التي تسود مجتمع المدينة.
- كشفت الدراسة عن الغموض في التسيير الذي يسود التنظيمات الصناعية مما جعل العمال يشعرون بالإحباط لعدم وضوح مستقبلهم المهني ، في ظل استمرار الوضعية التي

عبر عنها أحد العمال بقوله «إن السوق أكثر تنظيماً من هنا» ، وهذا ما جعل العمال يحسون بأن هناك من يتقاضى أجراً وامتيازات اجتماعية مختلفة دون ما عمل واضح يؤديه للتنظيم.

2- دراسة غياث بوفلجة (1991) بعنوان : القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث :

هدفت هذه الدراسة : لتقصي أثر القيم التقليدية على السلوك المهني للعمال وكذا إبراز أشكال الاختلاف بين القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم أو قيم التنظيم المعاصر وأوجه التعاون بين النظم القيمة للأفراد والتنظيمات بالإضافة إلى المظاهر السلوكية التي تنتهجها هذه القيم.

وقد أجريت الدراسة بسبع (07) وحدات تابعة لقطاع الصناعات النسيجية بالغرب الجزائري تم فيها مقابلة 400 مفردة ما بين عامل ومسير وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- احترام العامل وتمجيده للعمل نظراً لتعوده على العمل الفلاحي الجاد في التنظيمات الأسرية والقبلية والقيم الدينية ، إلا أنه ولأسباب سياسية وتاريخية تتمثل في الاستعمار الفرنسي ، فقد تولد لديه كره للعمل في المؤسسات الاستعمارية وهذا فإنه وبعد الاستقلال ظهر لدى العامل ميل كبير تجاه الأعمال الحرة.
- يعاني العمال من صعوبات كثيرة في التحكم في الوقت وضبط المواعيد وإعطاء أولوية للظروف الأسرية والمناسبات الاجتماعية وحتى الترفيهية على حساب أولويات العمل.
- تكشف القيم التقليدية للعاملين سلوكاً واتجاهات سلبية تجاه بعض القيادات الإدارية كتعبير عن تناقض وصراع القيم داخل التنظيم حيث يفضل العامل القيادات التي تهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية ، وينبذون القيادات التي تفتقر إلى الصفات الأخلاقية ، وقد يصل الاتجاه السلبي إلى حدّ رفض التعامل معها وبميل العامل إلى رفض التعامل مع المسيرين من غير منطقتهم وقبيلتهم.

- الإهمال وعدم الاحتراز لمخاطر العمل وعدم الجدية في اتباع إجراءات السلامة

3- دراسة أوقاسي لونيس: (2001) دراسة بعنوان : الأنماط القيادية وأساليب التسيير

لمدراء المعاهد بجامعة الشرق الجزائري.

تهدف هذه الدراسة : للكشف عن واقع التسيير لدى القيادة الإدارية الجامعية بالجزائر ، وما يتعرض لهذا من معوقات ومشكلات وما يقدمه. وللوصول إلى هذا الهدف حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين : ما هي الأنماط القيادية المتبعة من قبل مدراء معاهد الجامعات الشرقية ؟ وما هي أساليب التسيير المتبعة من قبل مدراء معاهد الجامعات الشرقية ؟.

وشملت الدراسة مدراء المعاهد والجامعات الشرقية وهي: جامعة منتوري بقسنطينة ، جامعة باتنة ، جامعة فرحات عباس بسطيف ، جامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة، وتمثلت عينة الدراسة في 58 مدير وهي عينة قصدية، واستخدم الباحث أداتين لجمع المعلومات وهما اختبار " فيدلر" لقياس فعالية المشرف، واستبيان " بوردلو" لقياس أسلوب التسيير من قبل المشرف.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن الرتبة الأكاديمية والتخصص والخبرة لم يؤثروا على النمط القيادي المتبع من قبل معاهد الجامعات الشرقية ، أي أن هناك نمط قيادي واحد في جميع المعاهد.

- إن حجم المؤسسة لا يؤثر على علاقة المشرف بالمرؤوسين وإنما العامل المؤثر هو رسمية القرار والبيروقراطية ، وأنّ التركيز على الفرد يزيد من فعالية القيادة ، بينما التركيز على المهمة قد يفيد للفعالية ، وخلصت مدراء الشرق بيديون تركيزا متوسطا ، وأنّ الفعالية في التسيير الإداري هو رهين المحيط الذي توجد فيه الإدارة.

- إن مركزية القرار وعدم هيكلية الأدوار تعطي لمدراء المعاهد التدخّل المباشر وبالتالي زيادة فرصة تأثيره على المهمة وهذا ما لا يجب أن يكون لأنّ مستوى التركيز على المهمة يقلل من الفعالية.

دلّت الدراسة : على أنّ استخدام قوّة المركز يؤدي إلى عدم فعالية القيادة الإدارية ، أي أنّ استخدام السلطة وقوة التنظيم يعود سلبا على مردود المؤسسة ويؤثر على علاقة القائد بمرؤوسيه وترى الدراسة أنّ هناك خلط واضح في أذهان مسيرينا بين النظام والسلطة ، وعليه فإنّ قوّة المركز يجب أن تخدم الوظيفة وتحقق أهدافها وليس العكس بمعنى أنّ السلطة المخوّلة للقائد الإداري قانونا في الجزائر تخدم السلطة ، وبالتالي أصبحت وسيلة لممارسة السلطة ممّا يجعل مفهوم المؤسّسة يصطبغ أساسا بمفهوم مناطق النفوذ ، وعليه فقد تحولت السلطة إلى نظام ، فنشأت من أثارها سلسلة من علاقة السيطرة أحيانا والردع أحيانا أخرى ، وكذلك التبعية التي تنقل العلاقة من المستوى الوظيفي إلى المستوى الشخصي ، ونتيجة لذلك يصبح القائد الإداري وسلطته واعتباره الذاتي فوق الوظيفة الموضوعيّة ، إذ توصلت الإدارة إلى أنّ 45 مديرا يركزون على قوّة المركز وهذا ما يجعلهم غير فعّالين ، كما بيّنت النتائج أنّ معظم مدراء المعاهد يولون اهتماما عاليا في التوجيه واهتماما منخفضا في المساندة.

4- دراسة حيدر : (2002) تحت عنوان : دور المتغيرات الشخصية في تحديد النمط

القيادي لمديري المنظمات الخدمية في محافظة نينوى بالعراق.

حددت مشكلة الدراسة : إلى أي مدى تتباين الأنماط القيادية للمنظمات في مجتمع الدراسة ، ويهدف البحث إلى التعرف على الأنماط القيادية لمدراء عدد من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى ، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية وقد بلغت العينة (80) من المدراء من مجتمع الدراسة والمتمثل في (جامعة الموصل، مصرف الرافدين ، مديرية تربية محافظة نينوى ، مديرية الاتصالات ، بريد نينوى، مديرية بلدية الموصل) وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- إمكانية الاعتماد على النظرية الموقفية في قياس وتحديد الأنماط القيادية في المنظمات الخدمية بالعراق.

- إن مديري المنظمات يفضلون النمط التسويقي في قيادة المنظمات الخدمية.

- أنّ هناك عددا من مديري المنظمات ممن يتعاملون مع منظماتهم بأكثر من أسلوب في القيادة ، كما أنّ في الحالات القليلة التي يتم فيها تفويض السلطة نجد أنّ الذكور أكثر جرأة في استخدام أسلوب التفويض ومنح الصلاحيات مقارنة بالإناث.

- يوصي الباحث بضرورة إشراك مدراء المنظمات في دورات تطويرية في مجال العمل الإداري والعلاقات الإنسانية مع العاملين لغرض تعريفهم بالأساليب القيادية ، وتوضيح فوائد أساليب المشاركة والتفويض ، وضرورة توضيح الفلسفات الإدارية الخاصة بأنماط القيادة إلى المدراء من خلال إعداد برامج تدريبية خاصة في هذا المجال.

5-دراسة عادل غزالي : (2007) بعنوان : أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي

الجزائري -دراسة ميدانية لعمال مؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة بقسنطينة - :

تهدف هذه الدراسة : للإجابة على الإشكال التالي : هل تؤثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي وما طبيعة هذا التأثير هل هو تأثير إيجابي أم سلبي ؟ . أين ركز على مجموعة من القيم كقيم احترام الوقت ، قيم العمل في المؤسسة ، وقيم الولاء للمؤسسة وهي كلها قيم يكتسبها العامل من خلال مروره بمختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة حتى وصوله لمكان العمل الذي تلعب دورا هاما فيه.

وتهدف الدراسة إلى :

- معرفة أثر القيم الاجتماعية على المنظمة الصناعية.
- إبراز طبيعة هذا التأثير الذي يحدد القيم الاجتماعية سواء كانت هذه القيم إيجابية أو سلبية ، وإن كان لها تأثير في تحقيق أهداف التنظيم.
- معرفة ما إذا كان هناك النسق القيمي الغالب في التنظيم يحقق الاستقرار المهني أو العكس.

وقد اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي لأجل التقصي والبحث في إفرازات وأثر القيم الاجتماعية على أعضاء التنظيم الصناعي ، كما استعمل إلى جانب ذلك التتبع التاريخي لأنماط التسيير المتعاقبة التي مرت بها المؤسسة الصناعية الجزائرية منذ الاستقلال

مستعينا بعدة أدوات لجمع وتحليل البيانات هي: الاستبيان والمقابلة المقننة والحررة والوثائق والسجلات الموجودة داخل المؤسسة.

ومن اهم النتائج التي توصلت إليها :

- التنظيم الصناعي يتأثر بالقيم الاجتماعية للمشرفين وهذا ما أكده المشرفين على أن قيم العمل الإداري تمثل لهم عملا متعبا ، ولم يعد ينظر إلى المنصب على أنه وسيلة لاستخدام السلطة مما يسمح بظهور بعض الممارسات التي لا تخدم المؤسسة.
- وجود قيم إيجابية وأخرى سلبية مميزة للتنظيم والعاملين به وتعتبر قيمة الاحترام والمساعدة من أهم القيم الإيجابية التي قد تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها ، أما قيم إقصاء العمال وتهميشهم من المشاركة الفعلية في تحديد أهداف المؤسسة قد يكون لها عواقب وخيمة مستقبلا.

6- دراسة العقبي الأزهر (2009) بعنوان : القيم الاجتماعية المحلية وأثرها على السلوك

التنظيمي للعاملين -دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- .

تهدف هذه الدراسة : إلى الكشف عن مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الافراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية سواء كان هؤلاء الأفراد عمالا فيما بينهم أو كانوا رؤساء أو مرؤوسين وعن حجم هذا التأثير وهذا من خلال:

- تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة والتي تعد الإطار المجتمعي الذي يحيط بها ويشكل بيئتها الخارجية.
- تحليل ما تحدثه البيئتان -الاجتماعية والثقافية- بوصفهما بيئتان فرعيتان من البيئة الخارجية للمنظمة من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة.
- بيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون والإشراف داخل المنظمة الصناعية الجزائرية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن والليذان يجمعان الطريقة الكمية والكيفية كما استخدم ثلاث أدوات لجمع البيانات المقابلة الحرة - استبيان مقنن موجه إلى (110) فرد من أعوان التنفيذ - استمارة ثانية موجهة إلى (58) فرد من الإطارات وأعوان التحكم.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن تعاون أعوان التنفيذ وتضامنهم فيما بينهم داخل المصنع تتحكم فيه أساسا مراكزهم الرسمية والأدوار المهنية التي يؤديونها أكثر من أي اعتبارات أخرى.
- أن الأسلوب الإشرافي للرئيس تتحكم فيه إلى حد بعيد الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها تجاه مرؤوسيه أكثر من مسؤولياته الرسمية نحوهم.
- أن نمط الإشراف السائد داخل المصنع يعكس مراعاة الرؤساء للعادات والتقاليد والأعراف السائدة في تنظيم علاقاتهم بمرؤوسيه.

7- دراسة علي عباس : (2011) بعنوان : تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع

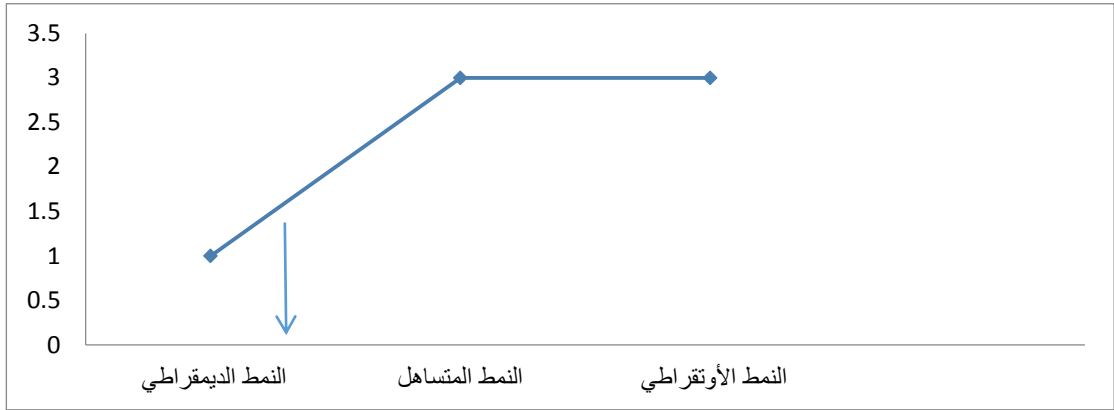
قرارات التغيير - دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء والغاز الأردنية.

تهدف الدراسة : لمعرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية ، الديمقراطية ، المتساهلة) على عملية صنع القرار ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الاستبيان لجمع المعلومات والتي وزعت على عينة مكونة من (119) موظفا في شركة الكهرباء الوطنية بالأردن ، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- كلما كان النمط القيادي ديمقراطيا زاد تأثيره الإيجابي على مستوى مقاومة صنع القرار في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ، مما يشير إلى أنّ النمط الديمقراطي المعتمد على العلاقات الإنسانية ، المشاركة في صنع القرار ، التفويض السليم ، الاتصال الجيد يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار.

- أمّا بخصوص النمطين القياديين المتساهل والأوتوقراطي ، فقد أوضحت النتائج أنّ لهما تأثيراً سلبياً على مستوى مقاومة المرؤوسين لصنع القرار وتنفيذه ، وذلك بسبب عدم إشراكهم في صنعه وعدم إدراكهم لأهميته ويوضح ذلك بالشكل التالي:

الشكل (02): علاقة أنماط القيادة بمستوى مقاومة المرؤوسين لصنع القرار في الشركة



المصدر : (علي عباس ، 2011، ص.155)

8-دراسة نادية أمينة كاري: (2012) بعنوان : العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع -دراسة حالة على عينة من الأساتذة الجامعيين من جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان .

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة تحليل إشكال مفاده : كيف تتكون هوية الاستاذ الجامعي بين ثقافة تنظيمية تفرز نظام التمثلات حول واقعه ومستقبله ونسق قيمي مبني على الأساليب التسييرية لمؤسسة الجامعة ، وثقافة مجتمعية تتضمن الاتجاه العام لأفراد المجتمع وأنماط سلوكهم ومعتقداتهم ومعاييرهم الاجتماعية ، وهو ما سيحدد لاحقا دوره ومركزه الاجتماعي ، مركزه في ذلك على تحديد مصادر الهوية المهنية للأستاذ الجامعي ومكونات بنائها كعملية اجتماعية تهدف إلى التمييز والتعريف بالذات باعتباره نخبة من المجتمع ، كما تسعى الدراسة إلى تحليل واقع العلاقات السوسيو مهنية التي يبنها الأستاذ الجامعي في محيط عمله والتي تعتبر انعكاسا للثقافات المجتمعية والتنظيمية التي يشهدها المجتمع ككل.

واعتمدت الباحثة : على المنهج الكيفي الذي يسعى إلى تحديد الظاهرة المراد دراستها والمتمثلة في الهوية المهنية للفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة وانعكاسه على النسق الاجتماعي ككل ، مستعينة في ذلك بالنظرية الفيومنيولوجية التي تبحث في معاني الظواهر والأشياء ، وليس في قياس اتجاهاتها ، لذلك ركزت في بحثها على دراسة حالة الاستاذ الجامعي كجزء يمكن دراسته وقياس النتائج على بعض الحالات ومستعملة في ذلك أيضا تقنية تحليل المحتوى لكل الإجابات التي جاءت في أداة المقابلة والملاحظة بالمشاركة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها نذكر :

- إن الهوية المهنية للأستاذ الجامعي محصلة التنشئة الاجتماعية والتنظيمية اللتين تلقاها داخل الجامعة كمؤسسة للتكوين والعمل في نفس الوقت ، فإن مكونات الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية التي اعتمدت عليها في دراستها تمثل مجموعة من المؤشرات وجدتها أنها كانت فعلا الموجه الرئيسي لسلوك أفراد عينة الدراسة وهكذا فإن هوية الأستاذ الجامعي ما هي إلا نتيجة لتنشئة اجتماعية تلقاها قبل وبعد التحاقه بالجامعة كفاعل اجتماعي.

- أن الأستاذ الجامعي يتلقى فعلا تنشئته الاجتماعية داخل الجامعة أساسها ثقافة تنظيمية ومجتمعية تنطلق من نظام القيم المجتمعية التقليدية ولا يتم تنشئة على ثقافة تنظيمية تفرز نظام التمثلات حول واقعه ومستقبله ونسق قيمي مبني على الأساليب التسييرية لمؤسسة الجامعة.

- أن الجامعة كوسط عمل هي مجال تكوين الهويات المهنية للفاعلين داخلها ، فهي الأخرى مهددة بأزمة هوية ، هذه الأزمة خلقتها لها هيمنة كل ما هو اجتماعي من خلال عدم الفصل بين ما هو علمي يستدعي الخضوع للقيم التنظيمية ، وما هو اجتماعي تهيمن عليه المعتقدات التقليدية البارزة في شكل قيم ثقافة مجتمعية ، إذ يعيش الأستاذ الجامعي في حد ذاته أزمة هوية مهنية من خلال التقاطع بين مصادر تنشئته الاجتماعية ، وكإستراتيجية كل هذه الأزمة فضل الأستاذ الجامعي اللجوء إلى عدة إستراتيجيات أهمها

هوية الواجهة والتي تعني تظاهر البعض بهوية أخرى غير تلك التي هم عليها فعلا في محاولة منهم إما لتفادي الانتقادات أو إرضاء الآخرين.

9-دراسة عالية بنت إبراهيم : (2016) بعنوان : تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية.

تسمى هذه الدراسة : إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية ، ودراسة هذا التأثير في جامعة عبد العزيز بالسعودية من خلال الإجابة على التساؤل التالي : ما هو تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز ؟ .
واعتمدت الدراسة : على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وشملت عينة الدراسة 172 موظفة.

وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- تفوق نمط القيادة الديمقراطية ، يليه نمط القيادة الحرة ، ثم النمط الأوتوقراطي.
- وجود درجة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات.
- وجود تأثير أنماط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية.
- نسبة غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل ، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

10- دراسة مرزوق مقلاتي : (2020) بعنوان : الأنماط القيادية السائدة في الجامعة الجزائرية وأثرها على الروح المعنوية لدى العاملين.

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري الجامعات وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي ، وتم اختيار عينة قصدية تألفت من 234 عامل من جامعات أم البواقي - تبسة

- خنشلة ، كما تمّ تطوير استبانتيين هما : - استبانة الأنماط القياديّة، 37 فقرة موزّعة على ثلاثة محاور (النمط الديمقراطي - النمط الديكتاتوري - النمط التسبيبي)، - استبانة الروح المعنويّة متكوّنة من 42 فقرة تقيس الدرجة الكليّة للروح المعنويّة، وقد توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمها:

- أنّ النمط القيادي السائد في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العاملين كان نمط القيادة الديمقراطي وجاء في المرتبة الثانية نمط القيادة الديكتاتوري وفي المرتبة الأخيرة نمط القيادة التسبيبي.

- كان مستوى الروح المعنويّة من وجهة نظرهم متوسّطاً.

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a = 0.05$ بين مستوى مقارنة الأنماط القياديّة لمديري الجامعات للنمط الديمقراطي وللنمط التسبيبي وبين الروح المعنويّة للعاملين.

- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a = 0.05$ بين ممارسة الأنماط القياديّة لمديري الجامعات للنمط الديكتاتوري وبين الروح المعنويّة للعاملين.

توصلت الدراسة : إلى قياس مستوى الأثر لمختلف الأنماط على الروح المعنويّة حيث كان بدرجات متفاوتة فقد احتل النمط القيادي الديمقراطي المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره 17.9% من التباين في الروح المعنويّة للعاملين في الإدارة الجامعيّة ، تلاه النمط الديكتاتوري نسبة 12.8% وفي الأخير النمط التسبيبي نسبة 10.8%.

ب- الدراسات الأجنبية

1- دراسة " لويد وارنر L. Warner " : (1947) بعنوان : أنماط التعاون والصراع داخل المصنع . :

أجريت الدراسة : في أحد مصانع الأحذية في مدينة " يانكي سيتي Yankee city " في منطقة " نيو أنجلند New England " على الساحل الشرقي للولايات المتّحدة الأمريكيّة.

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن أسباب ظاهرة الإضراب في مصانع الأحذية في

مدينة " يانكي سيتي " وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- في مجتمع لم تحدث فيه الإضرابات إلا نادرا جدًا ، وكانت جميعا مصيرها الفشل، لماذا
أضرب جميع العمال اللذين يعملون في جميع مصانع أكبر صناعة بالمدينة ؟ وكيف
تحققت مطالبهم ؟ وكيف أمكنهم بعد صراع مرير أن ينتصروا على الإدارة ؟

- في مجمع حاولت فيه النقابات من قبل لكنها كانت تبوء بالفشل الذريع، لماذا نجحت
احدى النقابات في فصل العمال عن الإدارة ؟

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة وإجراء مسح شامل لكل سكان " يانكي سيتي " الذي لا يتعدى سكانها 17 ألف نسمة ، أما الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات فقد تعددت بين: الملاحظة بالمشاركة ، المقابلة كأداة أساسية ، كما اعتمد الباحثين في هذه الدراسة على الصحافة المحليّة وسلاسل الأسباب وكذا استمارة الاستبيان .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنّ ظروف الإقامة التي جمعت بين إدارة المصنع وعمالها في مجتمع محلي واحد ، واعتقادهم أن رفاهية المجتمع تعتمد إلى حد بعيد على ما يحدث داخل المصنع قد ساهم في انسجام العلاقات وتوافقها بين إدارة المصنع وبين نقابة العمال وهو ما حال دونه وقوع إضرابات في مصانع هذه المدينة وما كان يحدث منها يبيء بالفشل.

- كما كشفت الدراسة أنّ الإضرابات في فترة لاحقة نجحت بسبب تحطّم مظاهر الصداقة وكل العلاقات غير الرسمية بين المديرين والعمال وتحولها إلى علاقات أكثر رسمية ، وحصل ذلك حينما امتدّت الصناعة بفروعها إلى مدينة نيويورك وأصبح من الضروري استبدال المدراء المحليين بأشخاص خارجيين لا يقطنون المجتمع المحلي.

- أكدت الدراسة على أنّ هناك تأثير للمجتمع المحلي على المصنع ، من خلال سيطرة الضوابط الاجتماعية غير الرسمية كالعادات والعرف على سلوك العاملين ، وهذا ما يفسّر

مظاهر الصداقة والعلاقات غير الرسمية بين مختلف الفئات المهنية تتعدى نطاق العلاقات الرسمية.

2- دراسة ألفن جولدنر "Alvin Gouldner": (1955) بعنوان : أنماط الديمقراطية الصناعية :

وهي دراسة أجريت : بأحد مصانع الجبس Gypsumplant الواقع في مدينة "بيفالو" التابعة لولاية نيويورك ، وهي دراسة إثنوغرافية تهدف إلى مقارنة الفروق بين استجابة كل من قسمي التعدين (المنجم) والمصنع ، للإجراءات والقواعد البيروقراطية والتي حولت العلاقة الغير رسمية بين الأعضاء إلى علاقات أكثر رسمية ، وهذا بعد أن غيرت إدارة الشركة مدير المصنع. حيث شهد المصنع مرحلة عرفت فيها العلاقات بين المديرين والعمال في مواقع العمل شيوع نمط بيروقراطي متساهل أو ما أسماه "جولدنر" بنمط التساهل في العلاقات اتخذ فيها الضبط القائم على القواعد الرسمية شكلا غير تعسفي ، تلاها إحلال مدير جديد يتمتع بالقدرة على تنفيذ اللوائح والقواعد الرسمية ، مرحلة اتسمت بتضييق الخناق على نمط التساهل البيروقراطي.

اعتمدت الدراسة في تعقب أنماط البيروقراطية الصناعية داخل مؤسسة الجبس على المنهج المقارن ، حيث قارنت بين نمطي الاستجابة لدى كل من عمال المنجم وعمال المصنع تجاه القواعد البيروقراطية المتبعة في الموقعين بعد التحول البيروقراطي في المؤسسة أي بعد مجيء إدارة جديدة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنه بينما كان قسم التعدين أكثر قدرة على مقاومة الاتجاه الرسمي البيروقراطي بطريقة فعالة، فإن عمال المصنع على الرغم من استيائهم فقد استلموا بسهولة للضغوط الرسمية وبشكل واضح.

فسر "جولدنر" الفروق في الاستجابة للتحول البيروقراطي من خلال ربطها بظروف الحياة الاجتماعية لعمال القسمين في المجتمع المحلي ، فقد لوحظ ان عمال قسم

التعدين (المنجم) تربطهم روابط اجتماعية وثيقة خارج نطاق العمل ، فهم يعيشون حياة أقرب إلى الجماعة التضامنية في مجتمعهم المحلي حيث يقطنون في مساكن متقاربة ويكونون جماعات صغيرة من الأصدقاء ، كما يقضون أوقات فراغهم معا يشربون ويقامرون ويشتركون معا في تدعيم قيم مجتمعهم المحلي ، بينما عمال المصنع كانوا مبعثرين في كل أرجاء المجتمع المحلي ، وتقل بينهم العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل ، وهذا هو الذي أسهم في خضوعهم للسلطة الرسمية وقبولهم بالضغوط التي تمارسها الإدارة الجديدة للمؤسسة عليهم.

هذه النتائج أدت "جولدنر" إلى الاعتقاد بأن البيئة المحلية تؤثر على نحو واضح في اتجاهات الأفراد وفي علاقاتهم وتوافقهم في المصنع.

3- دراسة " بيرد Beard " : (1982) بعنوان: مقارنة القيم :

هدفت هذه الدراسة : لمقارنة بين قيم فئة من مديريين مختارين من مدارس حكومية عامة ، وفئة أخرى مختارة من مديريين من مدارس دينية في ولاية تكساس.

واختارت الدراسة عينة تتكوّن من 100 مدير مدرسة حكومية ، و80 مدير مدرسة دينية خاصة ، وطبقت عليهم مقياس روكاش للقيم من أجل جمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اختلافات جوهرية في القيم بين كل من مديري المدارس الحكومية العامة والمدارس الدينية الخاصة.

- أن مديري المدارس الدينية أكثر تفضيلا للقيم الأخلاقية مثل : قيم الإنقاذ ، الصبح ، حب المساعدة ، الطاعة.

- أن مديري المدارس الحكومية العامة أكثر تفضيلا لقيم الكفاية أو المقدره وقيم السعادة.

4- دراسة " بيسا Bissa " : (1994) بعنوان : محددات وأثار الأنماط القيادية الهيكلية

والسياسية والرمزية لدى مديري المدارس : هدفت الدراسة : إلى البحث في العوامل الشخصية والتنظيمية التي تحدّد استخدام المدير لأي من الأنماط الإدارية المذكورة ، ودراسة تأثير الأنماط

المذكورة في أداء المدرسة ، تكوّنت العينة من 300 مدير اختيروا عشوائيًا من مدارس ولاية كاليفورنيا وزّع عليهم استبيان موزّع إلى ثلاثة محاور حسب أنواع الأنماط المحددة في الدراسة (الهيكليّة ، السياسيّة ، الرمزيّة) وتوصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمها:

- أنّ النمط القيادي الأكثر شيوعا هو النمط الإنساني.
- أنّ معظم الوظائف الإداريّة في المدرسة تتطلّب التركيز على الفرد (الإنسان).
- تبين أنّ النمط الإداري (السياسي) يوجد في المدارس الكبيرة أكثر منه في المدارس الصغيرة ويعزى ذلك إلى تزايد الصراع داخل المنظّمة مع ازدياد عدد الموظفين فيها.

5- دراسة " ماك يفوي " Mc.Evoy " : (2004) بعنوان : قيم منظمة الشخصية

وتطابقها مع التزام عمل رؤساء المدرسة العليا.:

هدفت الدراسة : إلى فحص علاقة تطابق القيم بين رؤساء المدرسة العليا ومناطقهم ، واستراتيجيات التربية وتطابق قيم الرؤساء الجدد مع التزامهم التنظيمي ويجب في كل وظيفة ملائمتها من حيث:

- سلوك الرؤساء واعتقاداتهم.

- السياسات الممارسة في المنطقة.

أجريت الدراسة على عينة تكوّنت من 132 رئيس مدرسة عليا في كاليفورنيا وتمّ استخدام أداة الاستبيان والمكوّنة من 60 فقرة من أجل جمع البيانات مقسّمة إلى 04 مجالات لتراجع الاعتقادات البارزة .

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- عرض الرؤساء درجات عالية باعتدال من تطابق القيم والتزام .
- درجات عالية من تطابق القيم بين الرؤساء ومناطقهم .
- درجات عالية من تطابق التزام الرؤساء للقيم بالإضافة إلى استراتيجيات التربية بخصوص البرامج التدريبيّة والعلاقات الرسميّة مع زملاء.

- لم تلعب الخصائص الديموغرافية مثل : الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، دور مهم في درجات تطابق القيم والالتزام التنظيمي واستراتيجيات التربية.

6- دراسة يي (ye) : (2009) تحت عنوان : أنماط القادة والمرؤوسين في جامعات تايلاند.

تهدف الدراسة : إلى التعرف على الأنماط السلوكية للقادة والمرؤوسين ، ومدى تأثير النمط القيادي على نمط سلوك المرؤوسين. طبقت الدراسة على عينة مكونة من 365 عضو هيئة تدريس في ثلاث جامعات واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات .
وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن معظم القادة يستخدمون القيادة الديمقراطية يليها القيادة التساهلية والأوتوقراطية.
- أكثر أنماط المرؤوسين ممارسة هي البراغماتي والمثالي ثم الموافقة والمغترب وأخيرا السلبي.

- أن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى حدّ ما إلى وجود مرؤوسين مثاليين أو براغماتيين.
- أن القيادة الأوتوقراطية تؤدي إلى حد ما إلى وجود مرؤوسين سلبيين.
- أن القيادة التساهلية تؤدي إلى وجود مرؤوسين براغماتيين أو موافقين.

7- دراسة ألوندرين وماجسكيت (ALondereine – MAjauskaite) : (2016) بعنوان :

أثر النمط القيادي على النمط الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الليتوانية الحكومية والخاصة.

هدفت الدراسة : إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية المتبعة في جامعة ليتوانيا العامة والخاصة ، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 72 عضو هيئة تدريس و10 مشرفين من الجامعات الليتوانية العامة والخاصة وتمت العينة بطريقة عشوائية واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أنّ النمط القيادي الخادمة تأثيرا كبيرا على الرضا الوظيفي.
- أنّ النمط الأوتوقراطي كان له أقل تأثير على الرضا الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

حاول الباحث أن يجمع ما يمكن من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية من خلال متغيري : أنماط القيادة الإدارية ، والقيم الاجتماعية ، وتتوّعت هذه الدراسات بين دراسات جزائرية وعربية وأجنبية ، وبعد الاطلاع على مجمل الدراسات بمجالاتها النظرية والتطبيقية والوقوف على أهم النتائج التي توصلت إليها يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

- بالنسبة للدراسات الجزائرية خاصة ما تعلق منها بمتغير القيم الاجتماعية جرت معظمها في المؤسسات الصناعية مثل:

غياث بوتلجة (1991)، على الكنز (1982)، العقبي الأزهر (2009)، عادل غزالي (2007)، مما يدل على أهمية المصنع كمجال للدراسات الاجتماعية في الجزائر على اعتبار أنّ الصناعة غريبة على المجتمع الجزائري الذي في أصله يعتمد على الفلاحة والرّعي وبعض الصناعات التقليدية ، ومنه فالمصنع يحمل في داخله قيم غريبة عن المجتمع المحلي وعن الأنساق القيمية المحليّة مما يجعله مثارا لعدد الإشكاليات المتعلقة بالقيم والهويّة والتي هي جديرة بالبحث والدراسة ، هذا مع وجود بعض الدراسات التي أجريت في الوسط الجامعي وهو نفس مجتمع الدراسة الحالية مثل دراسة: أمينة كاري (2012) المتعلقة بمتغير القيم الاجتماعية ودراسة أوقاسي لونيس (2001)، مرزوق مقلاني (2020) واللّتان تطرقتا إلى أنماط القيادة والتسيير في الجامعة الجزائرية.

- أن معظم الدراسات العربية اعتمدت التقسيم التقليدي للأنماط القيادية (ديكتاتوري ، ديمقراطي ، تسيبي) وهذا لتشابه واقع العمل القيادي الإداري في البيئة العربية والتي في عمومها دول نامية تعاني من مشاكل عديدة تواجه القيادة الإدارية لأسباب سياسية وتاريخية ومنها دراسة علي عباس (2011)، ودراسة مرزوق مقلاني (2020)، دراسة عالية بن

إبراهيم (2016)، وهو ما يتناسب مع التقسيم المعتمد في الدراسة الحالية على خلاف الدراسات الأجنبية والتي اعتمدت تقسيمات متعددة لأنماط القيادة الإدارية كنمط التساهل البيروقراطي والنمط الرسمي البيروقراطي في دراسة جولدنر (1955)، وكذا نمط القيادة الخادمة في دراسة ألوندرين وما جسيكيت (2016)، أما دراسة بيسا (1994) فقد قسّمت السلوك القيادي إلى ثلاثة أنماط (هيكلية، سياسية، رمزية)، وهذه التقسيمات تتماشى مع تطوّر الفكر الإداري في الدول المتقدّمة والذي كان له أثر واضح على سلوك القيادات الإدارية والتي تسعى لتطوير طرق القيادة والتسيير بعيدا عن التقسيمات التقليدية التي لم تعد تتناسب تماما مع وضع التنظيمات في هذه الدول.

- من خلال استعراض الدراسات الأجنبية ، نلاحظ أنها في مجملها تمت دراستها الميدانية داخل الجامعات والمدارس منها العمومية والخاصة من خلال البحث عن أنماط القيادة الأكاديمية ، مما يدل على اهتمام الدراسات في تلك الدول بالقيادات الإدارية الأكاديمية ، لما لها من دور هام وتأثير على باقي القطاعات واعتبار الإدارة الجامعية شريك اجتماعي مهم لتحقيق التنمية الشاملة ، وهذا يتطابق مع الدراسة الحالية والتي سلّطت الضوء على قيادة القسم العلمي في الجامعة لما يعتقد الباحث من دورها المهم في تحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة العليا للجامعة.

- إنّ الدراسات السابقة المستعرضة في غالبها تهدف إلى دراسة علاقة الأنماط القيادية الإدارية لبعض المتغيرات التنظيمية الداخلية ، مثل المواطنة التنظيمية في دراسة عالية إبراهيم (2016)، وكذا أساليب التسيير في دراسة أوقاسي لونيس (2001)، وعملية صنع القرار في دراسة علي عباس (2011)، والرّوح المعنوية في دراسة مرزوق مقلاتي (2020)، وسلوك المرؤوسين في دراسة بي (2009)، والرضا الوظيفي في دراسة ألوندرين وما جسيكيت (2016)، وهذا على خلاف الدّراسة الحالية والتي تبحث في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية كمتغيّر تنظيمي داخلي وبين القيم الاجتماعية كمتغيّر خارجي باعتبارها أحد عوامل البيئة الخارجية والتي يرى الباحث أنّ لها تأثير مباشر وفعّال على

سلوكيات القادة داخل التنظيم وهذا على اعتبار أنّ التنظيمات الحديثة هي عبارة عن أنساق مفتوحة تتأثر وتتأثر في البيئة الخارجية والمجتمع المحلي التي تتواجد فيه.

• وقد استعان الباحث من الدراسات السابقة سواء من الجانب النظري من خلال تحديد أبعاد المتغيرات وكذا الخطة الهيكلية لعرض الأدبيات المتعلقة بكلّ متغير بطريقة تخدم الهدف العام للدراسة ، ومن خلال الناحية المنهجية خاصة في صياغة إشكالية الدراسة واقتراح الفرضيات وصياغتها على اعتبار أنّها إجابات مؤقتة لمشكلة الدراسة يستقيها الباحث من دراساته السابقة وكذا في اختيار المنهج المناسب وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية الخاصة بمعالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة.

وقد تشابهت وتمايزت واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عديد النقاط والجوانب نذكر أهمّها :

- من حيث أهمية الدراسة وأهدافها فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على التأكيد على أهمية القيادة الإدارية والقيم الاجتماعية في المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية العامة أو الخصوصية وما لهما من دور مهم على أفراد التنظيم وسلوكهم ، وكان الهدف المشترك هو الكشف عن أهم الأساليب القيادية وأنجعها في تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم وكذا دور القيم الاجتماعية والثقافية المحلية في تحديد السلوك القيادي داخل التنظيم.

- أما العيّنة في الدراسات السابقة فقد تراوحت من 58 مفردة كما في دراسة أوقاسي لونيس (2001)، إلى أكثر من 17 ألف نسمة في دراسة لويد وارنر والتي هي عبارة عن مسح شامل لكل سكان مدينة " يانكي سيتي " بالولاية المتّحدة الأمريكية.

وقد اختيرت العيّنة في أغلب الدراسات بالطريقة العشوائية لكبر وتنوّع مجتمعات الدراسة ، أما الدراسة الحالية فاعتمدت العينة القصدية على اعتبار أنّ أفراد العيّنة محددین بالصفة أو المنصب وعددهم محدود وأن الباحث له معرفة ودراية بمجتمع البحث .

- اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وهو الشيء نفسه في أغلب الدراسات السابقة مع استخدام المقابلة والملاحظة في البعض منها كدراسة "غياث بوتلجة" (1991)، ودراسة العقبي الأزهر (2009)، كما اعتمدت الدراسات في أغلبها على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج التاريخي والمقارن لمعرفة الأثر والعلاقة بين المتغيرات من خلال قياس الارتباط ومعرفة الفروق.

خامسا : المقاربة السوسولوجية :

إنّ القيم تعتبر عنصرا مشتركا في تركيب البناء الاجتماعي ويرى علماء الاجتماع أن القيم من صنع المجتمع وأنها تعبير عن الواقع ، فالقيم حقائق واقعية توجد في المجتمع ، ويحاول عالم الاجتماع عند دراسته للقيم أن يحلّلها ويفسّرّها ويقارن بين الجماعات المختلفة وتأثير القيم في السلوك (محمد سعيد فرج: 1980. ص. ص381.380) .

لذلك فقد طرحت قضية سوسولوجية القيم كأحد المحاور الرئيسية التي انشغل بدراستها العديد من الباحثين الاجتماعيين بحيث تجسّد ذلك في كتابات الكثيرين من علماء الاجتماع المحدثين أو المعاصرين إيمانا منهم بأنّه توجد علاقة وظيفية بين القيم (باعتبارها ظاهرة اجتماعية) وسائر الظواهر الاجتماعية الأخرى السائدة داخل البناء الاجتماعي للمجتمع ومن هنا اعتمد الباحث المدخل الوظيفي كمقارنة سوسولوجية للدراسة الحالية لتحليل العلاقة بين القيم الاجتماعية وبين النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام باعتبار أنّ القيم الاجتماعية تعمل على توجيه سلوك رؤساء الأقسام ونوابهم بما يخدم مصالح الإدارة العليا فهي تتكيّف وتتوافق مع القيم التنظيمية في الجامعة، كما تبني الباحث نظرية الإدارة بالقيم كمقاربة ثانية والذي يتمحور مفهومها حول أهمية القيم ودورها البارز في إصلاح وتطوير النظام الإداري.

1-المدخل الوظيفي: هذا النموذج ينطوي على جوانب من النظرية التطورية وهو أيضا

يستخدم المماثلة بين المجتمع والكائن العضوي ، يتألف من أجزاء تسهم جميعها في بنائه واستمراره في الوجود محافظا على كيانه الكلي وبنفس هذا المنظور ينظر الوظيفيون إلى المجتمع على أنّه يتكوّن من مجموعة من أنساق تسهم في بقاء المجتمع ككل واستمراره

محافظة على توازنه. هذا الإسهام هو الوظيفة التي يقوم بها النظام الجزئي من أجل استمرار الكل.

ويعتبر "تالكوت بارسونز" من أهم رواد الاتجاه الوظيفي وذلك من خلال نظريته في الأنساق الاجتماعية والتي يبدو فيها تأثيره الواضح بأفكار "ماكس فيبر" و "إميل دوركايم" في تأكيد الوظائف المعيارية كالقيم والمثل في الحياة الاجتماعية ، وهو ينظر للتنظيم كنسق اجتماعي مفتوح ، وهو يتكون في مجموعة فاعلين تنشأ بينهم علاقات تفاعل في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيئيا. أما عند استخدام المفهوم لأغراض التحليل على مستوى التنظيمات فيمكن تحديده من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

(Dankrery,1972, p35)

أ- **الفاعل The actor**: وهو كوحدة أساسية محدّدة تعمل داخل النسق التنظيمي وأنّ الفاعل تشكّله مجموعة من الحوافز والدوافع والقابلية و الطموحات.

ب- **المكانة The Status**: وهو الوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل وترتبط المكانة بالتوقعات والتحديد الواضح للحقوق والواجبات في ضوء أهداف التنظيم .

ت- **الدور The role**: ويقصد به الجانب الدينامي بقدر متكافئ لكلّ من المكانة والفاعل ، لأنّ كلا من الدور والمكانة يقعان على عاتق الفاعل وإنّ تباينت أساليبهما في الارتباط به، فالدور لا يمكن تأديته بدون فاعل أو بدون مكانة .

وفي الدراسة الحالية فالفاعل هو الأستاذ الجامعي الذي يعمل داخل نسق كلي وهو الجامعة وله مكانة خاصة داخل النسق محددة في قيادة القسم العملي كرئيس قسم أو نائبه وله نصوص تنظيمية تحدّد حقوقه وواجباته ويقع عليه دور مهم في التنظيم يتداخل ويتكامل مع باقي أدوار الأنساق الفرعية الأخرى من أجل تحقيق أهداف التنظيم (الجامعة).

- واستخدم تالكوت بارسونز أيضا مفهوم الوظيفة " The Function " ليتضمن رؤية النوعيات النسقية للمجتمع وأجزائه الأساسية بما في ذلك التنظيمات، كما استخدم مصطلح النسق المركزي للقيمة " central value system " ليبدل على ما يتصف به النسق

الاجتماعي من تماسك أو توجيهات مشتركة نحو الفعل ويرتبط التنظيم بالمجتمع عن طريق نسق القيم وعن طريق الاحتياجات الوظيفية التي لا يمكن إشباعها إلا عن طريق المجتمع حتى يضمن التنظيم استمراره وبقائه (Silverman.1971.p54.55).

وانطلق "بارسونز" في رؤيته التحليلية للتنظيم من وجهة نظر نظامية ثقافية، فالطابع النظامي الذي تتخذه القيم في سياق أداء الوظائف يجب أن يتسق مع قيم المجتمع بصفة عامة ، وأنّ القيم التنظيمية هي تمنح أهداف التنظيم الشرعية من خلال التزام التنظيم بالوفاء بالمتطلبات الوظيفية للنسق الأكبر. وأشار إلى أنه كي يحقق التنظيم كنسق اجتماعي وظائفه وأهدافه ينبغي أن يحقق أربعة متطلبات أساسية يرتبطان اثنان منهما بالبيئة الداخلية واثنان آخران بالبيئة الخارجية وهما : (محمد علام، إسماعيل حلمي: 2012، ص. ص 63.62).

- **التكامل:** مستوى من التكامل داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظيفته كما ينبغي.
 - **الكمون أو المحافظة على النمط واحتواء التوترات :** وهنا يشير إلى مشكلة التطابق بين نوعي الأدوار التي يؤديها الفرد داخل التنظيم وخارجه ، ويتمثل في احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع تأدية ما يكلف به من دور أو مهام تنظيمية بالبيئة الخارجية للنسق.
 - **التكيف أو المواءمة :** يعتبر التكيف مطلباً يتم من خلاله تدبير متطلبات التنظيم من مواد بشرية ومادية ومهارات متنوعة تعدّ ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية وذلك من خلال التفاعل بين التنظيم والبيئة الخارجية.
 - **تحقيق الأهداف:** يشتمل هذا المطلب على التنسيق بين الأنشطة لانجاز الأهداف التنظيمية ويتمثل هذا في عملية صنع القرار والمعايير المنظمة له.
- أمّا " روبرت ميرتون " والذي هو من أبرز علماء البنائية الوظيفية فهو لم يستخدم المماثلة العضوية في الدراسة التحليلية للتنظيم ، بل قدّم تصوّراً نظرياً مهماً تمثّل في

تطوير نظرية متوسطة المدى ، تقوم على ثلاثة مفاهيم وأضدادها في تحليل التنظيم وهي:

- الوظائف الكامنة مقابل الوظائف الظاهرة. - المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف.
- البدائل الوظيفية مقابل الفرضية التقليدية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع أداء وظائفه بشكل أفضل مما هو قائم إلا في ظل أنماط جديدة من العلاقات.

وباختصار تنهض الفكرة الأساسية للنموذج على أن أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في المواقف المماثلة دون مراعاة للتغيير بين موقف وآخر ، ونتيجة لهذا الجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة تنشأ نتائج غير رشيدة ، وعلى مستوى التنظيم أوضح ميرتون أن الأفعال الناجحة في الماضي على أساس من التدريب والمهارة يمكن تسفر على استجابات غير ملائمة في ظل ظروف متغيرة. من هنا تبرز أهمية الضبط وحاجة الإدارة الماسة إليه حتى تضمن ثبات السلوك التنظيمي مع إمكانية التنبؤ به وبناء على ذلك فإن تحقيق المطالبين يستلزم استمرار الرقابة والمتابعة في تنفيذ القواعد الرسمية والإجراءات المقننة نظاميا التي سوف تفضي إلى النتائج التالية كما رتبها ميرتون :

(Dunklery,1972, P27-28).

- انحسار العلاقات غير الرسمية : وتكون الاستجابة بين الأفراد أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم ، ويحدث الصراع داخل التنظيم ضمن إطار محدد تماما.
- ازدياد استدماج أعضاء التنظيم لقواعد وتعليمات التنظيم التي تقنن كوسائل لتحقيق أهدافه ومن ثم فإن ذلك يجعل لها قيمة ايجابية مستقلة عن أهداف التنظيم ذاته، ويقصد بالاستدماج هنا أنه في ظل استمرارية التأكيد على الالتزام بالنظام والشعور القوي به قد يحدث تحوّل في مشاعر الأفراد نحو التنظيم إلى الاهتمام بتفصيلات ما يقومون به من عمل وفق ما تحدده القواعد الرسمية ومن ثم تتحوّل القواعد من مجرد وسائل إلى غاية في ذاتها ويحدث استبدال الأهداف الذي يترتب عليه في ظل التأكيد على الامتثال والإلتباع الكلي للقواعد أن يتواجد الفرد معها مما يجعله قادرا على الدفاع عن نفسه من خلال استدماجه الجيد للقواعد وتطويعها بما يخدم تحقيق أغراضه الخاصة .

2- نظرية الإدارة بالقيم : مفهوم الإدارة بالقيم قد ورد في صورة عدد من المصطلحات التي تعبر عن أهدافه إذ استخدم ستيرنبرغ (Sternberg 1998) مصطلح " الإدارة بضمير " في مؤلفه " Management By Consiences " هادفا إلى تقدّم خيار حديث لتحقيق النّجاحات طويلة الأمد، يؤكد فيه على أنّ دوام استقرار النّجاح هي صفة لا تتكون إلاّ بإدارة راسخة تعتمد على استحضر القيم واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات.

ثمّ قدّم " مايكل أكونور " و "كينيث بلانكارد" (2000)، نظرية الإدارة بالقيم باعتبارها اتجاها إداريا حديثا لمنظمات القرن الواحد والعشرين ، وظهرت إثره نظريتهما مفاهيم ومصطلحات قامت في مجملها على فكرة واحدة هي الاستخدام الأمثل لنظام القيم ومن تلك النظريات ما قدّمه كلّ من وندال و باجر (2003)، في نظرية الإدارة المعتمدة على القيم (Management Values Based)، ثم أضافت سوزان أصلس تسمية أخرى وهي الإدارة باستخدام القيم (With Values Management) (صدام: 2004، ص 7) .

جميع هذه المصطلحات تم طرحها في البيئة الغربية وكان نظرية مايكل و بلانكارد هي مظلة البداية والانطلاق ، أما بالنسبة للبيئة العربية فتعتبر نظرية التفوق الإداري " ا " للدكتور عبد المعطي العساف (2005)، ونظرية الإدارة بالقيم لكلا من بلخضر ورايس (2006)، من أهم التوجيهات النظرية التي أكّدت على سياقات تعريفية هي الأبرز في مجال استثمار القيم في المجال الإداري.

أ- نظرية الإدارة بالقيم لدى "مايكل أكونور و كينيث بلانكارد": وهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة وتحاول تفهّم أثر القيم الفرديّة العامة في المنظمات ، فاستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قويّة ، ومايكل أكونور الأب المؤسس الأول لنظرية الإدارة بالقيم ، اعتمد من خلال مركزه منهاجا حديثا يقوم على مساعدة المنظمات في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق حولها الجميع :

المنظمة ، الموظف ، الزبون ، وقدم أكونور وبلانكارد نظريتهما باعتماد هيكل عام للنظرية يتمثل في أهداف ومراحل ومبادئ الإدارة بالقيم، وفيما يلي ملخص لأهم مضامين هذه النظرية (أكونور وبلانكارد: 2000، ص 81) .

مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم:

- **المرحلة الأولى:** تتمثل في تحديد أهداف وقيم المنظمة ، وفي هذه المرحلة تعمل المنظمة على تحديد رئيس واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية ، هذا الرئيس هو القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال اجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة، ويرى أكونور أنّ نجاح هذه المرحلة يقوم على الاقتران الفعلي بين الأموال والتصورات وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا.

- **المرحلة الثانية:** إيصال الأهداف والقيم والتأكيد على نشر وبث القائمة القيمية المتفق عليها خلال النظام ، وبناءً على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي وأن يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يومياً.

- **المرحلة الثالثة:** توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم، وتقوم هذه المرحلة بدور التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم (أكونور وبلانكارد: 2000، ص 168) وتقوم نظرية الإدارة بالقيم على مبادئ رئيسية تتخذها منهاجاً تعمل من خلاله:

- الشفافية وإزالة الغموض.
- تحديد الأولويات والشراكة.
- الرئيس في المنظمة هو القيم.
- الاتصال الفعال.
- التوجه عبر القيم.
- التوافق مع متطلبات التغيير وتعديل النماذج السلوكية والمواقف.
- ليس المنظمة هي التي تحيل الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي بل هم الناس.

ورغم تطبيق النظرية في عدد من مؤسسات الأعمال إلا أن أكونور أكد أن النظرية تحقق فعالية ونجاحا في البيئة التربوية وفي عدد من منظمات مثلما حققته داخل قطاع الأعمال (أكونور وبلانكارد: 2000، ص179).

ب- نظرية " I " للتفوق الإداري (الإدارة بالقيم)، العساف 2005: من منطلق فعالية التغيير التي لا تتحقق إلا بمساندة منظومة قيمية أصيلة أتت نظرية " I " فوضع هذه النظرية - العساف- يرى أن القيم الأولية الجوهرية للإدارة لا بد لها من خاصية الثبات والعمق في مصنفة (نظرية I للتفوق الإداري) تصورا جديدا للإدارة بالقيم و أورها من منظور إسلامي هادفا بذلك إلى تحقيق الثبات والاتفاق الجوهرية بين كل الرؤى والتوجهات. ويقدم الدكتور عبد المعطي العساف نظريته ضمن تسلسل تعريفي يعرض فيه أهم مقاصده من وضع نظرية التفوق الإداري وهي نظرية حديثة دخلت الساحة الإدارية سنة 2005 ويقصد بها: الإسلام ISLAM والعالمية INTERNATIONAL تتضمن عدة مفاهيم رئيسية أهمها: (العساف: 2005، ص398)

- أهمية إدراك واستشعار أثر منظومة القيم في الإدارة بأجهزتها ومكوناتها وسلوكياتها.
- ضرورة الوقوف على مشروع تحديث القيم الخاصة بالإدارة في الأمم الإسلامية.
- تتفاوت القيم بين ما هو جوهري وما هو ثانوي قابل للنقاش.
- نظرية العساف تنطلق محللة لآثار المعتقدات (القيم العميقة) في النظريات الإدارية.
- يقارن العساف بين عدد من الرؤى الإدارية وبين فعل القيم فيها.
- نظرية العساف القائمة على القيم تقدم نموذج (I) لا للتفوق الإداري فقط بل هي تقترحه لخلق تناغم عقدي شامل يحقق التفوق الحضاري والإنساني.
- يطرح واضع النظرية معالجة دقيقة لعمليات الإبدال من النظريات السابقة إلى تطبيقات النموذج القيمي الجديد.
- يختم العساف نظريته بترتيبات تنظيمية لصيانة (I) والتي تشمل كل ما من شأنه أن يساعد على حماية مقومات النموذج المختلفة ويضمن استمرار فعالية المنظمات التي تطبقه.

أن تأتي نظرية الإدارة بالقيم في صورها المختلفة الأبعاد لدى أكونور وزميله والعساف إلا أن الأسلوب الإداري القائم على الإدارة بالقيم يظل محتويا لعدد من الخصائص والسمات التي تضيف على هذا الأسلوب أهمية وتمنحه وظيفة حيوية يؤديها داخل الأنظمة الإدارية ، ويمكن تلخيص أهمية الإدارة بالقيم فيما يلي (معهد الإدارة العامة : 2009، ص.ص 30 . 31)

أن نقل النماذج الغربية للإدارة إلى ثقافات أخرى ذات مرجعية مختلفة، يعدّ خطأ تطبيقي في معظم الأحوال ، ومن غير المجدي افتراض أن تطوير النظريات والتطبيقات الحادثة في الغرب ستكون ملائمة للتطبيق في البيئة العربية .

- تقدّم نظرية الإدارة بالقيم منهاجا يعتمد الاتصال والعلاقات الإنسانية ، مما يعزّز دور العنصر البشري، ويربط النظام بالأفراد العاملين فيه وبالمجتمع الذي ينتمي إليه وبالثقافة التي ينشأ فيه.

- الاتجاه العالمي نحو معالجة الإخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة المعاصرة هو اتجاه نحو تدعيم المرجع الأخلاقي وصيانة المصدر القيمي للذات الإنسانية داخل النظم .

- تقدّم نظرية الإدارة بالقيم خاصية الشراكة القيمية والتي تمثّل حلاً لكثير من صور الصّراع داخل النّظام الإداري ، كما أنّ القيم هنا ترتكز على عنصر الإعلان والشراكة مما يحقق لها انسجاما وشفافية تنظيمية مهمة.

- من خصائص الإدارة بالقيم أنّها شاملة فهي متعلّقة بالأطراف والأبعاد بكلّ صور وعناصر العمل الإداري ، لها سلطة على جميع العمليات والممارسات والأفراد وليست مجرد شعار أو فقرة ضمن خطة أو إعلان إداري.

سادسا : فرضيات الدراسة :

بناء على التساؤلات السابقة وإعتمادا على نتائج الدراسات السابقة يقترح الباحث الفرضيات التالية:

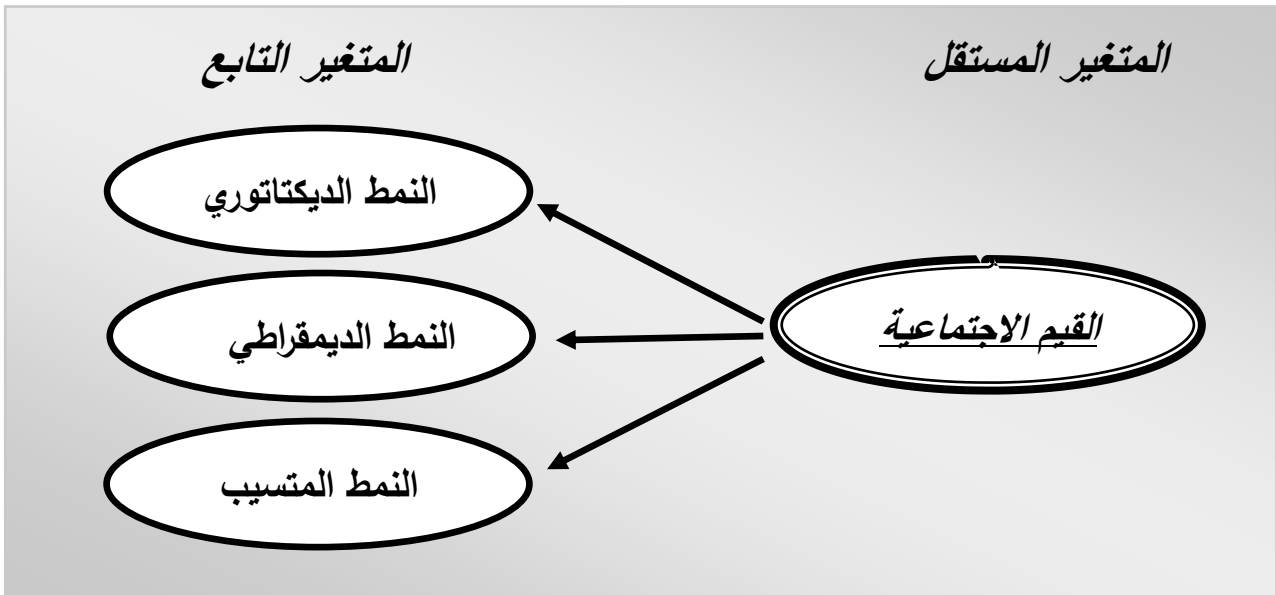
1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاجتماعية (التعاون - التسامح -

الصدق - التكافل - الأمانة - النزاهة) لرؤساء الأقسام ونوابهم والنمط القيادي

الأوتوقراطي .

- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاجتماعية (التعاون - التسامح - الصدق - التكافل - الأمانة - النزاهة) لرؤساء الأقسام ونوابهم والنمط القيادي الديمقراطي.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاجتماعية (التعاون - التسامح - الصدق - التكافل - الأمانة - النزاهة) لرؤساء الأقسام ونوابهم والنمط القيادي الحر (المتسيب) .
- 4- النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام ونوابهم هو النمط الديمقراطي .
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية (الأوتوقراطي - الديمقراطي - المتسيب) لرؤساء الأقسام ونوابهم تعزى لمتغير الجنس .
- 6- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والأنماط القيادية (الأوتوقراطي - الديمقراطي - المتسيب) لرؤساء الأقسام ونوابهم .
- 7- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية في المنصب والأنماط القيادية (الأوتوقراطي - الديمقراطي - المتسيب) لرؤساء الأقسام ونوابهم .

الشكل : (03) يوضح المخطط الفرضي لمتغيرات الدراسة



المصدر : من اعداد الباحث

الفصل الثاني

القيم الاجتماعية – دراسة سوسيو تنظيمية

تمهيد

أولا : ماهية القيم الاجتماعية

ثانيا : الاتجاهات الفكرية المفسرة للقيم الاجتماعية

ثالثا : سوسيولوجيا القيم في المجتمع الجزائري

رابعا : الإطار القيمي والأخلاقي في المنظومة الجامعية

خامسا : القيم الاجتماعية المعتمدة في الدراسة:

سادسا : انعكاسات تناقض القيم الاجتماعية مع قيم التنظيم

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعد القيم الاجتماعية عنصر هام في تكوين البناء الاجتماعي وتشكيل ثقافة المجتمع في وضع ثوابت تربط الفرد بمجتمعه تحت أسس ومبادئ أخلاقية التي يحددها المجتمع ومؤسساته وعاداته ومعتقداته الثقافية وغيرها من المعايير والقيم الاجتماعية التي تنظم عمليات التعامل البشري داخل نطاق واسع كالأمانة والصدق ، والتعاون والتكافل الاجتماعي ... الخ فهذه القيم تكتسب أهميتها في توجيه سلوك الإنسان وضبطه وتحريك دوافعه نحو الأفعال والسلوكيات التي يؤديها في الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه ، فلذلك نجد منظومة القيم في أي مجتمع تساهم بشكل كبير وفعال في بناء شخصية الإنسان في أبعادها الثقافية والاجتماعية والفكرية ، فبقدر ما ينجح المجتمع في غرس القيم الايجابية في نفوس أبنائه بقدر ما يتقدم هذا المجتمع في السلم المعرفي والحضاري ويكون أكثر انضباطا في علاقاته الداخلية والخارجية.

وستتناول في هذا الفصل الإطار النظري والمعرفي للقيم الاجتماعية والأسس الفكرية عند بعض رواد علماء علم الاجتماع وأهمية الإطار القيمي والأخلاقي داخل مؤسسات التعليم العالي وما يسوده من تفاعل اجتماعي في المحيط الجامعي من أعضاء هيئة التدريس والأطراف ذات علاقة مرورا بسوسيولوجيا القيم في المجتمع الجزائري وما يطرأ عليه من تغيير قيمي في مجالات الحياة وصولا إلى صراع وتناقض القيم داخل التنظيم.

أولا : ماهية القيم الاجتماعية

1- خصائص القيم الاجتماعية : باعتبار تعدد وتنوع القيم واختلافها في التعريفات والمدلولات

أورد العلماء خصائص متعددة لها وهي نتاج للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد ، فرغم تميزها بالثبات والاستمرارية فهذا الثبات ليس مطلقا لذلك فهي تتميز ببعض الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المفاهيم:

- الإنسانية : معقدة وغير محددة فإن مسألة قياسها تبدو صعبة المنال ، وفي هذا الصدد يرى أحد العلماء الأمريكيين وهو " لويس " أن القيمة هو ما يختبره الإنسان ولا يمكن تعريف القيمة دون اختيار الإنسان لها وتبرز الخاصية الإنسانية للقيم في كون هذه الأخيرة -القيم - دائما واضحة وجلية في سلوك الإنسان ، حيث تساهم في تحديد اتجاه السلوك ورسم مقوماته. (بوشلوش : 2008 ، ص.61).

- متعلمة : أي أنها مكتسبة من خلال البيئة وليست وراثية ، بمعنى آخر يتعلمها الفرد من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية فالفرد يتعلم في حياته كيف يقوم الأشياء وكيف يصدر الأحكام على الأعمال والسلوك وهو يتأثر بمعايير خاصة تتبناها الجماعة التي ينتمي إليها.

- متغيرة : أي أنها ليست نتيجة التفاعل المستمر بين الفرد وبيئته تبعا وتبعا لعوامل الثقافة والتربية والاجتماع والحراك الاجتماعي الديناميكي ، والحراك الفيزيقي ويرى منها أن تغير القيم يحدث عندما يصبح المجتمع ديناميا ويظهر صراع القيم عندما تكون جماعتين أو أكثر مختلفتين وحدث بينهما توافق أو سيطرت أحد على الأخرى.

- نسبية : تمتاز بالثبات النسبي وهو تختلف من فرد لآخر تبعا لعوامل المكان أو الزمان والثقافة والجغرافيا والإيديولوجيا ، فالقيم مسألة نسبية متغلغلة في الإنسان تنبع منه ومن رغباته ، والإنسان هو الذي يضفي على الشيء قيمته ومن خلال القيم يمكن

فعل معين بأن له "معنى" أي أن القيم تشكل أو تصاغ في ألفاظ مطلقة ولكنها تطبق في حدود موقفية خاصة.

- **ذاتية** : أي أنها خاصة بكل فرد يحس بها بطريقته الخاصة وبشكل متميز عن الآخرين تبعا للظروف الفردية القائمة بين البشر والقيم ذاتية مرتبطة بالأشخاص من ذلك أن التفضيلات التي يقوم بها الفرد إزاء الأشياء أو الموضوعات تكون ذات طابع ذاتي أو شخصي و بما يتفق الإطار الحضاري الذي يعيش فيه.

- **معيارية** : بمعنى أن القيم تعتبر بمثابة معيار لإصدار الأحكام تقيس وتقيم وتفسر وتتعلل من خلالها السلوك الإنساني. (سعود. 1994. سرحان: ص 30)

- **تلقائية** : فالقيم من صنع المجتمع وليست من صنع فرد أو جماعة بالرغم من أنها ذات طبيعة فردية حيث ترتبط بالحاجات الإنسان المباشرة الحيوية والنفسية. (البارودي : 2014 ص 35).

- **تجريدية** : للقيم معاني مجردة تنسم بالموضوعية والاستقلالية في السلوك الذي يمثله والواقع الذي تعيشه فالعدل من حيث هو قيمة يحصل معنى ذهنيا مجردا غير محسوس ، لكنه يتخذ قيمته من الواقع الحسي الممارس. (الكناني : 2012 ، ص 51).

- **متدرجة هرمية**: معنى تدرج القيم أنها تنتظم في سلم قيمى متغيرو متفاعل إذ تترتب القيم عند الفرد هرميا تهيمن فيه بعض القيم على بعضها الآخر و غالبا ما يلقى الفرد تعارضا بين قيمة المهمة في أعلى هرمه القيمى وأدناه مثلا : الصلاة ، وطلب العلم.

- **المتداخلة** : فالقيم مترابطة ومتداخلة حيث أنها تتضمن الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية كما أنها متداخلة من حيث التطبيق. (ماجد زيود: 2006، ص39).

يعد ذكرنا لأهم الخصائص للقيم الاجتماعية عديدة يمكن حصرها في نقاط حسب

الخصائص التي تتصف بها وهي:

❖ تنتمي القيم إلى عالم المثل ، فهي تعبير أخلاقي يستمد من الإنسان من الفلسفة أو تصور أو عقيدة دينية.

❖ تعتبر القيم قواعد عامة تحدد وتوجه السلوك في المواقف المختلفة ، وتفرق بين السلوك المقبول وغير المقبول.

❖ ترتبط القيم بالأفكار والمبادئ والاتجاهات المقبولة في المجتمع ومن ثم فهي توضح الطرق والوسائل المختلفة التي يجب أن يسלט في ضوءها الإنسان حتى يحقق أهدافه.

❖ يأخذ البعض بنسبة القيم من حيث اختلافها من فرد لآخر أو مكان لآخر أو من ثقافة إلى أخرى أو من زمان إلى زمان ونحن نؤمن إيماناً قوياً بثبات القيم من حيث اعتقادنا في صدق المصدر الذي عن طريقه نأخذ قيمنا. (محمد شفيق : 1997 ، ص 247).

❖ تهتم القيادة بالأهداف البعيدة التي يضعها الإنسان بنفسه لا بالأهداف الفرعية. (محمود : 1984 . ص 141).

2- وظائف القيم : إن الإشارة إلى أهمية البحث أي الأهمية من دراسة موضوع القيم ترتبط بدورها ووظيفتها على المستوى الفردي وكذا على المستوى الاجتماعي و لكلا المستويين التأثير في الآخر إذ تقوم القيم بالوظائف والأدوار التالية :

أ- القيم كمعايير لتوجيه السلوك:

- تعتبر معايير للحكم والتقييم .

- تقودنا إلى تفضيل إيديولوجية سياسية أو دينية معينة أي أن القيم تسوقنا إلى اختيار وتفضيل أي القيم الأخرى أنسب وأكثر ملائمة لنا في جميع النواحي سياسية أو دينية أو اجتماعية.

- تقودنا إلى اتجاهات محددة ما يتعلق بالقضايا الاجتماعية .

- تعد الطريقة التي نقدم بها أنفسنا للآخرين ، أو تقبل بها الآخرين أي أن القيم تضبط لنا الطريقة المثلى لنظهر بها في المجتمع وتستطيع أن نتقبل بها الآخرين.

- تستعمل كمعايير من أجل التأثير على الآخرين فتعرف أي القيم تستحق أن تؤثر وتتأثر بها عن طريق قيم الشخص تحكم على سلوكياته و اعتقاده واتجاهاته.

- تستعمل من أجل المقارنة بين الأفراد أي أن القيم توظفها من أجل الحكم على الأفراد هذا أحسن والآخر سيئ وهذا بمطابقة سلوكياتهم من القيم الموجودة في المجتمع.

- تخبرنا كيف نبرر أفعالنا غير المقبولة أي أنها تقدم لنا الطريقة التي نستطيع بها إظهار الأفعال المنافية للقيم الموجودة في المجتمع. (العزة : 2006 ، ص 148).

ب- **القيم كدافع** : القيم طاقات للعمل ودوافع للنشط ومتى تكونت القيم المرغوب فيها لدى المرء فإنه ينطلق إلى العمل الذي يحققه وتكون بمثابة المرجع أو المعيار الذي نقيم به هذا العمل لنرى مدى تحقيقه لها. (الشافعي : 1971 ، ص 371).

ت- **القيم كمخطط لحل الصراعات واتخاذ القرارات** : تكون القيمة كمخطط لحل الصراعات واتخاذ القرارات قد يثير هرم قيمي وليس قيمة واحدة وهنا يدخل الفرد في صراع من أجل اختيار القيمة المناسبة.

ث- تلعب القيمة دورا فعالا في عملية التوافق النفسي والاجتماعي للأفراد إلى جانب الدور الذي تلعبه في عمليات العلاج النفسي وهي بذلك تهدف لتعديل السلوك وخاصة عند بعض الأفراد الذين ينتمون للدين . (طهطاوي : 1996. ص 45).

• **على مستوى الفردي** : وتتمثل فيما يلي:

❖ أنها تهيئ للفرد اختيارات معينة تحدد السلوك الصادر عنه بمعنى آخر تحدد شكل الاستجابات وبالتالي تلعب دورا مهما في تشكيل الشخصية الفردية وتحديد أهدافها في إطار قيمي متكامل.

❖ أنها تعطي للفرد إمكانية أداء ما هو مطلوب منه وتمنحه القدرة على التكيف والتوافق الاجتماعي وتحقيق الرضا عن نفسه لتجاوبه مع الجماعة في مبادئها أو عقائدها الصحيحة.

- ❖ أنها تحقق للفرد الإحساس بالأمان فهو يستعين بها على مواجهة ضعف نفسه والتحديات التي تواجهه في حياته.
- ❖ أنها تعطي الفرد فرصا للتعبير عن نفسه مؤكدا ذاته فهو عن فهم وعمق إمكانيته.
- ❖ أنها تدفع الفرد لتحسين إدراكه ومعتقداته لتتضح الرؤيا أمامه وبالتالي تساعد على فهم العالم حوله وتوسع إطاره المرجعي في فهم حياته وعلاقاته
- ❖ أنها تعمل على ضبط الفرد لشهواته ومطامعه كي لا ينقلب على عقله ووجدانه لأنها تربط سلوكه وتصرفاته بمعايير وأحكام في ضوئها وعلى هديها، إلا أنه يجب أن تدرك هاته الوظائف ليست منفصلة عن بعضها بل تتداخل وتتكامل وبالتالي تحقق ذاتية الفرد إنها في النهاية تحقق إنسانية الإنسان.
- **على المستوى الاجتماعي:** (الزيود : 2006 ، ص 27): تتمثل فيما يلي :
 - ❖ أنها تساعد المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه بتحديد الاختيارات الصحيحة التي تسهل على الناس حياتهم وتحفظ للمجتمع استقراره وكيانه في إطار موحد.
 - ❖ تقي المجتمع من الأناثية المفرطة والنزاعات والشهوات الطائشة في حد ذاتها بدلا من النظر إليها على أنها مجرد أعمال لإشباع الرغبات.
 - ❖ أنها ترتبط أجزاء ثقافة المجتمع ببعضها حتى تبدو متناسقة ، كما أنها تعمل على إعطاء النظم الاجتماعية أساسا عقليا يصبح عقيدة في ذهن أعضاء المجتمع المنتمين إلى هذه الثقافة
 - ❖ أنها تعمل على تماسك المجتمع فتحدد له أهداف حياته ومثله العليا ومبادئه الثابتة المستقرة التي تحفظ له هذا التماسك والثبات اللازمين لممارسة حياته الاجتماعية السليمة.
- 3- **مكونات القيم :** تحتوي القيم من منظور "روكيش" على ثلاثة عناصر لا يمكن فصل إحداها عن الأخرى لأنها تندمج وتتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان و السلوك ، فهي تحتوي على ثلاثة عناصر مثلها مثل الاتجاهات والمعتقدات وهي:

أ- **المكون المعرفي** : ومعياره الاختيار الشعوري أي انتقاء القيمة من بدائل مختلفة بحرية كاملة بحيث ينظر الفرد في عواقب انتقاء كل بديل ويتحمل مسؤولية انتقائه بكاملها وهذا يعني أن الاختيار اللاشعوري لا يشكل اختياراً يرتبط بالقيم حيث يعتبر الاختيار المستوى الأول لسلم الدرجات المؤدية إلى القيم ويتكون من ثلاث خطوات متتالية وهي: استكشاف البدائل الممكنة ، النظر في عواقب كل بديل ، ثم أن الاختيار حر .

ب- **المكون الوجداني** : معياره التقديم الذي ينعكس في التعلق بالقيمة والاعتزاز بها والشعور بالسعادة لاختيارها والرغبة في إعلانها على الملأ ، ويعتبر التقدير المستوى الثاني في سلم الدرجات المؤدية إلى القيم ويتكون من خطوتين متتاليتين هما : الشعور بالسعادة لاختيار القيمة ، ، ثم إعلان التمسك بالقيمة على الملأ.

ت- **المكون السلوكي** : ومعياره الممارسة والعمل أو الفعل ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة أو الممارسة على نحو يتسق مع القيمة المنتقاة على أن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سمحت الفرصة لذلك ، وتتكون الممارسة من خطوتين متتاليتين وهما : - ترجمة القيمة إلى الممارسة ، - وبناء النمط القيمي. (العاجز:1999 ص 9)

وعليه نجد أن للقيم ثلاث مستويات رئيسية معرفية ووجدانية وسلوكية مرتبطة بمعايير تتحكم بمناهجها وعملياتها وهي الاختيار والتقدير والفعل.

ويرى "كراثل" أن اكتساب القيم يحدث عبر عمليات متسلسلة وعلى نحو هرمي ذو خمس مستويات وهي:

❖ **مستوى الاستقبال** : ويشير هذا المستوى إلى مرحلة وعي المتعلم وحساسيته بالمشكلات المحيطة به، ورغبته في استقلالها ، وضبط انتباهه ، وتوجيهه نحو مشكلات معينة دون غيرها لأهميتها في نظره.

❖ **مستوى الاستجابة** : حيث يتعدى المتعلم في هذا المستوى مجرد الانتباه إلى الاندماج في الموضوع أو الظاهرة أو النشاط مع الشعور بالارتياح لذلك.

❖ **مستوى التقييم :** يعطي المتعلم في هذا المستوى قيمة أو تقدير للأشياء أو الظواهر أو الأفكار ، ويسلك سلوك متسقا وثابتا إزاء بعض الموضوعات ، حيث يجعلنا نستنتج أن لديه قيمة معينة.

❖ **مستوى التنظيم :** مستوى تنظيمها في منظومة قيمة مبنيا ترتيب هذه القيم ومدى سيادة كل منها على القيم الأخرى.

❖ **مستوى الوسم بالقيمة :** حيث يستجيب فيه المتعلم باستجابة متسقة للمواقف المشحونة بالقيم، وذلك وفقا للقيم التي يتبناها ويعتقدها ، وفي هذا المستوى يتم إصدار السلوك دون استشارة للانفعالات ويوسم بطريقة تدل على نمط سلوكه وحياته ، كأن يوصف بالتعاون أو الصدق أو الاندفاع نتيجة للتوافق بين قيمه وسلوكه أو بين أعماله وما يؤمن به. (المليجي 1985: ص 259).

4-مصادر القيم الاجتماعية : تعتبر القيم الاجتماعية معايير بقاس عليها السلوك الإنساني وهي تنشأ نتاج خبرات في المجتمع من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية والتي تمثل المصدر الأساسي للقيم الاجتماعية ، فنجد العديد من المؤسسات على رأسها الأسرة في بلورة القيم لدى الأفراد ونقلها من جيل إلى آخر، فقد تنوعت هذه الوسائط مع مرور الوقت ، فلم تعد الأسرة وحدها تهتم بتنشئة الأبناء فيظهر دور المؤسسات التربوية ثانيا والمؤسسات الإعلامية ثالثا التي فرضت نفسها بفعل التطور التكنولوجي و المعلوماتي الذي يشهده العالم خلال الحقبة الأخيرة ، كما أن لجماعة من الرفاق دورا فعالا في تنشئة القيم الاجتماعية ، خاصة ذات أخلاق حميدة مشددين على دور الدين في ذلك وفي ضوء هذه المعطيات سنحاول تناول أهم المؤسسات التي تساهم في اكتساب القيم الاجتماعية لأفراد.

أ- **الأسرة :** هي البيئة الأولى التي تتولى العناية بالطفل ورعايته وتوجيهه ويساهم في ذلك الأم ثم الأب والأخوة ، فالأسرة تزرع القيم لدى أبنائها من خلال تربيتهم وإعدادهم وفقا لمعايير مجتمعه وثقافته وقيمه ، فهي أكثر الوحدات تأثيرا في النسق القيمي. (جلوب كناني : ص 46).

تعد الأسرة النواة الأساسية في تكوين المجتمع وهي كذلك الركيزة الأساسية في تكوين النسق القيمي للفرد بما تقوم به من إعداد للنشء وينقلها التراث من جيل إلى جيل من معتقدات وقيم ، يمكن التأكيد على دور الأسرة كوسيط هام وأساسي بين الثقافة والفرد من خلاله يتحقق غرس القيم أو تغييرها في نفوس الأبناء . فالأسرة المتمثلة في الأبوين هي المسؤولة عن بث روح المسؤولية واحترام القيم ، وتعويد الأبناء على احترام الأنظمة الاجتماعية ومعايير السلوك وتلقينهم عادات السلوك المختلفة متأثرين في ذلك بالإطار الثقافي الذي يسود المجتمع ، فالأسرة كمؤسسة اجتماعية لا توجد في فراغ اجتماعي وإنما يحكمها إطار ثقافي تنتمي إليه، (نورهان: 1989 ، ص 112)،

فالأسرة تكسب أفرادها قيما معينة ثم تقوم الجماعات الأخرى التي ينظم إليها الفرد خلال حياته الاجتماعية في مراحل عمره المختلفة بدور مكمل لدور الأسرة .

ب- المؤسسات التربوية : تكمل المؤسسات التربوية الدور الذي بدأت به الأسرة في عملية التنشئة الاجتماعية تأتي المدارس والجامعات كحلقة ثانية في نشر الوعي لدى الأجيال المتلاحقة لبناء مجتمع متماسك وقوي . فنعتبر المؤسسة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تقوم بوظيفة التربية ونقل الثقافة وتوفير الظروف المناسبة لإيجاد التوازن النفسي والاجتماعي لدى الفرد لأنها تؤثر في مفاهيم الفرد وفي تكوين معتقداته كما تؤثر في سلوكه فالمدرسة هي مؤسسة أوجدها المجتمع من أجل تربية وتعليم الأبناء على أسس منهجية سليمة بهدف إعداد الفرد إعدادا صالحا وصقل شخصيته وتعديل سلوكه. (إيمان: 2008، ص 69) .

فبغض النظر عن معاني ومفاهيم ، المدرسة والمؤسسات التربوية ، والأخلاق وربطها بما تعلمه سابقا من الأسرة هذا ما يزيد من إثرائه لمنظومة قيمه من خلال الاحتكاك بنموذج مجتمعي آخر، فتساهم تلك المؤسسات ببناء شخصية الفرد وتساعد في نمو وظائفه المعرفية والسلوكية.

ت- الإعلام : تعد وسائل الإعلام من أهم وسائل التنشئة الاجتماعية إذ تلعب دورا هاما وخطيرا في تنشئة الأجيال الصاعدة في المجتمع الحديث والمعاصر ، فوسائل الإعلام (التلفاز ، المذياع ، الجرائد ، الكتب ، الانترنت ، المسرح) المقروءة والمسموعة والمرئية تشكل جسرا ومعبرا هاما في نقل القيم والاتجاهات والسلوكيات. (الجوهري: 1988، ص296).

فقد اهتم العديد من المختصين في المجال بتعريف الإعلام لكنهم لم يتفقوا على تعريف موحد له، ومع ذلك يعد الإعلام أداة إخبارية ترفيهية تعليمية وغيرها حيث يرى البعض أن الإعلام هو تزويد النفس بالأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة والحقائق الثابتة ، التي تساعد على تكوين رأي صائب حول واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات بحيث يعبر هذا الرأي تعبيرا موضوعيا عن عقلية الجماهير واتجاهاتهم وميولهم. (عبد العظيم: 2005. ص 216).

لهذا السبب أصبح الإعلام جزء لا يتجزأ من حياة الفرد بتجهيز المعلومة لأفراد المجتمع دون جهد منهم . إذن فوسائل الإعلام التي يحتك بها أفراد المجتمع على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم التعليمية دورا كبيرا في عملية التنشئة الاجتماعية وفي خلق الوعي الاجتماعي ونقل القيم الإيجابية والسلبية على حد سواء من خلال التدفق الإعلامي اليومي الهائل.

ث- دور جماعة الرفاق : تؤدي جماعة الرفاق دورا بالغا الأهمية والحساسية في التأثير على أفرادها بسبب كونها تنشأ في مرحلة حاسمة من مراحل نمو الطفل ، أين يكون الطفل يبحث عن ذاته خارج الأسرة وإشباع الحاجات والدوافع الاجتماعية التي تلقى كبحا من قبل محيط الأسرة ، فتكون جماعة الرفاق البديل المناسب لاحتضان الطفل وتمكينه من إرادته ، بذلك تساهم جماعة الرفاق بشكل أساسي في صياغة شخصية الطفل وقيمه واتجاهاته ، فعن طريق التأثير بسلوك الرفاق يتبنى الطفل كثير من أشكال السلوك شعوريا أو لا شعوريا بل يجد نفسه يتصرف بشكل تلقائي وفق نموذج سلوك معين ، وتؤدي عملية

النمذجة والملاحظة دورا كبيرا في تعلم هذه القيم والاتجاهات والآراء والميول باعتبار أن جماعة الرفاق لا تملك سلطة قهرية على أفرادها و بالتالي يكون تأثيرها بشكل تلقائي وغير رسمي. (نعيمة: 2002، ص29).

كما تلعب جماعة الرفاق دورا كبيرا في تشكيل اتجاهات الأفراد وقيمهم وسلوكهم في مختلف المراحل العمرية ، فهي تحدد للفرد قيم معينة يسير في إطارها ، فقد يتنازل عن بعض القيم التي اكتسبها في المحيط الأسرة ليأخذ بغيرها مما تأثر به في إطار مختلف وإن كان يماثل في معظمه التنشئة الأسرية أو البيئة الاجتماعية فهو امتداد لهما ، حيث أن المحيط الاجتماعي يؤثر في الفرد تأثيرا كبيرا ، وكلما كان المجتمع أكبر كان تأثيره في الفرد أكثر.

وإن كانت الأسرة تلعب الدور الأساسي والأول في عملية التنشئة وغرس القيم الاجتماعية ، فتقوم جماعة الرفاق بدور المكمل لهذه العملية وفق معايير وقيم سائدة في المجتمع. (نعيمة: 2002، ص29).

ج- الدين : يعد الدين محددًا ومرجعًا أساسيًا للسلوك الإنساني فالدين مؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية يعمل عن طريق مؤسساته المختلفة على تلقين الأفراد مختلف القيم والمبادئ المتعلقة بهذا الدين ويعتبر كذلك جوهر القيم الخلقية وكل ديانة لها مبادئها أو نسقها القيمي الخاص بها إن صح قول ذلك وتعرض الكثير من العلماء إلى علاقة الدين بالظواهر الاجتماعية الأخرى بصفة عامة وكذا علاقته بسلوكيات وتصرفات الأفراد على غرار "دوركايم" و"فيير".

وفيما يتعلق بالمجتمع الجزائري يتجلى هذا الأمر بوضوح حيث أن معالم الدين الإسلامي تظهر جلية على سلوكيات أفرادها حتى وإن كثرت الحديث عن تراجع دور الدين ومؤسسات التنشئة الاجتماعية في الفترة الأخيرة على غرار مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأخرى.

ففي المجتمع الجزائري تنتشر قيم التسامح ومساعدة المحتاجين مثل الذي يحدث أيام رمضان من إفطار للصائمين وكذا مواسم الأعياد كإهداء الأضاحي للفقراء وغيرها من القيم التي عمل الدين الإسلامي على غرسها في نفوس الأفراد. (أحلام: 2016 ص 10).

ح-الثقافة : تعتبر الثقافة مصدرا أساسا في تنشئة القيم الاجتماعية كما عرفها الباحث "إدوارد ديزنت تايلر" في كتابه الحضارة البدائية بأنها ذلك كل المركب الذي يشمل على المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعادات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضو في المجتمع.

فمن خلال هذا التعريف يتبين أن للثقافة مصدر مهم للقيم المختلفة بكونها ذات روح تحمل في طياتها المعارف بكل سعتها ومجالاتها.

خ- الظروف الاقتصادية والاجتماعية : من المصادر المهمة للقيم أيضا المعطيات والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي صاحبت المراحل الحضارية التي يمر بها المجتمع عبر مسيرته الطويلة ، فالجمع بين الرواسب المادية التي ورثها المجتمع من العهود السابقة التي شهدها وبين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي عاصرها في ظل النهضة قد أدى دوره الفاعل في ظهور قيم جديدة تحمل مسؤولية وحب العمل اليدوي وتثمين جهد الطبقة العاملة والثقة بالنفس والصبر والتفائل والنقد الذاتي إضافة بلورة جذور الديمقراطية التي صاحبت عصر النهضة والتحرير التي استوعبها الأفراد بعد أن أصبحت المرشد والموجه لسلوكهم اليومي ، وتظهر لنا تلك القيم في الواجب الوطني والقومي وتحقيق الفوارق الطبقيّة ومحاربة الاستغلال والاحتكار والتسلط وتحقيق الفوارق الحضارية بين الريف والمدينة. (الجموعي : 2014 . ص 81) .

ثانيا : الاتجاهات الفكرية المفسرة للقيم الاجتماعية : لقد اختلف علماء الاجتماع في تفسير موضوع القيم ، وذلك بالنظر إلى التوجهات الفكرية لكل منهج والإطار المرجعي الذي على أساسه

تفسر القيم ، وفيما يلي عرض تفصيلي لبعض إسهامات هؤلاء العلماء في إطار الاتجاهات التالية:

أ- **الاتجاه الماركسي** : يرى أصحاب هذا الاتجاه أن القيم حقائق واقعية توجد في إطار اجتماعي واقتصادي ، فهي ترتبط بحياتنا العملية ارتباطا وثيقا ، وينطلق مفكرو هذا الاتجاه في تفسيرهم للحياة الاجتماعية من منطلق مأواها ، فالتاريخ تتحكم في مسيرته قوانين موضوعية لا تخضع لإرادة الأفراد أو الجماعات ، وهذه هي حتمية التاريخ من وجهة نظرهم ، كما يعد البناء الاقتصادي للمجتمع هو المصدر الرئيسي للقيم لأن هذه الأخيرة تتشكل وتتطور بتطور النسق الاقتصادي وذلك لوجود رابطة وطيدة وتأثيرات تبادلية بين البناء التحتي والبناء الفوقي ، فالبناء التحتي يؤدي حتما إلى حدوث تغيرات في البناء الفوقي وبالتالي فالقيم باعتبارها إحدى مكوناته ، كما يؤول البناء الفوقي بدوره إلى حدوث تأثيرات في علاقات الإنتاج سواء كان هذا التأثير إيجابيا فيسرع بتغيير البناء الاقتصادي أو سلبيا فيعوق عملية التغيير في ذلك البناء ، وأن العامل الذي يتحكم في تطور العالم لا يعود إلى الفكر وإنما هو الأحوال الاقتصادية التي تسود أي مجتمع في أي مرحلة من مراحل تطوره ، وبالتالي تكيف تفكيره وتحدد أساليب تطوره وأنماط سلوكياتهم وفي المعنى يقول "ماركس" ليس وعي الناس هو الذي يحدد وجودهم بل العكس من ذلك فإن وجودهم الاجتماعي هو الذي يحدد وعيهم. (Wilbert e Moor bert M COOK 1967 p 20/23).

كما كشف هذا الاتجاه عن حقيقة مهمة مرادها أن القيم نسبية ، ذات طبيعة ديناميكية متطورة ومتغيرة بتغيير الأوضاع الاقتصادية ، ومختلفة باختلاف المراحل التطورية التي يمر بها المجتمع ، كما أنها تتباين بتباين الوضع والظروف المادية للطبقات المكونة للبناء الطبقي في المجتمع ، لذا فالقيم الإنسانية مطلقة لا يمكن أن توجد في مجتمع يتسم بالصراع بين الطبقات لكنها سوف توجد قطعا حينما تزول

الملكية ويزول معها استغلال الإنسان للإنسان وهذا لا يكون إلا بتحقيق الشيوعية تحقفا كاملا . (Moor.bent.M,Cook.1979.p17.1899)

وما يلاحظ على هذا الاتجاه أنه ركز بصورة كبيرة على المادية الاقتصادية وذلك عن طريق تأكيد أن نسق القيم كمتغير مستقل في التغير الاجتماعي وركز على أن القيم والأفكار والدين ما هم إلا انعكاسات لوضع الطبقة أو أن المصالح الطبقيّة لا يمكن أن تفهم بعيدا عن مفهوم الطبقة للدين و الايديولوجيا ونسقتها القيمي .(بيومي : 2002 ، ص 135).

ب- **الاتجاه التاريخي** : إن الأخذ بالمبدأ السوسيلوجي الذي مفاده أن تحليل الظاهرة الاجتماعية والمعرفية أسباب حدوثها يستلزم الرجوع إلى تاريخها والإطار الذي نشأت فيه ، ذلك أنها لا تصدر من العدم ولا تنتشر في فراغ ، وإنما يؤكد الوجود التاريخي هذا رأي أصحاب هذا الاتجاه في تحليل منتجات اجتماعية وتركيبات ثقافية ، مرتبطة في ذات الوقت ببعدها الزمني وعلى هذا الأساس يرد أصحاب هذا الاتجاه القيم إلى مبادئ الضرورة والفاعلية ، فانطلقوا من حتمية التاريخ إلى دراسة العمليات الثقافية والصراعات التاريخية والأوضاع الطبقيّة وتحليل الإمكانيات الموضوعية لسائر الطبقات من خلال صراعاتها وآمالها ومخاوفها ، تلك الآمال والمخاوف التي تنبثق من ظروف وضعيّة يحددها السياق السوسيو تاريخي ، لذلك ليست القيم في التاريخ هي قيم أشياء وإنما هي قيم أشخاص من حيث أن الإنسان هو الكائن التاريخي الذي يضفي على سلوكه معناه ومغزاه كفاعل أخلاقي وكحامل للقيم ، وعلى هذا الأساس يرى أصحاب هذا الاتجاه أن القيمة هي قيمة الإنسان الذي ينتمي إلى ثقافة وقيمة السلوك حتى يتطابق مع الإرادة والتاريخ، فالمثل العليا والنوايا والتضحيات وقيم الوفاء والنبالة والشجاعة والبطولة كلها أمور نسبية متغيرة يحملها الإنسان ككائن اجتماعي منخرط في زمرة أو أسرة ، كما تخضع بالطبع لحكم الزمن وتتفاد لمنطق التاريخ. (قباري محمد إسماعيل: 1979، ص.ص 74.77).

وفي هذا الإطار يعد "كارل منهايم" المثل الحقيقي للنزعة التاريخية في دراسة الظواهر وتحليل طبيعة القيم ، حيث قدم رؤية ترتبط بالسياق السوسيو تاريخي، منتقدا في بداية الأمر التفسير الماركسي وكذلك فكرة العقل الجمعي لدى "دوركايم" في تفسير طبيعة الظواهر الاجتماعية . حيث يدعو إلى الرجوع إلى منطق المواقف السوسيو تاريخية عند تفسير طبيعة كل قيمة أو ظاهرة اجتماعية تظهر في المجتمع ، وذلك أنه ينبغي الأخذ بفكرة المواقف الكلية عند النظر إلى الإنسان التاريخي في مشاركته في الحياة الاجتماعية واستجابته لها طبقا لأنماط فكرية سابقة عليه ، إذ يرتبط الإنسان الاجتماعي بمواقف موروثه في الفكر والعمل ، ومن ثم تصبح القيم صورا اجتماعية منتزعة من الأوضاع الاجتماعية الشخصية ، فهي صور مجردة عن مادتها التاريخية ومحتوياتها الاجتماعية كما يؤمن "مانهايم" بديناميكية العمليات التاريخية، أي بنسبية المواقف السوسيو تاريخية وصلتها الوثيقة بسوسولوجية المعرفة والفكر وبالتالي تتغير القيم وتختلف المقولات باختلاف المواقف والظروف الاجتماعية، أي أن الأفكار لا تتبثق إلا عن طبيعة روح العصر ، تلك الروح التي تتمخض عن سائر العمليات التاريخية والثقافية القائمة في البناء الاجتماعي. (قباري محمد إسماعيل:1971، ص. ص. 430.435).

أما ماكس شيلر، فإنه ينطلق أيضا في تحليله لطبيعة القيم من منطق السياق السوسيو تاريخي ، إذ يرى أنه لا يمكن فصل القيم عن مواقف الحياة ، فهي تلازم وتصاحب كل عمل وتحقق كل فعل ، وبالتالي فهي عن بنية الواقع التاريخي لذلك يؤكد "شيلر" على مبدأ موضوعية القيم حين يرى أن الوعي بقيمة الأشياء هو بمثابة رد فعل إنساني أو حركة تبادلية بين عالم الأشياء ووجودها الواقعي من جهة أخرى ، وأن القيم ليست صورا ثابتة على نحو ما زعم "كانط" وغيره من الفلاسفة المثاليين، فالصورة المطلقة (للجمال) لا وجود لها بقدر ما يتحقق لنا في الواقع بعض أشكال حسية أو مضامين متغيرة لصور جزئية تعبر عن معنى (الجمال) فما تسميه (بالجميل) إنما يتغير بالطبع بتغير الظروف الاقتصادية والتاريخية والأحوال الاجتماعية والثقافية بمعنى أن الجمال إنما يعبر

عن نفسه في صور تتحقق فيها مظاهر مختلفة ومتغيرة خلال سياق التاريخ. (Nicholas Rescher/1959/58/62

تتجلى القيم على هذا الأساس في واقع فرد ملتزم بوضع معطى وأنه عند تحليلها يترتب علينا أن نلتمس الحاضر له ماض معين وأن المشكلة التي تعترض سبيله ، إنما تظهر له في لحظة معينة من لحظات حياته ، ويبدو حلها لغيره في ثوب فعل وكأنه حلقة محددة متسقة من حلقات تاريخه الخاص ، حلقة يكتنفها ماضيه من قبل ويتمها المستقبل من بعد وهذه الآفاق الشخصية الموقوتة تقع هي ذاتها في دائرة التاريخ الاجتماعي الأوسع. (Raymond Aron.1974.95/97

ما يلاحظ عن أصحاب هذا الاتجاه في محاولتهم إبراز خاصية القيم على أنها موضوعية ويستلزم لمعرفة أي ظاهرة اجتماعية وأسباب حدوثها يرجع إلى تاريخها. ت- **الاتجاه الوظيفي** : يستند هذا الاتجاه على التصور العضوي للمجتمع ، هادفاً إلى الكشف عن كيفية إسهام أجزاء النسق في تحقيق تكامل النسق ككل لاستمراره أو لإضرار بهذه الاستمرارية ، غير أن تكامل الأجزاء لا يتم دائماً على نحو مثالي مما يدعو إلى تكيف هذه الأجزاء مع المؤشرات الداخلية والخارجية توفير أساليب الضبط لإعادة التوازن.

ويرى "دوركايم" من هذا المنطق أن الإنسان الذي ينتمي إلى مجتمع مالا يدرك ذاته ولا الآخرين إلا بتوسط التصورات المشتركة التي ترجع في كيانه جانب الوجدان الاجتماعي ، وتنظم

حاجته الفردية حيث أن المجتمع يضع الإنسان على صورته وليست القيم إلا تعبيراً عن رغبات الأفراد في إرضاء المجتمع الذي ينتمون إليه، لأنه لا يمكن أن تتصور كائناً متواجداً إلا بلغة المجاز ، ذلك أن الضمير الفردي يعكس بيئة الجماعة التي تنتمي إليها وفيه تلتقي تعاليمها ، لأن القيم الأخلاقية التي يؤمن بها ويرعاها في سلوكه إنما تحدد بعض الأحوال الثابتة في الفكر الجمعي ، فتعين الخير والشر تبعاً لطبيعة المجتمع الراهن

وهذه القيم تتغير لكون أن طبيعة الظواهر الاجتماعية الأخرى في تغير مستمر. (Madeleine Grawitz 979.110.112).

يذهب دوركايم كذلك للقول بأن القيم موجودة وجوداً خارجياً عن الشخص الذي يصدر أحكام القيمة، فهي تنظف بصفة مستقلة عن كيفية الإحساس به خارج الذات. (دوركايم: 1969, 152, 153).

ولقد رفض "دوركايم" الرأي القائل بوجود القيمة في الموضوع ذاته (أي ذات خاصية باطنية في الشيء تؤثر في الذات أو أن الذات هي تخلع القيمة على الشيء) مبرراً رأيه بعدم وجود أي تناسب بين خصائص الأشياء من جهة ، وبين قيمها من جهة أخرى مؤكداً أن جميع القيم تقدير للأشياء ، فهي تتجم عن العلاقة التي تربط الأشياء بالمظاهر المختلفة للمثل العليا ، وهذه الأخيرة ليست أمور مجردة أو تصورات فكرية خيالية من أي فعالية بل هي تتمثل في تصورات جمعية وأمر مرغوب فيها وعوامل محركة تتجسد في الواقع ، كما أنها تتغير لأنها تتجم عن طبيعة الأشياء نفسها في عالم واقعي ، وبالتالي ترتبط بحياتنا العلمية لذا فإن طبيعة القيم تعتمد على المواقع التجريبية وأن مصدرها هو المجتمع أو العقل الجمعي الذي له صفات الظواهر الاجتماعية ، فالقيم متداخلة في عدة أنساق كالدين والاقتصاد وجميعها تؤلف أنساقاً للقيم. (Emile Durkheim) ;1938;95:98

إن القيم الموجودة في المجتمع في نظر "دوركايم" تعبر عن نماذج مختلفة وهي تتباين حسب تقسيم العمل والنشاط المستمر لكل فرد، غير مؤثرة في المجتمع بقدر مماثل فتأثر بعضها في الحياة الاجتماعية أقوى من تأثير البعض الآخر وذلك بحسب نوع النشاط السائد في المجتمع الذي ترتبط به القيمة. (محمد سعيد فرح : 1980 ، ص382).

وارتكنا إلى ذلك يكشف "دوركايم" عن طبيعة التباين البنائي للمجتمع في تشكيل المعايير والقيم وأنماط التضامن الاجتماعي محاولاً تفسير تأثير تقسيم العمل في المجتمع على الأخلاقيات حيث لاحظ عن مقارنته بين المجتمعات التقليدية (البسيطة) والمجتمعات

الأكثر تطورا ، أن الأولى تتميز بوجود نوع من التضامن الآلي ، على التماثل بين أعضاء المجتمع حيث يتميز الضمير الجمعي باكتساب القوة والتأثير والاستقلال ، ذلك أنه يعد نتاجا للتماثل الإنساني ، بينما يستمد التضامن العضوي أسسه من التباين ذلك أن تقسيم العمل في المجتمع وما يترتب عنه من تباين بين الأفراد يعمل على تدعيم نوع من التساند المتبادل على العقلية الإنسانية والأخلاقيات ، كما أنه يظهر في ظاهرة التضامن العضوي ذاتها، كلما ازداد هذا التضامن رسوخا قلت أهمية الضمير الجمعي بحيث يستبدل القانون الجنائي القائم على جزاءات رادعة من أجل تدعيم التضامن الآلي المتمثل في التعبير القوي للقهر الاجتماعي بقانون مدني وإداري يهدف إلى الحفاظ على حقوق الأفراد بدلا من العفوية ويزداد التضامن العضوي نفوذا بازياد وتقدم المجتمعات وتدعيمها للتقدم الأخلاقي الذي يؤكد القيم العليا للمساواة والحرية والرخاء والعدالة. (محمد الحسني : 1982، ص 356.354).

في نظر "دوركايم" أن مصدر القيم التي يدين بها الفرد والتي تتجسد في سلوكاته ، وترجع إلى المجتمع الذي يعيش فيه بحيث يستمد الفرد أحكامه القيمية حول ما هو مرغوب فيه أو مرغوب عنه اجتماعيا من ثقافة المجتمع ، فالتغيرات التي تحدث في بناء المجتمع هي المسؤولة عن تغير القيم والتقاليد والعادات الاجتماعية وذلك وفقا للحاجات والمطالب المتغيرة.

ما يلاحظ عن "اميل دوركايم" من خلال منطلقاته وتصوراتهِ للقيم أنها تتميز بالعمومية والالتزام وترتبط بالإجراءات الجزئية لكي تتماشى مع النظام الذي وضعه المجتمع ، أي أن المجتمع هو أساس القيم و المسؤول الأول عن صياغتها.

أما "ماكس فيبر" فإن نظريته السوسولوجية تعتبر السلوك الذي تفرضه القيم هو سلوك يصدر أصلا لتحقيق قيمة اجتماعية معينة بالذات ، ذلك أنه حينما يسلك الفاعل الاجتماعي سلوكا وفقا لقيمة ما أو طبقا لمثل أعلى، إنما تفرض عليه هذه القيمة أن يوجه نمط السلوك وشكله وفقا لها بمعنى أن القيم هي عبارة عن الوجيهات التي تفرض نمط

السلوك وشكله وتتضمن هذه القيم بعض الأوامر التي تحكم سلوك الإنسان بطريقة ضاغطة أو قد تصنع هذه القيم بعض المطالب التي قد يضطر الإنسان إلى السعي لتحقيقها . (قبارى محمد إسماعيل: 1979، ص 885-889).

وعليه يذهب "ماكس فيبر" للتعريف بعلم الاجتماع إلى القول بأنه العلم الذي يحاول الفهم التفسيري للفعل الاجتماعي قصد التوصل لشرح أسبابه وجراه وآثاره. (maxweber1949,88) .

ومن هذا المنطلق يعد الفعل الاجتماعي عند "فيبر" بمثابة الموضوع الرئيسي الذي تتمحور حوله الدراسات السوسيولوجية فهو يشمل على مظاهر السلوك الإنساني الذي يضفي عليها الأفراد معنى ذاتيا، وتختلف أهمية هذه السلوكيات تبعا لما يخلعون عليها هؤلاء الأفراد من هذا المعنى ذاتيا، ويرى "فيبر" أن الشخص الفاعل (الفرد وفعله) هو وحدة التحليل الرئيسية للمجتمع على اعتباره أن الفرد البشري هو الكائن الوحيد الذي لديه سلوك له معنى، كما يضع سلوك الآخرين دائما في اعتباره ، ومن ثم يكون فعله موجها نحو الآخرين وعلى هذا الأساس فإن مهمة علم الاجتماع هي اختزال لبعض المفاهيم مثل الدولة أو الرابطة أو الإقطاع (التي تشير إلى فئات معينة في التفاعل الإنساني) إلى فعل يمكن فهمه.

يتضمن محتوى الفعل عند "ماكس فيبر" ثلاث عناصر (مؤشرات) أساسية للدلالة على الصفة الاجتماعية ووعي :

- **الوعي** : ويتعلق الأمر بوعي الشخص بسلوك الآخرين أو بحضورهم وتواجدهم.
- **المعنى** : الدلالة أي أن الفعل الذات لا بد أن تكون له دلالة ويحمل معنى عند الآخرين وكذلك الأمر بالنسبة لفعل الآخرين ينبغي أن يكون هو الآخر ذا قيمة وله دلالة رمزية بالنسبة للفرد.
- **الفهم** : وهذا يتجلى في تعبير الأفراد الآخرين من خلال فهمهم للسلوك أو بمعنى آخر فإن هذا المعيار هو تنمية خارجية للعنصرين (Guyrocher,1968,25-27)

وعلى هذا الأساس يبني "ماكس فيبر" الفعل الاجتماعي من خلال المعايير الداخلية للذوات الفاعلة في المجتمع ، وبمعنى آخر فهو سلوك بشري يحمل معنى ذاتيا يقصد إليه فاعله والذي يفترض فيه أن يكون واعيا بالسلوك المتوقع من الأفراد الآخرين الذين يوجه إليهم سلوكه، وإسنادا على ذلك يصنف "فيبر" الفعل الاجتماعي في فئات أربعة وفقا لتقسيم عقلي مجرد وهي:

- ❖ الفعل العقلاني في المرتبط بالهدف ما، وهو الفعل الذي يتميز فيه الفاعل بالإدراك الشامل للهدف المحدد ، والتقدير السليم للوسائل المساعدة.
- ❖ الفعل العقلاني المرتبط بقيمة ، وهو الذي يهدف إلى التمسك بقيمة معينة لها أهمية عند الفرد أكثر من اهتمامه بتحقيق هدف خارجي آخر.
- ❖ الفعل الوجداني العاطفي ، وهو ينشأ عن حالة عاطفية أو نفسية مباشرة لدى الأفراد.
- ❖ الفعل التقليدي : وهو الذي تحدده العادات والتقاليد والمعتقدات المجتمعية وبالتالي فإن سلوك الفرد يأتي كاستجابة لما اكتسبه من عملية التنشئة الاجتماعية (سمير نعيم أحمد: 1982 ، 115،114).

يرى "فيبر" أن الفعل الاجتماعي يتضمن من المكونات التي تتمثل في الفاعل والموقف والهدف والوسيلة ذلك أن الفعل يضفي على فعله معنى ذاتيا، وهذا يعني أن الفعل أو السلوك الاجتماعي يقوم به فرد فاعل داخل نظام اجتماعي وحدود معيارية وظروف تمكنه من السعي نحو تحقيق الأهداف مستخدما الوسائل التي تتسق وطبيعة هذه الأهداف ، وموجها بتوجهات قيمية يتحدد من خلالها ما هو مرغوب فيه ومرغوب عنه اجتماعيا.

(محمد كمال التابعي سليم: 1982،282)

حاول "بارسونز" في هذا الإطار تحديد معنى القيمة ، حيث اعتبرها ظاهرة ثقافية لأنها بمثابة تصورات ثقافية يتحدد من خلالها ما هو مرغوب فيه ومرغوب عنه، أي أنها ترتبط ارتباطا عضويا بعملية الاختيار وأنها ليست شخصية بحتة، ولكنها ثقافة اجتماعية ونتاج بناء ثقافي و في كتابه "النسق الاجتماعي" يعرف القيم بأنها عنصر في نسق رمزي

مشترك ، يعتبر معيارا أو مستوى لاختيار بين بدائل التوجيه المتاحة في إطار موقف. (محمد أحمد بيومي : 2002، ص 196) .

وهذا ما أكده "بارسونز" حين حاول تحليل القيم من خلال ما يأتيه أعضاء الجماعة الاجتماعية من أفعال يقودها المجتمع ، ولا تخرج عن إطاره العام ، ومن ثم يعتبر البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل مصدرا مباشرا للقيم .(نورهان منير حسن: 1996، ص127).

وفي دراسة "بارسونز" عن موجّهات القيم وأنساق الفعل فقد نظر إلى القيم باعتبارها مجموعة معايير أو قواعد لاختيار بين عدد من الموجّهات ، ومن ثم هنا تؤدي القيم وظائفها باعتبارها أجزاء أساسية من الثقافة حين تعبر عن تلك التصورات المشتركة والجوانب المقبولة اجتماعيا. (قباري إسماعيل: 1979، ص87) .

وهكذا تتجلى محاولة "بارسونز" في ترويج الاتجاه الوظيفي عند تحليله للقيمة ، ذلك أنه أعطاه معنى اجتماعيا عندما أشار إلى أنها من مكونات النسق، ومن الموضوعات الثقافية التي تتوحد بها الشخصية على اعتبارها أنها عنصر مشترك في تكوين كل من نسق الشخصية وبناء الاجتماعي من حيث التضامن والتماسك إذ تعبر عن الجوانب المقبولة اجتماعيا والمحددة في نسق رمزي مشترك يستخدم كمعيار عند الاختيار بين البدائل المتاحة. (حميد خروف : 2003، ص 76).

يظهر "بارسونز" من خلال عرضه التحليلي للقيم أنه من إسهامات المنظور الاجتماعي في تفسيره للقيم كما يكشف أنه ينطوي على مجموعة من الاتجاهات المتباينة من حيث طريقة التحليل وأن القيم تمثل نسقا من أنساق البناء الاجتماعي بكونها ظاهرة اجتماعية يدين بها الفرد إلى المجتمع الذي ينتمي إليه.

يلاحظ عن هذا الاتجاه أنه بالغ في التأكيد على أهمية المجتمع في صناعة القيم وإتباع الفرد المجتمع الذي ينتمي إليه وأن يستمد قيمه من نظم مجتمعه وعاداته وتقاليدته أي أن يشرب الفرد من ثقافة مجتمعه ، صنف إلى ذلك في إهمال هذا الاتجاه الصراع والتغير

الاجتماعي لا يؤمن بالتغير والتغيير بقي مركزا على التوازن والتكامل ، فهو أحادي النظر ، كما نجد صعوبة هذا الاتجاه في التعامل مع الأحداث التاريخية أي أنه لا تاريخي في دراسة الأنساق الاجتماعية.

ث- **الاتجاه النفسي** : يؤكد أصحاب هذا الاتجاه بأن قيم الأشياء تتوقف على علاقتها بالإنسان وعلى ما يحمله نحوها من رغبة وميل واهتمام ولعل أهم نظرية نفسية نالت رواجاً كبيراً في تفسير القيمة لدى السيكلوجيين هي نظرية "رالف بارتون بيرري" الذي اعتبر أن الاهتمام بأي شيء يجعل هذا الشيء ذا قيمة ، فالاهتمام في نظر "بيرري" يعد المصدر الأساسي والسمة المميزة والدائمة في جميع القيم على اعتبار أنه من الخصائص المميزة للعقل البشري قبول بعض الأشياء ورفض البعض الآخر ، فعملية الرفض والقبول تتضمن حالات نزوعية ووجدانية تجاه الموضوعات المختلفة بالإقدام أو الأحجام عليها، بحبها أو كرهها ، وكلها حالات توصف بأنها أفعال أو ميول ناتجة عن اهتمام معين تجاه الأشياء ويعبر "بيرري" عن هذا المعنى بقوله "أن كل شيء يكون موضع اهتمام فإنه حتماً يحمل القيمة يعتبر الشيء ذا قيمة إذا اتصف بفعل اهتمام ، و يختصر " بيرري" فكرته هذه بالمعادلة (س) ذو قيمة = هناك ب: (س). (فوزية دياب : 2003 . ص 36).

فليس ثمة قيمة للإيمان إلا إذا كان يرضي رغبة أو يثير انفعال أو يجسد دافعا وبذلك لا تكون القيمة صفة خاصة بالموضوعات بل تلحق بأنواع الذوات ، فهي تتغلغل في حياة الناس أفراداً أو جماعات وترتبط بالدوافع السلوك وغايته وتنشأ في مواقف معينة أثناء تفاعلها من المواضيع التي تعج بها الحياة اليومية.

ويذهب هذا الاتجاه إلى أننا لا نرغب في الأشياء لأننا ندرك فيها ذات سحرية بل على العكس من ذلك تعزو القيمة إلى الأشياء لأننا نرغب فيها ، وهنا تتطابق الرغبة مع عملية التقويم وتقاس عاطفة القيمة بموجب قوة الرغبة وشدتها لا يحكم الإرادة ، كما تتحدد

قوة الرغبة وشدتها بموجب الزيادة النسبية للذات المنطوية عليها. (صلاح قنصوة : 1989 ص 56).

ما يمكن ملاحظته أن هذا الاتجاه ركز في تحليله للقيمة من خلال اهتمام الأفراد بها من جهة، والبيئة الاجتماعية التي تحيط بهم وما يكشفها من تغيرات مختلفة من جهة أخرى، لكن هناك فكرة التغير في الاهتمامات مما ينتج عنه تغير في القيمة ، كما أن الإنسان لا تسيره أحاسيسه ورغباته فقط كما يراه السيكولوجيين ، بل له عقل وإرادة وتفكير يميزه عن باقي الكائنات.

ج- **الاتجاه الثقافي** : يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على الإطار الاجتماعي للقيم وذلك بالنظر إلى نمط السلوك والثقافة انطلاقاً من أن العوامل الاجتماعية والثقافية لها أثرها الواضح في اكتساب القيم وصدور الأحكام القيمية هي علاقة قائمة بين الذات والموضوع ، ذلك أن الذات تتجذب بدافع القيمة نحو موضوع معين بقصد إيجاد عملية تكييف وتوازن فهي عملية ثقافية دون ريب ، ومن ثم كانت الثقافة هي محاولة ذاتية لتحقيق القيم . (حميد خروف : 2003. ص78).

يركز أصحاب هذا الاتجاه على البعد الثقافي للقيم ، على اعتبار أن هذه الأخيرة تعد منتجات ثقافية تصدر عن بنية الواقع الاجتماعي وهذا التصور يعبر عنه "بترميم سوركين" من خلال نظريته السوسولوجية التي موادها أن التفاعل الثقافي الاجتماعي كوحدة ينبغي أن تحلل إليها الظواهر الاجتماعية ، ذلك أن التفاعل ينطوي على ثلاث مكونات مترابطة ترابطاً وثيقاً وهي: - الشخصية باعتبارها موضع التفاعل - المجتمع باعتباره مجموع الشخصيات المتفاعلة. - الثقافة باعتبارها مجموع المعاني والقيم والمعايير الموجودة لدى الشخصيات المتفاعلة وباعتبارها كذلك مجموع الوسائل التي تنشئ هذه المعاني وتجعلها اجتماعية وتقوم بتوصيلها. (نيقولا تيماشيف: 1982، ص.345).

كما يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على الإطار الاجتماعي للقيم ، يكون أن البيئة الثقافية والاجتماعية تؤثر تأثيراً كبيراً في تشكيل الشخصية فالعوامل الاجتماعية والثقافية إذن لها

تأثير واضح في اكتساب القيم هذا ما تؤكدته عدة دراسات وشواهد ميدانية التي قامت بها كل من: "مارجريت ميد" و"وروث بنديكت" انطلاقاً من هذا التصور على أن مقومات القيم إنما تستند أصلاً إلى مقومات ثقافية كما تعتمد على أنماط أو طرق تربوية متميزة ، فالنمط التربوي المشين يولد قيم العدوان والصراع أما النمط التربوي الهادئ يؤدي إلى تحقيق الوداعة والطاعة. (حميد خروف: 2003، ص 79).

إن التحليل الذي قدمه أصحاب الاتجاه الثقافي يكشف عن النظرة السوسولوجية المتمثلة في التركيز على البعد الثقافي في تفسير طبيعة القيم واكتسابها وتغيرها ، ويكشف عن أن القيم عنصر ثقافي يمتاز بالطبع السوء، والقيم تتكون نتيجة التفاعل الاجتماعي المستمد من الظروف الاجتماعية ، فيركز هذا الاتجاه على أن القيم ليست أمور مطلقة وإنما تتغير بتغير البناء الثقافي للمجتمع ، فكل مجتمع يعيش ثقافة معينة على حسب العادات والتقاليد والأعراف التي تحكمه.

ثالثاً : سوسولوجيا القيم في المجتمع الجزائري:

1-القيم الجماعية في المجتمع الجزائري:

أ- القيمة الجماعية : نقصد بقيمة الجماعية هي عكس الفردية وتتمثل في شعور أعضاء الأسرة بالوحدة والتكامل التام مع بعضهم البعض في العمل ، بحيث يصبح ناتج العمل ملكاً شائعاً للأسرة ، فضلاً عن رغبة أعضائها في مساعدة بعضهم البعض في مواجهة الآخرين ، كما تشير إلى اهتمام أعضاء الأسرة وحرصهم على دوام وبقاء الأسرة ككل بغض النظر عن المصالح والاهتمامات الفردية. (السيد وآخرون : 1999. ص 119).

وعليه فإن الجماعية هي التوجه نحو الجماعة وتفضيل مصالح الجماعة على المصالح الفردية. وفي المجتمع الجزائري التقليدي الذي ينشر فيه نمط العائلة الممتدة ، كانت الجماعية تشكل قيماً علياً ، وهو ما يؤكد "بورديو" الذي يرى أن " في المجتمع الريفي يسوده الضبط الاجتماعي وتبعية الفرد للجماعة قوية جداً ، فالحياة الجماعية تخنق الحياة

الفردية ، فهناك إرادة لتقديم الغير وتكريس النفس للغير فالفرد هو كائن من أجل الآخرين ، وهو كذلك كائن من خلال غيره فلا يمكنه أبدا أن يفصل مصيره الشخصي ومصير أبنائه عن المصير المشترك للجماعة العائلية. (Bourdieu,2010,p98) .

من جهته يؤكد الباحث "مصطفى بنقوشات" في دراسته للأسرة الجزائرية التقليدية على أن "فن العيش لدى الفرد في المجتمع الجزائري التقليدي ، يقوم على أساس احترام الغير على نحو تختفي فيه الفردانية نفسها لصالح المصالح ، فنمط العيش هذا يجعل الفرد في مرتبة ثانوية ، ويجعله أكثر حرصا على المطابقة الظاهرية لسلوكه وهذا لديمومة التضامن الاجتماعي الذي له أهمية كبيرة عند الفرد وبشكل أولوية مطلقة بالنسبة له. (Boutefouchet 1982,pp52,53) .

فمن أهم خصائص النظام العائلي التقليدي في المجتمع الجزائري نجد التكافل والأمن والتعاون والتضامن تجاه أفراد الكبيرة من أجل تحقيق التماسك العائلي وترتبط القيمة الجماعية بعدة عوامل تساعد على تدعيم الأعمال الجماعية ونبذ النزعة الفردية وإنشاء قيم اجتماعية. فمن هذه العوامل نجد .

أ- العوامل المساندة في نشر القيم الجماعية:

- **السكن المشترك** : يدعم السكن المشترك التوجه نحو الجماعة ويزيد من تماسكها ، فالإقامة في وحدة سكنية واحدة (الدار الكبيرة) يشجع على التآزر والتعاون والتضامن بين أفراد الأسرة ، مما يعزز لديهم القيم الجماعية ، وترى "ماري دوجلاس" أن المرء الذي يرتبط مع الآخرين في الإقامة المشتركة سوف يعطي معدل ارتباط مرتفع بالجماعة ، وكلما مضيا قدما على محور الجماعة ، أحكم الضبط على القبول داخل الجماعة ، وارتفعت الحواجز الفاصلة بين الأعضاء وغير الأعضاء. (طمسون وآخرون : 1990 ، ص38).

فالسكن المشترك يؤثر على التضامن الأسري بشكل إيجابي يكونه يشكل أحد دعائم القيمة الجماعية ، فالعيش تحت نفس السقف يدعم روح التضامن والتآزر والتكافل

الاجتماعي أما السكن المستقل فيضعف الروابط الأسرية والاجتماعية ويصبح الأفراد لا يتقاسمون نفس المشاعر وليس لديهم مصير مشترك.

● **العمل الجماعي المشترك** : ترتبط القيم الجماعية بالتعاون باعتباره تجسما لارتباط بالجماعة والتخلي عن المصالح الشخصية في سبيل البذل والعطاء من أجل الآخرين وهو يعبر كذلك عن تماسك الجماعة وتفوق العمل الجماعي على العمل الفردي.

فمشاركة أفراد الأسرة في عمل واحد يدعم القيمة الجماعية فتؤدي العلاقات التعاونية أظهرت الكثير من علاقات التماسك والانجذاب والود بين أعضائها وحلول كل منهم التأثير على الآخرين وتقبل كل منهم محاولة الآخرين التأثير فيه. (عطية: 2004، ص141).

فما ينتج عن هذا التفاعل والتماسك بين الجماعة وتشابهم في الأهداف والاتجاهات نسيج قيم اجتماعية تضبط سلوك الفرد داخل الجماعة يسودها الطاعة والاحترام الكبير وحب من حوله ومساندة الفقير والمحتاج ، كل هذه القيم يمتاز بها المجتمع الجزائري، انطلاقا من تكوينه الأسري بكونه نواة أولية في التنشئة الاجتماعية.

فالقيم الاجتماعية من خلال التفاعل الأسري والاجتماعي يعبر عن مستويات الثقافية المشتركة التي تحتكم إليها في تقدير الموضوعات والاتجاهات الأخلاقية والمعرفية ، ويستخدم المصطلح عادة حينما تظهر علاقة تفاعلية بين الحاجات والاتجاهات والرغبات من جهة، وموضوعات معينة من جهة أخرى. (الفالح : 2000، ص 42) أي ارتباط القيم بما يقوم به أعضاء الجماعات من أفعال يقبلها المجتمع ذات ارتباط بالمثل العليا.

● **القيمة المتعلقة بالسلطة الأبوية** : تتميز الأسرة الجزائرية ببنيتها التقليدية "البطيريركية" حيث تشكل السلطة الأبوية خاصية جوهرية ، فالعلاقات بين أفراد الأسرة في هذا النمط تتسم بالسيطرة الواضحة للأب ليس كرمز حتى للسلطة فحسب ، بل كفكرة مهيمنة على تصورات الأفراد وممارستهم ، وفي مثل هذه الوضعية يقصي الحوار والإقناع كحجة ليحل محلها الأمر والنهي ووجوب الطاعة والخضوع . (عنصر : 1999 ، ص.28)

فمن خلال الواقع المعاش يمكن ملاحظة كثير من القيم الموجودة في المجتمع الجزائري كنظام تقليدي سابق وبدأت في الوقت الراهن تتراجع هذه القيم ، كقيمة طاعة الوالدين ، واحترام الجار والكبير وقيمة تويضة والتضامن فهذه القيم تمسك بها جيل بأكمله وكانت لا تخرج عن الإطار الثقافي للمجتمع . وفي ظل النظام الأبوي السائد في الأسرة الجزائرية التقليدية يجد الأب نفسه أمام وضع يتوجب عليه القيام بذلك الفعل السلطوي تجاه أبنائه وزوجته ، سواء عن إرادة أو غير إرادة ، لأن عدم قيامه بذلك يعرضه إلى انتقادات شديدة وبالتالي إلى عقوبات معنوية قد تقلل من شأنه ومكانته داخل الوسط الأسري الممتد لأن هذه الجماعة القربية المتمثلة في الأعمام وأبناء العمومة ، ترى في ذلك نقصا في كرامته ورجولته ، مما يؤثر سلبا على صورة الأسرة وعلى شرفها ، ففي هذا النظام الأسري يحاول الزوج إظهار السلطة المطلقة على زوجته عن طريق إبراز رجولته أمامها والاستخفاف بأرائها وعدم مشاورتها في أغلب الأحيان ، لاسيما عند تواجده إلى جانبها في وسط أفراد الأسرة الكبيرة ، (حسان: 2017 . ص.91).

فيحق للأب الجزائري التقليدي أن يمارس كل الحقوق على زوجته وأولاده وكل من يعيش تحت مسؤوليته ، فما يظهر عن هذه السلطة الأبوية قيم الرجولة بالدرجة الأولى قيمة الحياء والشرف من القيم بالدرجة الأولى قيمة الحياء والشرف من القيم التي يجبها المجتمع الجزائري والتي أصبحت قليلة أو تكاد تختفي من المجتمع الجزائري.

2- التغير القيمي في المجتمع الجزائري:

أ- مفهوم تغير القيم : يعتبر مفهوم تغير القيم من المفاهيم الاجتماعية التي يكتنفها الكثير من الغموض ، فقد استخدم البعض المفهوم على نطاق ضيق ليقصر على بعض التحولات في العادات والتقاليد والتغيرات المتتابة والسريعة في الطرائق الشعبية ، وقد يشع لدى البعض المفهوم ليشمل كافة التحولات السريعة في القيم الثقافية للمجتمع ويحدث التغير القيمي عادة عندما يتعرض المجتمع إلى تغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو أحداث معينة ، تفرض على أفراد المجتمع اكتساب قيم جديدة و التخلي عن

قيم قديمة أو عندما يعاد توزيع القيم حيث كانت القيمة في المنزلة الأولى ولكنها تتحول إلى منزلة أقل مما كانت عليه وذلك خضوعاً للظروف والموقف. (محمد الغالي : 2007 . ص.139) .

ويقصد بتغيير نسق القيم ، التغيير في الأوزان النسبية لقيم الفرد والأبعاد التي تنتظم حولها هذه القيم ، عندما تغيرها تصبح أقل أو أكثر توجيهاً للسلوك ، وبالتالي كلما زادت أهمية القيمة كلما ارتفع تأثيرها على الفعل ، ويفرق الباحثون بين عملية اكتساب القيم وبين عملية تغيرها.

فالأولى : تعني انضمام قيم جديدة إلى نسق القيم والتخلي أو التنازل عن قيم أخرى.

أما الثانية : يقصد بها تغيير وضع القيمة على هذا المتصل (التبني - التخلي) داخل النسق القيمي، إلا أنه يجب أن نأخذ في الاعتبار غير منفصلتين تماماً ومن الصعب الفصل التام بينهما. (سيد عبد الله ومحمد خليفة : 2001 . ص. 375)

مما لا شك فيه إن موضوع القيم من بين المواضيع الهامة والحساسة في العلوم الاجتماعية نظراً لتأثيرها وتأثرها بالعديد من المواضيع والظواهر الاجتماعية الأخرى فهي جزء هام في البناء الاجتماعي ، ورغم اتفاق العلماء أن القيم وجدت من أجل الحفاظ على استقرار المجتمع إلا أنها لم تسلم هي الأخيرة من ظاهرة التغير والتغيير، حيث أن منظومة القيم في أي مجتمع اليوم ليست هي نفسها كما كانت عليه منذ عقد من الزمن على الأقل حيث أنها تأثرت بما عرفته المجتمعات وأصبح هناك نموذج موحد في السلوكيات والأفراد انتشر في كافة أنحاء العالم.

ب- **عوامل التغيير القيمي** : سنتناول أهم التغيرات التي مست العديد من المجالات في المجتمع من ترسيخ قيم اجتماعية تساهم في البناء الاجتماعي إلى تغيير القيمي في منظومة القيم.

• **المجال الثقافي والفكري** : يلخص "طلال عتيرسي" مكامن خطورة العولمة على الجانب القيمي والأخلاقي حيث يقول أن مسألة نقد العولمة في مسألة القيم والمفاهيم يرتكز على

قضيتين هما : ثنائية العنف والجنس في وسائل الإعلام والسينما العالمية وفي القنوات الفضائية. (العمر معن خليل : 2001 . ص.29)

أهم ما يميز هذه الظاهرة هو قدرتها على اختراق الغرف المغلقة واختزال المسافات البعيدة ولا يخفي ما جلبه هذا الانفتاح الإعلامي من ثقافات وأفكار دخيلة على المجتمع الجزائري والتي كانت لها أثر لا يمكن إهماله على كل أنساق المجتمع خاصة نسق القيمي وكذلك تتميط القيم ومحاولة جعلها واحدة لدى البشر في العلاقات بين الجنسين .
فالإعلام له أثر كبير على معتقدات وعادات الشعوب التي لا تحسن استغلال وسائل التكنولوجيا.

● **المجال الاجتماعي :** في هذا الصدد يتحدث "عمر معن" عن الآثار الاجتماعية للتغيرات العالمية المعاصرة ، حيث يؤكد أنها ولدت تحولات وتغيرات في النسيج الاجتماعي مما يعمل على عدم خضوعه للضوابط المعيارية و القيمة التي أحببته عبر الزمن ، إلا أن هذا النسيج لا يبقى على ما هو عليه بل يتطور بالتدرج من خلال الأجيال المتعاقبة ، ومن خلال ما يؤثر به من مؤثرات. (حميد خروف : 1999 . ص 45).

تراجع دور الأسرة في عملية التنشئة الاجتماعية وكذا عملية الضبط الاجتماعي وذلك من خلال اقتحام وسائل الإعلام الحديثة والانترنت ، وما أحدثاه من دخول قيم جديدة على المجتمع هي خاصة بالمجتمعات الغربية ، وكذا من خلال انعكاس الأدوار في التلقين والتعليم داخل الأسرة حيث نلاحظ في عصر التكنولوجيا وتطور وسائل الاتصال أن الأبناء هم من يعلمون آباءهم قواعد هذه التكنولوجيا وبالتالي يضعف هذا من هبة ومكانة الوالدين داخل الأسرة . (بلمادي أحلام : 1999 . ص.45).

● **المجال السياسي :** إن النظام السياسي له دور لا يمكن إخفاؤه في بناء وتشكيل منظومة القيم ، وهذا من خلال تحكمه وسيطرته على العديد من البرامج والمقررات على غرار البرامج التعليمية وكذا الإعلام وبالتالي يمكننا القول أن ما ينتشر في المجتمع من قيم ما هو إلا تلك القيم التي يرغب النظام السياسي في نشرها في المجتمع ، ومنه فإن تغير أو

تحول حدث في النظام السياسي سيؤثر على منظومة القيم لأن أي نظام سياسي يجلب معه مبادئه الخاصة وأفكاره الخاصة به كذلك ويعمل على نشرها. (محمد سليم قلاله: 2003 . ص 212) .

• **المجال الاقتصادي** : شهد العالم تغيرات اقتصادية عامة أثرت على المجتمعات الإنسانية وخلق أنماط جديدة للحياة مست الجوانب حساسة اجتماعية أخلاقية قيمة خاصة لدى الشباب فحلت القيم الوافدة محل القيم التقليدية وهي قيم الربح والاستثمار فالغاية تبرر الوسيلة على حد تعبير "ميكيافيلي" وتصوير الإعلام الحياة للشباب على أنها مجرد فيلا وسيارة فاخرة وفتاة جميلة ، وأن الحياة مجرد صدفة لا عمل فيها. (إسماعيل إبراهيم : 1998. ص.117) .

ت- **أبعاد التغير القيمي داخل المجتمع الجزائري** : لقد عرف المجتمع الجزائري تغييرا وتراجعا في منظومة القيم الأصلية بسبب التغير الاجتماعي ، فشكل هذا التغير نوعا من الازدواجية الثقافية التي تجمع فيها تناقضات الأصالة والمعاصرة مما يؤدي إلى تغير ملامح الثقافة الأصلية التي هي صلب القيم التي تمثل خصوصية المجتمع الجزائري فالتغيرات الاجتماعية الثقافية المتسارعة التي وضعت الشباب في اكتساب قيم جديدة غير مألوفة أدت إلى إحداث خلل في تكيف الشباب وانهارهم وهذا ما أدى إلى تحولات شبه كلية في منظومة القيم ولذا نجد في الغالب تصادما بين النظم الرسمية الوافدة والنظام الاجتماعي الأصلي المبني على القيم والمعايير التراثية التقليدية للمجتمع. (Boudhiba.1973) .

فالمجتمع الجزائري وعلى غرار كافة المجتمعات مر بالعديد من المراحل ، وعرف الكثير من التغيرات في مختلف المجالات والبناءات انطلاقا من البناء الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وحتى الثقافي والفكري ، وأثرت كل هذه التغيرات بدورها على منظومة القيم التقليدية وظهرت قيم غريبة غريبة عن المجتمع الجزائري ليس لها صلة بثقافة أو انتماء المجتمع الجزائري ، وتتجلى هذه التغيرات التي حدثت في هذا المجتمع

وأثرت في منظومة القيم بالأخذ بالسياق السوسيو تاريخي الذي أكد عليه " كارل مانهايم " في دراسة الظاهرة .

وبما أن الأسرة هي أهم مؤسسة في المجتمع والخلية الأساسية في بنائه يجب التركيز عليها وعلى أهم التغيرات التي مست هذه الأخيرة وأثرت بدورها على منظومة القيم حيث أن الأسرة الجزائرية عرفت العديد من التغيرات على مستوى الحجم والشكل فانقلت من الأسرة الممتدة التي تضم الوالدين والأبناء فقط وظهرت لدى الأبناء مجموعة من الآراء والقيم تختلف عن تلك التي حصل عليها الآباء في ظل هذه الظروف ، وهذا ما أحدث تغييرا في نموذج العلاقة بين الآباء والأبناء ، وانقلت هذه الأسرة إلى العيش في بيت مستقل كل فرد في هذا البيت يستقل بدوره بغرفة خاصة وتلفاز خاص وحاسوب في بعض الأسر .

هذا ما كانت عليه الأسرة الجزائرية في السابق ذات مسكن مشترك وأعمال جماعية مشتركة يستمدون الأوامر والنواهي من الأب الأكبر ذات سلطة أبوية وقرارات صارمة ، أما حاليا كل شخص أو فرد عالمه الخاص أي أنه لا يوجد تواصل أو تفاعل بين الأفراد ، انتشرت داخل الأسرة النزعة الفردانية وحب الذات وتراجعت قيم أخرى كاحترام والطاعة وما يمكن ملاحظته أيضا داخل الأسرة الجزائرية تراجع سلطة الأب والأم (الوالدين) ، كما يمكن إرجاع هذا الأمر خروج المرأة للعمل وتقاسمها مع الرجل كثير من الوظائف التي كانت مخصصة له كالوظيفة الاقتصادية ، هذا الأمر أخرج المرأة من تحت مسؤولية الرجل وأكسبها نوعا من الاستقلالية ما أثر بدوره على عملية التنشئة الاجتماعية.

إن القوانين الوضعية أيضا تأثرت بالتغير الذي حدث على مستوى الأسرة من أجل مواكبه حتى لا تحدث مشاكل في المستقبل ، فتلاحظ أن الحكومة الجزائرية تعدل وتغير في قانون الأسرة من فترة إلى أخرى. (لطيفة طال وأسماء رتيمي : ص.17).

ومن القيم التي فقدت اليوم في المجتمع الحكمة والصبر وتحمل المسؤولية والصعاب التي كان يمتاز بها أغلب الآباء . أصبح اليوم الأبناء ينساقون وراء مغريات الحياة والموضة والسلوكيات المنحرفة كالسرقة وتعاطي المخدرات هروبا من الواقع الذي يعيشون فيه بسبب الابتعاد عن الثقافة الأصلية والانتماء للمجتمع الجزائري .

رابعا : الإطار القيمي والأخلاقي في المنظومة الجامعية :

1- أبرز وأهم القيم الجامعية :

أ- قيم الجودة و التميز : ورد نص لفظي في القرآن الكريم حول مفهوم يماثل الجودة في قوله تعالى ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ (النمل الآية 88) ، من هنا فإن مصطلح الإتقان وطبقا للآية الكريمة يدل على خالق عظيم ولما كان الله سبحانه وتعالى قد استخلف الإنسان على الأرض لقول الله تعالى : ﴿إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (البقرة 30)، فقد طلب منه أن يقوم بعمله للدرجة التي تحقق رضى الله عليه وذلك استجابة لحديث الرسول صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " .

والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله في أكمل وجه وأن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني ، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع ، وهذا يستدعي الإخلاص الكامل في العمل.

ب- قيم تقدير العلم وأهله : ورد عن عمر بن عبد العزيز رحمه الله تعالى أنه قال ، كان يقال " إن استطعت فكن عالما ، فإن لم تستطع فكن متعلما ، وإن لم تستطع فأحبهم ، وإن لم تستطع فلا تبغضهم ، وقال ابن مسعود رضي الله عنه " نعم المجلس مجلس تنشر فيه الحكمة ، وترجى فيه الرحمة " وقال : علي رضي الله عنه " العلماء باقون ما بقي الدهر أعيانهم مفقودة وآثارهم في القلوب موجودة " .

وفي حالة إهانة العلماء أو ازدرائهم أو تنقضهم أو الاستخفاف بهم أعظم جرماً ، وأشدّ إثماً من إهانة وازدراء غيرهم ، وذلك لأن إهانة العلماء ليست إهانة لذواتهم فحسب ، بل تتعدى ذلك إلى إهانة ما يحملونه من العلم وما يتمثلون به الدين والخلق ، ولهذا يخشى على من أهان أهل العلم من حلول عقوبة المعجلة به لشناعة جرمه وعظيم جنايته.

ومن خصال العلماء في القرآن الكريم عديدة نذكر منها:

- أنهم أشد الناس وأكثرهم خشية لله تعالى.
 - أن منزلتهم أرفع منزلة وأزكاها. - أنهم المرجع عند السؤال والإشكال والمعضلات.
 - أنهم من أولى الأمر الذين أمرنا الله عز وجل بالرجوع لهم والصدور عن قولهم.
 - أنه لا يساويهم أحد في منزلتهم ولا رتبتهم. - أنهم خيرية البرية.
 - أنهم يعقلون من مراد الله ما لا يعقبه غيرهم. - أنهم أبصر الناس بالشر ومدخله.
 - جعل الله شهادتهم في المرتبة الثالثة بعد شهادته ثم شهادة الملائكة.
 - أن الله تعالى لم يأمر نبيه بالتزويد من شئ إلا من العلم الذي رفع به شأن العلماء.
- (أحمد حسن والبلوي : 2015 ، ص. 202).

ت- قيمة المسؤولية : المسؤولية : تعني تحمل الشخص نتيجة التزامه وقراراته واختياراته العلمية من الناحية الايجابية والسلبية ، أمام الله في الدرجة الأولى وأمام ضميره في الدرجة الثانية ، وأمام المجتمع في الدرجة الثالثة. والشخص الذي يتحمل مسؤولية يجب أن يكون أهلاً لها وذلك بأن يكون إنساناً عاقلاً واعياً لطبيعة ذاته وسلوكه وأهدافه ونتائج تصرفاته حر الإرادة فيما يختاره ، قادراً على تنفيذ تصميماته واختياراته.

فالمسؤولية عند الإنسان تعني الجدارة والأهلية للقيام بها وتكريم الله له بهذه المسؤولية ومن ثم وجب عليه المجاهدة والمثابرة و المسابرة والقيام بهذه المسؤولية وأعيانها.

الشعور بالمسؤولية : يجب على المسلم أن يوقن أنه مسؤول عن عمله في الدنيا والآخرة فيدفعه ذلك إلى المزيد من محاسبة نفسه ومساءلتها وحملها على الإحسان والإتقان في عملها. وإذا استشعر الوالد هذه المسؤولية دفعه أن يربي أبنائه وتحت ولايته على

استشعار المسؤولية فتتقلص الأخطاء وتزيد الفرص الأفضل لحياة أفضل ، لأن بناء الخلق وترسيخه ورعايته جزء من مهام الآباء وهم أول من يجني ثماره الطيبة برا وتقديرا.

ومما سبق يمكن تقسيم المسؤولية إلى قسمين :

● **المسؤولية الشخصية :** وتعني تحمل الفرد نتيجة أعماله الشخصية الاختيارية ومسؤولية عنها أمام الله ثم أمام نفسه ثم أمام المجتمع في الدنيا والآخرة ورغم ذلك فالمسؤولية الشخصية لا تخلو من المسؤولية العامة أو اجتماعية فإن كان المسلم مسؤولا عن عقيدته وعباداته ومعاملاته وسلوكه الشخصي.

● **المسؤولية الجماعية :** كما أن على الفرد مسؤولية خاصة تجاه نفسه ومجتمعه فكذاك الجماعة عليها مسؤولية منوط بها لا بد من أدائها والمسؤولية الجماعية تعني سيادة روح الجماعة في تحمل التزاماتها ومسؤولية كل مسلم تجاه غيره من أهله وجيرانه وأمتة كل حسب ولايته. (أحمد حسن وعائيد البلوي : ص. ص 133.130).

ث- **قيم العدالة الموضوعية :** طبق المسلمون " العدل " في أعلى صورته بدءا برسول الله الذي حكى عنه القرآن الكريم لقوله: ﴿إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ﴾ (الكهف 110).

فقد وضع نفسه في مصاف مرتبة البشر ولم يحمله شرفه العظيم للامتياز عن الناس تبريرا لأخذ حقوقهم من غير وجه حق ، بل كان نموذجا رائعا في إقامة العدل ، حتى نفسه الكريمة رغم كونه نبي الله ورسوله فقد روى أن أسيد بن خضير رضي الله عنه كان رجلا صالحا ضاحكا مليحا ، فبينما هو عند رسول الله يحدث القوم ويضحكهم طعن رسول الله في خاصرته فقال : أوجعتني قال صلى الله عليه وسلم " اقتص " قال يا رسول الله عليك قميصا ، ولم يكن علي قميص قال : فرفع رسول الله قميصه فأحتضنه ، ثم جعل يقبل كشحه فقال : بأبي أنت وأمي يا رسول الله ، أردت هذا ، فمن أروع الأمثلة على العدل الذي سيظل يعجز عن تحقيقه أعظم الزعماء ، إنصافا مع رعاياه عبر القرون والأجيال.

فالعدل هنا يوضح لفظ العدالة أو المعادلة فنجد أنه يقتضي معنى المساواة والعدل نقيض الظلم والجور والعدل له مرادف هو الفسق . (أحمد الشرباصي : 1981 . ص. 22).

العدالة الاجتماعية : من أهم القيم التي أرساها الإسلام والتي يقوم عليها المجتمع الإسلامي والتي تؤسس عليها العلاقات بين أفراد المجتمع المسلم فالعدل هو معيار الذي يدرك من خلاله مدى ثبات المجتمع واستقراره فالمجتمع الذي يتفشى فيه الظلم وتضيع فيه الحقوق وتغيب بين أفراده الواجبات فهو مجتمع جاهل فوضوي ، حيث يتسم أفراد بهيجان النفس واضطراب القلب وشروذ الفكر وذهاب العقل من جراء الخوف والظلم وعدم الشعور بالاستقرار والأمن فيسود بينهم النزاع والشقاق وتتفشى فيهم الجريمة وكل ذلك من أمارات خراب المجتمعات وذهابها.

فما قامت الصراعات والثورات وتغيرت الحكومات والأنظمة السياسية والاجتماعية إلا نفورا من الظلم وبحثا عن العدل.

أما المجتمع الذي يسود فيه العدل وتعرف فيه الحقوق تؤدي فيه الواجبات فهو مجتمع يتسم بالثبات والاستقرار ، حيث تسكن فيه النفوس وتطمئن فيه القلوب فتهدأ فيه الضمائر وتهتدي فيه العقول ، لشعورهم بالأمان والاستقرار ، مما يؤدي إلى رخاء وازدهار ذلك المجتمع ، لأنه لا ثبات ولا تقدم إلا بالأمن والاستقرار ولا أمن ولا استقرار إلا بالعدل. (أحمد حسن والبلوي : 2015 . ص.135).

ج- قيمة الاحترام وتقدير الآخرين:

- **الاحترام والتقدير :** هما القيم التي يتمتع بها الشخص الذي يمتلك الأخلاق والسلوك الجيد ، ولا تكتمل منظومة القيم دون توافر الاحترام والتقدير في الشخص ، فالاحترام هو إظهار التقدير للآخرين بجميع الوسائل لكسب محبتهم ، ويوجه الشخص الاحترام للآخرين إما كردة فعل لقاء احترامهم وتقديرهم له ، أو تشجيع الآخرين للتعامل معه إذا كان في منصب قيادي ، أو إذا رغب في العيش بسلام. (عامر عبد الكريم . ص.71) .
- إن الاحترام له أنواع عديدة مثل احترام الإنسان وحقوقه ومشاعره واحترام ذو الحاجات الخاصة. (سعد علي حجازي . ص.329) .

• **احترام النفس والآخرين** : إن احترام الذات يعني بالضرورة أن يحدد الفرد مكانته وقيمه كإنسان فلا يمكن للذات التي تفتقد إلى الاحترام أن تمنحه للآخرين واحترام الذات يبدأ بالتخلي بالأخلاق الحميدة كالصدق والوفاء والضمير الحي واختيار أهداف واضحة في الحياة والسعي بكل جهد لتحقيقها والحرص على اختيار الصديق الذي يؤثر إيجابيا في تصرفاتك واستمرار التعلم والمعرفة ، أما احترام الآخرين فيكون بالاستمتاع لوجهات نظرهم وأخذها على محمل الجد ولا يعني ذلك ضرورة الاعتقاد والإيمان بها لكن من الواجب منح الآخرين فرصة للتعبير عن أنفسهم وأرائهم والاعتذار عند الخطأ وإبداء الامتنان والشكر لمن يستحقه والترحيب والابتسامة الصادقة ، بالإضافة إلى مشاركة الناس في مناسبتهم وإشعارهم بمكانتهم وأهميتهم في حياتنا . (Shaurn jackson)

أهمية تبادل الاحترام في العمل : يسعى الإنسان دائما للارتقاء بمكانته ، وكسب احترام ومحبة الأشخاص في البيئة المحيطة له، حيث أن شعور الفرد بتقدير أفكاره ومشاعره يعطيه دافعا أكبر للإبداع والإلتقان في العمل ما يعود بالنفع والتقدم على منظومة العمل ككل ، فإذا توفرت الظروف السالفة الذكر ، فإن ذلك يؤدي إلى : (katie martinelli.3,1,2018)

- تقليل الضغط والتوتر : إن التبادل والاحترام بين الموظفين يخفف من التصادمات والمشاحنات ويرفع مستوى التواصل ويعزز العمل بروح الفريق.

- زيادة الكفاءة والمعرفة : يعزى ذلك إلى توفر بيئة صحية لتبادل الأفكار والقدرة على الابتكار ، ما يحول الهدف من مصلحة الفرد إلى العمل لأجل مصلحة الفريق والمنظومة ككل.

- فالتقدير والاحترام إذن ميزة أساسية في شخصية الفرد' فهو يؤثر على سلوكنا وأحاسيسنا وعلى قدراتنا التكيفية وتظهر الحاجة إلى التقدير الإيجابي للذات أو الآخرين ، فالتقدير من بين الحاجات الحيوية للفرد وأي قصور في هذه الحاجة يترتب عنه مشكلات نفسية كثيرة ، لهذا ينبغي الأخذ بعين الاعتبار هذا البعد عن تعاملنا مع الآخرين نظرا لأهميته في تمكين الفرد من العيش

والانسجام مع الآخرين ، فالتقدير والاحترام المرتفع يساعدنا في مواجهة الصعوبات الحياة ويجعلنا قادرين على تحقيق ذواتنا في المجالات المختلفة منها المهنية والاجتماعية وحتى العاطفية ، هذا ما يولد عند الفرد والجماعة الثقة بالنفس وتعزيز من النقاط الإيجابية للاحترام والتقدير والعيش بها مع عالما.

2- التزام الأستاذ الجامعي بالسلوك الوظيفي والاجتماعي : يعد السلوك السليم والتصرف الحصين من السمات الشخصية الطيبة التي أن ينبغي أن يتمتع بها كل إنسان ، وجدير بمن يتولى تربية وتدريب النشء أن يتميز بسلوك اجتماعي راق وسلوك وظيفي ، أكثر تميز وسلوك خال من كل الشوائب والعيوب فينبغي على الأستاذ أن يكون قدوة مجتمعه ونموذجاً لطلبته لاسيما وأن سلوكه وتصرفه اجتماعيا ووظيفيا هو محط أنظار من يحيط به من الناس أو من العاملين بصحبته والأسباب ومبررات معروفة تعود لمكانة الأستاذ الجامعي داخل محيط عمله العلمي وفي كليته ، أما السلوك الاجتماعي فهو سلوكه العام داخل المجتمع الذي يعيش فيه ، وطبيعي أن السلوك الوظيفي لا ينفصل عن السلوك الاجتماعي لأي إنسان يمارس وظيفة عامة فكل منهما مرتبط بالآخر بل وينعكس سلبا أو ايجابيا عليه ، والسلوك الاجتماعي تشكله وتؤثر فيه جملة عوامل في مقدمتها التربية وما أخذ من عادات وقيم وسلوك من بيئته المحلية الخاصة وبيئته الاجتماعية العامة فضلا عما أكتسبه من ثقافته بمرور الوقت والزمان ، كل هذه العوامل والعناصر هي التي تشكل وتكون السلوك الاجتماعي للأستاذ الجامعي كأى إنسان آخر ، وينبغي أن يتميز سلوك الأستاذ الجامعي في قسمه العلمي وداخل كليته أو معهده بالاستقامة والأخلاق الرفيعة فعليه مبادرة الناس بالسلام والتواضع والتبسط في علاقاته مع زملائه من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في كليته من الموظفين وغيرهم ، كما ينبغي على الأستاذ الجامعي التبسط في حديثه مع طلابه دون الابتذال في عبارته المستخدمة في مخاطبتهم ، وعليه الابتعاد في سلوكه عن كل ما من شأنه المساس بسمعته العلمية والأخلاقية فضلا عن وجوب الاعتدال في مجاملاته والجلوس في المقام الذي ينبغي عليه الجلوس فيه أي في مكتبه الخاص داخل قسمه العلمي أو

مع زملائه من أعضاء هيئة التدريس في النادي المخصص لهم ، أي في الأماكن التي ينبغي له ارتيادها في كليته ولا بأس له أن يشارك طلبته احتفالاتهم بالمناسبات والجلوس معهم في ناديهم الخاص في هذه المناسبات والجلوس معهم في ناديهم الخاص في هذه المناسبات مع مراعاة أن يكون حضوره مؤثرا ولائقا به وطلبته ، وعلى الأستاذ الجامعي تجنب السلوك المتعالي والتكبر في علاقاته مع زملائه وطلبته ومنتسبي مؤسسته العلمية وأن يبذل جهوده لبناء سمعة طيبة له وعلاقات قائمة على المحبة والاحترام في آن واحد بحيث يكون محترما ومحبوبا من الجميع قدر ما يستطيع ، ولا يقتصر اهتمام الأستاذ الجامعي بسلوكه على مكان عمله الأكاديمي بل ينبغي عليه الاهتمام بسلوكه وتصرفاته خارج عمله الرسمي ، إذ يجب عليه تجنب كل ممن شأنه المساس بسمعته الشخصية وذلك بتجنب ارتياد الأماكن العامة التي لا تليق بمكانته ومقامه وارتياح تلك التي تليق به كالنوادي والمراكز الثقافية التي يرتادها أقرانه أو نخبة المجتمع ، وعليه تجنب الوقوف في الطرق العامة قدر ما يستطيع لمجاذبة الناس الحديث وأن يسعى جاهدا أن يكون في منطقتة السكنية بتقديم صورة نموذجية للسمعة الطيبة الراقية والسلوك المعتدل وأن يعمل على تكوين عائلته بأكملها على مثل هذا السلوك والسمعة الطيبة ، وهذا لا يعني إطلاقا أن يعزل الأستاذ الجامعي نفسه عن مجتمعه وعن الناس بل عليه أن يبادر إلى بناء علاقات طيبة مع جيرانه وأبناء منطقتة وأن يشاركهم أفراحهم وأحزانهم وأن يقدم المساعدة والخدمة لهم قدر ما يستطيع في إطار الأعراف والقيم الاجتماعية السائدة في مجتمعه. (عادل مصطفى ومحمد شعيب . 13 . ص . 54).

أ- السلوك الأخلاقي المهني للأستاذ الجامعي تجاه الطلبة : تتميز مهنة التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة بأنها مهنة ترتكز إلى الاهتمام بمسألة التعامل الإنساني المباشر وهو تعامل يخضع لقواعد وفق معايير علمية ويتحقق عن أطر وآليات مناسبة لكي تتحقق أهدافه المرجوة. (علي وطفة: 1993، ص.ص 95 . 120).

وفي إطار التعامل الإنساني هذا على الأستاذ الجامعي أن يبذل كل جهوده لبناء علاقات طيبة مع طلبته ، علاقات ينبغي أن ينبغي أن تستند إلى ركيزتين أساسيتين هما : احترام الطلبة ومحبتهم له في آن واحد ، فالاحترام يحافظ على هوية الأستاذ الجامعي داخل الدرس وخارجه والصحة تجعله قريبا من طلبته مع الحذر من الابتذال في العلاقة مع الطلبة لأن الابتذال من شأنه تفويض احترامهم له.

فعلى الأستاذ الجامعي أيضا أن يهتم بمشكلاتهم الدراسية والعلمية وتقديم يد المساعدة في حلها قدر المستطاع ، وهذا ما يشعروهم بالمحبة والاحترام اتجاه أستاذهم ، وأن يكون الأستاذ أيضا عادلا في تعاملاته تجاه طلبته وأن يعاملهم جميعا بالعدالة والإنصاف وأن لا يميز بينهم إلا على أساس علمي ، فالعدالة بين الطلبة لا تتعارض إطلاقا مع حقيقة أن الأستاذ الجامعي يجب أن يميز بين طلبته بالوسائل التربوية والعلمية والمعرفية على أساس مستوياتهم العلمية ، وفي حالة النقاش أثناء المحاضرة وإلقاء درسه لا بد أن يكون منظما في مشاركة الطلبة وتنشط شأنه ويقطع على سلسلة أفكاره ويعتبره مضيعة للوقت. يحرص الأستاذ الجامعي على سمعته العلمية والاجتماعية الأولى متمثلة في الابتعاد عن الأساليب التقليدية في التعليم التي تركز على الحفظ والتلقين والإملاء ومعرفة جيدة بالأساليب الحديثة.

أما الثانية أن يتعامل مع طلبته وفق قيمه الاجتماعية مع احترام الإطار الأخلاقي الجامعي ويضع حدود أن لا يتجاوزها الطالب أثناء التعاملات مع أستاذه ، لأن الأستاذ الجامعي لا يمكن أن يخرج من دائرة التعاملات الاجتماعية وفق سلوكيات أخلاقية .

ب- السلوك الأخلاقي المهني للأستاذ الجامعي تجاه مؤسسته الجامعية : من

الضروري أن يعلم الأستاذ الجامعي أن نجاحه في مهنته النبيلة واكتسابه السمعة الطيبة من الناحيتين العلمية والاجتماعية ، إذا كان واجب الأستاذ الجامعي أن يولي المادة التي يتولى تدريسها والطلبة الذين يدرسه أو يشرف على رسائلهم وذاكرتهم ، فإن عليه أن يقيم علاقات طيبة مع الطلبة وزملائه من أعضاء هيئة التدريس بل وبالعاملين كافة داخل

قسمه العلمي أو كليته أو معهده ، أن علاقة الأستاذ الجامعي بمؤسسته لا تنحصر بعلاقاته الشخصية بزملائه والعاملين فيها بل قبل كل ذلك عليه أداء واجباته والتزاماته العلمية داخل قسمه العلمي أولاً وكليته ثانياً ، وهذه الواجبات تتمثل بالتزامه بحضور اجتماعات مجلس القسم العلمي واللجان التي هو عضو فيها وتقديم الأفكار والآراء والمقترحات التي من شأنها تطوير عمل قسمه العلمي والارتقاء بمستوى الأداء فيه والاشتراك في الفعاليات والنشاطات التي يقيّمها القسم العلمي أو الكلية كالمؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل إلى جانب مشاركته في كل الفعاليات والمهرجانات التي تقيمها الكلية في شتى المجالات أن كل ذلك يجب أن يتحقق في إطار شعوره بالانتماء إلى قسمه العلمي و كليته وجامعته وأن يعد كل مشاركته تلك جزء من التزام علمي وأدبي تجاه مؤسسته الجامعية والحرص على إظهار اعتزازه بها على الدوام أما علاقة الأستاذ الجامعي بباقي زملائه فيجب أن تبنى على الاحترام والمودة والتعاون فالاحترام واجب بين أعضاء هيئة التدريس سواء أثناء أداء واجباتهم التدريسية والعلمية أو على صعيد علاقاتهم الشخصية لأن أساتذة الجامعات هم جزء أساسي من نخبة المجتمع وصفوته العلمية والاجتماعية وذلك ينبغي أن تتميز علاقاتهم ببعضهم بمستوى راق من السلوك والمحبة والاحترام ، والتعامل على هذا الأساس يجب أن يشعر به جميع أعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية والقسم العلمي والطلبة كافة ، وعلى أعضاء هيئة التدريس أن يحترم ويتعامل بشكل لائق مع زملائه فيجلبهم ويجعل من هم أكبر منه سناً وخبرة وأقدم منه مرتبة علمية إذ قد يكون بعض منهم من تولى تدريسه ، وأن يتعامل باحترام مع من هم بمستوى عمره ومرتبته العلمية وفي ذات وفي ذات الوقت أن يتولى مساعدة ورعاية أعضاء هيئة التدريس الأصغر منه سناً ومرتبته علمية وأن يأخذ بأيديهم ويعاونهم فاحترام الأكبر والأقدم جزء من أعرافنا وتقاليدنا وتعبير عن الوفاء لهم لما بذلوه من جهد في ميدان التعليم الجامعي ، كما أن رعاية الشباب ودعمهم واجب علمي وأخلاقي ينبغي أن ينهض به أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والتجربة.

وعلى الأستاذ الجامعي تجنب المساس بسمعة زميله سواء عن طريق ذكره بالسوء أو المساس بمستواه العلمي أو سمعته الشخصية سواء كان ذلك أمام زملاءه أو أمام طلبته لأن ذلك يعد سلوكا مخزي وتصرفا لا يليق بالأستاذ الجامعي فضلا عما ينجم عنه من مشكلات داخل مؤسسته الجامعية . (رياض عزيز هادي : 2009 . ص.ص 55.50).

إن روح الانسجام والمودة والاحترام التي يجب أن تسود بين المدرسين تعد شرطا أساسيا لشيوع أجواء إيجابية داخل الحرم الجامعي وتوفير ظروف طيبة ومناسبة للعمل الجامعي المثمر والجاد ، وعلى الأستاذ الجامعي أن يتجنب سماع كل ما يمس بسمعة زميله التدريسي من الطلبة وزجر من يمس بسمعته وتمحيص كل ما ينقل له عن زملائه وموقفهم منه والتي قد تكون كيدية تهدف لخلق إشكالات قد يتعذر تجاوزها في العلاقة بين المدرسين مستقبلا.

إلى جانب الاحترام والتقدير والمودة التي يجب أن تكون أساس العلاقة والعمل بها بين المدرسين فإنه ينبغي أن تسود روح التعاون والتشارك بينهم ، فقيمة التعاون جوا إيجابيا في العمل الجامعي ويعود بالفائدة على كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية ما يعزز الثقة بينهم داخل فريق عمل واحد.

ت- السلوك المهني للأستاذ الجامعي تجاه الموظفين في كليته : إن علاقة الاحترام

المتبادل والمودة والتعاون جب أن لا تقتصر على علاقة الأستاذ الجامعي برئيس قسمه العلمي أو عميد كليته أو بزملائه المدرسين بل يجب أن تسود مثل هذه العلاقات بينه وبين كل العاملين داخل مؤسسته الجامعية ، إذ من المؤسف أن يتصرف بعض المدرسين باستعلاء وتكبر مع العاملين في كليته من الموظفين أو المستخدمين انطلاقا من تصور خاطئ لدوره ومركزه العلمي والاجتماعي ، فالتواضع سمة من سمات العالم لذا يجب أن تكون سمة الأستاذ الجامعي.

وأن يدرك الأستاذ الجامعي أن الغرور والتكبر لن يرفع من شأنه بل يقلل من هيئته ومحبة الآخرين له، إن التعامل بمحبة وتواضع مع كل العاملين في كليته من شأنها أن

تجعل هؤلاء العاملين ينظرون للأستاذ الجامعي باحترام ومودة ويبدلون جهودهم بكل صدق واندفاع لتقديم الخدمات له لا سيما وأنه بحاجة إلى تلك الخدمات سواء كان من العاملين في مكتبة كليته أو إدارته أو حسابها أو حتى المستخدمين الذين يخدمونه بتقديم الشاي والماء له أثناء استراحته . (عبد الحميد جابر ، 1421هـ).

علينا أن نؤمن بأن التواضع قيمة اجتماعية حضارية وليس قيمة سلبية أو مظهرا من مظاهر الضعف كما يتصور البعض وهو لا يعني بأي حال من الأحوال أن يتنازل المرء عن شيء من كرامته إنما يعني القرب من الناس والتعامل معهم على أنهم بشر و إخوة لنا ، والله سبحانه وتعالى لم يميز فردا على آخر إلا بما يحمل من صفات الإصلاح والتواضع وعلامات التقوى فأكرم الناس عند الله أتقاهم وأكثرهم تواضعا ، التواضع سمة العظماء ، فكلما تواضعت زاد قدرك عند الله وعند الناس.

خامسا : القيم الاجتماعية المعتمدة في الدراسة:

1- قيمة التكافل الاجتماعي : يقصد بالتكافل الاجتماعي في معناه اللفظي أن يكون آحاد الشعب في كفالة جماعتهم ، وأن يكون كل قادر أو ذي سلطان كفيلا في مجتمعه يمدّه بالخير ، وأن تكون كل القوى الإنسانية في المجتمع متلاقية في المحافظة على مصالح الآحاد ودفع الأضرار ، ثم في المحافظة على دفع الأضرار في البناء الاجتماعي وإقامته على أسس سليمة ولعل أبلغ تعبير جامع لمعنى التكافل الاجتماعي قوله عليه الصلاة والسلام "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا " وقول عليه الصلاة والسلام " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد إذا اشتكى عضو منه تداعى له سائر الجسد بالسهر و الحمى".

والتكافل الاجتماعي في معناه ومؤداه أن يحس كل واحد في المجتمع بأن عليه واجبات لهذا المجتمع يجب عليه أدائها ، وأنه إن تقصير في أدائها فقد يؤدي ذلك إلى انهيار البناء عليه وعلى غيره وأن للفرد حقوقا في هذا المجتمع يجب على القوامين عليه

أن يعطوا كل ذي حق حقه من غير تقصير ولا إهمال وأن يدفع الضرر عن الضعفاء ويسد خلل العاجزين ، وأنه إن لم يكن ذلك تأكلت لبنات البناء ، ولا بد أن يخرب منهارا بعد حين وأن التكافل الاجتماعي يوجب على القوامين توزيع الأعمال بمقدار المواهب والقوى وتعرف قوة كل ذي قوة ، ومواهب ذوي مواهب ، ليعمل الجميع في اتساق ويقوم المجتمع على ميزان ثابت يبين به عمل العاملين من غير إهمال لقوة عاملة ولا إغفال لمقدرة خاملة. (الإمام محمد أبو زهرة : 1991 ، ص7).

تعريف التكافل الاجتماعي : في اللغة : (كفل الرجل ، ضمنه وكفل صغير ، رباه وأنفق عليه ، وأكفل فلانا المال : أعطاه إليه ليكفله ويرعاه .(إبراهيم مصطفى وآخرون: 2013. ص793) .

قال تعالى: ﴿ وَكَفَّلَهَا زَكَرِيَّا ﴾ (آل عمران 37) أي ضمنها زكرياء إلى نفسه وقام بأمرها. وقال تعالى: ﴿ يُلْقُونَ أَقْلَامَهُمْ أَيُّهُمْ يَكْفُلُ مَرْيَمَ ﴾ (آل عمران ، الآية:44)، أي يحتضنها ويربها). (البغوي: 1985، ص456).

والحضانة تقتضي القيام بكل ما يلزمها ، ومما سبق تبين أن معاني التكافل هي: إعالة الإنسان لآخر والقيام بكل ما يلزمه ويحتاجه وضمان معيشتة.

وفي الاصطلاح : عبارة التكافل الاجتماعي من العبارات التي درجت على السنة المصلحين و المفكرين ، من خلال مناداتهم ودعوتهم المستمرة إلى تحقيق المساواة والعدالة في المجتمع.

والتكافل هو تفاعل على ما تدل عليه اللغة ، تكافل القوم، إذ كفل بعضهم بعضا ، فهو كفالة متبادلة ، يتداعى بها أفراد المجتمع للتعاون والتكاتف من أجل تحقيق مصلحة ، أو دفع مضرة.

والتكافل في الإسلام شامل لكل مناحي الحياة المادية والمعنوية والتكافل الاجتماعي في الإسلام في مفهومه العام لا يقتصر على سد حاجة الأفراد ، أو المجتمع المادية ، حيث الغذاء والسكن والكساء من كل ما هو ضروري لقيام الحياة في صورتها المادية ، بل يتناول

حفظ مقومات الفرد الأساسية في الحياة ، من حفظ دينه ونفسه وماله ونسله وعقله.
(الدريني : 1997 ، ص.225).

لذا يمكن القول بأن التكافل الاجتماعي هو تعاون جميع أفراد المجتمع وتضامنهم وتكافلهم ، بدافع الأخوة والحب للخير في الدنيا ، والثواب في الآخرة ، بما يستطيعونه وتسمح به إمكانياتهم وقدراتهم ، لتوفير وتأمين جانب أو أكثر من احتياجات إخوانهم أو مواطنهم عامة الذين ألجأتهم الظروف إلى استحقاق المساعدة قال تعالى : ﴿وَأَعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَن كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا﴾ (النساء الآية : 36).

2-قيمة النزاهة : النزاهة في أصلها اللغوي تعني البعد عن السوء وترك الشبهات ، وتعني النزاهة في عرف اللغويين ترفع النفس وتباعد عنها عن كل قبح ومعصية ، وبذلك تعد النزاهة ظاهرة إنسانية تحكمها قوانين الإنسان وقيمة أفراد ومجتمعات وتحكم عن صاحبها من خلال الفعل الحسي والمعنوي ، وهي ظاهرة توصل إلى الإصلاح والصلاح ، وتمثل القيم الإنسانية السامية لتحقيق النزاهة الحسية والمعنوية ومكافحة كل أنواع الفساد ، وفي التطبيق الفردي والاجتماعي للنزاهة ، ويقال عن النزاهة ظاهرة تحكمها قوانين وقيم الأفراد والجماعات ، عبر عنها بألفاظ متعددة منها العفة والقسط والأمن والصلاح والاستقامة والتقوى ، ويعضد التوجيه القيمي للنزاهة بمنظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل .(العكيلي : 2013 ، ص 78).

وفي جانب القيم فإن مصطلح النزاهة قد يتداخل مع بعض المصطلحات مثل مصطلح الأمانة و الأخلاق ، إلا أنه أوسع منها بكثير ، إذ تشمل النزاهة على قيم الكفاءة والاحترام والحفاظ على الالتزامات ، وتظهر النزاهة جلية لدى الفرد حين تصطدم قراراته وأفعاله بالمصلحة الشخصية . (محمد . 1434هـ ، ص 8). وفي مجال الإدارة والتنظيم كذلك تقول "كارين هيوز" موضحة العلاقة بين القيم والنزاهة إنه من الحكمة أن يقوم

المسؤولون والقادة بالتوضيح لنا كيف نطبق قيمنا وسيكون لدينا المزيد من النزاهة والصدق بدلا من تضيع الوقت في التفكير في مدى انطباق القيم على ما نقوم به من أعمال .

علاقة القيم بالنزاهة : تتضح العلاقة بين القيم والنزاهة من خلال الارتباط الوثيق بين القيم و السلوك ، والنزاهة سلوك أخلاقي قيمي إذ تعتبر القيم هي الموجه الأول لسلوك الفرد ، ولذا يشير الباحثون إلى أن مفهوم النزاهة يربط مفهوم القيم ومفهوم الالتزام القيمي ، وهذا لا يتم من خلال الأساليب القهرية ، وإنما من خلال تعاقد الاجتماعي يقوم على النزاهة في السلوك الفردي والاجتماعي ، وتناول علماء الفلسفة والتربية العلاقة بين القيم والأخلاق والسلوك من مختلف الجوانب ومن ذلك يشرط "كانط" إلى أن الأخلاق ضرورة مطلقة تحتم وضع قوانين ملزمة للسلوك الخفي من خلال مبدأ الواجب الأخلاقي بوجوده الفعلي في العقل الخالص لدى الفرد ، يجعل منه قانونا يفرض على نفسه وعلى الضمير البشري وواجب أخلاقي لازم يختاره الفرد بمحض إرادته، وهذا يعني أن القيم إذا ارتبطت بالنزاهة فستحقق المسؤولية التي تدعو إلى التزام القيمة سلوكيا ، وهذا يضيف على القيم صفة القيم الفاعلة الحية. وفي تأكيد العلاقة بين القيم والسلوك يشير "توق وعدس وقطامي إلى أنه يستطيع أي مجتمع أن يبقى ويستمر من غير أن تحكمه مجموعة من القواعد والقوانين التي تنظم علاقة أفرادهم ببعض ، وتكون بمثابة المعايير المعتمدة في توجيه سلوكهم وتقويم انحرافهم ، ويمكن أن يتوفر ذلك في النزاهة حين تطبق من خلال منظومة القيم متعددة المجالات ويؤكد علماء الاجتماع أيضا العلاقة الإيجابية بين القيم والسلوك فقد أوجزت العرب 2014 م . بعد عرض النظريات التي فسرت العلاقة بين القيم والسلوك ، تلك العلاقة بقولها أن القيم في إطار التراث الفكري السوسيولوجي على الرغم من تباين منطلقات التفسير دائما يربط بين القيم والسلوك أو الفعل الاجتماعي لكونها تشكل التصور العقلي والمعرفي والوجداني الموجه للسلوك الاجتماعي. (توق وعدس وقطامي : 2007 ، ص.119) .

أهداف قيم النزاهة : ازدادت النزاعات المادية والنفعية بسبب البعد عن القيم الانسانية والروحية فسيطرت على جوانب الحياة مما دعا الدول والمنظمات إلى التحرك في سبيل تعزيز قيم النزاهة

في المجتمع ، وتمييزها لدى الأفراد من خلال المؤسسات التعليمية وبناء الوسائل والأدوات الخاصة بها ، وإقامة الحملات والدراسات التي تحقق ذلك الهدف الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من الأنظمة والقوانين لذات العرض.

وقد أشار مشروع (إسدينس 2010 Esdinds) في الاتحاد الأوروبي إلى أن قيمة النزاهة ظهرت من خلال العديد من المقابلات والورش والمناقشات الجماعية ، ووثائق منظمات المجتمع المدني ، وتهدف إلى التصرف بسلوك أخلاقي في كل وقت وهذا أساس من أسس التنمية المستدامة للمجتمع المدني ، ومؤشرات سلوك أخلاقي يتدرج تحته مجموعة من القيم منها (النظر إلى الناس بكل ثقة - الصدق والشفافية - اللطف والاحترام - الحيادية - العدل - مكافحة الغش والوساطة - رعاية المجتمع - الإفصاح عن تضارب المصالح - الديمقراطية.... وغيرها) .

يتضح من خلال ما سبق أعلاه أنه يتضح أن النزاهة تشتمل على نزاهة الفرد أولاً للوصول إلى نزاهة المجتمع من كل أشكال الفساد وصولاً إلى نزاهة الوطن بكل مؤسساته ، ويمكن أن نحدد مجموعة من الأهداف المتعلقة بالنزاهة على النحو التالي . (ماجد بن سالم : 2017، ص.80) :

- 1- معرفة المفاهيم والقيم المتعلقة بالنزاهة
- 2- تحديد مواصفات الشخصية النزيهة أخلاقياً واجتماعياً وتنظيمياً ووطنياً.
- 3- تفسير أسباب الفساد في المجتمع.
- 4- استنتاج معايير النزاهة في العمل.
- 5- اكتساب مهارات التفكير والتأمل في قيم النزاهة المختلفة.
- 6- اكتساب مهارات التفكير التي تساعد على مواجهة الأخطار .
- 7- تحصين المجتمع ضد الفساد من خلال غرس قيم النزاهة.
- 8- ربط العلم بالعمل والنظرية بالتطبيق في مجال القيم.
- 9- الالتزام بقيم النزاهة في السلوك.
- 10- تبني أنماط حياتية نزيهة.

11- امتلاك الثقة بالنفس.

12- غرس روح الولاء وطاعة الله ولرسوله ثم لولاة الأمر.

13- الإيمان بأهمية قيم النزاهة لأنها واجب ديني ووطني واجتماعي.

14- تنمية الاتجاه الايجابي نحو قيم النزاهة المنبثقة من أحكام الدين الإسلامي.

15- تحمل المسؤولية.

3- **قيمة التعاون** : يشير هذا المصطلح إلى التفاعل أو إلى العمل العام لتحقيق أهداف

مشتركة وبوضوح التراث أهمية التعاون الاجتماعي الذي يشير إلى كل من الأنشطة الداخلية والعلاقات بين الجماعات ، التي تعبر عن الموافقة الاجتماعية حول فعل مشترك ، أو وحدة الجهود المتماثلة وغير المتماثلة من أجل استمرار الحياة ، تسود الوحدة بين الجهود المتماثلة أو المتشابهة في الجماعات الأولية والمجتمعات المحلية الصغيرة كالقرى ، بينما تتحقق وحدة الجهود غير المتماثلة في الجماعات والروابط الثانوية ، وفي المجتمعات الحضرية.

والتعاون قد يكون مباشرا مثل التعاون للقيام بالأنشطة مترابطة ومتشابهة في صورة جماعية ، يرجع هذا الطابع الجماعي إلى الطبيعة الخاصة بهذه الأنشطة ، والتي بدونها لا يمكن للجماعة أن تعمل كأفراد مستقلة.

والتعاون قد يكون غير مباشرا مثل التعاون الذي يقوم على إنجاز أنشطة غير متشابهة يحمل بعضها البعض ، وتؤدي جميعا هدفا مشتركا ويتضمن التعاون غير المباشر تقسيما للعمل وأداءها متخصصا ، وعلى هذا يطلق اصطلاح التعاون على التفاعل الذي ينطوي على قيام فردين فما فوق بالعمل معا لتحقيق غاية مشتركة ، وهو بهذه الصورة لا يتحقق إلا من طريق العمل الجماعي ، خلاف لعمليات أخرى كالمنافسة والصراع حيث يستطيع الفرد الواحد أن يعمل بمفرده لتحقيق أهدافه والتعاون سلوك شائع في أغلب المجتمعات ، وفي كل مجال من مجالات الحياة غير أنه يبدو بوضوح شديد في النشاط الاقتصادي والمجالات التي يسودها تقسيم العمل ، والتعاون يربط أفراد المجتمع الإنساني

برباط وثيق ، فلا يقتصر على المستويات المحلية والإقليمية ، وإنما يتحداها إلى المجتمع العالمي الكبير وهيئاته المختلفة ، وللتعاون أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والجماعات والمجتمعات ، من حيث تحقيق الحاجات والشعور بالثقة والأمن والحفاظة على البقاء وحفظ النوع ولذا فالتعاون سمة ضرورية للحياة الإنسانية ، ويصف "كولي" وظيفة التعاون قائلاً بأنه يظهر حينما يلحظ البشر أن لهم اهتماماً مشتركاً ، وأن لهم في الوقت نفسه مصلحة عامة في استمرار هذا الاهتمام ودعمه من طريق فعل متوحد ، ولذلك فهم يقبلون وحدة الاهتمام واستمرار التنظيم على أنهما حقيقتان جوهريتان في التوفيق للوصول إلى هذه الغايات.

لا يمارس التعاون لذاته وإنما يتعاون الأفراد والجماعات بغية الوصول إلى أهداف معينة للذات ، فالتعاون عبارة عن تفاعل في حدود إدراك عام للحاجات الإنسانية ، ويعني ذلك العمل معا بغية تحقيق غايات وأهداف عامة مشتركة من ناحية ، والوحدة من ناحية أخرى. وفي هذا السياق ، يمكن الإشارة إلى التعاون بأنه ذلك الفعل الاجتماعي القائم على المعاوضة والمساعدة والتحالف مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة ، وحتى تنمو أنماط المساعدة البسيطة لا بد أن يكون لدى الأفراد دوافع لتحقيق أهداف مشتركة ، ثم لا بد أن يكون الأفراد ذو علم أو معرفة بفوائد ذلك النشاط ، كما لا بد أن يكون لدى أولئك الأفراد اتجاه إيجابي نحو المشاركة في العمل والحوافز تجاه ذلك الموضوع وأخيراً لا بد لأولئك الأفراد من الإمام التام بالمهارات اللازمة لجعل البرنامج التعاوني فاعلاً. (جهينة عيسى ، كلثوم الغاتم :2000).

أهمية التعاون : تظهر أهمية التعاون الاجتماعي بالنسبة للأفراد والجماعات والمجتمعات على حد سواء ، فالفرد بطبيعته ينظم إلى جماعة لتحقيق حاجته للاجتماع لتكسبه مكانة ، وهذا يتحقق من خلال تعاونه مع الآخرين وتعتمد الجماعة الإنسانية على التعاون حتى تستطيع المحافظة على وجودها وتحقيق أهدافها ، ويؤكد كثير من علماء الاجتماع وعلماء النفس و الانثربولوجيا أهمية التعاون في المحافظة على توازن الشخصية

واستمرارية المجتمع وبنائه ، ومن ثم فإن ثقافة المجتمع بما فيها من قيم ومعايير وعادات وتقاليد في تحديد نوع التعاوني أو التنافسي بين أعضاء الجماعة.

أنماط التعاون : حدد علماء الاجتماع ثلاثة أنماط على النحو التالي:

أ- **التعاون الأولي :** يظهر هذا النمط من التعاون واضحا في المجتمعات البسيطة حيث تسود العلاقات الأولية وتذوب شخصية الفرد في إطار الجماعة التي ينتمي إليها، ويكون التعاون واضحا في المجال الاقتصادي حيث يشترك الجميع ذكورا وإناثا في مجالات الزراعة أو صيد الأسماك أو الرعي أو غيرها ويتقاسمون معا عائد العمل.

ب- **التعاون الثانوي :** يمتاز التعاون الثانوي بالخاصية الرسمية التخصصية ، ومن ثم فإنه يعتبر إحدى خصائص المجتمعات الحديثة التي تبنى على التخصص وتقسيم العمل ، ونظرا إلى أن كل فرد يقوم بوظيفة معينة متخصصة ضمن إطار متكامل ، فإنه يشعر بأن عليه التزامات محددة نحو الجماعة وتعاونه مع باقي الأفراد.

ت- **التعاون الثلاثي :** يحدث هذا النمط من التعاون عندما يوجد صراع بين جماعتين ، ثم تظهر جماعة ثالثة تناصبهما العداة ، فتتفق الجماعتان المتصارعتان على التعاون معا على الجماعة الثالثة بصورة مؤقتة للقضاء على خطرهما الذي يهددها ، يتسم هذا النمط من التعاون بالاستغلال والانتهازية وعدم الاستمرارية ، إذ تعاون مؤقت ينتهي بانتهاء السبب الذي أدى إلى ظهوره ، كالتعاون بين حزبين في الفضاء أو الفوز على حزب ثالث كما هو الحال في الانتخابات البرلمانية على سبيل المثال. (عبد الباسط محمد حسن : 1982).

أدوار التعاون : من أجل أن يقوم القائد بأداء الأنشطة التي تعزز القيمة من خلال أدوار التعاون فإنه يتطلب أن يتعامل مع مسألة بناء القدرات البشرية وتطوير الثقافة التنظيمية ، إذ تركز هذه الأدوار على جانب التعاون والمشاركة في العمل وكيفية تعزيز رأس المال البشري في المنظمة إذ تتصف هذه الأدوار بتوجه نحو المرونة والتركيز على

نصح المرؤوسين وتسهيل العمل الجماعي في وحدة العمل ويتناول هذا الدور ثلاث سلوكيات أساسية وهي:

أ- **تشجيع المشاركة** : ويكون ذلك من خلال الانفتاح على أداء العاملين وتشجيعهم على تقديم الأفكار والرؤى فضلا عن المشاركة في اتخاذ القرار والمحافظة على مناخ يتسم بالانفتاح والناقشة الحرة.

ب- **تطوير الأفراد** : ويتناول هذا السلوك قيام القائد بالتشجيع على تطوير المسار العلمي للعاملين والمتابعة لكل فرد داخل المنظمة عن كيفية سير العاملين في الخطة التطويرية ، فضلا عن تدريبهم على القضايا المتعلقة بالمسار الوظيفي لهم داخل المنظمة.

ت- **الإفراز بالحاجات الشخصية** : يحتاج القائد ضمن هذه السلوكيات أن يقوم بإدراك الجوانب التي تؤدي العاملين وتجعلهم يشعرون بالإجهاد والملل ، كما أنها تتضمن تشجيع الأفراد على تحقيق حالة الموازنة ما بين حاجات العائلة والعمل وأيضا إدراك مشاعر العاملين وكيفية إدراكها ، ومن الأمثلة على الأنشطة في هذه الأدوار يتمثل بتوضيح وتعزيز القيم والمعايير والتوقعات التنظيمية وتطوير العاملين وتشجيع العمل الفرقي وتنفيذ البرامج المطلوبة للمحافظة على العاملين وتشجيع اتخاذ القرارات اللامركزية ونبذ البيروقراطية في العمل ، وعليه فإن استراتيجيات القادة في هذه الأدوار يجب أن تستهدف بناء القدرة البشرية للمنظمة وإعطاء رأس المال لأنهم هو الأساس لتعزيز ثروة المنظمة. (فؤاد حمودي وصفاء سعدون السعيدى : 2019، ص 85).

4- **قيمة الصدق : معنى الصدق لغة** : الصدق ضد الكذب صدق يصدق صدقا وتصادقا ، وصدقة قبل قوله وصدقه الحديث أنبأ بالصدق ويقال صدقت القوم ، أي : قلت لهم صدقا وتصدقا في الحديث وفي المودة . (ابن منظور . ص 174).

معنى الصدق إصطلاحا : الصدق : هو الخبر عن الشيء على ما هو به وهو نقيض الكذب. (ابن عقيل) .

وقال الباجي : " الصدق الوصف للمخير عنه على ما هو به". (الباجي ص.235)

وقال الراغب الأصفهاني: (الصدق مطابقة القول الضمير والمخبر عنه معا ، ومتى انحزم شرط من ذلك لم يكن صدقا تاما. (للاغب الأصفهاني . ص.270).

أهمية الصدق في المجتمع : تبدو لنا حاجة المجتمع الإنساني إلى خلق الصدق ، حينما نلاحظ أن شطرا كبيرا من العلاقات الاجتماعية والمعاملات الإنسانية تعتمد على شرف الكلمة ، فإذا لم تكن كاملة معبرة تعبيراً صادقا عما في نفس قائلها لم نجد وسيلة أخرى كافية تعرف فيها إدارات الناس وتعرف فيها حاجاتهم وتعرف فيها حقيقة أخبارهم ، لولا الثقة بشرف الكلمة وصدقها لتفككت معظم الروابط الاجتماعية بين الناس ، ويكفي أن نتصور مجتمعا قائما على الكذب لتدرك مبلغ تفككه وانعدام صور التعاون بين أفراده.

كيف يكون لمجتمع ما متماسك وأفراده لا يتعاملون فيما بينهم بالصدق ؟ كيف يكون لمثل هذا المجتمع رصيد من ثقافة أو تاريخ أو حضارة ؟ كيف نوثق بنقل المعارف والمعلومات والعلوم ، إذا لم يكن الصدق أحد الأسس الحضارية التي يقوم عليها بناء المجتمع الإنساني ؟ كيف يوثق بالوعود والعهود ما لم يكن الصدق أحد أسس التعامل بين الناس ؟ (عبد الرحمان الميداني : (10/485).

يقول ابن القيم في الصدق : إنه منزلة القوم الأعظم الذي منه تنشأ جميع المنازل السالكين والطريق الأقوام الذي من لم يسر عليه فهو من المنقطعين الهالكين ، وبه تتميز أهل النيران وهو سبق الله في أرضه ، الذي ما وضع على شيء إلا قطعه ولا واجه باطلا إلا أراده وصرعه من صال به لم ترد صولته ، ومن نطق به علت على الخصوم كلمته فهو روح الأعمال ، ومحك الأحوال والحامل على اقتحام الأهوال والباب الذي دخل منه الواصلون إلى حضرة ذي الجلال وهو أساس بناء الدين ، وعمود قسطاس اليقين ، ودرجته تالية لدرجة النبوة ، التي هي أرفع درجات العاملين ومن مساكنهم في الجنات تجري العيون والأنهار إلى مساكن الصادقين ، كما كان من قلوبهم إلى قلوبهم في هذه الدار مدد متصل ومعين ، وقد أمر الله سبحانه أهل الإيمان أن يكونوا مع الصادقين ، وخص المنعم عليهم

بالنبيين والصدقيين والشهداء والصالحين فقال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴾ (التوبة 119)، (ابن القيم 3/5).

وقال أبو حاتم (إن الله جل وعلا فضل اللسان على سائر الجوارح ورفع درجته ، وأبان فضيلته بأن أنطقه من بين سائر الجوارح بتوحيده ، فلا يجب للعاقل أن يعود آلة خلقها الله للنطق بتوحيده بالكذب ، بل يجب عليه بنفعه وفي داريه ، لأن اللسان يقتضي ما عود ، إن صدقا فصدقا وإن كذبا فكذبا. (روضة العقلاء . ص.51).

أهمية الصدق في تحقيق الأهداف المهنية : من المهم أن يكون الموظف على درجة ممتازة من الصدق في العمل الذي ينتمي إليه بحيث تتمثل أهمية الصدق في تحقيق الأهداف المهنية من خلال ما يلي :

أ- يساهم الصدق الذي يتحلى به الموظف على حصول الاحترام من مسؤوليه وزملائه في العمل ، بحيث يجعلهم يثقون به ويأتمنونه على الأسرار المهنية المختلفة والعمل معه على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المهنية.

ب- يساهم الصدق الذي يتحلى به المسؤولين والإدارة المهنية على وثوق الموظفين بهم، وزيادة قدرتهم على الإنجاز الفعال من أجل الوصول للأهداف المهنية المشتركة.

ت- يساهم التعامل الصادق من قبل المؤسسة المهنية كاملة من العملاء و المؤسسات المهنية الأخرى إلى وضع مستوى عالي من الأهمية لهذه المؤسسة ، من حيث البعد عن الغش والخداع فهذا يجعلها أكثر ثقة وأكثر جودة ، مما يؤدي إلى تحقيق أفضل للأهداف المهنية.

5- قيمة التسامح : يعد التسامح مفردة ذات رؤية متفهمة ومتحررة فكريا حيال العقائد والممارسات المغايرة لعقائد الشخص المتسامح وممارساته ، حين أنه لا تسامح بدون اختلاف فالتسامح ثمرة مران طويل على قبول حراك الصورة والفكرة والمفهوم وقبول استئناف النظر الدائم في كل شيء والذات بتغييراتها والآخر بسياقاته الثقافية والتسامح ليس منه أوهيه يتفضل بها أحد عن غيره لأنه حق ليعيش المجتمع بكافة أفرادها بسلام ولذلك يعد

التسامح خطوة مهمة لاستعادة العلاقات المتصدعة والثقة المتبادلة كما يسهم في حل الكثير من المشكلات القائمة بين الآخرين. (الشاوي و الصحري :2018 ، ص 1800).

والتسامح يعني الاحترام والقبول وتقدير التنوع الثري لثقافات عالمنا والأشكال التعبير وللصفات الإنسانية لديننا الإسلامي الحنيف ويتعزز هذا التسامح بالمعرفة والانفتاح وحرية الفكر والضمير.

وإن ثقافة التسامح تشكل العنوان العريض للرقى الاجتماعي وهي الفضيلة العليا الناجمة عن تقدم المجتمعات والدليل الحي على نموها الثقافي وإحلال السلام والمحبة والعدالة والمساواة وهذه المبادئ أكدت عليها جميع الأديان السماوية والاختلاف ليس سلبيا لأن الاختلاف سنة كونية ولكن إذا اختلفنا يجب أن يتم التعايش والتحاور والتفاهم بين الأفراد. (كوكش . 2017 ، ص.09).

إن التسامح قيمة إنسانية ذات طابع عالمي ، ولقد ظهر مفهوم التسامح من حاجة المجتمعات التي تعرضت من قيود الخوف ولقد أرسى مفهوم التسامح قوانين أكثر إنسانية وفرض على الدول أنماط جديدة من التفكير وأعمال العقل لاستتباط مخارج تجنب البشرية العنف والتعصب. (النشار . 2019 . ص.3).

مفهوم التسامح : يشير مفهوم التسامح أنه مكون معرفي ووجداني سلوكي نحو الذات والآخر والمواقف متمثلا في مجموعة من المعارف والمعتقدات والمبادئ والمشاعر والسلوكيات التي تدفع صاحبها للتصالح مع ذاته ومع الآخر وتجعله متصفا بالتسامح في مواقف الحياة المختلفة. (صفاء أحمد. 2017. ص 395) .

كما يعرف التسامح الاجتماعي بأنه الاحترام والقبول والتقدير لمختلف الثقافات في العالم ولأشكال التعبير المختلفة الخاصة بكل منها : فالتسامح يعني التجانس مع الاختلاف وهو يزداد مع المعرفة وانفتاح العقل وانفتاح على العالم وزيادة الاتصالات والتفاعلات مع الثقافات الأخرى إلى جانب حرية التفكير والمعتقدات والممارسات. (خضير. 2011 . ص 561).

ويعرف التسامح بأنه التحكم في النفس عمدا في مواجهة الشيء الذي يكرهه الفرد وفي مواجهة التهديدات وموضوعات الخلاف ، كما أنه هو حرية المعتقد والتعبير والإقرار والاختلاف والتنوع مع ضرورة التعايش والتعاون.

أهمية التسامح : (أحمد. 2015. ص 92)،

- 1- ثبات واستقرار المجتمع. 4- ترسيخ قيم التعايش والحوار الحر العقلاني.
- 2- التغلب على المواقف التعصبية والتمييزية. 5- الاحترام المتبادل بين الأديان والمذاهب
- 3- الانفتاح بين الثقافات وتحقيق المكاسب المشتركة. 6- احترام حريات الإنسان وحقوقه.

المبادئ الأساسية للتسامح : (الشخيلي : 2017 ، ص 46)

- مبدأ الاعتراف بحق الآخر في الاختلاف دينيا أو لغويا أو قوميا .
- مبدأ المساواة التامة بين الأفراد.
- مبدأ ضرورة التعاون والعيش المشترك بين البشر.
- مبدأ إدراك أضرار الانغلاق ومساوئ التعصب والغلو والتطرف.
- مبدأ الاعتقاد بأن الحقيقة لا تقع تحت فلسفة واحدة أو فكر واحد.
- مبدأ أن التسامح الاجتماعي وسيلة للارتقاء بالسلوك الفردي والاجتماعي.
- مبدأ تفعيل الاحترام المتبادل والإيمان بالحوار الحر والبناء.

مجالات التسامح :

- أ- التسامح الفكري والثقافي : والمقصود به الإقرار بمبدأ التعدد الإنساني والإيماني بقيم التعدد الإنساني والإيماني بقيم التعدد والاختلاف فالمجتمع الذي يقوم ثقافته على التسامح الاجتماعي مع المخالفين يسوده الأمن والاستقرار والتعايش والتقدم والتطور.
- ب- التسامح الديني : وتعني الوسطية وقبول الآخر وعدم التطرف والغلو والتسامح الديني هو التعايش بين الأديان وحرية ممارسة الشعائر الدينية والتخلي عن التعصب الديني والانفتاح الفكري تجاه الأفراد الذين يمارسون ديانات وعقائد دينية مختلفة.

ت- **التسامح الاجتماعي** : المتمثل بسلوك المسالمة وعدم استخدام العنف تأصيلاً للرحمة بين الناس وترسيخاً لأسس وأواصر المودة والألفة والتقارب وفيه نفاً لسمات التعصب والكراهية والعنف كالبغض والحقد والحسد وسوء الظن وغيرها من السمات السلبية التي تكرر النزاعات والعدوانية والانتقام.

ث- **التسامح السياسي** : يقتضي التسامح السياسي والاعتراف بالآخر سواء كان أقلية أو أكثرية والاعتراف بحقه في العمل والتنظيم والترويج لفكره السياسي كالحرية والديمقراطية والتعددية وحقوق الإنسان وهذا المفهوم اليوم هو ما يمثل أحد ركائز الفكر الغربي ويعد أبرز سلوكه السياسي بينما نجد النظم السياسية في العديد من المجتمعات العربية لا تزال تعاني الارتباك ووجود المظاهر السياسية التي تحول دون تحقيق التسامح.

ج- **التسامح العلمي** : المقصود به التواضع العلمي والفكري واحترام جهود الآخرين وأرائهم فالعلم والمعرفة تراكمية أسهم في بنائها كل البشر وجميع الحضارات على مر التاريخ والبناء العلمي مقوم أساسي من مقومات المجتمع الإنساني. (المزدين . 2009 . ص 204).

6- **قيمة الأمانة** : الأمانة ضد الخيانة وأصل الأمن طمأنينة النفس وزوال الخوف والأمانة مصدر أمن بالكسر أمانة فهو أمين ، ثم استعمل المصدر في الأعيان مجازاً فقبل الودعة أمانة و نحوه ، والجمع وأمانات فالأمانة اسم لما يؤمن عليه الإنسان نحو قوله تعالى: ﴿ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ ﴾ (الأنفال . الآية: 27)، أي ما أمنتكم عليه وقوله : ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ﴾ "إنا عرضنا الأمانة على السماوات والأرض، (الأحزاب ، الآية : 72). (ابن منظور (13/21).

معنى الأمانة اصطلاحاً : الأمانة هي كل حق لزم أدائه فحفظه (فيض القدير: 1/288) . وقيل هي (التعفف عما يتصرف الإنسان فيه من صال وغيره وما يوثق عليه من الأعراض والحرم والقدرة ورد ما يستودع إلى مودعه . (تهذيب الأخلاق المنسوب للجاحظ . ص 24).

وقال الكفوي : (كل ما افترض على العباد فهو أمانة ، كصلاة وزكاة وصيام وأداء دين ، و أكدها الودائع ، و أكدها الودائع ، كتم الأسرار . (الكليات . ص 269) .

أهمية الأمانة : الأمانة خلق إسلامي يحتاجه الفرد والجماعة وتدخل في شتى مجالات الحياة في الأسرة والعمل والزواج وغيرها ، ليست مقصورة فقط على الأمانة ، فالأبناء من الأمانة وعلاقات العمل والصدقة من الأمانة ، فقيمة الأمانة ذات خلق حميد يمتاز به كل فرد داخل جماعة.

أهمية الأمانة على مستوى الفرد : الأمانة تأتي بمعنى الحافظ والصادق بكل شيء وهي ضد الخيانة والأمين هو الذي لا يخاف الناس من غدره .

- خلق الأمانة يعد من علامات الكمال الإيمان في نفس المسلم ودلالة على حسن اسلامه.

- المسلم الأمين خصه الله بالمدح في كتابه الكريم قال تعالى : ﴿ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴾ (المؤمنون . الآية : 8).

- الأمين يحبه الله ورسوله.

- أداء الأمانة من المسائل النادرة على آخر الزمان حتى يعرف الرجل فيقال " إن في بني فلانا رجلا أميناً" (رواه البخاري، ص6497). إن وجود خلق الأمانة دلالة على أن صاحبه له ضمير حي ووازع ديني قوي.

أهمية الأمانة على مستوى المجتمع : إن المجتمع الذي تختفي منه الأمانة مجتمع لا يستحق أن يستمر لذا قال رسول الله "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة " (رواه البخاري في صحيح البخاري ، عن أبي هريرة ، ص 6496) .

- فالأمانة تدخل في كل شؤون الحياة ، وتتعلق بالمال والأعراض والحقوق ولا بد من وجود الرجل الأمين والمرأة الأمانة إذ يستعين بهم الخلق على شؤون حياتهم ، وفيما يأتي بيان لأهمية الأمانة في المجتمع.

- بالأمانة يحفظ في المجتمع الدين والأعراض والأموال والأجسام والأرواح والمعارف والعلوم.

- كثيرا من القضايا في المحاكم لا يمكن الحكم فيها إلا بوجود الأمين من الرجال والنساء ، ومن هذه القضايا : الولاية والوصاية والشهادة والقضاء والكتابة.

- المجتمع يحتاج إلى الأمانة بكل معانيها مثل : الحفظ والصدق وعدم الخيانة وأمن الناس من الغدر.

- الأمانة فيما افترضه الله تعالى على الخلق في الصلاة والصيام والحج والزكاة.

- المجتمع الذي يسوده خلق الأمانة هو مجتمع آمن على المال والعرض والحقوق.

صور الأمانة : يحتاج كل جانب من جوانب الحياة إلى الأمانة ، فهي ليست قاصرة على رد المال إذا كان وديعة فقط بل أن الأمانة تنظم سائر شؤون الحياة ومثال ذلك. (علوي بن عبد القادر 2021).

- الأمانة في البحث العلمي فلا يسرق الباحث جهد غيره.

- لأمانة في العفة وتكون في الكف عن أعراض الناس وعدم الغيبة والنميمة وعدم قذف المحصنات.

- الأمانة في حفظ الآخرين.

- الأمانة في حفظ الأرواح من البشر والحيوانات وحفظها من الأذى وعدم التعرض لها بسوء.

كيفية اكتساب خلق الأمانة : إن خلق الأمانة يوجد في نفس الإنسان أصلا ، وقد يفطر به الإنسان وهذا لا يعني أنه لا يستطيع أن يكتسب هذا الخلق مرة أخرى ، وفي الآتي بيان لكيفية اكتساب خلق الأمانة.

- التربية الحسنة منذ الصغر وتعظيم قيمة الأمانة.

- يذكر المرء نفسه بالأجر المترتب على الالتزام بخلق الأمانة والعواقب الوخيمة عند عدم التخلق بالأمانة.

- يسعى المسلم إلى أن تكون سمعته حسنة في الدنيا.

سادسا : انعكاسات تناقض القيم الاجتماعية مع التنظيم : تعاني المؤسسات في الجزائر من تداعيات الخلل الوظيفي الراجع إلى الأسباب الثقافية و القيمة أفرزها تناقض تفاعل القيم الاجتماعية عامة والتنظيمية الخاصة ، مما شكل مجموعة من الأنماط والمظاهر السلوكية التي تعبر عن التشابك والتناقض الظاهر في بنية الثقافة التنظيمية للعامل الجزائري كما تبين أثر القيم في المجتمع وانعكاساتها على سلوكيات العمال ،ونلخص هذه الانعكاسات في مجموعة من المظاهر وهي : (بوقلجة: 1992 ، ص.ص 218.217)

1- **طبيعة العلاقات** : تتأثر العلاقات بين المسيرين والعمال بالثقافة الاجتماعية والقيم التقليدية دون اعتبار للقدرات المهنية ، فالعلاقات الأسرية والقبلية هي التي تحدث علاقات الأفراد في مواقع العمل ، ففي غالبية الحالات يرفض بعض المسيرين بسبب انتمائهم إلى مناطق وجهات مختلفة عن تلك التي ينتمي إليها غالبية عمال المنطقة.

2- **المصلحية** : تشير هذه النزعة إلى السلبية في العمل مما يخل بالمصلحة الخاصة للفرد بطريقة مباشرة ، ولقد ترشحت قيم التضاد بين المنظمة والمجتمع حيث تولد الاقتناع لدى المرؤوسين أن اهتمام الرؤساء يكمن في استغلال مواقعهم في السلطة و في خدمة الأغراض الخاصة على حساب الخدمة العامة للمجتمع واقتصر تفكير العمال والمسؤولين على السواء في الحصول على أكبر قدر ممكن من الامتيازات المادية التي تمنحها المنظمة ، وقد رافق هذه الظاهرة تمركز الأفراد في المناصب الإدارية على حساب الخدمات التقنية والوظائف الفنية قصد التقرب من مصادر الانتفاع.

- 3- **صراعات العمل** : عادة ما تكون هناك صراعات بين الإدارة والعمال وصراعات بين أفراد مختلف المناطق والجهات وغيرها من الصراعات التي يكون سببها الخلفية الثقافية للأفراد واختلافات واضحة على السبب القيمي للمشاكل التي تظهر في التنظيم.
- 4- **ارتفاع مستوى حوادث العمل** : تعاني بعض المنظمات وخاصة الانتاجية منها من ارتفاع في نسب الإصابة بحوادث العمل والأمراض المهنية وذلك غياب سياسة سليمة للوقاية من الحوادث من جهة وغياب الوعي بالمخاطر المهنية وعدم أخذ العامل لاحتياطات الأمنية الضرورية من جهة أخرى.
- 5- **التغيب عن العمل** : إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاقبة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده إضافة إلى سوء وسائل النقل فإن العمال تعودوا على الإهمال واللامبالاة نتيجة لقلة الانضباط السائد في غالبية المؤسسات حتى أصبحت عادة التغيب هي السائدة أما الانضباط واحترام الوقت فأصبح عادة نادرة وغير عادية ، وهذا نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل ، ولفقدانه للدوافع في العمل والاعتراب الذي يشعر به في محيط العمل وعدم إدراكه لقيمة العمل بالشكل الذي يراه الإنسان في المجتمعات الأكثر نمواً ، حسب ما توصل إليه "سعيد شيخي" في دراسته "العمال في مواجهة العمل"
- 6- **عدم فعالية نظام الثواب والعقاب** : في ظل افتقار نظام الحوافز في المؤسسات إلى الفعالية نتيجة لعدم وجود آلة مؤثرة تنطلق من مبدأ ربط الكفاءة والحوافز بالنتائج فكانت سلبية واللامبالاة وظهرت قيم سلبية ، واختفت القدرة على المبادرة والابتكار وروح المنافسة والتجديد والتطور.
- 7- **انخفاض الرضا المهني** : إن البحث عن واقع العمال وظروف عملهم وواقعهم المهني يؤدي بنا إلى ملاحظة نوع من التذمر العمالي وعدم الرضا المهني وهو ما يسبب مجموعة من المشاكل وسوء التكيف وانتشار ظاهرة التسبب والإهمال.
- 8- **صعوبة التكيف** : إن قوة التناقضات والاختلافات بين القيم داخل التنظيم يؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف القيم المتعاكسة ، فكلما زادت

الاختلافات والتناقضات زادت صعوبة التكيف وأدت إلى انعكاسات أوسع مدى وأكثر قوة والعامل الذي لا يستطيع التأقلم أو التكيف داخل المؤسسة كثيرا ما يعوض ذلك من خلال عمله على تزعم الأفراد داخلها ، وبذلك يعتقد أنه استطاع رد الاعتبار لنفسه من خلال هذه السلوكيات.

9- فشل التكيف : وفي هذه المرحلة تبرز مظاهر الفشل في ثلاث صور. (بوقلجة غياث: 2015، ص. ص 42.45).

أ- سوء العلاقات الإنسانية : هناك اختلاف في درجات الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين ، حيث تتغلب القيم التقليدية على ذهنيات العمال بينما تتغلب القيم الحديثة وتؤثر على سلوكيات الإطارات هذا التناقض والاختلاف قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وخاصة بين العمال والمشرفين والمسيرين.

ب- انخفاض الرضا المهني : إن سوء العلاقات البشرية يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني عند العمال ونقص الحواجز والدوافع إلى جانب الإنجاز والمبادلات وانخفاض الروح المعنوية.

ث- الإجهاد البدني والذهني : مشاكل العمل وانخفاض الرضا المهني وتناقض القيم يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل مما يؤدي إلى حالة من الإجهاد الذهني والتعب البدني دون بذل جهد الذي يبرز ذلك التعب.

10- المواجهة : إن صعوبة العمل في التنظيم وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاثة أنماط وهي:

أ- الانسحاب : ويكون في صورتين:

• إما ترك العمل نهائيا وخاصة في حالات الرخاء الاقتصادي الذي يسمح للعاملين بإيجاد شغل بمؤسسة أخرى وأحيانا بفضل العامل البطالة على التعرض لضغوط العمل في التنظيم وما فيه من ضغوطات وتناقضات.

• أما الطريقة الانسحابية الثانية : فتمثل في البقاء في العمل مع التخلف والتغيب والتمارض وتجنب العمل بطريقة أو بأخرى وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه.

ب- الصراع : ويتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفا وتكون في صورة صراعات عمالية واضطرابات واختلافات واضحة على السبب القيمي للمشاكل التي تظهره في التنظيم.

ت- التخريب : ويكون كمرحلة قصوى تدفع العامل إلى تخريب آلية حتى يتخلص منها ويجد مبررا مقبولا للتوقف عن العمل ولو لمدة.

مما سبق يمكن التعرف على أسباب بعض المشاكل التي تعاني منها التنظيمات والتي تكون عادة ذات عواقب وخيمة على مستوى الإنتاج وفعالية التنظيمات كل هذه المظاهر وغيرها تثير حساسيات ويتجنب الرؤساء والباحثون إثارتها وهي تخفي ورائها اختلافات فكرية وعقائدية معيقة وهو ما يؤدي إلى سوء الاتصالات واختلاف التصورات والقيم وصعوبة التعايش داخل المؤسسات وهي بذلك المؤشرات الكامنة والظاهرة للخلل الوظيفي الذي تنتجه وتعاني منه المؤسسات بسبب إهمال ربط القيم الثقافية والاجتماعية بالقيم التنظيمية.

خلاصة :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز أهم النقاط التي لها علاقة بموضوع القيم الاجتماعية بكونها كثيرة ومتشعبة ومتداخلة ، إلا أننا انتقينا أهم العناصر التي تتماشى مع موضوع الدراسة التي توصلنا فيها بأن القيم الاجتماعية تساهم في تكوين الأبنية الفكرية المتوارثة اجتماعيا من جيل إلى آخر كما أنها أيضا تضع قوانين ومقاييس التي ينتجها مجتمع ما من خلال ممارساته اليومية فتكون بمثابة موجّهات الحكم على أعماله المادية والمعنوية ، وأي تناقض مع المعايير والقيم الاجتماعية تعد انحراف اجتماعي وخروج عن الأطر الأخلاقية والقيمية للمجتمع.

الفصل الثالث

الأسس النظرية للقيادة الادارية و تطبيقاتها على مجتمع الدراسة

تمهيد

أولاً : أركان القيادة الإدارية

ثانياً : نظريات القيادة وتطورها عبر الفكر الإداري

ثالثاً : أهمية ودور العمل القيادي في المنظمات

رابعاً : القيادة الإدارية الجامعية

خامساً : قيادة القسم العلمي في الجامعة

سادساً : معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية

خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد كانت ولا زالت القيادة الإدارية محل اهتمام العديد من الباحثين من علماء الاجتماع والنفس والاقتصاد والإدارة، وذلك نظرا لأهميتها ودورها الفعال في تطوير المنظمات وزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها، وتكيفها مع بيئتها الخارجية ومتغيراتها المتطورة المتسارعة.

واهتمام العلماء بموضوع القيادة الإدارية لم يكن وليد العصر الحالي، بل سائر تطور الفكر الإداري عبر كافة مراحلها مما جعل نظرة العلماء للقيادة الإدارية تختلف وتتنوع باختلاف آرائهم وخلفياتهم النظرية، وقد حاول الباحث في هذا الفصل سرد أهم النظريات التي تطرقت إلى موضوع القيادة الإدارية بطريقة تسلسلية حسب التطور الزمني للفكر الإداري .

كما يتناول هذا الفصل القيادة الأكاديمية في الجامعة باعتبارها تمثل مجتمع الدراسة والتي لها مميزات خاصة على باقي المنظمات باعتبارها ترتبط بمجتمع يهتم بالبحث العلمي وبعملية التعلم والتعليم وتم التركيز على الدور القيادي لرئاسة القسم العلمي من خلال رئيس القسم ونائبه وهي عينة الدراسة.

وفي ختام الفصل تم شرح أهم معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية بمختلف أبعادها المتعلقة بالبيئة الداخلية للتنظيم وكذا البيئة الخارجية من مؤشرات اجتماعية وقانونية وسياسية ... وغيرها.

وتم السرد النظري لجميع العناصر بطريقة ترابطية وبخلفية سوسيوثقافية مع ما يتناسب مع متطلبات الدراسة الحالية ويخدم فرضياتها ويساهم في تحليل ومناقشة نتائجها.

أولاً: أركان القيادة الإدارية .

إن عملية القيادة الإدارية معقدة ومركبة تتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تشكل في مجملها الكيان الكلي ، لهذا فإن تحديد هذه العناصر وكيفية تفاعلها يعتبر داعماً مهماً لفهم العملية والوقوف على مختلف مجرياتها.

1- القائد: هو محور العملية القيادية ومركزها، وهو في العادة شخص يتمتع بمجموعة من الصفات والمهارات والقدرات تمكنه من التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف مشتركة.

ويعرفه مونغمري بأنه "ذلك الشخص الذي ينجز عمله بكفاءة ويمتلك درجة لا بأس بها من الثقة بنفسه غير مبال بما يدور حوله من سخرية واستهزاء ويبقى مخلصاً لأهدافه النبيلة متفهماً للآخرين" (سيد قنديل: 2010، ص16) .

ويرى Dru Kers أن التعريف الوحيد للقائد "هو شخص له تابعون" (محمد إسماعيل بلال: د.س، ص227) .

والقيادة داخل المنظمات تتركز في شخص المدير أو المشرف والذي "هو فرد مسؤول يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله ومكلف بممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة" (Jaen, Sabine: 2001, p55) .

ومن خلال ما تطرقنا إليه من تعريفات للقيادة والقيادة الإدارية ومصدر السلطة في التنظيم يمكن القول أنه ليس كل مدير أو مشرف إداري هو قائد يمتلك الصفات القيادية التي تمكنه من التأثير في الآخرين، ومنه كان على التنظيمات الاجتهاد والدقة في اختيار المديرين بجعل معايير محددة ومجردة تعتمد إلى دراسات عملية حديثة بعيداً عن المعايير التقليدية كالأقدمية والولاء والجهوية، وكذلك إعداد برامج تدريبية ذات قيمة عالية من حيث الكفاءة ليحقق المدير القائد درجة عالية في التقدم

العلمي والتقني المتطور المرتكز على الأسس المعيارية والقيم الفكرية بما يتماشى مع واقع اليوم.

2- **المروسين:** وهم عنصر مهم في القيادة الإدارية ويمثلون الأفراد الذين يعملون تحت إشراف القائد وضمن سلطته، إذ يتفاعلون بينهم من ناحية ومع شخصية القائد من ناحية أخرى، كما تتباين قدراتهم وردود أفعالهم وتختلف احتياجاتهم ورغباتهم وتحكمهم اعتبارات وعوامل كثيرة وفي علاقتهم وتفاعلهم مع القائد يمكن تصنيفهم إلى: (سيد قنديل، علاء محمد: 2010، ص.69)

أ- **الايجابيون المتعاونون:** يستجيبون للقائد ويعملون وفق توجيهاته ويحققون الأهداف المرجوة منهم، ولا يحدث بينهم أي ضغوط أو صراعات، يعملون بإيجابية وبيدعون أثناء العمل.

ب- **المنسحبون:** ليس لهم أي دور في صناعة القرار ولا يبذلون أي جهد في الابتكار فهم يؤدون المطلوب منهم فقط دون مناقشة أو حوار أو إبداء أي رأي.

ت- **المعيقون ومثيرو المشاكل:** يعتمدون لخلق المشكلات ويتسببون في تعطيل العمل لعدم إمامهم بكل متطلبات العمل أو لعدم استعدادهم، كما يمكن أن تكون لهم رغبة في التغيير لتحسين أوضاعهم.

3- **الموقف:** إن الصفات والمهارات القيادية تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، على اعتبار أن اختلاف المواقف وكذلك المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل موقف ومستوى.

والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعدل أسلوبه ويكيفه بما يتلاءم مع الجماعة في وقت محدد لمعالجة موقف معين، وبذلك فإن فعالية القيادة ما هي إلا انعكاس لشخصية القائد وأسلوبه لشخصية الجماعة والموقف أو الحالة، ومن هذه الجماعات يستمد القادة قدراتهم على القيادة (بشير العلق: 2008، ص.292)

كما يعرف الموقف على "أنه يوفر للقائد التأثير والرقابة على أداء مرؤوسيه وتوجهه بمجموعة من الخصائص هي التي تحدد مدى ملائمة وقبول الموقف". (محمد إسماعيل بلال، د.س، ص.270) .

وعليه يقول "تشارلز هاندي": «إن القائد الماضي البطولي يعرف كل شيء ويمكنه عمل كل شيء وباستطاعته حل كل المشكلات ولكن الآن فإن القائد ما بعد البطولات أصبح في المقدمة والذي يسأل كيف يمكن حل كل المشكلات بطريقة من شأنها تنمية قدرة الأفراد الآخرين على التعامل معها» (زيد عبودي:2012، ص.13). ويتشكل الموقف من ثلاثة عناصر أولها علاقة القائد بالأعضاء فمتى كانت هذه العلاقة قائمة على الثقة والاحترام كانت العلاقات جيدة والعكس، وثاني هاته العناصر هو هيكله المهام وتعني إذا كانت المهام مهيكلة واضحة فإن الموقف يكون لصالح القائد أما إذا لم تكن مهيكلة فالموقف ليس في صالح القائد، أما العنصر الثالث فهو قوة الموقف الوظيفي ويعني مدى وجود السلطة الرسمية للقائد على المرؤوسين وقوة الموقع عالية تتيح للقائد قوة في وضع خطة العمل وتقسيمها مع إمكانية منح المكافآت وإنزال العقوبات، وتكون قوة الموقف منخفضة عندما يمتلك القائد سلطات قليلة على العاملين فلا يمكنه تقييم عملهم ولا منحهم مكافآت ولا ينزل بهم عقوبات.

4- قوة التأثير: حتى يتمكن القائد من ممارسة القيادة يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها تجاه الأفراد من أجل تعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته، بمعنى أن "القيادة الإدارية تتجسد في شخص يتمتع بموقف قيادي يستطيع من خلاله أن يمارس التأثير على الجماعة في موقف معين، وتتطلب أن يتمتع الشخص ذو التأثير بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يملكون هذه القوة أو السلطة" (بشير العلاق: 2008، ص.284) .

وفي نفس السياق أكد "شستر برنار" (chester Bernard) المنظر في الفكر الإداري ومدير الشركة الأمريكية للهاتف (AT à T) على أن "مهمة القائد الاساسية

تتمثل في ايجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين، وتطوير العلاقات التعاونية بينهم وتفجير طاقتهم الانتاجية " (Ken, Alan,1993, p158) .

ويستمد القادة الإداريون قوة تأثيرهم على المرؤوسين من عدة مصادر نذكر منها:

- **السلطة الشرعية:** وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها (العميان:2005، ص.257).

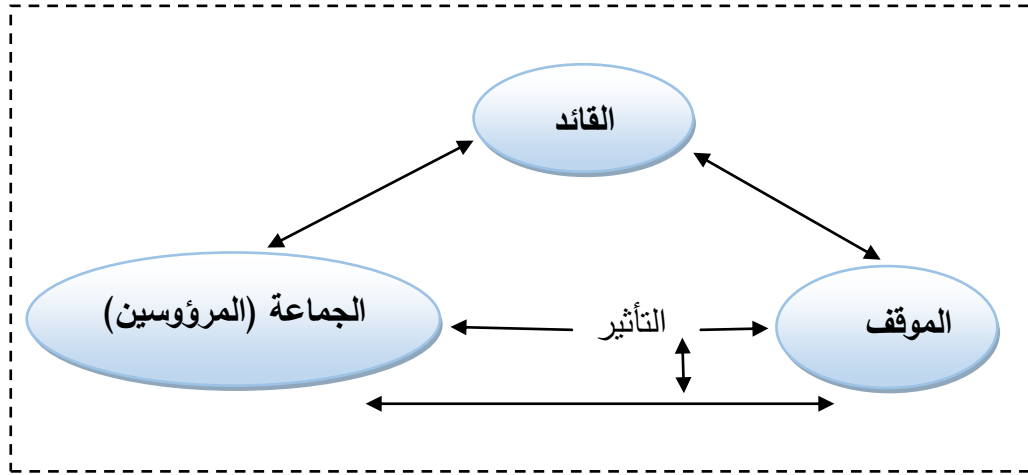
- **التأثير الشخصي (الإعجاب):** إعجاب المرؤوسين للقائد وحبهم له يكون إحدى مصادر التأثير عليهم ودفعهم لتحقيق الأهداف المشتركة (الصياغ، آخرون: 2010، ص.129)

- **الجزاء (الثواب والعقاب):** خوف الفرد من عقوبة مخالفه رؤسائه وتوقعه الحصول على الثواب بعد طاعتهم عامل معهم في قوة تأثير القيادة الإدارية (سامر جلده: 2009، ص148)

- **الخبرة والمهارة :** يجب أن يتميز القائد بالمهارة والخبرة الواسعة المتنوعة لأن هذا يعطي الثقة للتابعين بقائدهم وبالتالي تتحقق الأهداف (الكلادة: 2008، ص.234)

5- **تحقيق الأهداف:** تتعدد الأهداف داخل التنظيم وتتداخل، من أهداف التنظيم في حد ذاته إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين، وكذا أهداف التجمعات الغير رسمية، والأهداف الشخصية للقائد الإداري، ويعود هذا التداخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم، حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد إلى تحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يسود التنظيم جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل طرف فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين (زكي محمود هاشم: 2001، ص.103).

الشكل (04): عناصر القيادة الإدارية



المصدر: خضير كاظم حمود: 2009، ص.306.

ومما سبق نرى أن العملية القيادية هي تفاعل العديد من العناصر المتداخلة أهمها العنصر البشري المتمثل في القائد والمرووسين وهو الخط الرئيس في عملية القيادة التي تسير خلاله باقي العناصر بطريقة اعتمادية تبادلية، ففوة تأثير مصدرها القائد وهدفها تعديل سلوك المرووسين، والموقف القيادي هو مجال مكاني وزمني يجمع بين القائد والمرووسين، وأهداف التنظيم لا يمكن أن تتحقق إلا إذا تحققت الأهداف الخاصة بالقائد والمرووسين، ومنه فالركيزة الأساسية في عملية القيادة الإدارية هو العنصر البشري ونقصد القائد والمرووسين.

ثانيا: نظريات القيادة وتطورها عبر الفكر الإداري

اختلفت وتعددت النظريات التي عالجت موضوع القيادة بتعدد الزوايا التي تنظر كل منها، فقديمًا ارتبط مفهوم القيادة بالشخص الملهم صاحب القدرات الخارقة التي لا يمتلكها غيره، ومع تطور الفكر البشري وظهور المدرسة السلوكية أصبح ينظر للقيادة كأحد السلوكيات البشرية التي تتحكم فيها عدة عوامل ويمكن أن يكتسبها الإنسان بالتدريب والممارسة، وهناك من المفكرين من نظر إلى السلوك القيادي من خلال الموقف الذي يمارس فيه والمحدد

بالمجال المكاني والزمني، أما النظريات الحديثة فأكدت على ضرورة وجود أسلوب قيادي معين نمطي للمنظمات يضمن لها البقاء والديمومة، وسنحاول من خلال هذا العنصر الوقوف على أهم النظريات التي تطرقت إلى موضوع القيادة بمسارها الفكري عبر المراحل التاريخية.

1- النظرية التقليدية:

أ- **نظرية الرجل العظيم: "Great man theory"** : تعد أقدم النظريات التي تناولت مفهوم القيادة وتعود أصولها إلى الفكر اليوناني ويعتقد أصحاب هذه النظرية أن "القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، أي أن القادة يولدون قادة فالملك والأمير والإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة لأن لديهم من السمات الوراثية مما يجعلهم أهلاً للقيادة (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، ص.204).

ويرى أصحاب هذه النظرية أن القائد (الشخص العظيم) هو شخص يملك تأثيراً قوياً وإيجابياً على الآخرين واستخدموا كمثال القادة العسكريين والسياسيين الذين كان لهم حب وولاء أعداد كبيرة من الناس، وحققوا أعمالاً عظيمة ومنهم نابليون، الإسكندر الأكبر، جون كنيدي...، لذا فهم يرون أن القيادة هي موهبة يمنحها الله لبعض البشر تميزهم عن غيرهم ويصبحوا بها أشخاصاً خارقين وعظماً.

إن هذه النظرية ومع ظهور منظمات الأعمال والهيكل البيروقراطية لم تعد صالحة للتطبيق لأننا بحاجة إلى عدد كبير من القادة لتسيير هذه المنظمات، ويجب علينا أن ننتظر ظهور هذه المواهب النادرة، ومن هنا بدأ البحث عن كيفية صناعة القادة والبحث عن كيفية تعلم واكتساب الصفات القيادية.

ب- **نظرية السمات:** هي كذلك من أول النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، وانصب اهتمامها حول البحث عن صفات الجسمانية والعقلية والنفسية التي يجب أن يتمتع بها القائد والتي تميزه عن باقي أفراد المجموعة وتجعلهم يخضعون له وينقادون لأوامره.

إلا أن الباحثين لم يستطيعوا حصر الصفات المحددة للقائد الناجح وكانت محل خلاف كبير بينهم ولهذا ظهرت عدة دراسات تناولت سمات القائد الناجح نذكر أهمها:

● **دراسة جوردن (Garden):** ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين السمات

والخصائص من ناحية وبين القادة من جهة أخرى وتوصلت إلى النتائج التالية:

- هناك ارتباط جوهري بين القدرة على تحمل المسؤولية والقيادة الإدارية.
- هناك ارتباط إيجابي ضعيف بين القيادة الإدارية مع الحساسية الاجتماعية والسيطرة والذكاء.
- جاء الارتباط بين القيادة الإدارية والمبادئ الأخلاقية غير حقيقي.
- لا يوجد علاقة بين المخالفة الاجتماعية والقيادة الإدارية.

● **دراسة ستوجديل (Stagdell):** قام بإجراء مسح للدراسات العلمية والتي تمتد من

الفترة ما بين 1945-1970 واستهدفت سمات وخصائص القيادة الإدارية بغرض تحديد الصفات الرئيسية التي ترتبط بها، وبعد الدراسة والتصنيف حدد خمسة أنواع منها:

- ❖ **سمات جسمية:** السن والطول والعرض والوزن وشكل الجسم والقوة الجسدية.
- ❖ **الذكاء:** حيث لاحظ أن القادة الناجحين عادة ما يتمتعون بمستوى عالي من الذكاء والمعرفة الواسعة والقدرة على التفكير الخلاق والابتكار وأخيرا القدرة على إقناع الآخرين (الراحلة، عزام: 2011، ص.229)
- ❖ **الصفات السيكولوجية:** كالجسم والحزم، العدالة الاستقامة، التوازن، الذكاء، المبادأة، الكرم، الشجاعة... وغيرها (خطير كاظم حمود: 2009، ص.303)
- ❖ **النضج الاجتماعي:** يكون القادة متزنين عاطفيا ولهم اهتمامات متعددة وواسعة ويتسموا بالثقة بالنفس واحترام الذات، (سامر جلدة: 2009، ص.153)

❖ **الصفات الوظيفية:** الاهتمام بالإنجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور (محمود سلمان العميان: 2005، ص.264).

ورغم مساهمة نظرية السمات في تحديد هوية القيادة من خلال محاولة حصر عدد معتبر من الصفات القيادية إلا أنها وجهت لها عدة انتقادات من عديد الباحثين أهمها:

- عدم اتفاق الباحثين على مجموعة محددة من الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد ليصبح قائدا ناجحا، والصفات الشخصية الموروثة غير كافية إذ ينبغي أن تغيرها صفات أخرى مكتسبة.

- اهمال الدراسات للمتغيرات الموقفية أدى إلى اختلاف في النتائج التي توصلت إليها بشأن السمات الشخصية للقادة.

- احتواء النظرية على مجموعة من السمات المتضاربة والتي لم يكن من بينها أي نوع من التوافق.

- لا يوجد اتفاق على الأهمية النسبية لأي من تلك السمات أو المهارات لمعرفة السمات التي لا يمكن توفر الصلاحية للقيادة بدونها.

2- النظرية السلوكية: تمخضت نتائج دراسات نظرية السمات حول ظاهرة القيادة إلى ظهور اتجاه جديد أطلق عليه النظريات السلوكية، أين ينصب الاهتمام حول دراسة سلوك القائد، للتمييز بين القائد الفعال من الغير فعال، وركزت هذه الدراسات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية.

إن النموذج السلوكي في القيادة يرتكز على وصف الاختلافات في تصرفات وسلوكات القائد، وهو يعمل على تحديد وفهم ماذا يعمل القائد في الواقع النموذج السلوكي للقيادة يفترض أن أغلبية الناس يمكنهم التعلم ليصبحوا قادة فعالين، لأن السلوكيات الفعالة يمكن تعلمها، أغلب الأفراد يمكن أن يصبحوا فعالين عن طريق التشجيع والدعم (John,

(Sousen, Don: 2008, p397) . وهذا ما أكده عليه "وارن بلاك" حيث قال: « لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد» (عادل ثابت: 2008، ص.184) .

ويدعم هذا الرأي "بيتر دركر" إذ قال "القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك" ويبقى التدريب والتعلم هو العامل الأهم في صناعة القائد كما يقول "أيديسون" «العبقرية 99 بالمائة عرق وجهد» (عادل ثابت: 2008، ص.185)

- ويرى دعاة هذا المدخل أن الذي يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي هو تحقيق أهداف المنظمة وإشباع رغبات أعضاء الجماعة، وتحقيقه لهذين الهدفين يعني أنه قد استطاع أداء مهمته القيادية بنجاح، ولو تمعنا في هذين الهدفين لوجدنا أنهما يدلان على بعدين هما:

- بعد الاهتمام بالعمل: ويركز على تحقيق الأهداف وتوصف الاعمال وتوزيعها بين أفراد المؤسسة وإنجازها في المواعيد المحددة.

- بعد الاهتمام بالناس: ويقوم على إنشاء علاقات جيدة مع المرؤوسين وتبادل الثقة والاحترام والاهتمام بأمورهم الشخصية ومشكلاتهم.

- ويفترض هذا المدخل أن هناك أسلوب قيادي أو نمط يصلح لجميع المواقف ويعرف عن هؤلاء النمط بأنه "سلوك الفرد كما يراه غيره وليس كما يراه هو، وهو ما يميزه عن غيره من الناس" وعليه النمط الإداري هو مجموعة من الصفات والسمات والخصائص المتحدة ببعض والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع المرؤوسين، فهو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين باتجاه أهداف المنظمة (فريد فهمي: 2000، ص.214)

- ونتيجة لجهود العديد من الباحثين في مجال السلوك القيادي فقد ظهرت مجموعة من الدراسات في فترات زمنية مختلفة وبخلفيات نظرية متعددة ومن بلدان متنوعة، حاولت

تصنيف السلوك القيادي باعتماد معايير متعددة سنتطرق إليها بالتفصيل عند الكلام عن الخلفية النظرية للأنماط القيادية.

- رغم أن النظرية السلوكية أكدت على أن القيادة تكتسب بالتعليم والتدريب وأنها ليست قدرات خارقة وحاولت تصنيف السلوكات القيادية إلا أنه من أهم الانتقادات التي وجهت إليها أنها لم تصل فعلا إلى وجود نمط قيادة أمثل يحقق فعالية القيادة في جميع المنظمات الرسمية والغير رسمية، كما أنها أهملت متغيرات أخرى في تحقيق الفعالية القيادية خاصة متغيرات الموقف من حيث الإطار الزماني والمكاني وطبيعة المرؤوسين.

3- النظرية الموقفية: يرى أنصار هذه النظرية أنه ليس هناك سمات مشتركة للقائد ولكن تتميز القيادة بالقدرة على تحقيق فعالية أفضل في مواقف محددة، كما يرو بأن القيادة مرتبطة بموقف معين وبالبيئة الاجتماعية الذي تحتوي ذلك الموقف، فمثلا إذا كان الموقف يتطلب قيادة عسكرية يتطلب الأمر اختيار أشخاص لهم القدرة على معالجة الموقف وقيادة الجماعة في ذلك الظرف كالحرب مثلا.

أما إذا كان الموقف يتطلب توجيه جهود جماعية لمعالجة بعض المشكلات الاجتماعية يتطلب الموقف هنا اختيار القادة القادرين على معالجة هذه المشاكل، وعليه فليس هناك نمط واحد للقيادة، فالقائد يختلف باختلاف الجماعة التي ينتمي إليها وهدفها ومعتقداتها وقيمتها ومعاييرها وحتى في نفس الجماعة من موقف لآخر ومن زمن لآخر.

ولعل أبرز ما يميز هذه النظرية أنها ترجع نشأة وظهور القيادة إلى عوامل خارجية غير ذاتية لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها أو لا يملك عليها أي سيطرة ، ومن ثم فقد ساد الاعتقاد بأن القادة هم نتاج مواقف معينة خاصة من جانب أولئك الذين لم يقتنعوا بنتائج بحوث ودراسات المداخل النظرية الأخرى . وخاصة بعد ما تبين لهم أن مدخل المواقف أكثر إقناعا في تفسير نشأة كثير من القيادات على مدار التاريخ ، على ما بين هذه القيادات من

تباين في الصفات والسمات ، ومن هؤلاء هتلر في ألمانيا وموسيليني في إيطاليا و روزفلت في الولايات المتحدة الأمريكية في ثلاثينيات هذا القرن ، وظهر قيادة ماوتسي تونغ في الصين وسطوع نجمه فيما بعد الحرب العالمية الثانية ، فكل هؤلاء القادة بالرغم من إختلافهم في السمات والصفات إنما هم نتاج تلك العوامل أو الظروف البيئية التي سادت الموقف إبان الفترة التي تولوا فيها القيادة . ويمكن تلخيص عناصر الموقف بمايلي : (عياصرة ، 2006 ، ص. 62) .

- سمات القائد وقدراته

- سمات الأتباع وقدراتهم واستعدادهم ودرجة إنتمائهم للمؤسسة التي يعملون لها

- سمات الموقف ويتضمن الظروف التي أوجدت الموقف والحلول المناسبة

ويرى أصحاب هذه النظرية أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل إجتماعية خارجة عنه ، وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فذة فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له بإستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها وتطمسها . ولكن يعاب على هذه النظرية مغالاتها في تقدير الظروف الاجتماعية وإغفالها للإستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد . (محمد عيسوي ، 2000 ، ص. 154) .

ومن أهم مسلمات النظرية الموقفية نذكر : (علوي ، 2007 ، ص. 91)

- أنها نظرية مكتسبة وسلوكية وإنسانية تتعامل أساسا مع البيئة وعناصرها وهي تتماشى او تخضع للسلوك المتغير من حين لآخر .
- القيادة الموقفية ديناميكية فالفرد الذي يمتلك أكبر كمية من المعلومات يمكن أن يصبح قائدا في هذا الموقف بالذات فإذا تغيرت الظروف تغير القائد .
- من خصائص العلوم السلوكية الاجتماعية التغير وعدم الثبات .
- كلما إرتقى عقل الإنسان ارتفعت معه أفكار المجتمع وآلياته وأنشطة وأنماط حياته .

- إذا كان من سمات العلم الثبات فإن من سمات المجتمعات التغير والتحول والتبدل .
- ليس ثمة قيادة تصلح لكل الظروف والأحوال بل هناك مواقف متغيرة .
- ليس هناك طريقة تنظيمية مثلى إذا أن الطريقة المثلى تعتمد على طبيعة الوظيفة الذي يتوخى التنظيم تحقيقها .
- كلما كان النمط القيادي الذي يتبعه القائد متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يواجهه إزدادت فرصة نجاحه في القيادة . وكلما كان النمط القيادي غير متلائم مع متطلبات الموقف ضعفت فرصة نجاحه في القيادة .

وقدم أصحاب هذه النظرية العديد من الدراسات والنماذج للأنماط القيادية من أهمها نموذج **فيدلر (Fidler)** وكذا **أنموذج دورة الحياة لـ: "هيرسي وبلانشارد"** اللذان سنتطرق لهما بالتفصيل والشرح في فصل الأنماط القيادية .

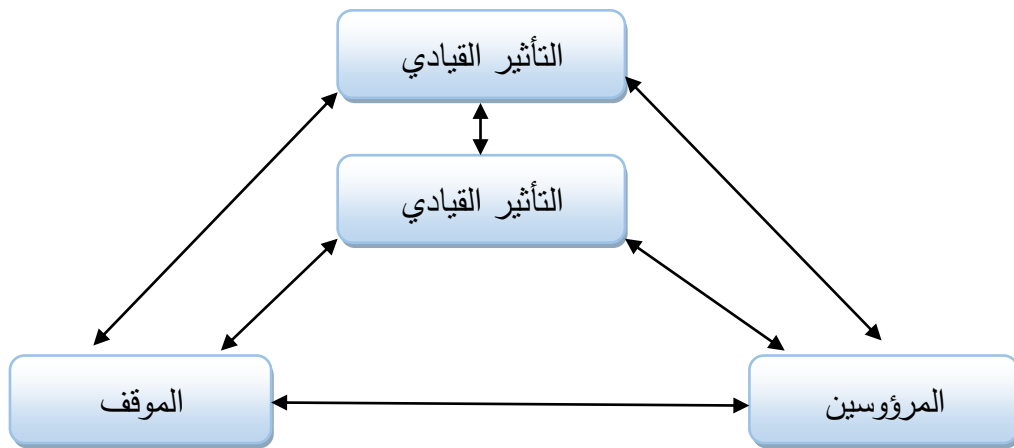
عموماً فإن النظرية الموقفية أصبغت طابعاً ديناميكياً على مفهوم القيادة بتكيف السلوك القيادي حسب الموقف إلا أنه يمكن انتقادها كونها اهتمت ببعض متغيرات الموقفية فقط وأهملت الكثير من المتغيرات الأخرى الداخلية والخارجية والتي قد يكون لها أثر واضح على فعالية القيادة كالقيم الاجتماعية للقادة وللمرؤوسين، الأنظمة الداخلية، الهيكل التنظيمي، كما أنها لم تتوصل إلى نمط قيادي ملائم موحد في كل نماذجها يؤدي إلى تحقيق نتائج الفعالية القيادية من رضا وظيفي وتحسين الأداء وانخفاض في الشكاوي والتظلمات.

4- النظريات الحديثة: إن جميع النماذج النظرية التي تناولناها في النظريات السابقة لم تتمكن من تحديد كيفية تأثير القائد على أتباعه، حيث ركز بعضها على الصفات الشخصية للقائد وأخرى على الجوانب السلوكية وأعطت أخرى أهمية للمتغيرات الموقفية وعلاقتها بسلوك القائد، إلا أن أصحاب النظريات الحديثة يؤكدون على ضرورة وجود أسلوب قيادي معين للمنظمات الحديثة يضمن لها البقاء والديمومة مما أدى إلى ظهور النظريات الحديثة نذكر منها:

أ- النظرية التفاعلية: تقوم هذه النظرية على مفهوم يتجاوز تركيز النظريات السابقة على عامل واحد من العوامل المؤثرة في القيادة، إذ أن نظرية التفاعل وفقا لإطارها الفكري عبارة عن عملية التأثير المتبادلة بين العوامل ذات الأثر على ظاهرة القيادة وهي (القائد، الجماعة، الموقف)، (خضر كاظم وآخرون: 2009، ص.305)

- ولقد عبر بعض الباحثين عن النظرية بمفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمرؤوسين، فإن استجاباتهم تبلورت من خلال التفاعل الداخلي بينهم من جهة وبينهم وبين خصائص الموقف والبيئة من جهة أخرى (مهدي العامري وآخرون: 2003 ص 438) ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل (05): نمط التأثير القيادي في ضوء النظرية التفاعلية



المصدر: خضير كاظم وآخرون: 2009، ص306.

من خلال الشكل يظهر أن القائد يؤثر في الجماعة وهي تستجيب له في إطار التفاعل مع البيئة وعليه نستنتج، أن نظرية التفاعل أخذت بكل من نظرية السمات ونظرية الموقف، فحاولت بذلك المزج بينهم حيث خلقت صورة تفاعلية بأثار كل منهم مع البيئة وأثر ذلك على الاتجاهات القيادية الفعالة.

ب- النظرية التبادلية: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن القيادة هي شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرص التقدم في العمل للمرؤوسين وفي مقابل ذلك احترام وتقدير المرؤوسين لهم، حيث يرى "هولاند": أن قدرة القائد على التأثير على مرؤوسين مرهونة أن يترك مرؤوسيه يؤثرن فيه، لأن قبول المرؤوسين لتأثير القائد يتوقف على مسار التبادل بينهما. (Collertte Pierre: 1995, p:51) .

ومن هنا يتضح بأن النظرية التبادلية هي امتداد للنظرية التفاعلية لأن أصحابها يرون أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن المتبادل الاجتماعي للمنفعة، حيث يقوم أعضاء الجماعة بتضحية بجهودهم لصالح الآخرين مادام الآخرون يقومون بالمقابل بتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، وأن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة، طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء.

كما يرى "جاكوبس" على وجود مصطلح التبادل الاجتماعي، حيث أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز نظير خدماته ومساهماته في تحقيق أهدافها، أما القائد فيركز على حث أعضاء الجماعة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم باستخدام المكافآت بمختلف أشكاله، فإذا كان هذا التبادل عادلا فنتج حالة من الرضا لدى كل من القائد والجماعة والعكس صحيح.

أن أهم ما ميز هذه النظرية تشجيعها في زيادة الوعي بمعرفة الآخرين، لاعتبار أنه لا يوجد فاصل بين دور كل من القائد والمرؤوسين، فكلا الطرفين يأخذ ويعطي، إلا أنها انتقدت كذلك بإهمالها العديد من المتغيرات الموقفية مما أدى إلى قصورها في تفسير العملية القيادية، كما أن اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة يؤدي إلى تكوين علاقات غير ثابتة بين القائد والمرؤوسين وغالبا ما لا تستمر لفترة طويلة.

ت-نظرية القيادة التحويلية: إن عديد الدراسات التي تطرقت إلى القيادة التحويلية نجدها تقارنها بالقيادة التبادلية والتي اعتبروها كنفويض للقيادة التحويلية على اعتبار أن هذه

الأخيرة تتجاوز الأداء المتوقع وصولاً للأداء الغير متوقع في حين تعتمد القيادة التبادلية على سياسة الجزرة والعصا.

فالقائد التحويلي «هو الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج -في نفس الوقت- لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات» (سيد الهواري: 2005، ص.47).

إن القيادة التحويلية من خلال جاذبيتها الشخصية وإلهامها وتحفيزها ومشاركتها واهتمامها بالأفراد، تجعل الأفراد يعرفون قيمتهم الذاتية مما يؤدي بهم إلى الشعور بمستويات عالية من الرضا والإلتزام، وعن طريق تمكينهم ومراعاة أهدافهم، وغاياتهم والتوفيق بينهم وبين أهداف كل من القائد وجماعة العمل والمنظمة.

يقول " Bass " «إن القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحديثاً وفي العادة يحققون أداءات عالية» (Bass: 1997, p4)

كما يرى أن القائد التحويلي يتميز بعده خصائص أهمها:

- الجاذبية الشخصية: يمتلك شخصية جذابة يجذب الناس له ويرغبون في تقليده يتقون به ويحترمونه ويمتلك رؤية ورسالة.
- استثارة أفكار التابعين: يشجع التابعين في إعادة التفكير في أهدافهم ورسائلهم وتغيير اهتمامهم من هدف البقاء إلى هدف الإنجاز العالي والتقدم والتنمية الذاتية.
- شخصية ملهمة: يظهر تأثيراً واهتماماً خاصاً بالمرؤوسين ويحفزهم ويلهمهم حتى يطمحوا أن يتحولوا إلى قادة.
- الاهتمام الانساني على المستوى الفردي: يمتلك القدرة على الاتصال وإعطاء الاهتمام والرعاية حتى على المستوى الفردي .

- صاحب مبادئ وقيم أخلاقية: يتصرف في ضوء مجموعة من القيم ويخلق ثقافة الإنجاز المبنية على القيم (سيد الهواري: 2005، ص.59) .

ولقد حدد كلا من " Bass Et Avolio " أربعة مكونات للقيادة التحويلية وتم تسميتها بـ (Is of leadership 4) على اعتبار أن المكونات الأربعة تبدأ بالحرف ا وهي: (Bernard, Blais: 2008, p6-7) .

* الكاريزما أو التأثير المثالي: (II) **Idealized Influence or charisma** أول من استعمل مفهوم الكاريزما هو السوسيولوجي "ماكس فيبر" خلال 1922-1993 وهو مصطلح يوناني الأصل ويعني (هدية الآلهة) (Bernard, Blais: 2008, p22) وتعني أن هذه الهدية التي وهبتها الآلهة هي شخصية مؤمنة ساحرة وجذابة وقادرة بمفردها أن تنتصر في أوقات الأزمات، القادة التحويليون يتصرفون بالطرق التي تسمح لهم ليكونوا بمثابة قدوة لأتباعهم يتمتعون بالإعجاب والاحترام والتقدير والثقة (Vanessa urch Druskat: 1994, p65)

ويحاول الأتباع محاكاة قدراتهم لأنهم يرون أنهم موهوبون، يملكون قدرات خارقة مصممين ومثابرين، ولذلك فهناك جانبان للتأثير المثالي، السمات التي يراها الأتباع في قائدهم والسلوكات التي يمارسها القائد.

- التحفيز أو الدفع الإلهامي: (IM) **Inspiratioual Motivation** يحفزون ويلهمون أتباعهم من خلال إثارة روح الفريق، الحماس، التفاؤل، التحديات في عمل الأتباع، فهم يقومون برسم مستقبل جذاب من خلال فتح الاتصالات بينهم وبين الأتباع الذين يريدون المشاركة وإظهار الالتزام نحو الأهداف والرؤية المشتركة.

- المحاكاة الفكرية: **Intellectual Simulation** يقوم القادة في النظرية التحويلية بتحفيز مجهودات أتباعهم لتكون مبدعة وخلاقة من خلال التشكيك ومعالجة المشاكل بطرق

جديدة بدل القديمة، ولا يقومون بالانتقاد العلني لأخطاء الأفراد فرادى كي لا يشعرونهم بالخجل مما قد يؤثر سلبا على مبادرتهم في المستقبل، كما أن طرح الافكار الجديدة وحل المشاكل بطرق إبداعية مطلوب من طرف الأتباع.

- **الاعتبار الفردي: (IC) Individualized Consideration** القادة التحويليون يولون اهتماما خاصا بحاجات الفرد التابع من أجل تحقيق النمو، عن طريق قيام القائد بالعمل كمعلم أو مدرب، ويطبق الاعتبار الفردي عندما تكون هناك فرص جديدة للتعلم يتم إنشاؤها مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية فيما يخص احتياجات ورغبات الأتباع، وتظهر معرفة القادة للفروقات الفردية للمرؤوسين من خلال سلوكياتهم، مثل قيامهم بتقديم تشجيع أكبر لبعض العاملين، وتوفير الاستقلالية للبعض الآخر ومعاملة البعض بحزم في المعايير المحددة.

ومما يشجع على نجاح الاهتمام بالأفراد، فتح الاتصالات مع الأتباع، مثل: الإدارة بالتجوال، التفاعل مع الأتباع بصفة شخصية، تفسير القائد للأحداث السابقة وإدراك اهتمامات الأفراد من خلالها، ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال ولذلك يسمى "Bernard" هذا البعد ببعد الاستماع (Bernard, Blais: 2002, p20)

ويرى "Burns" أن القيادة التحويلية والتبادلية هما النهائتان المتقابلتان لسلسلة مستمرة، أما "Bass" فيراها كبعدين متميزين، مما يتيح للقائد ان يكون إجرائيا أو تحويليا أو كلا الأمرين معا. (دوسيافيرا، ماري كروسان: 2005، ص.361)

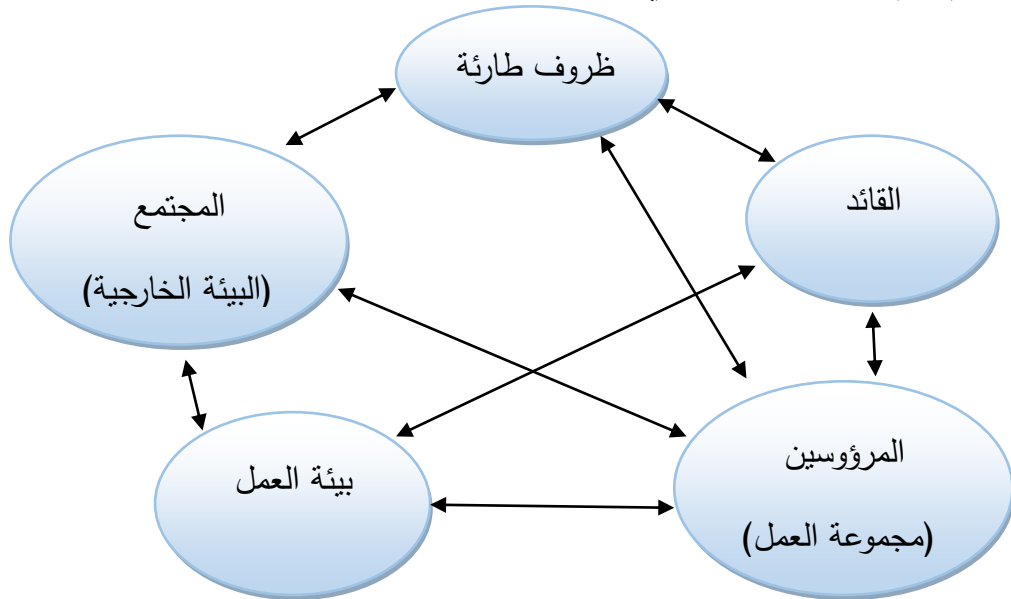
ث- **المجموعة الكاملة لنظرية القيادة: The Full Range of Leadership Theorie** : وهي أحد أهم النظريات الحديثة والتي اقترحها "Bass et Avolio" سنة 1991 من خلال هيكل (FRLT) والذي يتكون من ثلاث سلوكيات للقادة هي: التحويلية، التبادلية والغير تبادلية أو قيادة دعه يعمل (Laissez Faire) هذا النموذج تسعة عوامل،

القيادة التحويلية خمس مكونات، القيادة التبادلية ثلاث مكونات أما قيادة دعه يعمل فتضمنت عنصر واحد.

لقد تطرقنا إلى محتوى القيادة التحويلية والتبادلية في النقاط السابقة أما قيادة عدم التدخل (LF) (Laissez-Faire Leadership) وتعني تجنب القيادة أو غياب القيادة، وهذا النوع من القيادة هو عكس القيادة التبادلية فهو يعني اللاتبادل، والقرارات المهمة لا يتم اتخاذها، والأعمال المهمة تكون متأخرة ومسؤولية الإدارة مهمة والسلطة تبقى غير مستعملة (فيروز شين: 2017، ص.ص.93.94).

ويرى التمان "ALTMAN" وفق لهذا المدخل أن تفسير ظاهرة القيادة الإدارية يتوقف على تحديد القوى والعوامل التي تشكل الموقف وتؤثر بالتالي في ملائمة أو عدم ملائمة نمط أو أسلوب قيادي، إن هذه القوى والعوامل تتفاعل مع بعضها البعض ولا بد من أخذها جميعا بنظر الاعتبار لتفسير ظاهرة القيادة ونجاحها أو فشلها، ولاختبار القائد هذا الأسلوب أو ذاك للتعامل مع الموقف الذي يواجهه والشكل التالي بين هذه العوامل والقوى مجتمعة: (علي الجميلي: 2008، ص.70).

الشكل (06): مخطط توضيحي بين العوامل والقوى حسب مدخل "ALTMAN"



المصدر: (علي الجميلي: 2008، ص.71)

أ- قوى وعوامل تتعلق بالمرؤوسين أو بمجموعة العمل: منها مهارات المرؤوسين، وضوح أدوارهم، درجة تماسك أعضاء الجماعة، قيمهم وتوقعاتهم، درجة التزامهم، مدى احترامهم لقائدهم ونظرتهم إليه...

ب- قوى وعوامل تتعلق بالقائد وتشمل: الكفاءة والمهارة الفنية والإنسانية والعقلية، مستوى طاقته وجهده، نضوجه العاطفي، ثقته بنفسه وبمرؤوسيه، القيم التي يؤمن بها، التجارب والظروف التي مرّ بها، طموحه وآماله المستقبلية، خصائصه الحسية...

ت- قوى وعوامل تتعلق ببيئة العمل: طبيعة العمل (الروتين والتعقيد والحجم)، التكنولوجيا المستخدمة فيه، البيئة التنظيمية الداخلية (حجم المنظمة، أهدافها، سمعتها الخارجية، خطوط الاتصال، الأنظمة والتعليقات، مناخ المنظمة وثقافتها).

ث- قوى وعوامل تتعلق بالمجتمع (البيئة الخارجية): النظام السياسي، الاقتصادي، والنظام الاجتماعي والديني، والنظام الإداري والتكنولوجي.

ج- قوى وعوامل تتعلق بالظروف الطارئة: نوع المشكلة وحدتها، التغيرات الدولية والإقليمية الطارئة، الوقت المتاح، التغيرات الجوية والجغرافية والطبيعية. (علي الجميلي: 2008، ص.ص 71.72)

5- المنظور الإسلامي للقيادة الإدارية : مفهوم القيادة في الإسلام لا يختلف كثيرا عن

مفهومها في الفكر الإداري المعاصر فالقيادة بمعناها العام في الإسلام هي * ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ، فهي عملية سلوكية وهي تفاعل إجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر ، علاوة عن كونه مركزا وقوة ، فالقيادة في المفهوم الإسلامي مرتبطة إرتباطا وثيقا بالعقيدة الإسلامية ، لأن العقيدة عبارة عن مثل عليا يؤمن بها الإنسان المسلم ويضحي من أجلها بماله ونفسه حيث انها أعلى من المال والنفس .

ومن هذا المنطلق يرى باحثون أن العناصر الأساسية للقيادة في المفهوم الإسلامي

هي :

- **القائد** : وجود قائد يتمتع بصفات قيادية إسلامية تمكنه من القدرة على تنسيق وتوجيه جهود مجموعة من الأفراد

- **الجماعة** : وجود جماعة من الأفراد يعتقدون المنهج الإسلامي للحياة .

- **الهدف** : أن ذلك القائد يؤثر في سلوك هؤلاء الأفراد بالأسلوب الإسلامي كما يهتم أفراد الجماعة بتحقيق تلك الأهداف (المطيري ، 1997 ، ص. 250)

أ- **أهمية القيادة في الإسلام** : يرى الإسلام أن القيادة من لزوميات الجماعة خشية ضياع الجهود وحرصا على إجتماعية العمل والحياة مع الناس ، فالقيادة ضرورة إجتماعية ووجودها يمنع ضياع الجهود وتبديد الطاقات ، ومنعا من إستبداد الأفراد كل حسبما يرى ووفق هواه ، يروى عن النبي صلى الله عليه وسلم " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم "

وتقتضي تعاليم الإسلام أن تتمثل في القيادة القدوة الحسنة في كل ما يصدر من القائد قولاً وعملاً وسلوكاً . على أن القائد أو الرئيس الإداري في الإسلام ، لا تقتصر مسؤوليته على أعماله فقط بل تضمن أعمال معاونيه ، فأفعالهم إليه منسوبة وأعمالهم عليه محسوبة ، فالإسلام يقرر مسؤولية كل فرد عما يرعى " كلكم راعي وكل راع مسؤول عن رعيته " (العجمي ، 2015 ، ص 109) .

وقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بالقيادة ولو كانت في الاجتماع القليل أو متواضع الهدف حيث يقول " لا يحل لثلاثة يكونون بأرض فلاتا إلا أمروا عليهم أحدهم " وقد علق الإمام الشوكاني على ذلك وقال شرع هذا لثلاثة يكونون في فلاة من الأرض أو يسافرون فشرعيته لعدد أكثر يسكنون القرى والأمصار ويحتاجون لدفع المظالم أولى وأحرى .

وتتبع أهمية القيادة الإسلامية من كونها :

- ضرورة إسلامية أوجبها الشرع ودعا إليها باعتبارها الركيزة الأساسية لوحدة الأمة .

• انها ضرورة لكل تجمع بشري وفي هذا الصدد يقول العلامة ابن خلدون " إن البشر لا يمكن حياتهم ووجودهم إلا بإجتماعهم وتعاونهم على تحصيل قوتهم وضرورياتهم ، وإذا إجتمعوا دعت الضرورة إلى المعاملة وإقتضاء الحاجات ومد كل واحد يده إلى حاجته بأخذها من صاحبه لما في الطبيعة الإنسانية من الظلم والعدوان ، وبما منع الآخر عنها بمقتضى الأنفة ، فيقع التنازع المفضي إلى المقاتلة ، وهي تؤدي إلى سفك الدماء وذهاب النفوس وانقطاع النسل ، فهو مما خصه البارئ سبحانه بالمحافظة ، فاستحال بقاءهم دون حاكم يزع بعضهم عن بعض واحتاجوا من أجل ذلك إلى الوازع وهو الحاكم عليهم " (بن خلدون ، 1981 ، ص 187)

ب- مقومات السلوك القيادي في ضوء الإسلام : نتطرق إلى تحديد المقومات القيادية السلوكية للقائد الإداري في الفكر الإسلامي ، وهي تلك المقومات التي تكسب القائد الإداري القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية له ولجماعته بكفاءة وفعالية كما تكسبه القدرة على مواجهة التغييرات والتطورات في الظروف البيئية المحيطة به ومن ثم تضمن له الإستمرار في القيادة .

ومن خلال التحاكم إلى هدي القرآن وسنة الرسول صلى الله عليه والسلام وسيرته فقد ظهرت بعض المحاولات من علماء الإدارة في العالم العربي والإسلامي لرصد أهم المقومات السلوكية للقيادة الإسلامية والصفات التي تتميز بها القيادة في الإدارة الإسلامية ، ومن أهم تلك المقومات : (المطيري ، 1997 ، ص 256)

1- الشورى : تعد الشورى في الإسلام ركنا جوهريا يرتكز عليه نظام الدولة الإسلامية ، والشورى في اللغة إسم من المشورة والمشاورة : إستخراج الرأي . يقال شاورته في الأمر إستشترته وطلبت منه المشورة (ابن منظور . 1983 ، ص 2357) .

ويقول ابن العربي " هي الاجتماع على الأمر ، ليستشير كل واحد منهم صاحبه ويستخرج ماعنده " (ابن العربي ، 1996 ، ص 230)

وقال الطاهر بن عاشور " هي أن قاصد عمل يطلب ممن يظن فيه صواب الرأي والتدبير ، ان يشير عليه بما يراه في حصول الفائدة المرجوة من عمله " (بن عاشور ، 2000، ص 25) . وعرفها الدكتور جابر الانصاري - من المعاصرين - بقوله هي إستطلاع رأي الأمة أو من ينوب عنها في الأمور العامة المتعلقة بها " (الانصاري ، 1996 ، ص. 4)

فالتعريفات تواطأت على معنى واحد للشورى يفيد جميعها بأنها قائمة على تبادل الآراء للتوصل إلى الرأي الأصوب . اما في مجال الرأي والفكر فإن معنى كلمة "شورى" هو الاجتماع على الأمر أي أنها عرض العضلة أو العضلات في أمور الدنيا والدين على الذين عرفوا بالتجربة العملية والرأي السديد ، وسماع الآراء المختلفة واستخلاص الحل المناسب لتلك العضلة من تلك الآراء المعروفة بما من شأنه أن يحقق مصلحة المجتمع الإسلامي بما يتفق وقواعد الشريعة الإسلامية (أبو شيخة ومن معه ، 2003 ، ص 50).

وقد جاء أمر الله تعالى لعباده بالشورى في كثير من الآيات القرآنية فقال تعالى ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران ، آية 159) وكذلك قوله تعالى ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴾ (سورة الشورى: 38) ومن السنة النبوية وسيرة الرسول صلى الله عليه وسلم قوله " المستشار مؤتمن " (السجستاني ، 1989 ، ص. 5120) .

واستشار النبي صلى الله عليه وسلم أبا بكر وعمر رضي الله عنهما في أمر أسرى بدر قائلاً " ماترون في هؤلاء الأسارى " . وفي الحديبية أخبر الرسول صلى الله عليه وسلم أن قريشا جمعوا له جموعاً وقد جمعوا له الأحابيش وأنهم مقاتلوه وصادوه عن البيت ومانعوه فقال لأصحابه " أشيروا أيها الناس علي " فأشار عليه أبو بكر بالمضي إلى البيت فمن صده حاربه فقال عليه الصلاة والسلام " امضوا على إسم الله "

إن إستشارة الرسول صلى الله عليه وسلم للمسلمين هو إحترام لأرائهم ومشاركتهم في إبداء الرأي فيما لم ينزل به وحي وعدوله عن رأيه إنما هو ذروة إلتزام الشورى وتبادل الرأي والمشاركة الحقيقية في الإدارة ، هذا فضلا عن أهميتها وضرورتها بوصفها مقوماً من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الرشيد (الجريسي . 2017 ، ص 210)

2 - القدوة الحسنة : ينضوي تحت مفهوم "القدوة" الإلتزام بالسلوك القويم ليكون مثلاً للآخرين في الصدق والصبر والأمانة والتضحية والمطابقة بين القول والفعل وغيرها من المكارم الذي يجب أن يتحلى بها القائد القدوة . وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا بعث أمير على سرية أو جيش أوصاه في خاصة نفسه بتقوى الله وبمن معه من المسلمين خيراً ، أي انه كان يوصي الراعي قبل الرعية بأن يكون أسوة حسنة في سلوكه للآخرين ، لان للقائد أثراً كبيراً في المجتمع .

وقد حرصت الشريعة الإسلامية على تأكيد أهمية القدوة باعتبارها مقوماً من أهم المقومات القيادية الواجب أن يتضاف بها القائد الإداري في سلوكه وتصرفاته ، ويتضح ذلك من خلال العديد من آيات القرآن الكريم كقوله تعالى ﴿ **أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ ۖ فَبِهَدَاهُمْ أَخْتَدُهُ ۖ قُلْ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا ۖ إِن هُوَ إِلَّا نَذْرٌ لِّلْعَالَمِينَ** ﴾ (سورة الأنعام: 90) وقوله كذلك ﴿ **لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ**

الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴾ (سورة الأحزاب: 21) .

ومن السنة قول النبي صلى الله عليه وسلم " من سن في الإسلام سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها بعده من غير أن ينقص من أجورهم شيئاً ومن سن سنة سيئة كان عليه وزرها ووزر من عمل بها من بعده من غير أن ينقص من أوزارهم شيئاً " (بن الحجاج ، 2010 ، رقم 1017) .

ولقد اقتدى برسول الله صلى الله عليه وسلم خلفاؤه الراشدون فكانوا قدوة حسنة للمسلمين فاستطاعوا بذلك مساءلة الناس ومحاسبتهم ومعاقبتهم من غير أن يلومهم لائم بل كان الناس يعترفون لهم بالسبق والفضل ويطيعونهم في طاعة الله .

3 - الفطنة والكياسة : يواجه القائد مواقف عارضة وليس أمامه إلا قواعد وتوجيهات عامة يمكن ان تكون مرجعا له ، وفي مثل هذه المواقف وخاصة تحت ضغط الظروف وعنصر الزمن يتحتم على القائد الإداري أن يكون فطنا وأن يكون متعقلا وموضوعيا . اما إذا غلبت عليه الأهواء والمصالح والرغبات فإن مآل المجتمع برمته - جماعات وأفراد - إلى التناحر والتنافر والإضطراب وسينعكس ذلك في النهاية على مدى تقدم ورخاء ذلك المجتمع ومدى طمأنينة وسعادة جماعته وأفراده .

والقائد المتعقل هو الذي يستطيع بتصرفاته الحكيمة وسلوكه المستقيم أن يكسب محبة أصدقائه وأتباعه وكذلك إحترام خصومه فيمايز بين الحق والباطل والنافع والضار قال تعالى ﴿ إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا ﴾ (الإنسان: 13) وقال كذلك ﴿ أَلَمْ نَجْعَلْ لَهُ عَيْنَيْنِ * وَلِسَانًا وَشَفَتَيْنِ * وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ ﴾ (البلد : 8 - 10) وتأتي فطنة القائد من خلال حسن التصرف وبعد النظر والإلتزان . فحسن التصرف هو خير وسيلة لتألف الناس وكسب ودهم سواء في ذلك الأختيار أو الأشرار . قال تعالى ﴿ وَلَا تَسْبُوا الَّذِينَ يَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ فَيَسْبُوا اللَّهَ فَيَسْبُوا اللَّهَ عَدُوًّا بِغَيْرِ عِلْمٍ كَذَلِكَ زِينًا لِكُلِّ أُمَّةٍ عَلَيْهِمْ ثُمَّ إِلَى رَبِّهِمْ مَرْجِعُهُمْ فَيُنَبِّئُهُمْ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ (الأنعام:108) إن الفطنة والتعقل والكياسة من ألزم المقومات الواجب توافرها في القائد الإداري كونها تعد دعامة أساسية

بها تستقيم الأمور في جماعته، ويأمن في ظلها المرؤسون على حقوقهم. وهنا تتحقق لهم الإيجابية فيكونون أكثر قدرة وفعالية على تحقيق الأهداف فهي من أهم العوامل المؤدية إلى تماسك أفراد الجماعة والتفافهم حول قائدهم وإنقيادهم له ، كما أن إفتقادها في القائد الإداري سيؤدي في المآل إلى إنصراف أفراد جماعته عنه (الجريسي ، 2017 ، ص 218-219) .

4 - الكفاءة الإدارية : يقوم النشاط الإداري للقائد على أساس التفاعل بين القائد وأفراد الجماعة المسؤول عن قيادتها ، إضافة إلى ممارسة مختلف عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمختلف العناصر التي يرأسها داخل المنظمة ، ومن ثم فإن نشاط القائد داخل المنظمة ينظر إليه إضافة إلى كونه نشاطا إنسانيا ' فهو كذلك إداريمهني يتطلب توافر قدر كبير من العلم والممارسة والخبرة ، ويمكن أن يتجلى ذلك في عدة أمور منها : (الجريسي . 2017 . ص .219) .

أ - الإيمان بالهدف وتوضيحه لأفراد الجماعة : وموقف الرسول صلى الله عليه وسلم مع عمه أبي طالب وكذلك مع عتبه ابن ربيعة مثالا حيا على الثبات على المبدأ والإصرار على بلوغه وتحقيقه .

ب - القدرة على تحمل المسؤولية وقت الشدائد والأزمات : ففي غزوة بدر رغم أن النبي صلى الله عليه وسلم كسرت ربايعيته وشج وجهه الكريم ثبت في المعركة وثبت المسلمون حوله بعد أن كانوا قد لاذوا بالفرار. كما ان موقف أبا بكر الصديق وثباته عند سماع خبر وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم جعل الناس يلتفتون حوله في المسجد وينصتون له وينصرفون عمر بن الخطاب الذي لم يكن مصدقا لحصول ذلك الحدث الجل .

ج - التطوير والإصلاح للمنظمة : إن مهمات القيادة الرشيدة التحرك والسير قدما بالمنظمة وتحسين أوضاعها وأحوال العاملين فيها والمجتمع ككل ، فقد شهد المجتمع الإسلامي في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وعهد الخلافة الراشدة قيادة تعمل نهارا وتسهر ليلا وتتفقد أحوال الرعية دون كلل ولا ملل مع عدم الإخلال بأمور العبادات الأخرى ، فهذا عمر بن الخطاب رضي الله عنه يرى عدم توزيع الأراضي المفتوحة على المسلمين الفاتحين وإنما يتركها كمصدر دخل ثابت لبيت المال ، كما أمر بإنشاء الدواوين عندما دعت الحاجة إلى ذلك . (المطيري ، 1997 ، ص.ص 244 . 246)

د - القدرة على التخطيط : يقول الله تعالى حكاية عن يوسف عليه السلام ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون ﴾ (يوسف : 47-49). وقد عرف بعض الباحثين التخطيط الإسلامي بأنه " أسلوب عمل جماعي يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية ويعتمد على منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر والتوكل على الله ، ويسعى لتحقيق هدف شرعي هو عبادة الله وتعمير الكون (الجريسي . 2017 ، ص 221) .

إن نظرة الإسلام للقيادة منذ بعثة الرسول صلى الله عليه وسلم شاملة ومعتدلة ، فقد أكدت على القيادة كضرورة شرعية وحاجة بشرية لا يستقيم حال الناس إلا بها ولا تتحقق غايات الشرع إلا بقيامها فتواترت الآيات القرآنية والأحاديث النبوية وسير الخلفاء الراشدين على الاهتمام بها والحفاظ على مصلحة جميع عناصر العملية القيادية بداية من القادة الذي وضح الإسلام كيفية إختيارهم وماهي صفاتهم ومسؤولياتهم إلى المرؤوسين الذين أوجب عليهم طاعة قادتهم فيما لا يخالف الشرع ، كما أكد الإسلام على ضرورة التخطيط والعمل من أجل تحقيق الأهداف والسير بالمجتمع إلى الأمام مع

مراعاة الظروف والمواقف القيادية ، وقد نجح الإسلام في تصدير نماذج قيادية ناجحة إستطاعت أن تبني للأمة الإسلامية مجدها وتحقق لها الريادة والسيادة بين الأمم .

ثالثا: دور وأهمية العمل القيادي في المنظمات

1- أهمية القيادة في الإدارة: ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري. (كنعان: 2009، ص.111)

ويقول " Burns ": "القيادة هي أبرز الظواهر، ولكنها آخر الظواهر التي يمكن فهمها على وجه الأرض" (Burns: 2004, p844)، فالقيادة مثل الجمال تراه ولكن لا يمكنك وصفه، ومن المؤشرات الدالة على أهمية وشعبية موضوع القيادة اليوم الدراسة التي قامت بها شركة "أمازون" حول الكتب الأكثر مبيعاً والتي وجدت أن الكتب الأكثر هي التي تدور حول القيادة ومواضيعها.

وتختلف أهمية القيادة على حسب وجهات الركائز الثلاثة للعملية القيادية وهم القائد والمرؤوسين والتنظيم، ومنه سنحاول التطرق لأهمية القيادة حسب وجهة كل واحد منهما:

أ- بالنسبة للقائد نفسه : لقد أجاب " E. Thorndke " على التساؤل ما الذي يدفع القائد لكي يكون قائداً؟ وأشار إلى أن الدافع الاقتصادي هو السبب لأن الأشخاص يسعون إلى مركز القيادة رغبة في الكسب المادي (نجم عبود نجم: 2011، ص29) والجدول التالي يوضح التعويضات السنوية للمديرين التنفيذيين في عدد من الدول المتقدمة:

الجدول رقم (03): تعويضات المديرين التنفيذيين في عدد من الدول المتقدمة (ألف دولار)

الدولة	1988	2003	2005
فرنسا	404	786	1.202
ألمانيا	412	1.013	1.181
إيطاليا	342	893	1.137
اليابان	503	485	544
بريطانيا	453	881	1.185
الولايات المتحدة	803	2.387	2.165

المصدر: نجم عبود نجم: 2011، ص 29.

ولكن يمكن القول ومن خلال ما تم التطرق إليه من تعريفات للقيادة الإدارية ونظرياتها أن الجانب المادي ليس دائماً هو المبرر لتولي المناصب القيادية، لأن بعض الأشخاص لهم ميولات وسمات شخصية واستعدادات فطرية تدفعهم لتولي منصب القيادة، لأن الشخص حسب سلم ماسلو للحاجات يحتاج إلى تقدير الذات من خلال تحقيق رغباته وطموحاته، كما أن هناك قادة لهم رؤية مستقبلية ورسالة سامية يريدون تحقيقها من خلال ممارسة العمل القيادي.

ب- بالنسبة للمرؤوسين: إن وجود قيادات مؤثرة وفعالة تهتم بالمرؤوسين وبأهدافهم واحتياجاتهم، تجعل منهم يقومون بأداء أعمالهم، ليس فقط كما هو مطلوب منهم بل أكثر مما هو متوقع، كما أكدت ذلك النظرية التحويلية على أساس أن المرؤوسين لهم تطلع مستمر للأدوار القيادية، فقيام القادة ببناء شبكة جيدة من العلاقات من مرؤوسيهم والاعتماد في ذلك على منح الثقة لهم، سيؤدي بهم إلى إبراز

أفضل ما لديهم من مواهب ومهارات، وسيدفعهم ذلك إلى تطوير أنفسهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف قادتهم.

بالإضافة إلى أن وجود قادة يمتلكون قيماً ومبادئ في المؤسسة، يؤدي ذلك إلى إيمان المرؤوسين بهم وبأفكارهم، ويكونون بالنسبة لهم "قدوة" يقتدون بهم في كل شيء مما يرفع من أدائهم وكفاءاتهم، خاصة أن أحد الأدوار الرئيسية للقادة هي تكوين قادة جدد من خلال مشاركتهم في القرارات والرؤية المستقبلية للتنظيم، الأمر الذي سيشعر المرؤوسين بأن لهم قيمة في المؤسسة وبانتمائهم لها، بالإضافة إلى أن تكليفهم بالمهام وتفويض بعض المسؤوليات سيرفع من أدائهم ويحسن لديهم مهارات المبادرة وتحمل المسؤولية.

فالقيادة مهمة بالنسبة للمرؤوسين، لأنها تبني فيهم جيلاً جديداً من القادة ويؤكد هذا ما قاله "William Junyar" في كتابه (دفع الناس إلى أعلى) «في مؤسساتنا لا يوجد مديرون وموظفون بل يوجد قادة وقادة مستقبليون». (العطيات: 2006، ص.201)

ت- بالنسبة للتنظيم : أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى قيادات لمواجهة التحديات العالمية والتغيرات المتسارعة، فالتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من منافسة شديدة وظهور العولمة والاندماجات، طورت معها أيضاً مفاهيم ونظريات القيادة، فظهرت نظرية القيادة التحويلية التي يظهر من تسميتها أن القيادة هي من تقوم بالتغيير وتحويل المؤسسات، ومفهوم القيادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن القيادة لم تصبح فقط في المستويات الإشرافية ولكن في الإدارة العليا، وهي قيادة ذات قرارات استراتيجية تتعلق بمستقبل المؤسسة منفتحة على المحيط ذات رؤية مستقبلية، فالمنظمات اليوم تطمح إلى العالمية، خاصة وأن المؤسسات أصبحت تضع معايير عالمية لتقييم أداء أفرادها. (فيروز شين: 2017، ص.24).

كما أن المرؤوسين في المؤسسات أصبحوا ذوي خبرات وكفاءات نظراً لمستواهم التعليمي المرتفع وتخصصهم في أعمالهم، مما يجعلهم يرفضون أي تدخل في

تخصصهم من طرف قادتهم الذين يمكن أن يكونوا أقل دراية في هذا المجال أو لا يعلمون فيه شيئاً، مما يتطلب أن يلعب القائد دور المحفز والمشارك وليس دور الرئيس المتسلط الذي يصدر الأوامر فقط، ويؤكد ذلك "أوردي تيد" (O. Tead) صاحب كتاب (فن القيادة) الذي نشره سنة 1936 حيث قال «أصبحت حاجة الإدارة ملحة إلى أن يكون هناك أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من أن تدار (adminstrated) فهي تحتاج إلى أن تقاد (tobelead) لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون». (نواف كنعان: 1999، ص.15).

2- دور القيادة الإدارية في المنظمة: بعد استعراضنا لأهم التوجيهات النظرية رؤيتها المختلفة للدور الذي يجب أن تلعبه القيادة الإدارية يمكن استنباط هذا الدور في المحاور التالية:

2-1- القيادة ودورها التوجيهي والإنساني:

أ- القيادة ودورها التوجيهي: يتضح ذلك من خلال:

- تنسيق جهود الموارد البشرية، وتوجيهها وإرشادها نحو الأهداف والفرص، وهي دعم لفرق العمل ذات الإدارة الذاتية للوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة.
- تحديد الأهداف والخطط التفصيلية والبرامج الزمنية.
- تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.
- التنسيق بين مجالات وأقسام ووحدات العمل المختلفة.
- التوفيق والتوحيد بين الآراء والمقترحات (علي السلمي، 2004، ص.708).

ب- القيادة ودورها الإنساني:

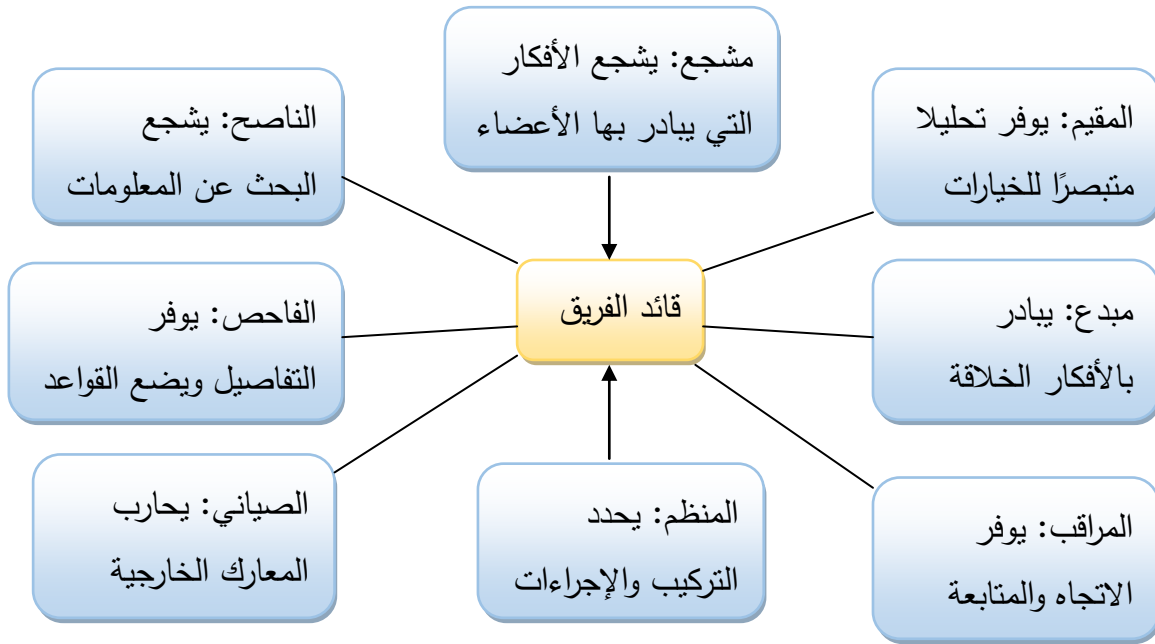
- تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء بحرية وإثبات قدراتهم الفردية.
- مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف، وزيادة رصدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.
- شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للمرؤوسين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.
- القدرة على إيجاد مناخ راقى في المؤسسة.
- مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل، وتنمية الاتصالات بين القائد ومساعديه.
- علاج المشكلات والآثار الناجمة عن الصراعات والنزاعات التنظيمية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل. (عبد السلام أبو قحف: 2002، ص.430).

2-2- دور القيادة في بناء التوجيهات الاستراتيجية للمنظمة: ويتمثل هذا الدور فيما يلي:

- تحديد الغاية الأساسية للمنظمة (الرسالة).
- تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
- توضيح الأهداف الاستراتيجية في الأجل الطويل، والتوجيهات الاستراتيجية في المدى القصير والمتوسط.
- تحديد الأداء والإنجاز المستهدف ومقاييس الحكم على الإنجاز.
- تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي، وثقافة المنظمة الملازمة للتوجيهات الاستراتيجية.

2-3- دور القيادة في بناء فريق العمل : يمكن توضيح أهمية العمل القيادي في بناء فريق العمل والربط بين أعضائه في الشكل التالي:

الشكل (07): القيادة وبناء فريق العمل



المصدر: العطية ماجدة: 2003، ص.158.

- يتضح من الشكل أن أداء فريق العمل ومدى نجاحه يتوقف على قائد الفريق الذي يحدد قواعد العمل، ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل، بغرض تحسين الأداء وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف القائد التي يؤمن بها الفريق ككل ويتكاتف في سبيل إنجازها.

- إضافة إلى الأدوار والمهام السابقة التي يضطلع بها القائد اتجاه فريق عمله، يستطيع تمثيله رسمياً، والتعبير عن آراء الجماعة وأفكارها ومعتقداتها أمام الغير وشكل لا يقبل الشك، لأن القائد بمثابة الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه لأنه بمثابة الأب للأسرة. (نبيل عبد الفتاح: 1990، ص.42).

2-4- القيادة ودورها التدريبي والتعليمي:

أ- التدريب: يعرف التدريب أنه "الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد" (سهيلة محمد عباس وعلي حسين: 1999، ص.107).

وتبرز أهمية القيادة في تدريب الأفراد في المنظمة في المهام التالية:

- استكشاف الطاقات وتحريكها باتجاه الأهداف باستخدام التدريب.
- الوعي بالاحتياجات التدريبية للعاملين.
- التمكن من وضع الخطط والبرامج التدريبية الملبية للاحتياجات.
- تدريب القائد للأفراد بنفسه أو إرسالهم لدورات تدريبية داخل أو خارج المنظمة.
- تحفيز وحث الأفراد على التدريب الذاتي. (محمد أكرم العلوني: 2001، ص.173).

ب- التعليم: يعرف التعليم على أنه "تغيير دائم في الفرد لا يلاحظ بشكل ولكن يستدل عليه من السلوك، هو يتكون نتيجة الممارسة" (محمد سعيد سلطان: 1993، ص.188)

- وتبرز أهمية القيادة في تعليم المرؤوسين في:

- 1- دفع العاملين إلى عدم التمسك بالأساليب القديمة في العمل من خلال مساعدتهم على الشعور بقيمة المعلومات والمهارات الجديدة مما يرغبهم في التعليم.
- 2- تشجيعهم وتوجيههم إلى التعلم واكتساب المعارف.
- 3- إعطاء الفرصة للمرؤوسين ليعتمد على نفسه في الممارسة العملية والاستفادة منها في التعليم الذاتي إضافة إلى تعديل أساليبه في العمل حسب المواقف.

4- توفير تغذية راجعة للمرؤوسين على مستوى إنجازاتهم لكي يتعلموا من أخطائهم ومحاولة تصحيحها في المستقبل.

6- التزويد الدائم للمرؤوسين بالمعلومات عند استراتيجيات وسياسات وأهداف المنظمة.

كما نشير أن للقيادة الإدارية دور وأهمية اجتماعية تتضح من خلال امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل (قادة ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية والثقافية والصحية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الاعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، وقيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم.

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره، لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم . (زكي محمد هاشم: 2001، ص.ص 54.54) .

رابعاً: القيادة الإدارية الجامعية:

1- مفهوم القيادة الجامعية: تعتبر الجامعة أحد أهم الأنساق الاجتماعية والتي لها دور مهم وبارز داخل المجتمع، فهي تضطلع بدور صناعة الأجيال وتحسينها بمختلف العلوم التكنولوجية والأدبية والفنية وغيرها، وهي تساهم في بناء المجتمع وفق معايير الحضارة الإنسانية الحديثة، وعليه أصبح تطور الدول يقاس بتقدمها العلمي وبما تملكه من جامعات ومعاهد ومراكز علمية وبجودة التعليم فيها.

- بما أن الجامعة تمثل الجزء المهم في العملية التربوية، فإن نجاح الجامعة في العملية التعليمية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتوفير الامكانيات المادية والإدارية اللازمة والتي تتمثل في وجود مجموعة من الإداريين والقياديين القادرين على وضع السياسات والأهداف التي تتلاءم وطبيعة عمل الجامعة باعتبارها مؤسسة علمية تسعى إلى نشر العلم والمعرفة وتسهم بفعالية في عملية البناء الفكري والأخلاقي للأمة (البثيني: 1993، ص.90) .

ويرى (Astin) بأن العمل الأكاديمي يمكن إغناؤه إذا استطاعت الهيئة التعليمية صياغة السمات الشخصية للفرد (كالوعي الذاتي والتعاطف والالتزام والإبداع والكفاءة والثقافة والتعليم) وفي الوقت نفسه فإن ممارسة القيادة الجامعية من جانب أعضاء هيئة التدريس يمكن تعزيزها بتطبيق الخصائص المرتبطة بالمجموعة مثل (التعاون، الهدف المشترك، احترام الرأي) (Astin, A: 2002, p263) .

ويؤكد (Shapiro) بأن القيادة الجامعية في المجتمع الأكاديمي هي محور الفعالية الإدارية والعلمية في الجامعة، فكلما حسنت مواصفات ومؤهلات هذه القيادات تعزز دورها في تحقيق الأهداف الجامعية المطلوبة (Shapiro: 1998, p65) .

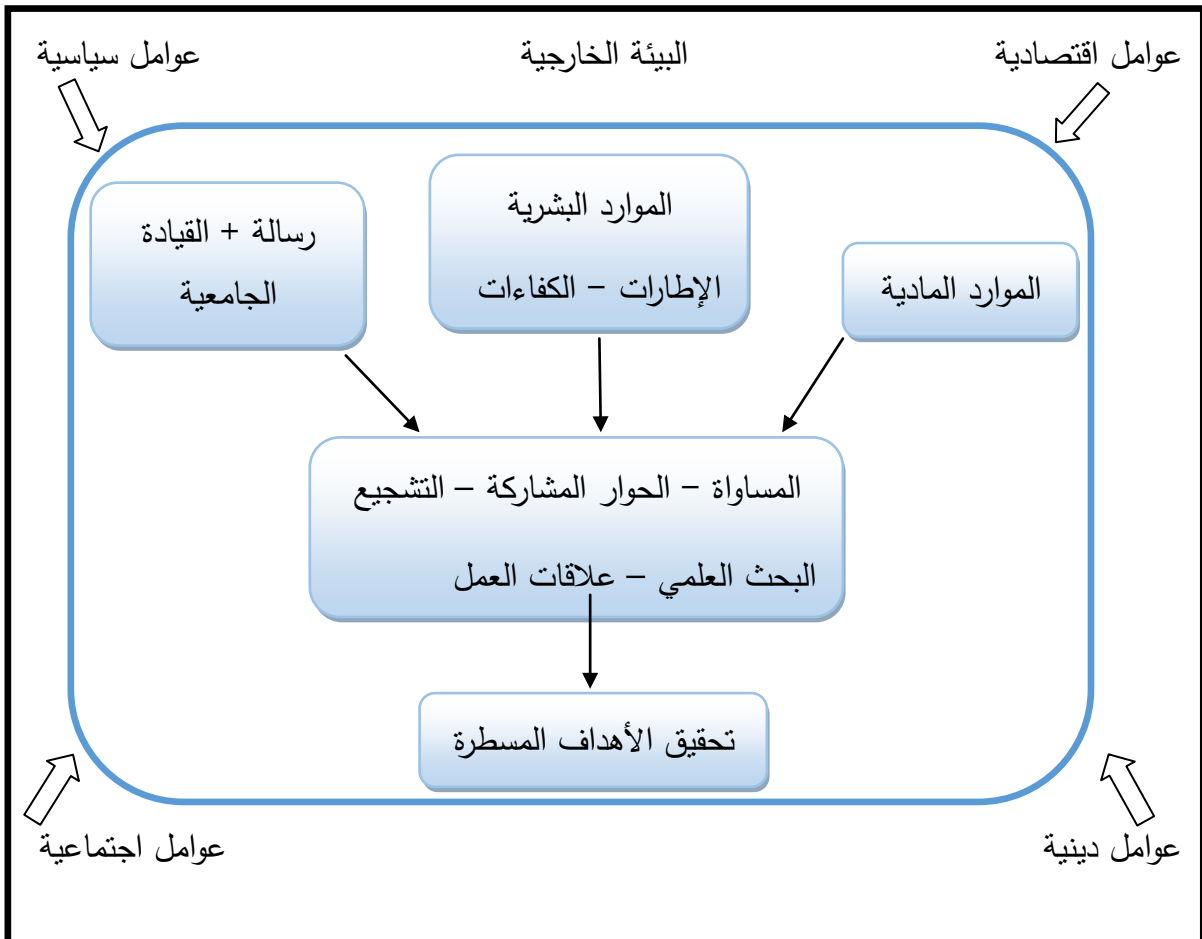
- ومن خلال نتائج بعض الدراسات التربوية حول القيادة الجامعية نجد أن عملية تنسيق الجهد البشري هو جوهر القيادة الجامعية مثلما يمثل حل المشكلات الإنسانية دم الحياة لها، القيادة الجامعية تشتمل على بعد العمل والإنجاز والبعد الإنساني، بمعنى آخر فإن هناك عمل المؤسسة التربوية الذي يجب أن يتم إذا ما أريد لها أن تتجح، كما أن هناك الناس الذين توفر لهم هذه المؤسسة درجات متفاوتة من الرضا والذين يجب أن تعتمد عليهم في إنجاز عملها، والقائد الجامعي بحاجة لإدراك كلا البعدين. (Halpin: 1996, p87) .

ومن جانب آخر فإن هناك من يؤكد على الدور الاجتماعي الذي يجب أن يمارسه القائد التربوي بهدف تحقيق النمو الإنساني المطلوب، حيث عرفت القيادة التربوية وفق هذا

المنظور بأنها عبارة عن دور اجتماعي تربوي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع جماعة الطلاب ويتسم هذا الدور بأن يكون للقائد القوة والقدرة على التأثير بالآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف التربوية (زهرا: 1984، ص.323) .

يرى الباحث من خلال ما تم عرضه أن القيادة الجامعية هي عملية تفاعلية مستمرة تهدف إلى الاهتمام بالعمل والإنجاز وكذلك بالجانب الإنساني من خلال تحقيق رغبة ورضا الأفراد، وبذلك يصبح لها دور كبير وفعال على الصعيد المحلي لأي بلد، وعلى مستوى التصنيف الدولي للتقدم والرقى الحضاري، ويمكن تصوير هذا التفاعل ومخرجاته في الشكل التالي:

الشكل (08): يوضح تفاعل القيادة الجامعية مع المتغيرات الداخلية والخارجية .



المصدر: من إعداد الباحث.

2-سمات القيادة الجامعية:

أ- الإبداع: من أسباب نجاح الجامعات باعتبارها منظمات علمية وتربوية واجتماعية هو وجود قيادات جامعية تمتلك سمات قيادية تسمح لها بأن تكون فاعلة، والإبداع أحد هذه السمات التي يجب أن تتوفر لدى القائد الجامعي ليقود منظمته بالاتجاه الصحيح نحو التقدم.

ويرى "القيوتي" أن المبدع في مجال القيادة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى للمعرفة ودخول مجالات استثمار علمية وبطرق جديدة (القيوتي: 2000، ص305)

وفي كثير من الأحيان لا يقع التميز بين الإبداع والابتكار والعلاقة بينهما إلا أن الدراسات الحديثة أكدت على ضرورة التسيير بين مفهومي الابتكار والإبداع وذلك بحسب ما أشار إليه (Dafit: 2000, p582) قد يكون مسألة تأكيد أكثر ما هي مسألة جوهر، فالابتكار يعني القيام بشيء ما لأول مرة أو تكوين معرفة جديدة، أما الإبداع فإنه يعني تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها، ويرى (Roppins) في الإبداع على أنه القدرة على جمع الأفكار العلمية وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار (Roppins: 1998, p105).

- وقد أشار قانون حوافز المبدعين في العراق رقم (01) لسنة 1998 إلى أن المبدع هو الذي لديه القدره على تحقيق:

1- الاكتشاف العلمي والتطوير على وفق رؤية جديدة أو بتقديم ابتكارات جديدة غير مألوفة، أو من خلال التغيرات التي يوجدتها فيما هو قائم.

2- التوصل إلى سر المعرفة.

3- إدخال أساليب وسياقات عمل جديدة وأنظمة وأبحاث علمية أصلية تؤدي إلى التطور بالإنتاج كمًا ونوعًا.

4- اختراع منتج جديد أو تقديم فكرة علمية جديدة.

7- المشاركة في التأليف أو الإنتاج العلمي الأصل في شتى الميادين العلمية (الوقاية العراقية: 1998، ص.3722).

ب- **القدرة على اتخاذ القرار:** وهي سمة ضرورية يجب توافرها في القادة الجامعيين، ويعد مفهوم اتخاذ القرار عملية مستمرة لتقييم البدائل المطروحة لتحقيق هدف معين مع ضرورة توفر ثلاث عناصر رئيسية: (الذهبي: 1996، ص111).

1- عملية الاختيار أي أن اتخاذ القرار هو نشاط إرادي ليس قسري.

2- وجود بدائل، ويشترط لأي عملية اختيار وجود بديلين أو أكثر.

3- اتخاذ القرار سلوكاً هادفاً وليس سلوكاً عشوائياً فمن الضروري تمتع القيادات الإدارية الجامعية بقدرات إيجابية لاتخاذ القرارات الرشيدة التي تخدم الحركة العلمية في المجتمع.

ويشير (زويلف: 2002، ص281) إلى أن معظم القيادات الجامعية في العديد من الدول النامية لا تشارك في عملية صنع القرار المتخذ في جامعاتهم، في حين تتبع الدول المتقدمة نموذج التنظيم الذاتي المتعدد المستويات والمتكامل في عملية صنع القرارات، علماً أن هذه القرارات على وفق هذا التنظيم تعدها الجامعات ضرورية لإجراءات التغيير مقارنة مع القرارات المتخذة على مستوى واحد هو المستوى المركزي.

ث- **الثقافة:** تعد الثقافة سمة من سمات مهارة الإنجاز والتي أشار لها Stogdill وتشكل الثقافة مجموعة القيم والعادات والتقاليد والقناعات التي يؤمن بها القائد الإداري والسلوكيات التي يمارسها من خلال أداء عمله اليومي (العديلي: 2002، ص4)

- ويرى البعض أن شخصية القائد تتأثر بشكل كبير بالقيم والعادات والممارسات التي يحددها المجتمع الذي نعيش فيه، ولهذا فإن ثقافته تتبع من ثقافة مجتمعه وهي جزء لا يتجزأ منها، تؤدي هذه الثقافة دورًا أساسيا في أسلوب وسلوكه في قيادته للأدوار والمهام.
 - وتعرض Narayanan الأدوار التي يمارسها القادة الثقافيون بتشكيل ثقافات منظماتهم وهي: (Narayanan: 1993, p466).
 - **التصور Envisioning**: وتشمل إظهار رؤية واضحة ومعقولة للإستراتيجية الجديدة للمنظمة.
 - **التنشيط Energizing**: ويظهر القائد متعة في تنفيذ التغييرات وتخطيط السلوكيات المتوقعة للآخرين.
 - **التمكين Enabling**: ويكمن أثر القائد الثقافي في التهيئة الضرورية للمباشرة بالتغيير الثقافي واستعمال الطاقات لدعم وتعزيز السلوكيات الجديدة.
- خامسا :- قيادة القسم العلمي:**

1- أهمية القسم العلمي: يعد القسم العلمي نواة تكوين البناء التنظيمي للجامعة والوحدة الأساسية فيه، لذلك يرى البعض بأن الجامعات يتم تنظيمها بطرق مختلفة على حسب الأقسام العلمية بها (حسن إسماعيل: 2007، ص.73).

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 تشجع الكليات والجامعات، فسمعة الكليات مرهونة بسمعة أقسامها العلمية (ستراك، 2004، ص.58).

من هنا نلاحظ أن أهمية القسم العلمي تتبع من الهام 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.
- 2- أن مجلس القسم ينفذ القرارات التي اقترحها سابقا ووافقت عليها مجالس الكليات والجامعات.
- 3- أن مجلس القسم هو المسؤول الأول عن التنسيق في الدراسات العليا والبحوث وكذلك التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس في توزيع المقررات، متابعة العلمية التعليمية ومتابعة انتظام الطلاب والأساتذة.
- 4- أن يقوم مجلس القسم أو من يفوضه كرئيس القسم أو لجانته المختلفة بالإشراف على الشؤون الإدارية والشؤون العلمية والتعليمية ويحرص على إنجاز ذلك على أكمل وجه.
- 5- أن مجلس القسم هو المسؤول الأول عن منح الدرجات العلمية ورفع مستواها وتحديثها وتجنب الهابط منها أو المكرر وأنه هو المرجع الوحيد والأساسي لكل ذلك، وأن يتخذ في ذلك أي إجراء أو تنظيم يراه (بطاطاش، 2006، ص.ص 66.67) .
ومنه يمكن القول أن القسم العلمي هو قطب الرchy في الهيكل التنظيمي للجامعة وهو مجال حيوي لممارسة الدور القيادي في الجامعة، وقد اختار الباحث قيادة القسم كمجال للدراسة على اعتبار أنها تتفاعل مع أهم مكونين للعنصر البشري في الجامعة وهم الأساتذة والطلبة وهو تحدي لرئيس القسم ونوابه في ضبط سلوكياتهم القيادية على نمط معين في التعامل مع الجميع، ومنه فالقسم العلمي يستمد قوته وفعالته من قياداته الإدارية ومدى تعاملها مع جميع المتغيرات الداخلية والخارجية.

3-تعريف رئيس القسم العلمي: يعتبر رئيس القسم حجر الزاوية في الكلية ومن ثم في الجامعة وتتاط به مسؤولية إدارة شؤون القسم إلى جانب عبء التدريس الذي يقوم به، حيث يقوم بتنفيذ قرارات المجالس العلمية ويشرف على تسيير الأمور العلمية، وحل مشكلات الطلبة داخل القسم، وهو حلقة الوصل بين أعضاء هيئة التدريس ومجالس الكلية، حيث يعمل على نقل مطالبهم وتوصياتهم، وفي الجامعات العريقة يعمل رئيس القسم على اختيار أعضاء هيئة تدريس وتعيينهم (أبو كريم: 2009، ص.25) .

- وفي التشريع الجزائري عرفه المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 في المادة 56 بأنه: "المسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته، ويعين رئيس القسم لمدة 03 سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناءً على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة . (الجريدة الرسمية، ع51، 2003، ص.12) .

- 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 العلمي في ميدانه وإنجازه وتقييمها ومراقبتها، كما يزود القسم بلجنة علمية ويسيره رئيس القسم.

وفيما يخص اللجنة العلمية للقسم وفقا لما ورد في المادة 48 من نفس المرسوم فإنها تضم زيادة على رئيس القسم من 06 إلى 08 ممثلين عن الأساتذة منتخبين لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد من بين الأساتذة الدائمين والذين من بينهم رئيساً من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها، وتحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

وتتخصر مهام هذه اللجنة حسب المادة 49 فيما يلي:

- اقتراح تنظيم التعليم ومحتواه.
- إبداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية.
- إبداء رأيها في حصائل الأعمال البيداغوجية والعلمية.
- اقتراح برامج البحث.
- اقتراح فتح الشعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدها أو غلقها.
- تحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.
- إبداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج.

- وتجتمع هذه اللجنة مرة في كل شهرين في دورة عادية باستدعاء من رئيسها ويمكنها أن تجتمع في دورات غير عادية، إما بطلب من رئيسها وإما طلب 3/2 من أعضائها أو من رئيس القسم وتحدد كفايات تسيير المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي (الجريدة الرسمية، ع51، ص.ص 12.11)

3- اختيار رئيس القسم العلمي: يرتبط نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها بمدى نجاح قيادتها (رئيس الجامعة، عمداء، رؤساء أقسام) 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 خصوصا إذا تعلق الأمر بالمواصفات، والمعايير القيادية والذي يبدو كأنه بحث عن إبرة في كومة قش في ظل غياب منهجية النظرة للقائد (محجوب: 2003، ص 95).

من جهة أخرى فإن رئيس القسم لا يمارس مناصب إدارية بحتة بل له مناصب علمية أيضا، فرئيس القسم لا يمارس عملا إداريا كبيرا والمهام الملقاة على عاتقه أغلبها علمية (دباس، وآخرون: 2008، ص.75)

لذلك وجب مراعاة بعض الصفات الشخصية عند اختيار رئيس القسم أهمها:

- 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 الأفراح والأفراح.
 - سعة الأفق العلمي والأكاديمي (بطاطاش: 2006، ص.ص 73.72)
 - 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 ويقضي 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 منطق وضعياتهم وحالاتهم والاحترام المتبادل لأرائهم وأفكارهم ورفض ما لا يتناسب بطريقة لبقة وأن يكون له قدرة فائقة على حل المشكلات، وأن يتحلى بأسلوب هادئ متزن لمواجهة إدارة الأزمات، وحل الخلافات وعدم التسرع.

وعلى الرغم من أهمية رئيس القسم لكونه يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما تتضمن من أدوار ومسؤوليات ذات أهمية بالغة والتي يتوقف عليها نجاح الجامعة وتميزها، إلا أن من يتولون هذا المركز يتم اختيارهم بناءً على معايير فردية وشخصية لعميد الكلية، ثم يأخذ رأي رئيس الجامعة ليعود قرار التعيين في آخر المطاف لوزير التعليم العالي كونه المسؤول الأول عن التعليم العالي، ويعتمد هذا الاختيار في الجامعة الجزائرية حسب آراء معظم

رؤساء ورئيسات الأقسام العلمية وكذا عمداء الكليات على سمعة الأستاذ بالدرجة الأولى داخل القسم وعلى نشاطاته العلمية، زيادة على الرتبة العلمية والأقدمية في العمل، وبذلك فإن اختيار وتعيين رئيس القسم لا تحكمه معايير واضحة ومحددة.

من هنا وجب على الجامعات أن تعمل على توفير قيادات جامعية واعية ممثلة برئيس الجامعة وعميد الكلية ورؤساء أقسامها العلمية والذين بوصفهم قيادات إدارية فعالة تسعى أن يسودها العلاقات الإنسانية في جميع مستويات العمل الأكاديمي والعمل الإداري دون إهمال لأحد هذه المستويات المترابطة. (دباس، وآخرون: 2008، ص.ص.182.181).

4- دور ومهام رئيس القسم العلمي: يمثل رئيس القسم القيادة الأكاديمية والإدارية حيث يمارس دوره الوظيفي في اتجاهين:

- **الاتجاه الأول:** مسؤولية الإشرافية على مهام الوظيفة المكلف بها على من يرأسهم.
- **الاتجاه الثاني:** المسؤولية التنفيذية للواجبات والمهام المطالب بتنفيذها أمام من هم أعلى منه في الدرجة التنظيمية من القيادات الإدارية في الجامعة، ويمكن تقسيم أدوار رئيس القسم العلمي إلى ثلاث محاور هي:

المحور الأول : المهام الأكاديمية:

- مناقشة الخطط الخاصة بالمقررات الدراسية والعمل على تطويرها نحو الأفضل بالتعاون مع أعضاء وهيئة التدريس.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والتأليف في مجالات التخصص الأكاديمي.

- مراجعة برامج القسم الأكاديمي من وقت إلى آخر، في ضوء واقع التطبيق من جهة وفي ضوء التطورات العلمية وحاجات الطلاب ومطالب المجتمع المحلي من جهة ثانية.

- الإشراف على طلاب الدراسات العليا وتوجيههم وإرشادهم.
- تشجيع النمو المهني لأعضاء هيئة تدريس عن طريق عقد حلقات البحث و ورشات العمل العلمية.
- اقتراح خطط وبرامج أكاديمية جديدة بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس.
- الاهتمام بالمعידين من الناحيتين التدريسية والبحثية.
- ترشيح أفضل العناصر للوظائف الأكاديمية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التقدم للترقيات الأكاديمية بالقسم.
- ترشيح أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية المختلفة.

المحور الثاني :- المهام الإدارية:

- عقد اجتماعات دورية لمجلس القسم بغرض مناقشة القضايا الأكاديمية والتعليمية المختلفة.
- توفير اللوائح والقوانين والأنظمة والتعليمات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم والإلمام بها.
- تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات لأعضاء مجلس القسم ولجانته في ضوء الخبرة والتخصص والاهتمام.
- توزيع التعليمات الواردة من إدارة الجامعة وعمادة الكلية على أعضاء هيئة التدريس.
- تشكيل لجان القسم المتعددة حسب اختصاصات أعضاء هيئة التدريس واهتمامهم وخبراتهم.
- الرد على المراسلات الرسمية التي ترسلها إدارة أو عمادة الكلية بسرعة ودقة وإتقان.

- إعداد ميزانية دقيقة توضح احتياجات القسم من المواد المادية والبشرية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس.
- إعلام أعضاء هيئة مجلس القسم بما يدور في مجلس الكلية من أمور تخصهم أو تفيدهم في تعاملهم مع طلابهم أو مع زملائهم في القسم أو الكلية.
- رفع توصيات اجتماعات مجلس القسم إلى عمادة الكلية بشكل دقيق ومنتظم.
- تمثيل القسم في اللجان المختلفة داخل الكلية والجامعة أو خارجها.
- متابعة حسن سير العمل في القسم بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس.

المحور الثالث:- المهام القيادية:

- الدفاع عن مصالح القسم في المجالس واللجان المختلفة.
- حل الصراعات داخل القسم بما يخدم الصالح العام.
- تدريب قيادات إدارية لتسيير أمور القسم في حالة غيابه.
- توفير المناخ المريح لأعضاء هيئة التدريس للقيام بواجباتهم المختلفة على أفضل وجه.
- تعزيز قنوات الاتصال بين رئاسة القسم وأعضائه وعمادة الكلية وإدارة الجامعة.
- تخطيط اجتماعات مجلس القسم وعقدها، ورئاستها بطريقة ناجحة.
- تدعيم مبدأ الشورى بين أعضاء هيئة التدريس في القسم عند صنع القرارات المهمة (بطاطاش: 2006، ص.ص 69.71).

- أما فيما يخص القوانين واللوائح التنظيمية للجامعة الجزائرية فقد حددت المادة 56 من المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 مهام وأدوار رئيس القسم كالتالي:

- «إن رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته» (الجريدة الرسمية، ع51، 2003، ص.12)

- وعليه فرئيس القسم مطالب أن يكون إداريا ناجحا متمكن من المهارات الإدارية وكذا اكتسابه لمهارات التعامل الإنساني.

- من جهة أخرى فإن الطبيعة المتشابكة والمعقدة لدور رئيس القسم الأكاديمي وموقعه ومهامه الإدارية والأكاديمية خاصة في ظل غياب الوصف الوظيفي والبرامج التدريسية لإعداد من سيتولى هذا المنصب، قد تثير تصورات غير محددة عن الصلاحيات والواجبات المنوطة برئيس القسم، ونظراً لأهمية دور رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة، وأهمية توضيح المهام والنشاطات التي يقوم بها لكونه رأس الهرم في إدارة القسم وتنظيم أعماله وتحسين أدائه أصبحت الحاجة ملحة لدراسة المهام الإدارية والأكاديمية التي ينبغي أن يمارسها بما يسهم في توفير بيانات واقعية تبصر رؤساء الأقسام من الناحية العلمية بالأدوار والمهام المتوقع منهم ممارستها بهدف زيادة فاعلية العملية التعليمية والبحثية وتطوير العمل الإداري داخل المؤسسات الأكاديمية (العبيدي: 2010، ص.63).

5- المشكلات التي تعيق عمل قيادة القسم: هناك الكثير من المشكلات التي ترتبط بتسيير وإدارة الأقسام العلمية والتي يعاني منها جل رؤساء الأقسام نذكر منها: (عطوي: 2011، ص.22)

أ- مشكلات تتعلق بالعملية التعليمية تتمثل في:

- النقص في بعض هيئات التدريس.
- انخفاض مستوى الطلبة في مختلف المراحل.
- ضعف التفاعل بين الأساتذة والطلبة في القسم العلمي.
- زيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد.

- عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة الكوادر الفنية المتخصصة.
- النقص في التجهيزات من مكتبات ومختبرات، قاعات دراسية... وغيرها.

ب- مشكلات إدارية:

- عدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة لصيانة الكليات ومرافقها.
- عدم استقرار الجدول الدراسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس والعجز في بعض التخصصات.
- الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.
- التشريعات والتوصيات التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط للطلبة.
- عدم وضوح السياسات والأهداف، مما يجعل من الإداري يتخبط في قراراته ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى يتحول إلى وجهة أخرى مما يربك العاملين معه، ويؤدي إلى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة كما يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء.
- ميل بعض الإداريين إلى تركيز السلطات والنفور من عملية التفويض الإداري التي يمكن ان تساعد كثيراً في تسيير تدفق العمل، كما تساعد على تخفيف الأعباء الروتينية عن الرئيس حتى يتفرغ للممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع الأصعدة.
- الاستثمار بعملية اتخاذ القرارات وعد إشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال، كما أن مثل هذا الإجراء يؤدي عادة إلى تدمير المرؤوسين وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا عند اتخاذها.
- الميل إلى الإكثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي والإداري الرسمي للقسم العلمي، ولكنها في سبيل ذلك تضحي بالمضمون

وتتسى الهدف الأساسي من الجهد الإداري الذي يرمي إلى خدمة الناس وإشباع رغباتهم والتيسير عليهم ما أمكن دون إفراط ولا تفريط.

6- نواب رئيس القسم:

- تنص المادة 56 من المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 في فقرتها الثانية «يساعد رئيس القسم رؤساء أقسام مساعدين...» ويتم تعيينهم لمدة 03 سنوات من بين الأساتذة الدائمين بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناءً على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة كما هو منصوص عليه في الفقرة الأخيرة من المادة 56 المذكورة أعلاه.

نلاحظ من خلال قراءة نص المادة 56 من المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 أن نائبي رئيس القسم يعين بنفس إجراءات رئيس القسم وهذا يوضح الأهمية التي يوليها المشرع لمنصب نائب رئيس القسم ولأدواره القيادية التي يمارسها في القسم سواء الإدارية أو البيداغوجية وباعتباره مساعد لرئيس القسم في أداء مهامه ويسعى مع قيادة القسم لزيادة فعالية وتحقيق أهدافه.

ومنه وجب على عمداء الجامعات أن يراعوا في تعيين نواب رئيس القسم نفس الصفات تقريبا والتي ذكرناها في اختيار رئيس القسم سواء ما تعلق منها بالجانب الأكاديمي كالحبوية والنشاط في البحث العلمي والنجاح في التدريس أو الجانب الإداري كتحمل المسؤولية وتقديم القدوة الحسنة والمرونة في التعامل واحتواء المشاكل والتعامل معها بحكمة، دور نائب رئيس القسم باعتباره يسعى لأن يكمل كل النقائص أو الخلل في الدور القيادي لرئيس القسم من خلال التكليف والتفويض والتنسيق في المهام البيداغوجية والإدارية، وعليه ومن التنظيم الإداري في الجامعة الجزائرية فإن لكل رئيس قسم مساعدين ولكل مساعد مهام محددة كما يلي:

- يساعد رئيس قسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج يكلف بالمهام التالية:

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة التسجيل.
- السهر على السير الحسن للتعليم.
- السهر على السير الحسن للامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.

- مساعد رئيس قسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي، من أهم مهامه:

- السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج.
- السهر على سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص.
- ضمان متابعة أنشطة البحث.
- ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

إن هذا التوزيع النمطي للمهام بين مساعدي رئيس القسم ومن خلال الملاحظة الميدانية للباحث أثناء الدراسة الميدانية والمعرفة الشخصية لمجموعة من رؤساء الأقسام ونوابهم إنما هو توزيع نظري فقط من أجل تقسيم المهام لكن في حقيقة الواقع فإن مساعدي رؤساء الأقسام يقومون بالعديد من المهام والتكليفات من خلال تفويض رؤساء الأقسام لبعض مهامهم لمساعدتهم خاصة أمام وجود بعض الصعوبات والعوائق كالأعداد المتزايدة للطلبة مما يصعب معه تسيير العملية التعليمية وقلة الوسائل والإمكانيات مما يزيد من تفاقم المشاكل في القسم وتتحول قيادة القسم إلى خلية أزمة تسعى لحل المشاكل والتخفيف من هذه العوائق مما تداخل معه المهام ويصبح الهدف هو التكامل في الأدوار من أجل ضمان السير الحسن للقسم وتحقيق ما يمكن من الأهداف المسطرة.

سادسا: معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية

تعاني القيادات الإدارية في الدول النامية من عدة مشاكل تعيقها على القيام بدورها القيادي والريادي في تحقيق نهضة وتقدم بلدانها، ولقد حدد "نواف كنعان" في كتابه -القيادة

الإدارية - بعض المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية في الدول النامية - والقيادة الإدارية الجامعية - جزء من هذه القيادات ، والتي حصرها في المعوقات الإدارية والتنظيمية والمعوقات الخاصة بالبيئة ومعوقات تخص القيادة الإدارية نوضحها كالآتي:

1-المعوقات الإدارية والتنظيمية:

أ- المركزية الشديدة: تعتمد أغلب الدول النامية في تسيير مؤسساتها على اتباع المركزية في اتخاذ القرارات مما يكون له انعكاس سلبي على المعالجة الفورية للانحرافات حول مسار الأهداف، ويتجلى ذلك في جمع السلطات في يد الإدارة العليا وعدم تفويضها لسلطات الأفراد المعنيين، بدعوى أن الحصول على أكبر قدر من الإحاطة بما يجري في الواقع، لكن الواقع يثبت عكس ذلك فليس من قدرة أي شخص أن يحيط بجميع ظروف العمل وليس له القدرة على تسيير كل فرع أو قسم في وقت واحد خاصة في الظروف المعقدة للتنظيمات الحديثة، لهذا فتفويض السلطة يسمح في سرعة الإنجاز واتخاذ القرار الملائم للقيام بالعمل، كما يسمح بتدريب بعض القادة على المسؤولية الإدارية.

وتعود ظاهرة المركزية الشديدة إلى رواسب الاستعمار للدول النامية حيث أنه كان يتبع نظام المركزية وذلك من أجل السيطرة قدر الإمكان في مجالات الحياة لشعوب الدول المستعمرة، حتى يتمكن من القضاء على كل محاولات المقاومة لهذه الشعوب، بالإضافة إلى ما تركه الاستعمار من مواريث اجتماعية كال فقر والجهل والامية ونقص الكفاءات الأمر الذي أدى إلى تبرير نظام المركزية في هذه الدول (كنعان: 1999، ص.443) .

ومن العوامل التي ساهمت في اتباع نظام المركزية هو الاختلاف الحاصل بين أعضاء المؤسسة الواحدة من حيث الانتماء الحزبي أو الفكري أو الجهوي، وعدم رغبة المستحوز على السلطة العليا في تفويض بعض السلطات لأفراد لا

ينتمون إلى نفس الحزب أو الجهة التي يسكن فيها، أو حتى الانتماء العقيدي، فمثلا إذا استحوذ على السلطة رجل علماني فإنه لا يفرض السلطة إلى رجل ذوي ميول إسلامية حتى لو كان يتوفر على المؤهلات القيادية.

ب- **البيروقراطية وتعقد الإجراءات:** والبيروقراطية المقصودة هنا ليس كما حددها "ماكس فيبر" وإنما حددها "هارولد لاسكي" حيث يرى بأن من خصائص البيروقراطية الرغبة الشديدة في اتباع الطرق الرسمية في الإدارة، والتضحية بالمرونة من أجل الالتزام بتنفيذ التعليمات، كما تتميز أيضا بالبطء في اتخاذ القرارات والعزوف عن استعمال التجارب أو الاستفادة من التجارب الأخرى والتقدم العلمي، وتبلغ البيروقراطية ذروتها عندما يتحول أعضائها إلى طائفة تتوارث السلطة وتحتكرها من أجل مصلحتها الخاصة، ويتحول عملها في النهاية إلى غاية في حد ذاتها (كنعان: 1999، ص.449).

بالإضافة إلى أن البيروقراطية تساهم في تعقد الإجراءات الإدارية وتحد من فعالية القيادة، وتقضي على روح المبادرة والابتكار.

ت- **عدم وفرة المعلومة اللازمة لاتخاذ القرار:** تتوقف فعالية القيادة الإدارية على سلامة ودقة المعلومات وصحتها ووضوحها التي سيبنى على ضوءها القرار.

- فأغلب القرارات المتخذة من طرف القيادة الإدارية في الدول المتخلفة قرارات ارتجالية وتعتبر معظمها على اعتبارات شخصية للقائد الإداري، وعلى توجيهه العقائدي والفكري والإيديولوجي، وليس من التوجه العلمي الدقيق وغالبا ما يكون القرار المتخذ من أجل تحقيق مصالح ذاتية أو مصالح الجماعة المعارف أو الأصدقاء أو نابع من أفكارهم وتوجهاتهم (كنعان: 1999، ص.449).

ث- **التخطيط الغير سليم:** والذي يكون غالبا لمواجهة ظروف طارئة وليس مبني على رؤية استراتيجية مستقبلية بعيدة المدى، وتتميز معظم الخطط المرسومة لدى مؤسسات الدول النامية وكأنها كتب منزلة من السماء لا تقبل التغيير، مما يساهم

ذلك في عدم ملائمتها وتكيفها مع الظروف الطارئة والتغير المستمر لمتطلبات المجتمع، كما أن جمود القوانين تساهم في عدم اتخاذ القرارات خوفاً من التعرض للعقوبة من طرف الرؤساء أو عزلهم من الوظيفة، بالإضافة إلى أن تشبث المدراء والرؤساء بأفكارهم وقراراتهم حتى لو ثبت لديهم أنها غير صالحة، تجنباً لعدم رؤية التابعين بقصور أفكارهم وعدم صلاحيتها، حيث يرون بأن أفكارهم دائماً هي الصحيحة ولا يعلوها رأي آخر.

2- المعوقات الخاصة بالبيئة: إن معظم المعوقات والمشاكل التي تواجه القيادة الإدارية في الدول النامية وتساهم في الحد من فعاليتها تتبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وقانونية وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعة الضاغطة أو المنظمات المهنية... وكل هذه العوامل تحول دون تمكين القيادة الإدارية من ممارسة مهامها، أو دون التزامها بالموضوعية في اتخاذ القرارات، ومن أهم هذه المعوقات نذكر:

أ- عدم استقرار الأنظمة السياسية: وهو من أهم وأبرز السمات في الدول النامية، وهذا يؤثر سلباً على عدم استقرار الرؤساء الإداريين للمؤسسات وهذا ينعكس على تصورات العمال والمرؤوسين للقيادة الجديدة والتي لا تدوم لمدة طويلة أيضاً، حيث أنه كل قائد إداري وفلسفته في القيادة حسب مرجعيته الثقافية والإيديولوجية والحزبية والدينية، حيث أنه كل هذه العوامل تساهم في عدم استقرار التنظيم وتحقيق أهدافه.

وكل تغير يحدث على رأس الجهاز الإداري لا يساهم في تطوير وتغيير نمو القيادة إلى الأحسن بل يساهم في إزالة كل ما هو موروث عن سابقه بإيجابياته وسلبياته (درويش: 1975، ص.349).

كل هذا يعمل على خلق مشكلات نفسية لدى أفراد التنظيم ولدى قياداتها الإدارية ويشعرها بعدم الاستقرار والاطمئنان على مستقبلها المهني وهذا ينعكس سلباً على أدائهم لمهامهم ويؤثر على سير التنظيم في تحقيق أهدافه.

ب- **الموروث الاجتماعي:** والتي تتعلق بالعادات والتقاليد للقيادة الإداريين والتي تنعكس على سلوكهم القيادي، ومن هذه الموروث الاجتماعي وأهمها مخلفات الاحتلال الأجنبي لهذه الدول، حيث بقيت تتبع نفس الأساليب الإدارية بعد الاستقلال التي كانت متبعة من طرف إدارة الاحتلال، اعتقاداً منها أن ذلك يساهم في تقدم الإدارة وتطويرها، بالإضافة إلى مخلفات الجهل والامية، وعدم كفاءة القيادة الجديدة لأسباب وتقنيات الإدارة لعدم توفرهم على المهارة والخبرة الإدارية، حيث أنه من كان يعرف القراءة والكتابة يسند له مهمة تسيير مؤسسة هامة أو حتى رئاسة وزارة ما، بالإضافة إلى ذلك تشبث المسؤولين الذين وضعهم الاحتلال بمراكزهم وبقائهم يعملون بنفس الذهنية التي كانوا يعملون بها وقت الاحتلال في معاملتهم للشعوب المستعمرة من سوء معاملة وتقدير وعدم إعطائهم الفرصة لتنمية مهاراتهم لأنه حسب اعتقادهم يساهم في إزاحتهم من مراكزهم مستقبلاً.

بالإضافة إلى ذلك يساهم التركيب الطبقي وتفاوت المستويات الاقتصادية والاجتماعية في مجتمعات هذه الدول في إعاقة فعالية القيادة الإدارية، وكمثال على ذلك إذا كانت المراكز القيادية يتولى شؤونها رجل ينتمي إلى طبقة معينة فإن الجهاز الإداري يتحول إلى خدمة مصلحة تلك الطبقة أو الأقارب والأصدقاء، وذلك على حساب المجتمع بأسره. (بن عودة: 1963، ص.55).

وهناك عوائق أخرى تتمثل في انتشار الرشوة والمحاباة في التشغيل وصنع القرارات التي عادة ما تتم بدوافع حزبية أو طائفية أو مذهبية وجاهوية، وكذا انفراد المسؤولين باتخاذ القرارات نتيجة الشعور بالكبرياء والاستعلاء والغرور بالمنصب أو الرغبة في الظهور بمظهر الشخص الذي يعرف كل شيء وأن رأيه هو الصواب دائماً أو الشعور بملكية المنصب.

انتشار بعض المظاهر الأخلاقية في مؤسسات الدولة كالكذب، الرشوة، عدم الوفاء بالوعد والإخلال بها، الانتهازية واحتكار السلطة وحب التسلط والتملق والتكلف (كنعان: 1999، ص.458).

واحتقار الغير خاصة الذين تحت سلطته مقارنة بالتقدير والاحترام لكل ما هو أجنبي واعتباره الأحسن حتى لو كان غير فعال ويعطل مسار التنمية الإدارية والاقتصادية في البلاد، وعدم تقدير الكفاءات المحلية ولو كانت فعالة في العمل والأداء والابتكار والتجديد والتقدم.

ث- غموض وجمود القوانين واللوائح التنظيمية: إن للقواعد القانونية واللوائح التنظيمية دور هام في تنظيم وضبط العلاقات بين أعضاء الجهاز الإداري لتمكنه من ممارسة نشاطه وتحقيق أهدافه كما تحدد سلطات كل فرد ومجال اختصاص عمله سواء كان عاملاً عادياً أو رئيساً إدارياً.

- وهذه القوانين واللوائح قد تكون عائقاً في فعالية القيادة الإدارية الخاصة في حالة غموضها وجمودها بحيث تصبح عاجزة عن مسايرة التغيير مما تحد وتقلل من فعالية القيادة الإدارية، ولهذا ينصح العلماء والمتخصصون في مجال الإدارة أن تكون هذه القواعد واللوائح تتسم بالمرونة لمواكبة التغيير، حيث أنه يتم تغييرها وفق متطلبات الفعالية المطلوبة للقيادة الإدارية والمؤسسة (كنعان: 1999، ص.459).

د- عدم الاستفادة من التقدم العلمي في مجال الإدارة: وذلك بعدم تطبيق نتائج البحوث التي أجريت في مجال الفعالية المطلوبة بالإضافة إلى عدم الاستعانة بالوسائل الحديثة لتنظيم العمل وتحديد المهام والتخطيط ووسائل الاتصال الحديثة لمواكبة التقدم العلمي كاستعمال الإعلام الآلي والاستفادة من خدمات الانترنت، كما أن هناك صعوبة تواجه القيادة الإدارية في هذا المجال هو عدم توفر الكفاءات القادرة على تسيير هذه الآلات

والتقنيات الحديثة وإن وجدت لا تلبى جميع مصالح الإدارات والمؤسسات (كنعان: 1999، ص.459).

2-المعوقات الخاصة بوضع القيادة الإدارية: من أهم هذه المعوقات هو عدم توفر الكوادر القيادية الفعالة بعدد يسمح بتحقيق التقدم لجميع التنظيمات في جميع الميادين والتخصصات، وإن توفرت فلا يعنى بها ولا تعطى الاهتمام والعناية المطلوبة لتفجير طاقاتها القيادية والإبداعية (كنعان: 1999، ص461-463).

حيث أنه أصبح يقاس مدى تقدم الدول بمدى توفرها على عدد هائل وكاف من المهارات القيادية الفعالة، وأصبحت الدول المتقدمة مصدرًا لجذب اهتمام الكفاءات القيادية الأمر الذي ساهم في هجر العديد من الباحثين والعلماء من بلدانهم الأصلية إلى البلدان المتقدمة، الأمر الذي زاد من تعقيد مهمة القيادة السياسية في تحقيق التطور والتقدم المنشود.

ومن خلال عرض هذه العراقيل التي تعوق دون قيام القيادة الإدارية بأدوارها الريادية في تطوير المنظمة، يرى الباحث أنه يجب على الدول النامية والجزائر إحدى هذه الدول إذا أرادت تحقيق التقدم والتطور، العناية والاهتمام بالقيادات الإدارية المتوفرة، وتوفير لها الجو المناسب لتفجير طاقاتها وإبداعاتها، وذلك بتشجيعهم بجميع الوسائل المتاحة ماديا ومعنويا والتكفل بمشاكلهم الاجتماعية من سكن ورعاية صحية وأجر مقبول يتناسب مع متطلباتهم كقادة إداريين، كما يجب التخلي عن الاعتبارات الذاتية والإيديولوجية والجهوية في تعيين القيادات الإدارية أو ترقيتهم أو عزلهم، وأن يكون المعيار الوحيد هو الكفاءة والجدارة، مع ضرورة مراجعة منظومة القوانين واللوائح وتطويرها وتكييفها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية حتى تساعد القيادات الإدارية في تحقيق الأهداف المنشودة.

خلاصة :

لقد اختلف العلماء والمفكرين في تعريفاتهم للقيادة الإدارية باختلاف اختصاصاتهم وتوجهاتهم وخلفياتهم النظرية، كما أن تعريف المفهوم تطور بتطور الفكر الاجتماعي فبعد أن كان ينظر للقيادة الإدارية كصفة شخصية تتعلق أساسا بصفات شخصية يتميز بها بعض الأفراد عن غيرهم وهي منحة ربانية، إلا أنه مع تطور التنظيمات وتعددتها ظهرت نظرية السمات والتي ترى أن خصائص القيادة يمكن تعلمها والتدريب عليها، ومع ظهور المدرسة الإنسانية تغيرت النظرة إلى مفهوم القيادة والتي أصبحت تعتبرها سلوك إنساني يعتمد على تأثير القائد وأتباعه، وبعد ظهور العولمة وانفتاح التنظيمات على البيئة الخارجية أصبح ينظر للقيادة الإدارية من خلال الموقف الذي يمارس فيها العمل القيادي بكل أبعاده ومتغيراته، كما تطور دور القيادات الإدارية إلى مهمة صناعة قادة جدد يستطيعون التكيف مع المتغيرات الحديثة التي طرأت على بيئة التنظيم الداخلية والخارجية. أما الإسلام فقدم نظرة شاملة للعمليات القيادية تحفظ مصالح جميع عناصر العملية القيادية في ظل الغاية الكبرى وهي عبادة الله وعمارة الأرض .

ورغم اختلاف المفكرين في نظرتهم للقيادة الإدارية إلا أنهم اتفقوا على أهمية ودور العمل القيادي في المنظمات سواء للقيادة الإداريين أنفسهم وذلك من خلال تحقيق احتياجاتهم النفسية والمادية والاجتماعية، وكذا للمرؤوسين الذين يساعدهم العمل القيادي في توجيههم وتحقيق أهدافهم ورغباتهم المهنية والشخصية، وبالنسبة للتنظيم الذي يعمل لتحقيق الأهداف المسطرة مع الاستغلال الأمثل لكل الطاقات البشرية والمادية والذي لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود قيادة إدارية قوية وفعالة ومدركة لكل المتغيرات الداخلية والخارجية.

وتعتبر الجامعة مجال حيوي لممارسة الفعل القيادي من خلال قيادة إدارية أكاديمية لها مميزات خاصة عن باقي التنظيمات، يتجلى ذلك من خلال القيم الجامعية وثقافة التنظيم التي تقوم على عملية التعلم والتعليم، وتعد رئاسة القسم العلمي قطب الرحى في المنظومة

القيادة الجامعية كونها تتعامل مع أهم الفاعلين في الحياة الجامعية من إدارة عليا، أساتذة، زملاء وكذلك الطلبة فهي تمارس السلوكات القيادة بكل أنواعها وفي مختلف المواقف والمستويات، ناهيك على تفاعلها مع البيئة الخارجية في عديد الأنشطة المنظمة مع الشركاء الاجتماعيين للجامعة.

كما تطرق الباحث في نهاية الفصل إلى أهم معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية والجزائر إحدى هذه الدول التي تمثلت أساسا في معوقات تنظيمية إدارية كالمركزية في التسيير واتخاذ القرار وتعقيد الإجراءات واحتكار المعلومة وعدم توفرها لكافة القيادات وكذلك معوقات متعلقة بالبيئة الخارجية منها السياسية كعدم استقرار القيادة السياسية مما يؤثر على استمرارية العمل القيادي الإداري، وكذلك بعض الموارد الاجتماعية من عهد الحقبة الاستعمارية كحب التسلط واحتقار الآخرين وبعض مظاهر الرشوة والمحسوبية والجهوية... وغيرها من العوامل التي وقفت حائلا دون تحقيق القيادات الإدارية سواء في الجامعة أو في باقي التنظيمات لأهدافها مما أثر سلبا على فعالية التنظيم وتكيفه مع متطلبات العصر الحديث وتحقيق التطور والتقدم للالتحاق بمصاف الدول المتقدمة.

الفصل الرابع

أنماط السلوك القيادي

تمهيد

أولاً : مراحل تطور النمط القيادي

ثانياً : النماذج النظرية المفسرة لنمط السلوك القيادي

ثالثاً : عوامل تحديد النمط القيادي

رابعاً : الأنماط القيادية المعتمدة في الدراسة

خامساً : أثر الصراع القيمي في تحديد السلوك القيادي

خلاصة الفصل

تمهيد :

كثرت وتعددت الدراسات التي تطرقت إلى أنماط القيادة الإدارية والتي توصلت إلى تصنيفات متعددة، وآراء متنوعة لتلك الأنماط، تختلف باختلاف المعايير والخلفيات النظرية التي انطلقت منها، وتطورت بتطور مراحل الفكر الإداري، فهناك من المعايير التي اعتمدت على الوظائف القيادية بين التركيز على المهام والإنتاج، والتركيز على الاعتبارات الإنسانية، وهناك من اعتمد على طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وطبيعة السلوك المتشدد أو المتساهل، وركز آخرون على طبيعة الموقف ومدى موافقته لسلوك القائد، وغيرها من المعايير التي تهدف إلى تحديد أنماط محددة من السلوك القيادي والبحث عن النمط الأكثر نجاحا في تحقيق أهداف التنظيم.

كما أن هناك عديد من العوامل الداخلية والخارجية التي لها دور بارز ومهم في تحديد النمط القيادي الذي يتغير من شخص إلى آخر ومن زمن إلى آخر بتغير هذه العوامل، ومنها الصراع القيمي بين قيم القائد وقيم المنظمة والذي له أثر واضح على سلوك القيادات وفعاليتهم داخل التنظيم.

وسيتناول الباحث في هذا الفصل أهم مراحل تطور النمط القيادي، والخلفيات النظرية المفسرة له وأهم العوامل المساعدة في تحديده مع اعتماد تصنيف جامعة "أيوا" الأمريكية التي صنفت الأنماط القيادية إلى ثلاثة، الديكتاتوري، الديمقراطي، المتسيب (الحر) مع إبراز أثر الصراع القيمي على السلوك القيادي.

أولاً: مراحل تطور النمط القيادي

لقد تطور نمط السلوك القيادي مع تطور المراحل التاريخية للفكر الإداري وارتبط بظهور عدة مدارس ونظريات اختلفت وتمايزت في نظرتها لمفهوم القيادة ولعلاقة القائد بالمرؤوسين.

ويميز " كنعان " بين ثلاث مراحل أساسية لهذا التطور المرحلة الأولى ارتبطت بالمفاهيم السائدة في ظل النظريات الكلاسيكية وما شملته من مفاهيم ومنظورات ووجهت نمط القيادة نحو الشدة ، وهو ما سماه "بمدخل الشدة " (havd approach) أو النظرية السلبية للإدارة، أما المرحلة الثانية فارتبطت بمفاهيم النظريات والمدارس الحديثة خاصة المدارس السلوكية وما قدمته من مقاربات وتصورات ووجهت القيادة وأسلوبها إلى ما سماه "كنعان" بـ "مدخل اللين" (soft approach)، أما المرحلة الثالثة فهي تتمثل في المنظورات والمفاهيم التي سادت بعد الخمسينات وهي محاولة توفيقية بين المدخلين السابقين وأخذ مزايا كلا منهما وهو ما سماه "بالمدخل التعديلي" (the revisioniste approach) (كنعان:2009، ص133)

1- مرحلة الشدة في النمط القيادي:

ترتبط هذه المرحلة بالنظريات الكلاسيكية وما حملته من تصورات وأفكار وخاصة نظرية الإدارة العلمية في الفترة الممتدة بين نهاية القرن الماضي والثلاثينات من القرن الحالي والتي ركزت اهتمامها على الإنتاج وعلى اعتبار العاملين كوحدات إنتاجية ويمكن للقائد التحكم فيها، وتغيير سلوكها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية ومن أهم الافتراضات التي وضعت في إطار النظرة السلبية للإدارة تلك التي وضعها "دوجلاس ماكريجور" وأسماها بالنظرية التقليدية للإدارة وكذلك افتراضات وضعها (سايمون) و (أرجيرس) والتي تركز في مجملها على النقاط التالية:

- إقامة القيادة على الإكراه والشدة وإجبار القائد لمرؤوسيه على طاعته، مرده إلى أن هذا الإجبار القائم على أساس قوة القائد ونفوذه النابع من سلطته الرسمية، وأن طاعة

المرووسين للقائد تمثل ثمنا لبقائهم واستمرارهم في العمل ولما يحصلون عليه من مرتب وترقية وغيرها من امتيازات (نظرية سايمون).

- إن الفرد العادي بطبعه كسول لا يحب العمل ويميل إلى الاعتماد على غيره، لذلك فإن الفرد يفضل دائماً أن يجد شخص يقوده ويوضح له ماذا وكيف يعمل، وإن الفرد يعمل خوفاً من الجزاء أو الحرمان، وليس حبا في العمل (نظرية X عند ماكريجور).
- التأثير الناتج عن النظم العائلية والطبقية السائدة في بعض المجتمعات في اتجاهات القادة وتوجيه سلوكهم نحو الأسلوب المتشدد.
- الأفراد مطبوعون على طاعة من يعتبرونهم رمزا لهم، وهي رواسب نفسية تعود لطفولتهم وكذلك الحاجة إلى الأمن والطمأنينة الذين يوفرهما الأبوين، وبالتالي إشباع هذه الحاجات كان على مستوى الآباء، ثم أصبح على مستوى القائد بمميزاته وخصائصه (كنعان: 2009، ص 135-138)

إن جميع هذه المرتكزات التي افترضتها النظرية السلبية للإدارة لا تعكس تماماً حقيقة وطبيعة السلوك الإنساني للفرد العامل، ولا تصدق في الإدارة الحديثة التي أصبح العاملون في ظلها يتطلعون إلى المزيد من الإشباع لحاجاتهم النفسية والاجتماعية، وإن عدم استجابتها لإشباعها هو الذي يدفع العاملين إلى التباطؤ في العمل، ومقاومة مظاهر التغيير وعدم الإحساس بالمسؤولية. (كنعان: 2009، ص 138-139)

2- مرحلة اللين في النمط القيادي:

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من هذا القرن تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وافترضاياتها كان للمدارس السلوكية فضل فيها، فقد صورت التنظيم الإداري على أنه تنظيم يضم مجموعة من الأفراد العاملين في الإدارة تحركهم دوافع نفسية واجتماعية وتوجه سلوكهم، كما وجهت الانتباه إلى أهمية إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل التي وجد بأنها أكثر تحفيزاً للعامل من الحوافز الاقتصادية، وبالتالي فهذه المرحلة بنت إطارها المفاهيمي عن الإدارة والقائد، ومرووسيه على افتراضات مغايرة للمرحلة السابقة

(مرحلة الشدة في النمط القيادي) انعكست على توجيه نمط القيادة إلى أسلوب ونمط اللين، ومن بين الذين وضعوا فرضيات هذه المرحلة "ألتون مايو" "ماسلو" و"ماكريجور" في الشق الثاني من نظريته "y" وقد ركزت افتراضات هذه المرحلة على ما يلي:

- إن الأفراد ليسو بطبيعتهم سلبيين أو مقاومين لأهداف التنظيم.
- إن الحاجات الإنسانية مرتبة ترتيباً قاعدته الحاجات الفسيولوجية وتنتهي قمة الهرم بالحاجة إلى تحقيق الذات (هرم الحاجات لماسلو).
- الإنسان تحركه دوافعه ويستجيب لحاجاته ويخضع لضوابط نفسية ذاتية وقد تهدده الضغوطات الخارجية.
- لا يوجد تناقض أساسي بين تحقيق الإنسان لذاته وبين أدائه لعمله بكفاءة، فهو يحاول التوفيق بين أهداف التنظيم (كنعان: 2009، ص 142-144)

رغم الافتراضات التي قامت عليها النظرة الحديثة للإدارة في توجيه نمط القيادة نحو الأساليب اللينة القائمة على العلاقات الإنسانية إلا أن هناك من انتقدها وجعل من فروضها ومرتكزاتها شيئاً مثالياً لا يمكن تحقيقه على أرض الواقع، فالحريات الكاملة من المطالب المثالية التي يصعب تطبيقها في الواقع العملي لأن أسلوب اللين قد ينجح في موقف ومع عمال يتحاشون السلطة وتحمل المسؤولية، ولا ينجح مع الآخرين من نوعية مغايرة ذات طموح كبير، وأهداف شخصية تتعارض مع أهداف المنظمة.

3- مرحلة التعديل في النمط القيادي:

بعد عام (1950) شهدت الإدارة ظهور نهج جديد في الإدارة ساهم في مجموعة من المفكرين والباحثين ، أطلق عليهم تسمية "أصحاب النهج التعديلي" (Revisionists) والذين تبنا الفكر التوفيقي بين المفاهيم الإدارية الكلاسيكية والحديثة ومن بينهم "ماكريجور" "ليكرت" "ماكموري" وقد تركزت فروضهم في هذا النهج من التفكير على ما يلي:

- إن أفضل أسلوب في الإدارة هو الأسلوب الذي يجمع بين الحزم والعدل.

- ضرورة التوفيق والمواءمة بين أهداف العاملين وأهداف التنظيم.
- ليس هناك استراتيجية إدارية واحدة يمكن تطبيقها على كل الأفراد في كل المواقف والظروف.
- التركيز على أهمية العوامل الخارجية عن التنظيم التي تؤثر في أهمية الحاجات وأولويتها عند الفرد العامل. (كنعان: 2009، ص 148-152)

يتضح من خلال هذه المرحلة ضرورة التوفيق بين الشدة واللين في السلوك القيادي الذي ليس له نمط واحد بل هو أنماط متعددة تساهم كلها في توجيه السلوك العام للإدارة بما يتلاءم مع ظروف وعوامل الموقف الذي يتطلبه على اعتبار أن التنظيم يتأثر بمحيطه الخارجي.

ثانيا: النماذج النظرية لنمط السلوك القيادي

- لقد تبين لنا من خلال تطرقنا إلى مراحل تطور النمط القيادي وخاصة المرحلة التوفيقية إلى وجود عدد من الأنماط القيادية، وعليه سعت البحوث والدراسات في علم الإدارة إلى ضبط أفضل أسلوب أو نمط يمكن للقائد استخدامه من أجل تحقيق أهداف التنظيم في أقل وقت وأكثر فاعلية، وقد توصلت إلى مجموعة من النماذج القيادية التي يرى (عبد فلية) أن من أسباب تعدد أساليب القيادة الإدارية للقائد الواحد، هو أن أسلوب الإدارة يتأثر بشخصية القائد الإداري وخبرته، فمعرفة القائد لجوانب القوة فيه، تساعد على تركيز الثقة في قدرته والاتجاه الذي ينبغي أن يسير فيه، ويشترك أحيانا أكثر من نمط ليشكل الأسلوب الذي يتبعه القائد، حيث أنه لا يمكن أن نجد نمطا واحدا يسود في جميع ممارسات القائد وسلوكه (فلية: 2005، ص 232)

كما يرى "عبد المعطي عساف" أن تعدد الأنماط القيادية يعود إلى بعدين هامين يتحكمان في تصنيفها وهما:

- مدى تركيز القيادات واهتمامها بالعمل والإنتاجية.

- مدى تركيز القيادات واهتمامها بالعاملين وطريقة معاملتهم (عساف: 2009، ص161).

ومن أهم النماذج النظرية للنمط القيادي نذكر:

1- نموذج جامعة "أوهايو": بدأت هذه الدراسة فور انتهاء الحرب العالمية الثانية وقام بها كلا من "شارتل" و "ستوجديل" و "فلاشمان" وكانت عبارة عن استقصاء وجهه الباحثون للمرؤوسين من أجل وصف سلوك القائد (LBDQ) وهذا من خلال الإجابة عن السؤال التالي: (ماهر: 2000، ص318)

ما هي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد؟

- ومن خلال التحليلات الإحصائية لإجابات المرؤوسين تمكنت مجموعة الباحثين من التمييز بين مجموعتين من وظائف وأعمال القادة.

المجموعة الأولى: تشير إلى نمط القيادة المركز على المهام (تصميم وتنظيم العمل)

المجموعة الثانية: تشير إلى نمط القيادة المركز على الاعتبارات الإنسانية (تقدير الناس والاهتمام بهم)

- استقلال المتغيرات السلوكية المتعلقة بتنظيم وتوجيه ومتابعة العمل عن المتغيرات السلوكية المتعلقة بالجوانب الإنسانية لمعاملة القائد لمرؤوسيه، ويوضح أكثر إن درجة أو معدل قيام القائد بالأنشطة المتعلقة بالمجموعة الأولى (المهام) لا ترتبط طردياً ولا عكسياً بدرجة أو معدل قيامه بالأنشطة المتعلقة بالمجموعة الثانية (الاعتبارات الإنسانية) (عاشور: 1986، ص166)

- النمط المهتم بحاجات الأفراد وعلاقتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين، ولكن تأثيره على أدائهم غير واضح.

- أما النمط المهتم بالأهداف وتصميم العمل ، فبالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوافقة وغير ثابتة (Dessler: 1989, p553)
- لا توجد علاقة واضحة بين متغيري القيادة (المركز على المهام والاعتبارات الإنسانية) ومتغيرات الفعالية مثل: معدلات الغياب ودوران العمل، والشكاوي والحوادث، فقد تبين أن معدل الدوران في حالة النمط المركز على الاعتبارات الإنسانية منخفض بالمقارنة بالنمط المركز على المهام.
- إن القائد الفعال الذي يحقق مرؤوسه أداءً عاليًا ورضا مرتفعًا يجب أن يظهر سلوكًا عاليًا في كلا بعدي القيادة.
- ولقد حدد "هالين" وهو أحد أبرز أساتذة جامعة "أوهايو"، الأنماط القيادية في هذا الشكل: الشكل (09): نموذج جامعة أوهايو في أنماط القيادة (نموذج هالين)

الاهتمام بالمشاعر (consideration)	عالي الاهتمام بالمشاعر منخفض الاهتمام بالهيكل التنظيمي	عالي الاهتمام بالمشاعر عالي الاهتمام بالهيكل التنظيمي
	منخفض الاهتمام بالهيكل التنظيمي، منخفض الاهتمام بالمشاعر	عالي الاهتمام بالهيكل التنظيمي، منخفض الاهتمام بالمشاعر
منخفض	منخفض	عال (initiating structure) هيكل المهام

المصدر: (العياصره: 2008، ص35) .

- رغم أهمية هذه الدراسة ومحاولة دمجها بين الحركة العلمية في الإدارة (التي ركزت على العمل) والعلاقات الإنسانية (التي ركزت على الجوانب الإنسانية) إلا أنها لم تولي اهتمامًا لمتغيرات الموقف المحيط بالقائد، كما أن الافتراض بأن القائد يسلك نمطًا قياديًا واحدًا بالنسبة لكل المرؤوسين هو افتراض خاطئ، فقد يكون القائد أكثر اهتمامًا بالأفراد

الأكفاء لكنه قد يكون في نفس الوقت أقل اهتمامًا تجاه الأفراد الأقل كفاءة، وبالتالي يمارس أكثر من نمط واحد للقيادة في نفس المجموعة (راوية: 2004، ص166)

2- نموذج جامعة ميتشجان: بدأت هذه الدراسة في نفس الوقت الذي بدأت فيه دراسات جامعة أوهايو، ويتكون فريق البحث من: "كاتز، كان، ليكرت"، وأجريت الدراسة الأساسية في أحد الشركات في الأقسام ذات الإنتاجية العالية، والأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة وكان الغرض من ذلك دراسة الفرق بين النمط القيادي في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود بعدين للقيادة:

- القائد المرتكز على العاملين: يشبه النمط المركز على العلاقات الإنسانية في دراسة أوهايو.

- القائد المرتكز على الإنتاج: يشبه النمط المركز على العمل في دراسة جامعة أوهايو. (بلال: 2005، ص271)

- يتراوح نمط القيادة بين بعدين: قائد مهتم بالإنتاج وقائد مهتم بالعاملين، حيث أن القائد المركز على العاملين يقل اهتمامه بالإنتاج والعكس.

إن رضا وإنتاجية المرؤوسين في النمط المركز على العاملين مرتفعا عنه في حالة النمط المركز على الإنتاج.

إن المشرفين في النمط الأول ينحازون إلى جانب المرؤوسين وينتقدون سياسات الإدارة، بينما المشرفون في النمط الثاني يقفون بجانب الإدارة وينفذون سياساتها سواء أرضت المرؤوسين أو تسببت في استيائهم.

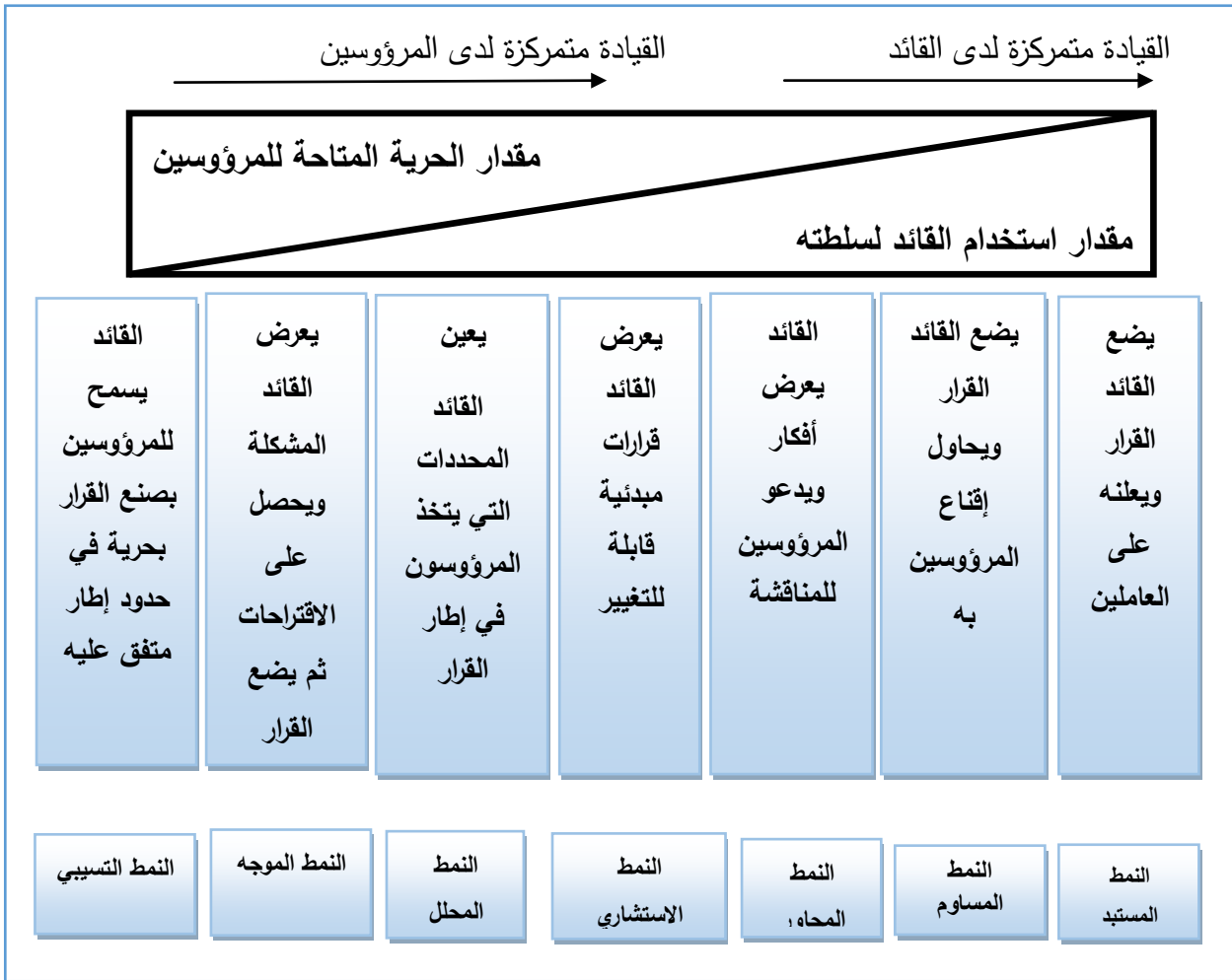
ورغم ما قدمته هذه المدرسة من إضافة في فهم العلاقة بين نمط الإشراف وبين الفاعلية إلا أنه يلاحظ صعوبة استنتاج علاقات سببية بين نمط الإشراف أو القيادة ومعايير الفاعلية، حيث إن افتراض أن نمط الإشراف هو المتغير المؤثر على الإنتاجية والرضا يفتقد الدليل المنهجي (عاشور: 1986، 165)، كما أن مثلها مثل مدرسة "أوهايو" لم تركز على

المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي، كما أن أكثر القادة فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين معا (العاملين، الإنتاجية) والاهتمام بأحد البعدين يخفض درجة الفعالية.

3- نموذج الخط المستمر في القيادة : نشر الباحث "تانيبوم" و"شميدت" عام (1958) مقالا بعنوان (كيفية اختيار الأسلوب القيادي) وهذا في جريدة "هارفارد"، لاقى هذا إعجاب كثير من المدراء المهتمين بالقيادة، يظهر من خلاله العلاقة بين القائد والمرؤوسين على أساس خط مستمر، ويتخلل هذا الخط أساليب مختلفة للقيادة والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد في إعطائها لمرؤوسيه ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

كما تبين هذه النظرية بأنه لا يوجد سلوك إداري قيادي ناجح يستخدم في جميع المواقف، وإنما يجب استخدام سلوك قيادي ملائم يتلاءم مع الموقف، أي المقصود بالنمط الفعال للقيادة هو الذي يأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالقائد والمرؤوسين والهدف، ويجب أن يختار القائد أحد الأساليب المحددة بالخط، ويتصف القائد بالمرونة كي يختار سلوكاً يتماشى والموقف (العزاوي: 2010، ص81) وقد حدد هذا النموذج سبعة أنماط قيادية هي كالتالي:

الشكل (10): نموذج الخط المستمر "تانيبوم" و"شميدت"



المصدر: (زيادة: 2009، ص368)

3-1- النمط القيادي المستبد: وهو النوع الأمر الذي يتخذ القرارات المباشرة ويأمر بتنفيذها.

3-2- النمط القيادي المساوم: وهو النوع البائع لقراره لكسب المرؤوسين عن طريق الإقناع.

3-3- النمط القيادي المحاور: وهو النوع المستقصي الذي يبني قراراته بعد استقصاء آراء العاملين.

3-4- النمط القيادي الاستشاري: وهو النوع التدريبي الذي يطرح قراره مؤقتًا قابلاً للتغيير .

3-5- النمط القيادي المحلل: وهو النوع الباحث والذي يبسط المشكلة للنقاش ثم يحل المقترحات ليتخذ القرار .

3-6- النمط القيادي الموجه: وهو النوع المبتعد عن المسؤولية، والذي يبسط أبعاد القضية ويدعو العاملين لاتخاذ القرار .

3-7- النمط القيادي التسببي: هو النوع المتساهل الذي يعطي الحرية للعاملين في اتخاذ ما يرونه من قرارات في ضوء الحدود المعلنة. (العياصرة: 2006، ص55-56)

4- نموذج ليكرت:

واصل "ليكرت" دراسة زملائه في جامعة ميتشجان ووضع نتائج هذه الدراسات في كتابه المشهور " New Patterns of Management " "الأنماط الحديثة في الإدارة" وقد ميز في هذا الكتاب بين أربعة أنماط للقيادة وهي:

4-1- النمط الأوتوقراطي الاستغلالي: حيث تكون قيادة المدير في هذا النمط مستبدة ولا ثقة له بأحد المرؤوسين، وتوجه الجميع من خلال العقوبات وبعض الثواب، ويحتفظ المدير في هذا النمط باتخاذ كل القرارات وما على المرؤوسين إلا طاعة الأوامر النازلة لهم (زيادة: 2009، ص365)

4-2- النمط الأوتوقراطي الخير: أقل مركزية من النمط الاستغلالي، ويمتاز بشيء قليل من الحرية، حيث قد يشارك المرؤوسون القائد في اتخاذ بعض القرارات، ولكن تحت رقابته وتبقى الثقة ضعيفة بين الطرفين القائد والمرؤوسين .

4-3- النمط الاستشاري: وهنا يبدي القائد قرارًا ملحوظًا من الثقة، ولكنه ليس شاملاً لكل المرؤوسين، بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القادة والعاملين ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى .

4-4- النمط الجماعي المشارك: يمتاز بوجود الثقة المتبادلة المطلقة بين القائد ومرؤوسيه وتبادل الآراء والأفكار بصورة مستمرة والحرية في اتخاذ القرارات، ومن جهة نظر "ليكرت" يعتبر هذا النمط القيادي هو الأفضل (العنبي وآخرون: 2007، ص171)

5- نموذج فيدلر:

تتمثل الفكرة الأساسية في هذا النموذج بأن فاعلية الجماعة (المجموعة) في تحقيقها لأهدافها تعتمد على ملائمة الموقف وموافقته لسلوك القائد، وقد أسمى "فيدلر" هذا النموذج "بنموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القائد"، وقد حدد "فيدلر" ثلاث عناصر أساسية في الموقف تؤثر على توافق سلوك القائد ومواءمته للموقف وهي:

- علاقة القائد بأفراد الجماعة (Leader-memberrelation): ويتعلق هذا بدرجة الثقة والاحترام التي يكنها أو يشعر بها أفراد المجموعة نحو القائد.

- بنية المهمة (Task structure): حيث أن وضوح المهمة وبرمجتها وبنائها بالنسبة للأهداف والإجراءات، وإمكانية قياس الإنجاز فيها، يحدد بعضاً من ملامح توافق الطرف وبالتالي تكون هذه البنية منظمة أو غير منظمة.

- سلطة المنصب (The postion power): والتي تشير إلى ما يوفره القائد من سلطة قوية أو ضعيفة (زيادة: 2009، ص350)

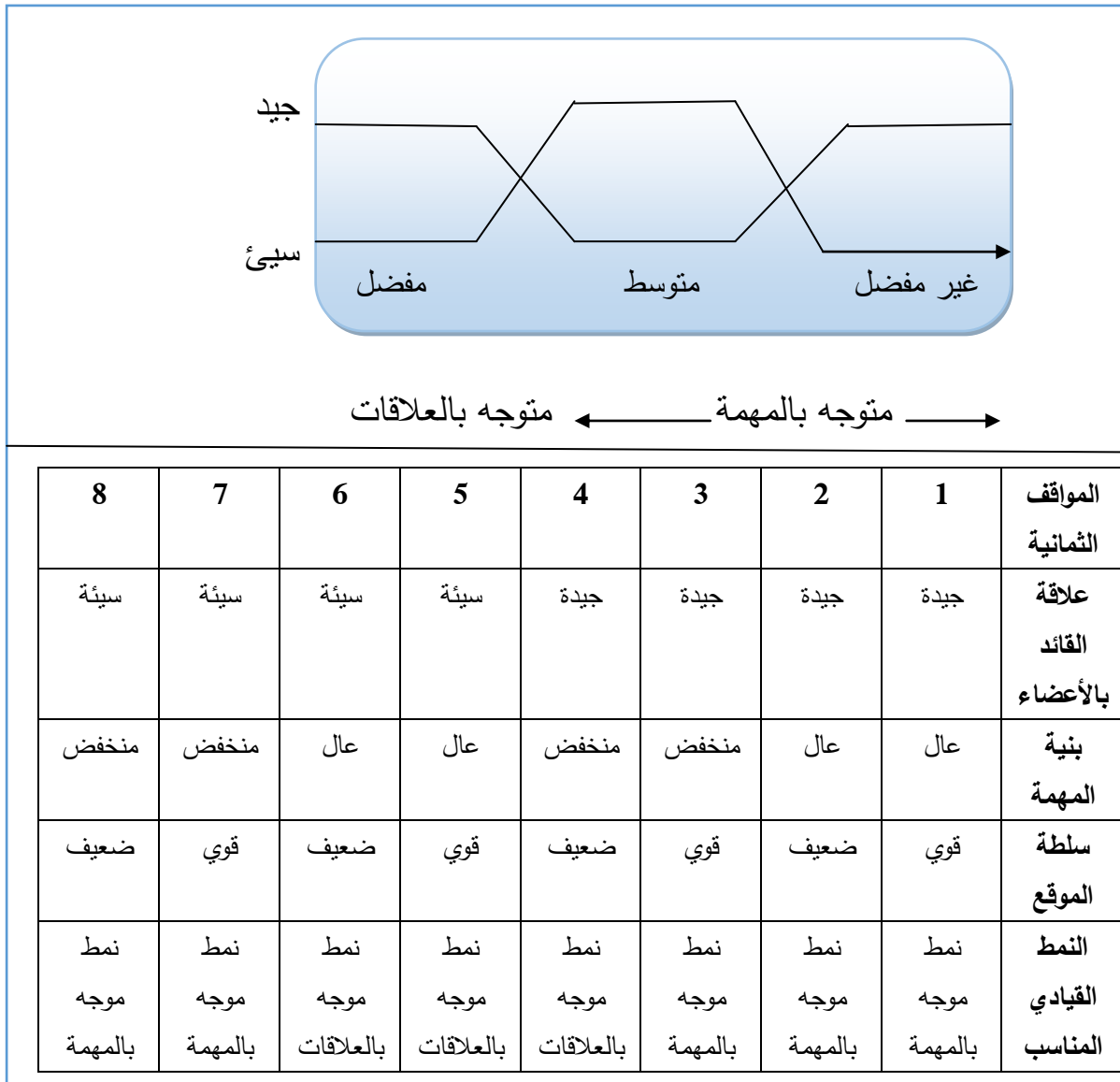
ويعتبر "فيدلر" من أوائل من طرح تصوراً شاملاً للنموذج احتمالي موقفي في القيادة يفترض فيه أن فعالية أداء الجماعة تعتمد على التوافق بين أسلوب القائد من التفاعل مع تابعيه، ودرجة الضبط والتأثير التي يوفرها الموقف للقائد، ويرى "فيدلر" بأن المكون الأساسي في القيادة هو التأثير على الآخرين في أدائهم بمهمة مشتركة (الطويل: 2001، ص267)، وقد حدد "فيدلر" نمطين للقيادة يمثلان مزيجاً من مدخلي السمات والسلوك وهما:

نمط القائد الموجه بالمهمة ونمط القائد الموجه بالعلاقات، كما يرى "فيدلر" بأن نمط السلوك القيادي هو انعكاس لشخصية القائد، وأن غالبية الشخصيات تقع في واحدة من

الفئتين بالطبيعة، وإما أن يكون موجها بالمهمة، أو أن يكون موجها بالعلاقات، وقد حاول "فيدلر" قياس النمط القيادي باستخدام استقصاء سمي مقياس (LPC) أي مقياس الزميل الأقل تفضيل (coworker last preferred) (المرسي، إدريس: 2000، ص581)

إن جوهر نموذج "فيدلر" يجيب على السؤال المركزي حول أي نوع من القادة (الموجه بالعلاقة أو الموجه بالمهمة) ينجز أفضل؟ وفي أي من الظروف والمواقف؟ (زيادة: 2009، ص351).

الشكل (11): نتائج نموذج "فيدلر" للأنماط القيادية :



المصدر: (العطية: 2003، ص224)

ويقترن نموذج "فيدلر" بتحقيق التوافق بين الأسلوب القيادي وتلك المتغيرات بما يؤدي لتحقيق أقصى فاعلية للقيادة ويستنتج "فيدلر" اعتماداً على النتائج التي توصل إليها من خلال بحثه أن:

- **القادة المتوجون بالمهمة** : يميلون لأن يكون أداؤهم أفضل في المواقف (1، 2، 3، 7، 8) أي في المواقف المفضلة جداً أو المواقف السيئة جداً (أي المواقف العادية، والمنخفضة السيطرة).
- **أما القادة المتوجهون بالعلاقات**: فإن أداؤهم يكون أفضل في المواقف المتوسطة (4، 5، 6).

وينظر "فيدلر" إلى أن الأسلوب القيادي للفرد ثابت، وبذلك فهناك طريقتان فقط يمكن من خلالها زيادة فاعلية القائد بهما وهما:

- **الطريقة الأولى**: يمكن تغيير القائد ليناسب الموقف، فإذا ما كان موقف الجماعة يصنف على أنه غير مفضل بدرجة عالية، ولكنها تحت قيادة حالية لمدير متوجه بالعلاقات يمكن تحسين أداء الجماعة عن طريق استبدال ذلك المدير بأخر توجه للعمل.

- **الطريقة الثانية**: هي تغيير الموقف ليلائم القائد، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تركيب المهمات، أو زيادة الأجور والترقيات وفعاليات الضبط (العطية: 2003، ص 223-224)

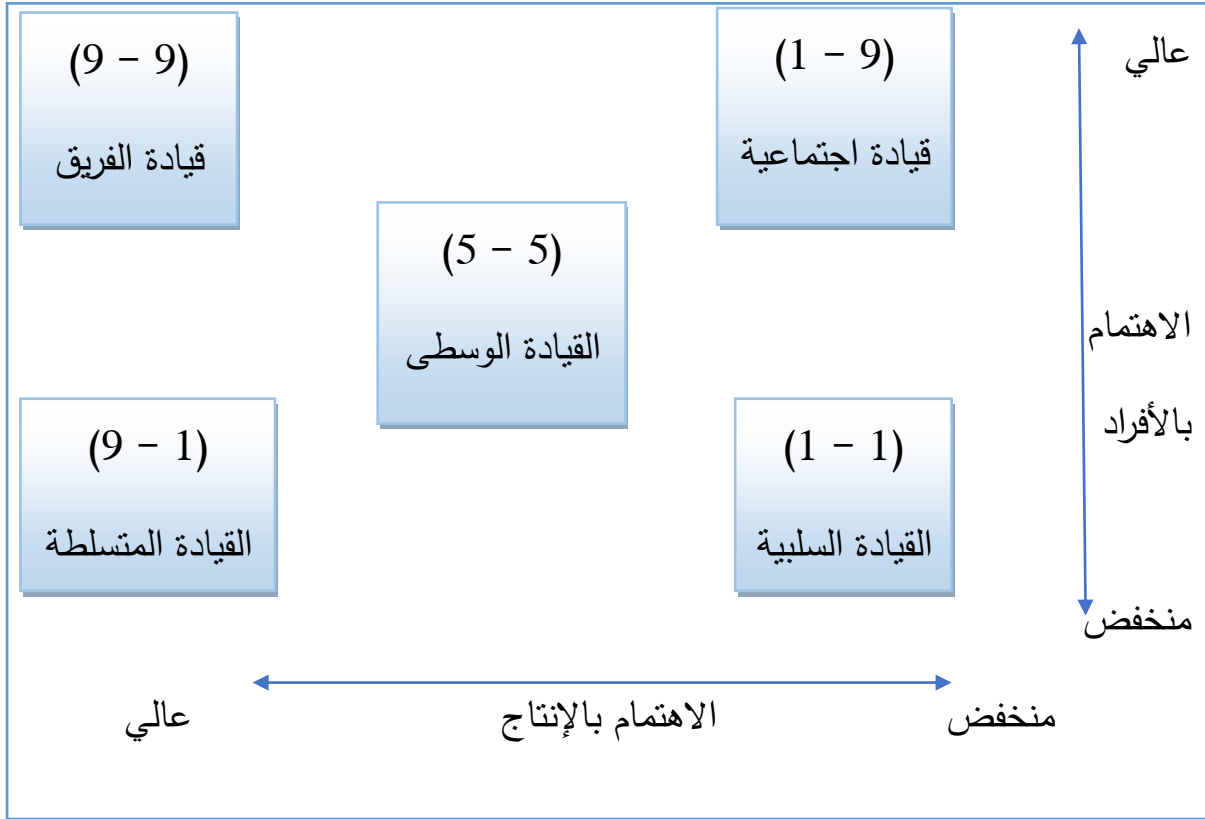
6- نموذج الشبكة الإدارية:

- استطاع "بلاك" و "جين موتون" في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمسة (05) مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منهما ببعدين أساسيين هما:

- درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة).

- درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

الشكل (12): الأنماط القيادية الخمسة حسب الشبكة الإدارية لبلاك وموتون



المصدر: (السكرانة: 2010، ص 81).

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقي يعبر عن بعد الاهتمام بالإنتاج بينما البعد الرأسي يعبر عن الاهتمام بالأفراد (العاملين) كما يلاحظ تحرير كل من "بلاك" و"موتون" لخمس أنماط إدارية (1-1)، (9-1)، (1-9)، (5-5)، (9-9) يعبر كل منهم عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من البعدين.

- المجموعة (1-1) القيادة السلبية أو الفقيرة:

هذا النمط القيادي يعطي اهتمام منخفض بالأفراد وكذلك بالإنتاج ولذا فإن محصلة هذا النمط إنتاجية متدنية وروح معنوية منخفضة لدى العاملين ويسود المنظمة بصورة عامة أجواء تنظيمية غير سليمة (كاظم محمود وآخرون: 2009، ص 315)

- المجموعة (9-1) قيادة إنسانية أو اجتماعية:

هو نمط قيادي يؤدي إلى علاقات جيدة والشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف ويطلق عليها أيضا بالقيادة الترفيحية، حيث تركز جهودها على تلبية حاجات الأفراد وتنمية العلاقات بينهم وخلق جو من الود والألفة في حين الإنتاج لا يولى اهتماما كبيرا (فلية، عبد المجيد: 2005، ص242)

- المجموعة (5-5) القيادة المعتدلة أو الوسطى:

هو نمط يشير إلى أن القيادة لديها اهتمام معتدل بالإنتاج والأفراد، حيث يؤدي إلى إنتاجية جيدة وبالمقابل يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والاهتمام بمقترحاتهم، والعمل على خلق بيئة عمل مناسبة ومنه فهذا الأسلوب يعمل على تحقيق التوازن الضروري بين متطلبات إنجاز العمل والمحافظة على الروح المعنوية للمرؤوسين (علي عباس، 2012، ص166)

- المجموعة (9-1) القيادة المتسلطة:

إن هذا النمط يعطي اهتماما كبيرا للإنتاج واهتمام متدني للأفراد حيث يعبر عن الروح المتسلطة والدكتاتورية، فهنا القائد يولي اهتماما كبيرا بالإنتاج على حساب العاملين وهذا ينتج عنه ارتفاع في الإنتاجية أما جو العمل فيسوده عدم الرضا وانخفاض المعنوية، وبروز العدائية وعدم الثقة التنظيمية غير سليمة (كاظم حمود وآخرون: 2009، ص315)

- المجموعة (9-9) قيادة الفريق:

إن هذا النمط القيادي يعبر عن الاهتمام الكبير بالإنتاج والمهام واهتمام كبير بالأفراد، فهو يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد ويعتبر هذا النمط في القيادة من أفضل الأنماط القيادية وأكثرها تحقيق للأهداف وأقدها تطبيقا (علي عباس: 2012، ص166)

7- نموذج المسار أو الهدف:

قدم "روبرت هاوس" سنة 1971 نموذج الطريق للهدف ومصطلح المسار أو الهدف مشتق من الاعتقاد الذي يرى أن القادة الفاعلين هم الذين يوضحون الطريق للعاملين من أجل مساعدتهم على اختيار البداية الصحيحة باتجاه تحقيق أهدافهم بأقل ما يمكن من المعوقات أو المشاكل التي تصادفهم على هذا الطريق (عياصرة: 2008، ص49)، وتمتد جذور هذه النظرية إلى نظرية التوقع في الدافعية، والفكرة الأساسية وجوهر هذه النظرية هو كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل، والأهداف الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف.

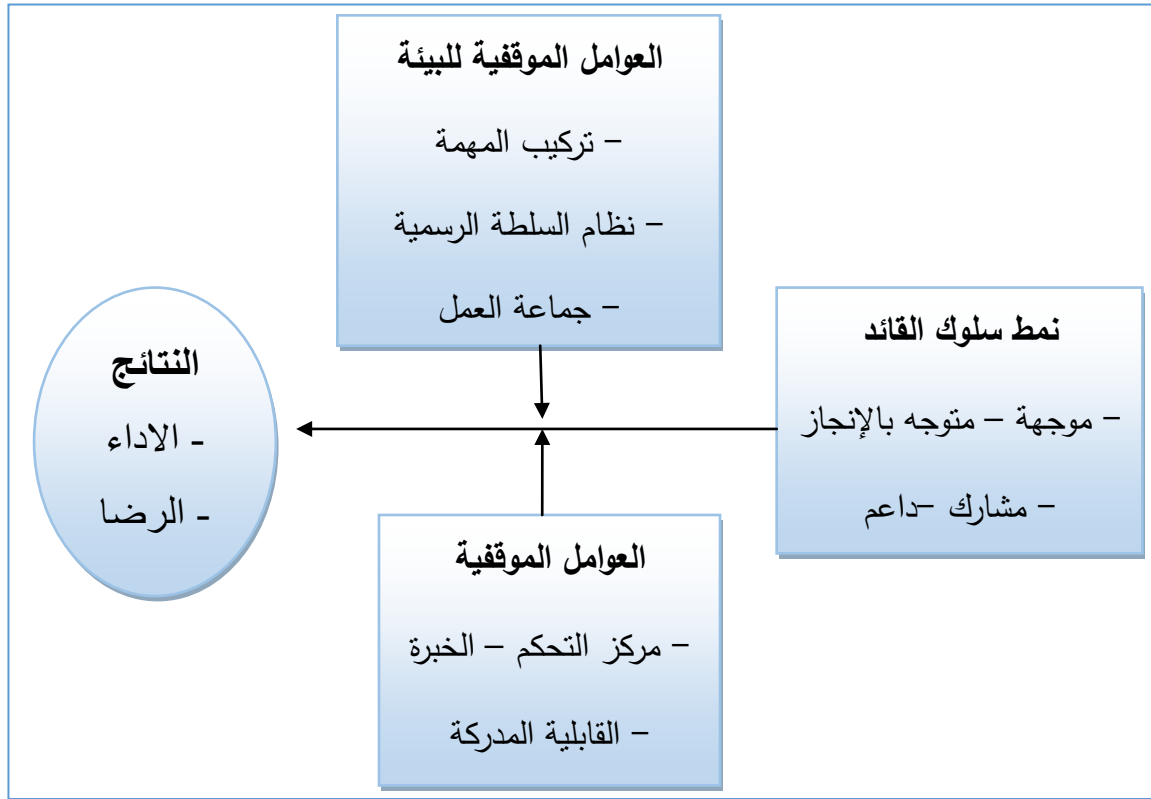
وقد ركزت هذه النظرية على ضرورة زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من أجل الوصول إلى الأهداف، وعلى ضرورة جعل الطريق لهذه المكافآت سهلا ميسرا، وبالتالي زيادة رضا المرؤوسين أثناء سلوك هذا الطريق (عياصرة: 2008، ص49)

وفي المجمل فإن هذه النظرية تفترض أن درجة إحساس المرؤوسين بمساعدة رئيسه له تؤدي إلى زيادة حماس المرؤوسين ورضاه الوظيفي، كما تزداد تلك الأحاسيس الإيجابية عند المرؤوسين عندما يستطيع القائد أن يوفق بين أسلوبه وصفات مرؤوسيه من ناحية وظروف البيئة المحيطة بالعمل من ناحية أخرى (سلطان: 2003، ص355).

كما افترض "هاوس" في نظريته أن المواقف غير المؤكدة والغامضة يمكن أن تصبح محببة للمرؤوسين، وأنه في مثل هذه المواقف فإن توضيح المهمة المقدمة من قبل القائد، يكون في نظر المرؤوسين ضروريا ومقبولا وعلى العكس من ذلك فإن المواقف الروتينية تجعل ذلك مرفوضا ويؤدي إلى انخفاض الرضا عند المرؤوسين (العياصرة: 2008، ص49)

وسعى هذا النموذج إلى تحديد العوامل البيئية وما تفرضه من ضغوط ومتطلبات على المرؤوسين والشكل التالي يحدد هذه العوامل أو المحددات التي تؤثر على النمط القيادي وفق وجهة نظر "هاوس" (زيادة: 2009، ص345)

الشكل (13): محددات النمط القيادي وفق نموذج المسار



المصدر: (العطية: 2003، ص 228)

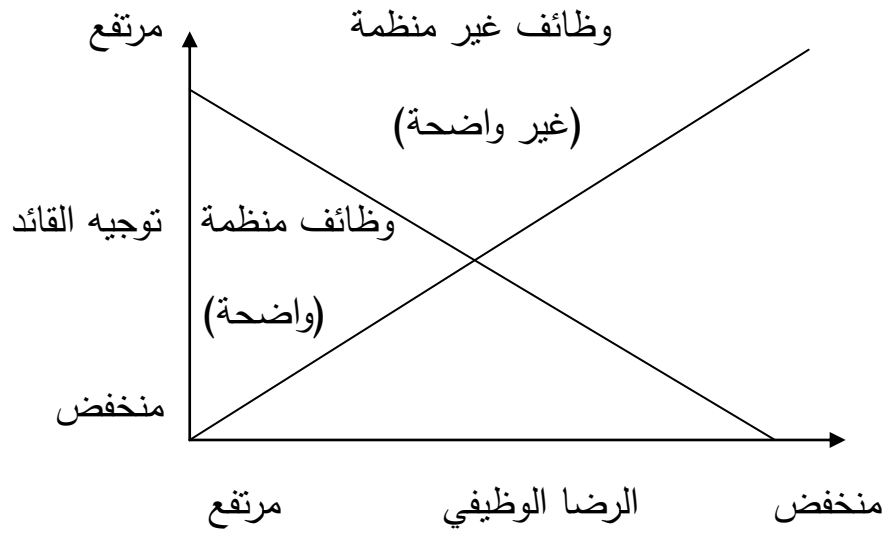
وحدد "هاوس" أربعة أنماط قيادية وهي:

7-1- نمط القيادة الموجه:

يتبلور سلوك القائد الإداري وفقا لهذا النمط في إخبار وإعلام المرؤوسين إلى ما هو مطلوب منهم إنجازه بدقة، ويبين لهم الكيفية المناسبة للإنجاز من خلال تفاصيل وجدول، وكذلك إبراز معايير تقييم الأداء وفقا لكل مهمة (زيادة: 2009، ص 345)

وقد وجد "هاوس" بأن هناك علاقة إيجابية بين رضا التابعين - وبين توجيه القائد - خاصة في المهام الغامضة، وعلاقة سلبية في المهام الواضحة، فالمهام الغامضة تعني أن الإجراءات والقوانين والسياسات تكون غير واضحة وغير محددة والشكل التالي يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي وتوجيه القائد.

الشكل (14): نموذج المسار أو الهدف في أنماط القيادة



المصدر : (العياصره : 2008 ، ص.50)

7-2- نمط القيادة الداعم:

يهتم هذا النمط من القيادة بالجوانب الإنسانية التي تدعم الموظفين، وتقف بجانبهم وتشجعهم وتحقق لهم حاجاتهم، وهذا النوع من القيادة يحسن من العلاقات ما بين القائد والموظفين، وتساعد الموظفين في التأقلم مع الظروف والضغوط البيئية.

7-3- نمط القيادة المهتم بالإنجاز:

وينطوي هذا النمط على وضع القائد لأهداف ذات تحدي، وأن يتوقع من العاملين تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، وإظهار الدعم والتشجيع والثقة في قدراتهم على تحقيق هذه الأهداف الكبرى، وما على التابعين إلا أن يكافحوا من أجل الوصول إلى معايير إنجاز عالية والحصول على ثقة عالية في القدرة على مواجهة التحديات في الأهداف المراد تحقيقها.

7-4- نمط القيادة المشارك:

يتميز هذا النمط بمشاركة المرؤوسين باتخاذ القرارات واستشارتهم والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم، لأن المرؤوسين هنا بحاجة لأن يشعروا بارتباطهم بالعمل مع القائد وأنهم جزء من المنظمة، حيث يقوم القائد هنا بتشجيعهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم، وأخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار والاهتمام بها وجعل نصيب لها في اتخاذ القرار (الغزو: 2009، ص90)

- ومن خلال عرض الأنماط الأربعة نلاحظ أن أساس العمل القيادي في هذا التوجه هو التأثير في إدراك المرؤوسين من خلال توضيح ما هو مطلوب منهم وبدقة، والدفع بهم إلى تحقيق أهدافهم عبر طريق ميسر وواضح، ولتحقيق ذلك وجب على القائد استخدام النمط الذي يتناسب مع متطلبات ومتغيرات كل موقف.

8- الاتجاهات الحديثة للأنماط القيادية:

- لقد تغيرت الوجهة الحديثة لمفهوم القيادة وتحولت من اعتمادها على القائد، الذي تعتبره النظرية الكلاسيكية المحور الأساسي في العملية القيادية إلى تركيزها على بناء علاقة جيدة مع المرؤوسين من خلال توجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف الشخصية التي يجب أن لا تتعارض مع أهداف التنظيم، ويعتبر نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة الاستراتيجية من أهم الأنماط الحديثة التي ظهرت استجابة للتحديات التي تواجهها المنظمة الحديثة وضرورة تكيفها مع متغيرات البيئة الخارجية.

8-1- نمط القيادة التحويلي:

يعتبر "بورنز" أول من تطرق إلى مصطلح القيادة التحويلية سنة (1978) في كتابه "القيادة" ويعرفها على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم الآخر، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (البنا: 2013، ص381)

ويرى "باس" (Bass) بأن سلوك القائد التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد والذي لا يعتمد على تبادل المصالح مع المرؤوسين، والقائد التحويلي يتحرك في عمله من

خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة حيث يسمي "بورنز" تلك القيم "بالقيم الداخلية"، وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، غير أن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة (محمد على: 2010، ص111)

- أبعاد نمط القيادة التحويلي:

وضع "باس" أبعاد للنمط القيادي التحويلي وهي:

أ- الجاذبية (الكاريزماتية) : وتعبّر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام، كما تمثل الحالة التي يهتم بها القائد بالتابعين، وتمثل قوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة (العزوي ، الجرجري : 2010، ص.19) ، كما تصف لسلوك القائد الاخلاقي واحترام وتقدير التابعين له، ومن خلال المشاركة التي يقدمها القائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

ب- الحافز الإلهامي : يركز هذا البعد على سلوكيات وتصرفات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة المثالية (البناء: 2013، ص382)

ت- الاستشارة الفكرية: وذلك من خلال تحفيز وتغيير إدراك الأفراد للمشكلات التي تواجههم وأسلوب التعامل معها بطرائق جديدة، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتوجيه الاهتمام إلى أسلوب التفكير الاستراتيجي ومشاركة المرؤوسين في عمليات التحليل والتركيب والتفسير والفهم.

ث- الاعتبارات الفردية: ويعني هذا البعد الاهتمام بحاجات الأفراد وتطويرها إلى حاجات المستوى الأعلى، وتقبل الفروق الفردية أو توليد فرص عمل جديدة وتجنب المراقبة المباشرة والاهتمام بالمشكلات الفردية والمساعدة في حلها.

8-2- النمط القيادي الاستراتيجي:

ظهر مصطلح القيادة الاستراتيجية عام (1984) من قبل "هامبريك ميل لاند" وعرف هذا النمط بأنه مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما والتي تحدد أسلوبه في الممارسة القيادية الاستراتيجية، وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر (رحمة: 2010، ص252)

وتجمع العديد من الدراسات على عدة مميزات لسلوك القيادات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات من أهمها:

- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
- عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
- مواجهة المشكلات المستقبلية والتحضير لمواجهةها من خلال التوقع المبكر والتدخل في الوقت المناسب.
- انبثاق التخطيط من الأهداف المستقبلية للمنظمة، وتحديد الكيفية التي تؤدي بالوسائل إلى بلوغ الهدف وفقا للتخطيط.
- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم وإدراك العلاقة بين الأشياء والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم.
- تعزيز مساهمات المنظمة في البيئة الاجتماعية بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته (الزعيبي: 2010، ص40-41)

إن التباين في ممارسة الأدوار بين القيادات الاستراتيجية يخلق العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية والتي تتمحور كما يلي:

- أ- النمط القيادي الاستراتيجي التشاركي: في هذا النمط يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم مهامهم الاستراتيجية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة

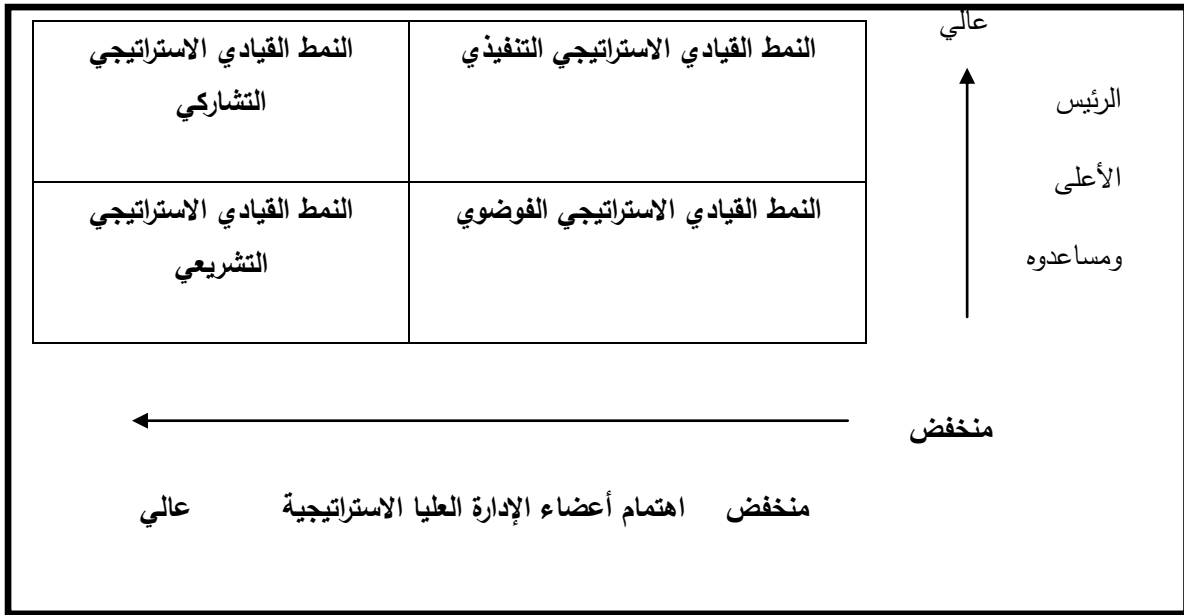
الاستراتيجية على النظر إلى العالم والأشياء من زوايا مختلفة، لذا يشكل هذا النمط أفضل صيغة ممارسة لقيادة الاستراتيجية بالمنظمة.

ب- **النمط القيادي الاستراتيجي التشريعي:** في هذا النمط يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى والمساعدين نظرا لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني أو لمكانتهم المميزة في المنظمة، فهناك يوجد اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالاستراتيجية، وعدم اهتمام من باقي أعضاء الجهاز الإداري في المنظمة.

ت- **النمط القيادي الاستراتيجي التنفيذي:** وهذا عكس الإدارة التشريعية، فنجد اهتمام أعضاء الجهاز الإداري التنفيذي، وعدم اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالاستراتيجية، وهو يعني أن القائد أو الرئيس الأعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الاستراتيجية مع مساعديه ويوافق باقي أعضاء الإدارة العليا على القرارات الصادرة من الرئيس الأعلى للإدارة ومساعديه.

ث- **النمط القيادي الاستراتيجي الفوضوي:** هنا يلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه وأعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، لا أحد يهتم بالاستراتيجية في المنظمة، وإذا وضعت تكون شكلية على الورق فقط ربما نقلا عن منظمات مشابهة والشكل التالي يوضح أنماط القيادة الاستراتيجية (الزعبي: 2010، ص 41-42).

الشكل (15): أنماط القيادة الاستراتيجية



المصدر: (الزعبي: 2010، ص42)

ثالثا: عوامل تحديد النمط القيادي

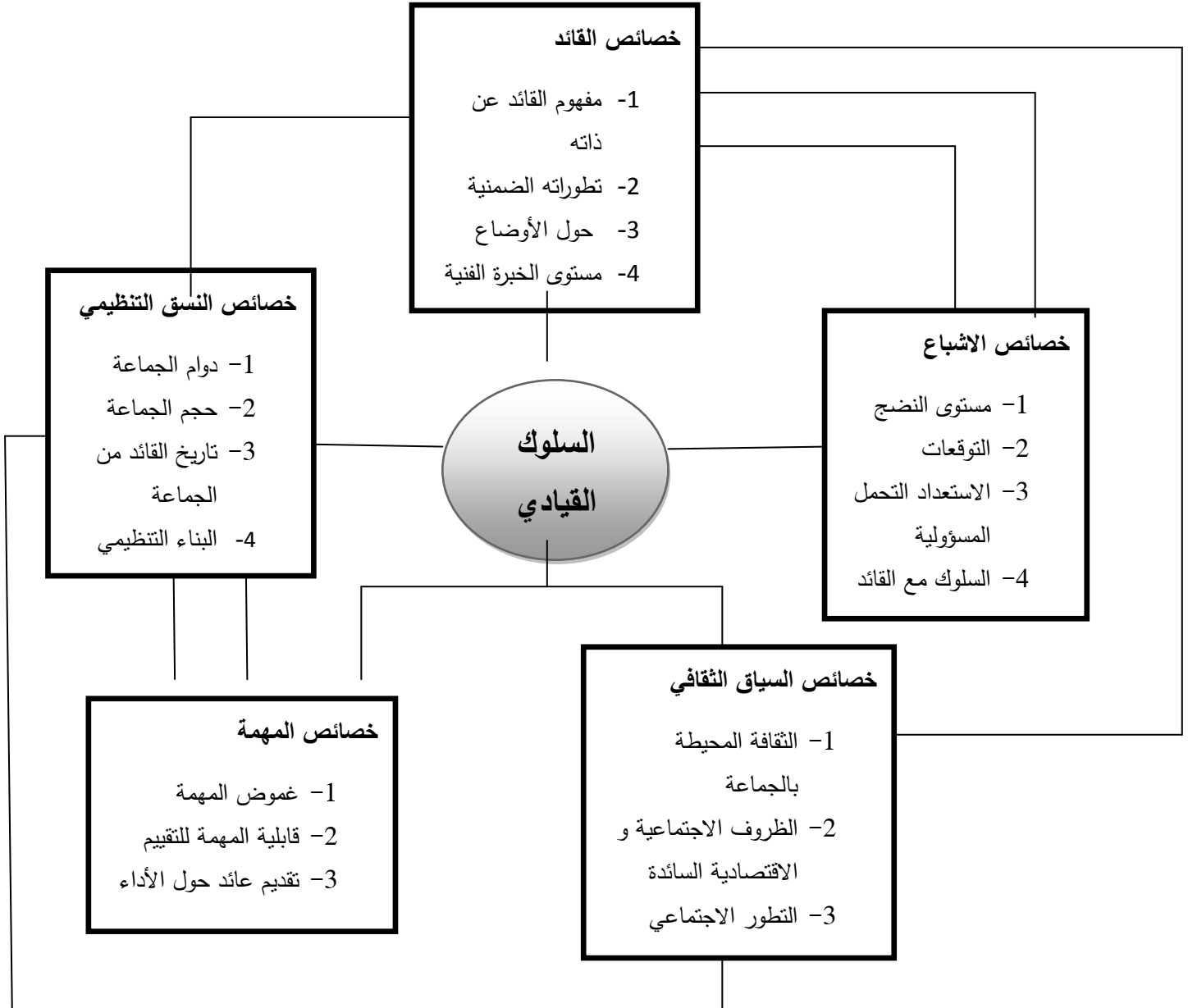
أثبتت الدراسات أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل، والأكثر فاعلية دائما إذ أن هنالك متغيرات وعوامل ومحددات عديدة تتدخل في اتجاه القائد لإتباع نمطه القيادي (الفريجات وآخرون: 2009، ص 253)، ذلك أن السلوك القيادي يعد محصلة التفاعل أو التأثير المتبادل بين تلك المحددات وبعضها البعض، وليس هو نتاج أحدها منفردا، وحتى يتأتى لنا فهم ديناميات تلك العملية التفاعلية، يجب أن ندرس مكوناتها كل على حدة، ونعني حدود دور كل منها في تشكيل السلوك القيادي، بمعنى أنها عملية تشريح وظيفي لمحددات السلوك القيادي، والتي يفترض أنها تنتج في خمس فئات هي:

- خصال القائد.
- خصال الأتباع .
- خصائص المهمة .
- خصائص النسق التنظيمي.

- خصائص السياق الثقافي والاجتماعي المحيط.

وبين الشكل تلك الفئات على النحو التالي:

الشكل (16): محددات السلوك القيادي :



المصدر: (درويش: 2005، ص163) .

ونوضح طبيعة العناصر المتضمنة في الشكل السابق فيما يلي:

1- **خصال القائد:** وتشمل هذه الفئة المتغيرات التالية:

1-1- سمات شخصية القائد: وهي خصال وجدانية ومزاجية غالبا، تتسم بالداوم النسبي تسهم في تشكيل الاستجابات التي يصدرها الفرد. ومن ثم فإنها تمارس دورا هاما في تحديد سلوك القائد مع أتباعه، فعلى سبيل المثال، سيميل القائد المرتفع في سمة العدوانية إلى التعامل بصرامة وغلظة مع أتباعه، بينما يلتزم القائد المنخفض في هذه السمة أسلوبا يتسم بالتسامح، لكن يجب ألا تدفع بنا تلك الافتراضات إلى تضخيم دور سمات الشخصية في تحديد طبيعة سلوك القائد، نظرا لأن هذا السلوك يخضع لتأثير متغيرات أخرى عديدة، وليس سمات الشخصية فقط.

1-2- نسق القيم: القيم عبارة عن تصورات من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السيكولوجية المتاحة للفرد في الموقف، ومن ثم فإن احتضان الفرد لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم. (درويش: 2005، ص 162)

إن هذا التصور لدور القيم يمكن أن يساهم في تفسير الفروق الواسعة في سلوك القاعدة في المجالات المتشابهة فعلى سبيل المثال، القائد الذي تشغل قيمة المساواة مكانا بارزا في نسقه القيمي سيتعامل مع أتباعه بطريقة تختلف عن قائد آخر في نفس العمل لا تشكل تلك القيمة أهمية ذات بال لديه، فالأول سيكون حريصا على أن يزيل أو يحد من مظاهر التمييز بينه وبين أتباعه، وفيما بين الأتباع بعضهم البعض، في حين أن اهتمام الثاني سينصب على تعميق ذلك التمييز. أي أن كلا منهما سيسلك على نحو يتسق مع نسقه القيمي بقدر ما تسمح الظروف الموقفية. (درويش: 2005، ص 164)

1-3- مستوى الخبرة الفنية: يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يحوزها في مجال العمل الموكل للجماعة، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية التي يحوزها والتي تيسر عليه اكتساب هذه الخبرة وتمكنه من توظيفها وتنميتها على نحو فعال.

وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات السلوك القيادي، في أن القائد ذا القدر المرتفع من الخبرة سيعتمد على خبرته تلك في قيادة أتباعه وسيجعلها المصدر الرئيسي للقوة التي

يرتكز إليها في قيادتهم ، وسيقل من اعتماده على المصادر الأخرى للقوة في ذلك من قبيل قوة الصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه. (عساف: 2009، ص156)

1-4- الدافعية للإنجاز: يعرف الدافع للإنجاز بأنه " المنافسة من أجل النجاح والتفوق والرغبة الشديدة في تجنب الفشل " ومن أبرز سمات الفرد الذي لديه دافع قوي للإنجاز قبول المخاطرة المحسوبة والجدية، وقبول التحدي، والمثابرة، والمراقبة الذاتية، ووضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي، وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقدونها الآخرون كافية ، ويتجسد دور هذا المتغير في أن القائد الذي لديه قدر مرتفع من الدافعية نحو الإنجاز سيوجه القدر الأكبر من طاقاته نحو تحقيق أهداف المنظمة، وسيهتم بأتباعه كمدخل رئيسي لبلوغ تلك الأهداف.

1-5- مفهوم القائد عن ذاته: يشير مفهوم الذات إلى (تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد حول ذاته)، وتتمثل أهمية تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه متسقا معها، فالقائد الذي يبني تصورا لذاته مفاده أنه صبور - (أو يجب أن يكون كذلك)- سيعمل جاهدا على أن يكون سلوكه ترجمة عملية لهذا التصور. (درويش: 2005، ص165) .

1-6- التصورات الضمنية لدى القائد عن أتباعه: إن الطريقة التي يسلك بها القائد مع أتباعه تعتمد إلى حد كبير على بعض الفروض التي يتبناها حول الطبيعة البشرية، وهي ما يطلق عليه اسم " التصورات الضمنية "، أو المضمرة سواء كانت تلك التصورات شعورية أم غير شعورية، فإنها تتدخل في تكوين الاستراتيجيات العامة التي يستعين بها في تخطيط وتوجيه وإدارة سلوكه معهم في المدى القريب والبعيد، فعلى سبيل المثال، القائد الذي يؤمن بوجود الإشراف على أتباعه بصورة مباشرة، ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم، يبني تصورات ضمنية عن طبيعة التابع تختلف عن ذلك الذي يدعهم يؤدون العمل على النحو الذي يناسبهم دون إشراف مباشر، فالأول - يتبنى تصورا حول التابع مفاده أنه كسول ولا يعمل إلا إذا أُجبر على ذلك، في حين أن الثاني تبني تصورا مفاده أن التابع يسعى ويرحب بالمسؤولية ويهدف إلى تحقيق ذاته.

2- خصال الأتباع: وتتضمن تلك الفئة ما يلي من محددات:

2-1- توقعات الأتباع: لا يختار القادة أنماطهم القيادية لمجرد أنها تتوافق مع شخصياتهم، أو مع متطلبات الموقف وطبيعة المهام الموكلة إليهم فقط، بل إنهم يعدلون سلوكهم أيضا في ضوء الضغوط الاجتماعية التي يمارسها عليهم من يتعاملون معهم، ومن أبرز تلك الضغوط ما يتوق إليه الأتباع من رغبات وما يتبنونه من توقعات، يعملون على نقلها إلى القائد تصريحاً أو تلميحاً، والذي يسعى بدوره إلى أن يتسق سلوكه معها، ويعمل على إشباعها سعياً إلى كسب رضاهم.

فعلى سبيل المثال، سيعمل القائد الذي يتوقع أتباعه أن يكون أكثر حسماً في اتخاذ القرار على أن يتبنى الأسلوب الحازم في اتخاذها . (درويش: 2005، ص166)

2-2- مستوى نضج التابع: يعكس مستوى نضج التابع، خبرته بالعمل، ومستوى دافعيته لأدائه، ويمكن تصنيف الأتباع تبعاً لمدى نضجهم في مستويات تبدأ من الأقل إلى الأكثر نضجاً وتجدر الإشارة أنه يلزم لكل مستوى من النضج أسلوب مختلف للقيادة يتلاءم معه، فلكي يصبح سلوك القائد مؤثراً يجب أن يعدل حتى يلائم مستوى نضج التابع، وأن يتغير أيضاً حين ينتقل التابع إلى مستوى نضج أعلى. فعلى سبيل المثال، حين يكون مستوى نضج التابع منخفضاً على القائد لكي يكون فعالاً، أن يركز القائد على أسلوب القيادة الذي يعني بوصف خطوات العمل، ويحرص على تزويد التابع بالخبرة الفنية، ومتابعته عن قرب أثناء الأداء، لكن هذا الأسلوب لن يكون فعالاً حين ينتقل التابع إلى مستوى نضج أعلى، لأنه سيكون حينئذ في حاجة لأسلوب القيادة الذي يتسم بالمزيد من الاهتمام الإنساني به، وبالقليل من التدخل في التفاصيل الفنية للعمل، والذي أصبح على دراية كافية بها. (درويش: 2005، ص166) .

2-3- سلوك الأتباع مع القائد: كل فرد يتبنى إستراتيجية معينة يتعامل من خلالها مع الآخر وعادة ما يسهم سلوك الآخر في رسم الخطوط العريضة لتلك الإستراتيجية ، في ضوء هذا التصور نتوقع أن سلوك القائد سيعتمد إلى حد كبير على سلوك أتباعه وهو لن يتحدد في ضوء ما يفعله أتباعه فحسب بل من خلال ما يفشلون في فعله أيضاً.

يبقى عنصران آخران لهما تأثيرهما أيضاً في سلوك القائد:

الأول: مدى استعداد الأتباع لتحمل المسؤولية، وذلك سيحدد مدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتصلة بشؤون الجماعة.

والثاني: هو مدى شعور الأتباع بأهمية المهام المطلوب إنجازها .

3- خصائص المهمة: هناك جوانب عديدة للمهمة يشير الباحثون إلى تدخلها في تشكيل سلوك القائد وهي:

3-1-غموض المهمة: فحين تكون المهمة واضحة، وثمة سبيل وحيد لتنفيذها، سيقصر دور القائد حينئذ على وضع تعليمات متقنة (موحدة) لكيفية أدائها، فضلا عن مراقبة تنفيذ تلك التعليمات بدقة، أي أنه سيمارس قدرا أكبر من التوجيه.

أما حين يكتنف المهمة بعض الغموض، ويصبح هناك إمكانية وجود أكثر من وسيلة لتنفيذها فهنا يترك القائد هامشا أكبر من الحرية للتابع ليؤديها بالأسلوب الذي يناسبه، أي أنه سيمارس قدرا ضئيلا من التوجيه، وبالتالي يتيح للأتباع حيزا أكبر من المشاركة. (الحريري: 2010، ص. 156) .

3-2-قابلية المهمة للتقسيم: فحين يتم تقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة، ليقوم بأدائها عدد من الأفراد على نحو يتيسر معه تحديد مسؤولية كل منهم بوضوح ، فإن سلطة القائد حينئذ يتسع صداها، فالتابع الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه، ومن ثم مساءلته، فضلا عن أن على القائد في مثل تلك الحالة تنمية الدافع للمنافسة والتفرد، وفي المقابل فإنه حين يتعذر تقسيم المهمة ويتحتم أداؤها، على نحو جماعي بصورة يصعب معها تحديد المسؤوليات على نحو دقيق، فإن سلوك القائد في توجيه ومساءلة أتباعه يجب أن يأخذ طابعا مختلفا، حيث سيكون عليه أن يعنى بتنمية روح الفريق لديهم، وتعميق الشعور بالمسؤولية لدى كل فرد منهم تجاه الجماعة بأسرها . (الحريري: 2010،ص157)

3-3- تقديم عائد حول الأداء: يشير العائد إلى المعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه من خلال المهمة ذاتها، حين يفرغ من إنجازها، وهذا من شأنه تقليص دور القائد بالنسبة له، أما حين يصعب على الفرد الحصول على عائد أدائه من خلاله المهمة فإنه سيصبح في حاجة إلى رأي قائده، ومن ثم سيتسع دور القائد بالنسبة له. (الحريري: 2010، ص 157)

4- خصائص النسق التنظيمي: تتضمن تلك الفئة أربعة متغيرات رئيسية هي:

4-1- البناء التنظيمي: تكمن أهمية البناء التنظيمي في أنه يشكل الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم العمل، واتخاذ القرارات، والتفويض في السلطات داخل المنظمة وهو إما أن يكون رأسياً حيث توجد مستويات هرمية متعددة، يمسك بزمام السلطة في كل منها عدد محدود من الأفراد أو يكون أفقياً، حيث توجد مستويات قليلة، ويتم توزيع السلطة داخل كل منها على عدد أكبر من الأفراد.

ويلاحظ أن القائد في ظل البناء الرأسي يمارس قدراً أكبر من التحكم والرقابة على أتباعه في حين أن القائد في ظل البناء الأفقي يميل لأن يفوض كثيراً من صلاحياته لأتباعه ويتصرف معهم بصورة أكثر ديمقراطية.

4-2- حجم الجماعة: دور القائد في الجماعات الصغيرة يختلف عن دوره في الجماعات الكبيرة وفي ممارسته أيضاً، فالقائد في الجماعات الكبيرة يمارس قدراً أكبر من التأثير على قرار الجماعة عنه في الجماعات الصغيرة، ويضطر لاتخاذ قرارات حاسمة نظراً لضغط عنصر الوقت، والإيحاء للجماعة بوجهة نظره في مشكلة معينة حتى يستطيع أن يضبط توجهاتها، ويرجع هذا جزئياً إلى أنه حين يزيد عدد أفراد الجماعة فهذا يعني زيادة في كمية العلاقات والتفاعلات المتبادلة، مما يلقي بأعباء إضافية على القائد لتنسيق أنشطة الجماعة، ويقلل من الوقت المتاح لكل فرد في التخاطب معه، في حين أنه في الجماعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار قدر أكبر من التعبير عن وجهات نظرهم والإدلاء بأرائهم فيما يتصل بشئون الجماعة. (الحريري: 2010، ص158)

4-3- دوام الجماعة: والمقصود بذلك تاريخ أعضاء الجماعة في العمل المشترك معاً، من المتوقع أن الجماعات التي عمل أفرادها لفترات زمنية أطول يجعلها تتعامل مع ما تكلف به من مهام وتواجه ما ينشأ داخلها من مشكلات وما يعترضها من عقبات بصورة أكثر فعالية، مقارنة بالجماعات حديثة التشكيل، مما يوجب على القائد أن ينهج نهجاً مختلفاً في القيادة تبعاً لتاريخ تلك الجماعة في العمل المشترك معاً.

4-4- تاريخ القائد مع الجماعة: كما أن التاريخ أفراد الجماعة في العمل معاً تأثيره على سلوك القائد، فكذلك التاريخ القائد، أو خبرته في العمل مع أفراد الجماعة تأثيراً جوهرياً في

تشكيل سلوكه فيها، ومن أبرز شواهد ذلك التأثير أن القادة الجدد يتبنون في بداية تقلدهم منصب القائد أساليب قيادة قد تتغير بعد مرور فترة من الزمن، حيث يزداد رصيد خبراتهم في العمل مع الجماعة وتحدد مشاعرهم نحو أفرادها، وقد يكون هذا التغيير إيجابياً، يتمثل في مزيد من تعاطف القائد مع جماعته، أو سلبياً حيث يعزى ذلك لطول بقاء القائد في المنصب بالخيلاء بنفوزه، والإعجاب برأيه والاسترخاء تجاه المشكلات المزمنة، وتبني أساليب جامدة بالنسبة للمستجدات من الأمور. (درويش: 2005 ، ص 169)

5- خصائص السياق الثقافي والاجتماعي المحيط بالقائد : تتمثل أبرز عناصر السياق الثقافي والاجتماعي تأثيراً في سلوك القائد الآتي:

5 - 1 - الثقافة المحيطة بالمنظمة: تتدخل في تشكل سلوك الأتباع وعاداتهم، ومن ثم بشكل غير مباشر في القائد الذي يجب عليه أن يتبنى أساليب قيادية تتسق مع تلك العادات، كما تتدخل في تشكيل سلوك القائد ذاته من خلال تمثله لذلك النسق من القيم الذي تحبذه الثقافة بحكم انتمائه لها، وتصبح بمثابة قوى ضاغطة على القائد، وذلك حين تتعدد الثقافات الفرعية خارج المنظمة، وتتجسد داخلها في هيئة تجمعات عرقية ودينية، وهو يخطط سلوكه مع تابعيه المنتمين لتلك الجماعات، نظراً لأساليب الترغيب والترهيب التي تمارسها تلك الجماعات. (درويش: 2005 ، ص 169)

5-2- الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة: يؤدي ارتفاع القيمة الاجتماعية للعمل خاصة في ظل تدهور الأوضاع الاقتصادية وتدني مستوى المعيشة، ونقص الفرص المتاحة للعمل إلى اتساع مدى حرية القائد في اختيار أساليبه القيادية من جهة، واضطرار التابع لتقبل أساليب في القيادة لا يرضى بها في ظل ظروف أخرى مغايرة (ووفرة فرص العمل) من جهة أخرى، ومن أبرز الأمثلة على صحة ذلك التصور أنه في ظل فرص العمل الوفيرة في القطاع العام، يكون من الصعب على القائد أن يسلك على نحو متشدد، أو أن يقبل الأتباع منه ذلك نسبياً أما عندما تصبح فرص العمل في هذا القطاع نادرة نسبياً، من المتوقع أن يزيد معدل صدور تلك السلوكيات من القائد، فضلاً عن أنها تصبح أكثر قبولا من الأتباع.

3-5- معدل التطور التكنولوجي والاجتماعي: الظروف السائدة في القرن العشرين وما به من تطورات سواء على المستوى التكنولوجي، أو المستوى الاجتماعي من شأنها أن تؤثر في سلوك القادة من ناحيتين:

الأولى: هي تطور مستوى التكنولوجيا، وظهور أنساق متقدمة، منها ما يتم توظيفها في المجالات الإنتاجية أو الخدمية، يتطلب من القادة إحداث تغيير مواز في أساليبهم القيادية، فعلى سبيل المثال من المفترض أن أسلوب الإدارة في البنوك الحكومية بعد إدخال نظام الحاسبات الآلية أصبح مختلفا عنه في فترة الاعتماد على الأساليب اليدوية العتيقة.

الثانية: تأكيد الحرية الشخصية للأفراد، وما صاحبه من تغيير في أسلوب تعامل رموز السلطة معهم ما جعل القائد أميل إلى استخدام أساليب، الإقناع وتنمية الشعور بالمسؤولية في التعامل مع أتباعه بدلا من الاعتماد على التسلط والتلويح بالعقاب. (درويش: 2005، ص 170).

رابعا: الأنماط القيادية المعتمدة في الدراسة:

- اعتمد الباحث في الدراسة على تقسيم جامعة أيوا (IOWA) الأمريكية للأنماط القيادية من خلال الدراسة التي قام بها كلا من: "كيرت لوين"، و"رولاند ليبيت"، و"الف وايت" عام 1939، حيث قاموا بتشكيل ثلاث مجموعات لأطفال في سن العاشرة، المجموعة الأولى يتولى القيادة فيها قائد (ديكتاتوري)، أما المجموعة الثالثة فيتولى القيادة بها قائد (فوضوي)، وفي الأخير توصل القائمون على هذه الدراسة إلى أن هناك اختلافا بين المجموعات الثلاثة في الجو الاجتماعي والسلوك والانجازات.

- ففي ظل القيادة الديكتاتورية كان أفراد المجموعة في شجار وعدوان فيما بينهم واستمرار العمل يتوقف على وجود القائد، أما القيادة الديمقراطية ففي ظلها عمل الأفراد في جو من الصداقة والعمل يسير في سير حتى عند غياب القائد، أما القيادة الفوضوية ففي ظلها كان العمل يتقدم بطريق الصدفة والوقت يضيع في وسط مجالات ومنافسات بين أعضاء المجموعة (عياصرة: 2006، ص 37-38)

ونتيجة لذلك حدد هؤلاء الباحثون ثلاثة أنماط سلوكية للقادة تمثلت فيما يلي: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي والنمط التسيبي، واختار الباحث هذه الأنماط على اعتبار

أن كل الأنماط القيادية التي تم التطرق إليها وباختلاف خلفياتها النظرية وأنماطها السلوكية مردها إلى هذه الأنماط الثلاثة، كما أن واقع التنظيمات في الدول النامية بمختلف مستوياتها يتلاءم مع أبعاد هذه الأنماط، هذا الواقع الذي مازال بعيدا عن الأنماط الحديثة كالنمط التحويلي والتبادلي والإستراتيجي المرتبط أساسا بالنظريات الحديثة في الإدارة.

1- القيادة الديمقراطية : تستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويباشر مهام عمله من خلال جماعية التنظيم (النمر وآخرون: 1997 ، ص 328) .

والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة ، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم ، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين ، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين (ياغي: 1996، ص 129).

والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار .
وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين. (كنعان: 1992، ص 177-199).

والقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات، ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.

1-1 أشكال القيادة الديمقراطية: ويرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي :

- أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً .
- ب- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار .
- ت- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله .
- ث- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه .
- ج- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفق عليه من قبل المرؤوسين (كنعان، 1992م، ص 182-184).

1-2- الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي: يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:

- 1- أن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه.
- 2- أن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفس المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج.
- 3- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم، وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها المناصب أعلى.
- 4 - إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية

وما يسعى إليه من رقي وتقدم كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم (النمر: 1995، ص 304-305).

- يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم والقضاء على الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وتكون سببا في تدني مستوى الإنتاجية.

- يتضح مما تقدم أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأفضل في الإدارة الحديثة لأنها تقوم على افتراضات تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية بتوافرها وتكاملها يستطيع التنظيم أن يحقق الأهداف التي يسعى إليها بكل كفاءة وفاعلية.

ومن الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي ما يلي :

أ- **البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه:** فاليئات المتخلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين .

ب- **الموقف الذي يعايشه القائد :** فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في إنجازه أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية بحيث يكون عرضها على المرؤوسين لأخذ رأيهم حول طريقة الوصول إلى قرار بشأنها أمر لا يمكن تحقيقه.

ت- **نوعية المرؤوسين:** قد يفاجأ القائد بأن المرؤوسين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إحجامهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات وقبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال مما يضطر القائد إلى اللجوء إلى العمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه وسماهم .

ث- **نوعية القائد:** فالتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع المرؤوسين قد يكون فيه تعميم خاطئ في معتقدات القائد وقيمه واتجاهاته تلعب دورا كبيرة في استخدام هذا النمط دون غيره .

أما الآثار السلوكية السلبية التي قد تنشأ عن استخدام هذا النمط فيمكن إجمالها في الآتي:

- الاستخدام المفرط لأسلوب الديمقراطية في الإدارة يؤدي إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، كما أن المغالاة في التفويض قد تؤدي إلى سحب البساط منه بحيث تدار الأحوال بواسطة المرؤوسين دون أن يكون له أي دور فيما يتم تنفيذها
- يلجأ بعض القادة إلى العمل بالأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين بأنه من النوع الذي يؤمن بديمقراطية الإدارة، ولكن الواقع يختلف فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات ليس للمشاركة الفعلية ولا شك أن في ذلك أثراً سيئاً على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد ويزيد من فرص نشوء الصراعات والنزاعات داخل التنظيم.
- أن المبالغة في العمل بالأسلوب الديمقراطي قد تؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم وبذلك يغلب القائد مصلحة وأهداف العاملين على أهداف التنظيم وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة .
- أن بعض القادة قد يسيء استخدام الأسلوب الديمقراطي وذلك لتحقيق بعض الأغراض والغايات الشخصية مما يغير في الهدف الأساسي الذي قام عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة (النمر: 1997 ، ص 307).

ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها. وأن هذا النوع من القيادة مزاياه تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية. ومع ذلك فإن تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط ليس معناه أنه أفضل أسلوب للقيادة في جميع الحالات .

2- القيادة الأوتوقراطية:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد . (ياغي: 1999م ، ص 129).

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل على قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات فيه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسته للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته (النمر وآخرون: 1997، ص 327).

2-1- أشكال القيادة الأوتوقراطية:

ويميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي (هاشم: 1980، ص 247-248):

أ- **القائد الأوتوقراطي المتشدد:** وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزمها المرؤوسون ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.

ب- **القائد الأوتوقراطي الخير:** وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

ج - **القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق:** وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده.

2-2- الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي:

يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها. والقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم والتي تتطلب نوعا من الحزم والشدة في التصدي لها، إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين

- الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا الأسلوب، لأن هناك نوعان من المرؤوسين لا يميلون إلى قبول السلطة لأنهم يخشون من نتائجها لذلك يفضلون أن تكون في يد شخص واحد وهو المسؤول عنها أمام الجهات العليا (النمر: 1997، ص300).
- الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقاها والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش في كنفها أو نتيجة لظروف المجتمع الذي ترعرع فيه. فهذه الخصائص الإجتماعية تضي نوعا من السلوك العدواني لدى القائد الذي يجد أن الفرصة مواتية الممارسة هذا النوع من السلوك على الآخرين.
- الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات ابداعية في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليبه. لذا فالمرؤوسين يقبلون أن تكون السلطة مركزية عليهم على أساس أنها الأسلوب الملائم لتنفيذ العمل فهم يتقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم ويخضعون للتعليمات الموجهة إليهم عن طريق الاقتناع بجوداها
(REDDIN, 1970, P.226) .

أما من حيث الآثار السلبية لاستخدام هذا الأسلوب فإن أهمها يتركز في الآتي:

- 1- أن استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد.
- 2- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين.
- 3- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح المبادأة والإبداع لدى المرؤوسين، فإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يدع الفرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات الابتكارية والإبداعية، وفقدان الفرد لفرصة إظهار مواهبه سيولد لديه حالة من القلق والاضطراب النفسي الذي يكون له مردود عكسي على أدائه.

4- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين.
5- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد فهو يشعر أن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام الشدة وإنزال الجزاء وإيقاع العقاب مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الاتزان.

6- إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين (النمر: 1997، ص 303).

كما أن عدم اقتناع المرؤوسين وتقبلهم للأسلوب المستخدم سوف يؤدي إلى عدم إظهار التعاون المطلوب للقائد لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم.

7- إن استخدام هذا النوع من القيادة لا يتفق مع الشخصيات الناضجة في التنظيم، وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات العالية في التنظيم وعدم الاستفادة منها بما يحقق أهداف العمل.

8- وأخيرا فإن النتيجة النهائية لهذا الأسلوب هو الإحباط الذي يصيب المرؤوسين نتيجة لما يواجهه من ضغوط وعدم تقدير لمشاعره وعواطفه وقدراته وهذا قد ينذر بأخطار جسيمة على الفرد نفسه وعلى التنظيم.

وقد أوضحت هذه النتائج عدم كفاية هذا النمط لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة مما يجعل أمر تطبيقه مثار كثيرا من الجدل والنقاش (النمر: 1997، ص 303).

3- القيادة الحرة:

ويطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية. أو المتسببة وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد. وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما شاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم (ياغي: 1996، ص 132-133).

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه

العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما (كنعان: 1992، ص 239-240).

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، ويرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة الروح الفردية (كنعان: 1992، ص 249).

ويرى "ديموك" وزملاؤه أن أهم المشكلات التي تواجهها القيادات الرسمية تتمثل في بناء العلاقات السليمة بين الوحدات التنفيذية والوحدات الاستشارية داخل التنظيم وتحديد الفاصل بين المهام التي يؤديها القادة التنفيذيون وتلك التي يؤديها خبراء الوحدات الاستشارية (ديموك وآخرون: 1967، ص 177-178).

3-1- الخصائص المميزة الأسلوب القيادة الحرة:

1- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار قرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

2- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، فتوسيع السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم. ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيتترك لمرؤوسيه حرية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ومتابعة الإجراءات ووضع الحلول للمشكلات .

3- يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أدني إلى

الصواب من خلال تحليله وتقييمه لمراجعتة للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار وفي الرأي الذي انتهى إليه .

4- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمؤوسيه، فسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها. فالقائد هنا يترك للمؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل (كنعان: 1992، ص 212).

3-2- تقييم القيادة الحرة : لما كان أسلوب القيادة الحرة يقوم أساسا على حرية المؤوسين الكاملة في العمل، فإن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة ومفكريها هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم وعلى المؤوسين ، ومنها: تفكك مجموعة العمل ، وفقدان التعاون ، والافتقار إلى الضبط والتنظيم ، وضعف روح المبادرة والابتكار وزيادة الروح الفردية (كنعان: 1992، ص 210).

خامسا: أثر الصراع القيمي في تحديد السلوك القيادي :

ينظر إلى القيم على أنها خاصية ثقافية تقع ضمن إطار عملية التفاعل بين الفرد والمجتمع، فيظهر طبع التأثير جليا في هذه الخاصية، بمعنى أن الفرد أينما كان موقعة لابد أن يقع اتصال مباشر بين قيمه وقيم البيئة التي ينتمي إليها، بل هو يمثل المجتمع الذي نشأ فيه بسلوكيات تستند إلى منظومة قيمية صدرت تأثرا بما يتضمنه المجتمع من رؤى ومبادئ ثقافية (حسين حمدان: 2004، ص 3) .

النظام الإداري باعتباره جزءا من الأنظمة في أي مجتمع يستقي القيم والمبادئ التي يتضمنها من المجتمع، كما تتمثل تلك القيم والمبادئ في سلوكيات الفرد المنتمي لهذا النظام والقائم فيه، ولعل العلاقة بين القيم والقيادة الإدارية تتحدد بدايتها في العلاقة بين العلوم السلوكية وعلم الإدارة بجميع نظرياتها وتوجهاتها فالقيم لها علاقة وثيقة بالسلوك الإنساني داخل المنظمة ، وثقافة المنظمة ، وتعلق القيم بهذين العنصرين شكل محور اهتمام دراسات

عدة، حاولت تقصي أثر القيم في السلوك الإداري من جهة وأثر القيم في ثقافة المنظمة من جهة أخرى.

ولمعرفة طبيعة العلاقة بين القيم والسلوك القيادي يجب تحديد نسقين قيمين لدى القادة الإداريين هما: القيم الشخصية والقيم التنظيمية ومن ثم التفاعل بين هذين النسقين وما قد ينتج عنه من اختلاف أو صراع قيمي.

1- القيم الشخصية : تعد القيم من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية، بوصفها إحدى المكونات الأساسية للشخصية ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم، وهي بذلك توفر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته.

ويرى علم النفس أن السلوك الظاهري هو أحد وجهي القيمة، والوجه الآخر هو الإدراك الباطني، وكل اتجاه للعمل أو السلوك يمكن ملاحظته أو رصده، هو في الواقع المظهر الخارجي المعبر عن أحكام القيمة الداخلية، وأن اختيار الشخص لهذا الطريق أو ذاك، هو في حد ذاته حكم مرده إلى القيمة باعتباره مكوناً أساسياً من مكونات الشخصية (نبهية السامرائي: 2003، ص138).

ولقد التقى علم النفس الاجتماعي والعلوم السلوكية على عمومها بعلم الإدارة، بصفته منهجاً جديداً يهدف إلى استكشاف وتفسير السلوك الإنساني ضمن النظام الإداري، وارتبطت القيم والسلوك ارتباطاً وثيقاً في العلوم السلوكية وعلم الإدارة، حتى إذا أصبح الحقل الإداري بيئة عمل للعلوم السلوكية قامت الأخيرة بتقديم شروط وأقيسه تعين باحثي الإدارة في تحليل كيان الفرد باعتباره جزءاً من البناء الإداري.

والقيم الشخصية عند تحديدها مثلت بمختلف الرؤى أساساً للحكم والتوجه الإنساني والمعبر عنه سلوكياً، واعتمدت عمليات التوجيه والتغيير في علم النفس على الأداء الاعتباري حسب المسار التالي:

الشكل (17): نموذج مسار التغيير

تغيير المعتقدات والقيم ← تغيير الاتجاهات ← تغيير السلوك

المصدر: (راوية حسن: 2004، ص 165)

ويعد هذا النموذج التوجيهي تقليديا في مجال تغيير الاتجاهات، إذ ظهر حديثا مدخل بديل لتغيير الاتجاهات، ويتمثل هذا المدخل في تغيير السلوك أولا، مفترضا بذلك أن الفرد سوف يوحد اتجاهاته لتدعيم السلوك، ووفقا لنظرية التوافق الوجداني فإن ارتباط الفرد بسلوك معين لا تدعمه اتجاهاته هو أمر قد يؤدي به إلى تغيير تلك الاتجاهات لتخفيض التوتر الناتج من عدم التوافق، ويمكن تحقيق هذا من خلال تمثيل الأدوار للأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم، وحدد الباحثون ثلاثة أساليب يمكن استخدامها لتغيير السلوك وهي: نمذجة السلوك - تمثيل الأدوار للسلوكيات الصحيحة - التدعيم الاجتماعي للسلوك التمثيلي.

ويؤيد (مقدم: 1994، ص 149) هذا الاتجاه خلال بحثه عن القيم الفردية والقيم التنظيمية، فيرى أن تحديد القيم والأهداف العليا ثم توجيه الفرد إليها أولى مما يتضمنه المسار السابق، فالقيم الشخصية لدى مقدم، هي التي ترتبط بالأفكار التي تدفع الفرد إلى سلوكيات يحكم عليها بالصلاحية أو يلتزم بها رغبة في تحقيق أهدافه وغاياته، والقيم الشخصية الفردية هي في إطار تصنيفها تعتمد على الوسيلة أو الغاية كما قسمها "روكيتش" 1973، فالاختلاف بين الأفراد ليس اختلافا في محتوى القيم بل اختلاف في هرمية التركيب.

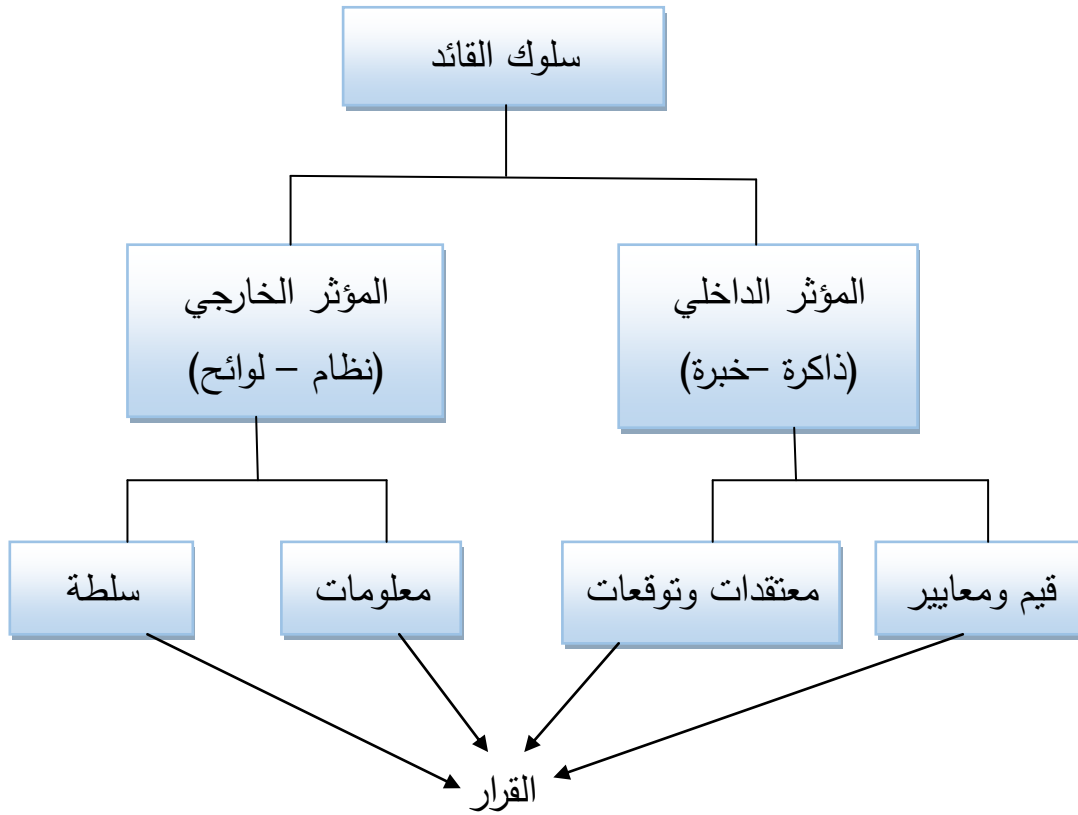
وفي هذا الإطار يقول (MUNA: 2003, p153) أنه يجب أن تحرص المنظمة على تتبع التغيير القيمي لدى الأفراد العاملين فيها، فالفرد لا يستمر ثابتا على ترتيب قيمي واحد طوال عمله في المنظمة، بل معرض لتغيير نسقه القيمي تبعا لعوامل عديدة منها الفئة العمرية، ويوضح ذلك في دوائر الاهتمام، باعتبار الدوائر هي القيم الجوهرية، وأن حجم كل دائرة هو مدى ومقياس الاهتمام بهذه القيم لدى الفرد، وي طرح العمر المهني على أنه مؤثر في ترتيب وتركيب النسق القيمي، فالفرد العامل الصغير لديه أولوياته القيمية يأتي العمل على رأس القائمة يليه العائلة ثم الأصدقاء، في حين أن الموظف المعرض للإحالة على التقاعد تمثل القيم التي تركز على علاقته بأسرته رأس أولوياته يليها الصحة ثم الأصدقاء.

إن القيم الشخصية لدى المدير أو القائد هي ذات وقع وأثر خاص، إذ ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكه القيادي، وتعطي مؤشراً مباشراً للمنهج والنمط الإداري القيادي الذي يتبعه القائد، ولقد أشار (نجم، 2000، ص 95) إلى أن أهمية دراسة القيم الشخصية تنبع من الاعتبارات التالية:

- تؤثر القيم الشخصية في رؤية وعلاقة المدير بالأفراد والجماعات داخل النظام الإداري.
- تؤثر قيم المدير في إدراكه للمشكلات والمواقف التي يواجهها.
- تؤثر قيم المدير في القرارات التي يتخذها والحلول والبدائل التي يطرحها فيبني اختياره للحلول والقرارات والبدائل على نسقه القيمي.
- تحدد القيم الشخصية أخلاقيات العمل من خلال قيم المدير وما تحدده ما هو مقبول، وما هو مرفوض؟
- القيم الشخصية تحدد الأنماط السلوكية وما تقبله وما ترفضه، وإن كانت صادرة على المنظمة أو عند التنظيمات الغير رسمية بها.
- الانتماء والولاء لجماعة العمل أو للمنظمة كلها تبني على القيم الشخصية للفرد داخل المنظمة.

ويرى (السقا: 2010، ص 79) أن القيم الشخصية لها أثرها الخاص في عمليات الإدارة والقيادة داخل النظام الإداري، فيعتبر أن متخذ القرار داخل النظام ليس آلة لها ردة فعل متوقع أو متنبأ به بشكل واضح تماماً، ولكن يجب أن يفسر السلوك التنظيمي وفقاً لمحددات السلوك الشخصي لمتخذ القرار (المدير) وهو سلوك يتأثر بالحالة الداخلية وبمجموعة من المؤثرات الخارجية والتي من ضمنها المؤثرات التنظيمية، فهي جزء وليس الكل، ويوضح "السقا" أن التعامل مع القيم التي تؤثر في متخذي القرار داخل التنظيم لا بد أن يكون تعاملًا قائمًا على تحليل الأثر الشخصي الداخلي على السواء مع الأثر التنظيمي الخارجي وبين رأيه في الشكل التالي:

الشكل (18): تأثير القيم في العمليات الإدارية



المصدر: (السقا: 2001، أثر القيم في فعالية القرارات الإدارية، ص79) .

وما عملية اتخاذ القرار إلا مثال على عملية إدارية ومهمة قيادية تتأثر تأثيراً مباشراً بالقيم الشخصية للقائد، كما أن التخطيط والرقابة عمليات ذات تأثير مباشر بمرجع ومحددات سلوكيات القائد، ولقد تطرق بعض الباحثين إلى تحليل المهارات والقدرات الإدارية غافلين عن المعتقدات والقيم التي تؤسس لهذه المهارات والقدرات، ففضلوا المهارات المهنية عن مجموعة مكونات شخصية الإنسان وعملوا على دعم الرؤية البيروقراطية لبعض النظم الإدارية وهي رؤية تعزل في التعامل مع الأفراد العاملين بالمنظمة بين حياة الإنسان داخل النظام وبين حياته خارجه، فالدور الإنساني الوحيد للقائد أو المدير هو إدارة أو قيادة العمل داخل النظام (حریم: 2006، ص22)

2- القيم التنظيمية:

- تصنف القيم بحسب الدور المحدد لها في مجالات معينة، فظهرت القيم المهنية (قيم العمل)، وقيم المجتمع، والقيم الشخصية، وأخذت الدراسات تتجه إلى تخصيص الوظيفة القيمة من خلال وضع نظم قيمة محددة للعمل بها ضمن مجال محدد أو في نطاق مخصص، ولقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية على أنه تعريف لمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها باعتبارها نوعا من صيانة التماسك في البناء التنظيمي.

- وقد أورد المدهون والجزراوي في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، إذ تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

- ويرى (مقدم: 1994، ص150) أن القيم التنظيمية "تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك" وهو يرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم.

والقيم التنظيمية ارتبطت في تكوينها وسياقها بالمنظمة وأهدافها وثقافتها ومجالات اهتمامها، حتى إذا اتصلت بالأفراد العاملين في المنظمة حددت اتجاهاتهم وسلوكهم التنظيمي، ورغم أن هناك اختلافا بين المؤلفين حول المضمون، فمن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم فرانسيس و رذكوك وقد قسما القيم التنظيمية إلى اثني عشر قيمة تنظيمية، وصنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي:

- قيم إدارة الإدارة: وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة) والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفة، المكافأة.

- **قيم إدارة المهمة:** ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: الفعالية، الكفاية، الاقتصاد.

- **قيم إدارة العلاقات:** وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل اسهام من موظفيها، إذ إن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل، فرق العمل، القانون، النظام.

- **قيم إدارة البيئة:** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيفية التأثير في هذه البيئة، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص.

والاتجاه العام لتفسير مكانة وأثر القيم التنظيمية في كثير من الدراسات يربط بين القيم التنظيمية وبين احتياجات النظام ونوعه، لا يتجاوز دور الفرد باعتباره جزءا من النظام، كما أن القيم التنظيمية ترتبط بالإدارة والقيادة أكثر من ارتباطها بعموم العاملين في المنظمة، وهي أن تأتي في تعريفاتها بمعنى سلوك الفرد داخل النظام إلا أن الأبحاث تؤكد على أن القيم التنظيمية للقيادة هي التي تحدد فعالية البناء التنظيمي، كما أن النظام يعتمد في فعاليته على التزام القادة بقيمة وتبنيهم لفلسفة التنظيمية (هيجان: 2004، ص26)

- إن القيم التنظيمية اكتسبت أهميتها من الدور الذي تمثله فهي العامل الأول الذي تعتمد عليه النظم في اتصالها الفكري بالأفراد والقيادات على حد التعيين، كما أن القيم التنظيمية توفر النظام آلية تحقيق الالتزام والانتماء الوظيفي لدى الأفراد، ومن خلال قيم العمل والقيم التنظيمية تنشر المنظمة رسالتها التنظيمية وأهدافها وآلية نموها وعملها (حمدات: 2006، ص 18).

ويرى (هيجان: 2004، ص138-144) أن ارتباط السلوك القيادي بالقيم التنظيمية يحدد مدى فعالية هذه القيم فالمنظمات تعكس ثقافتها من خلال القيم التنظيمية التي تظهر من خلال سلوك القيادات الإدارية، وأن طبيعة العلاقة البنينة للعناصر الثلاثة: القائد والقيم والمنظمة تحدد سلامة وصحة البناء الذي يجمعها، لذا يعتبر "إيدجار شاين"، الذي يعد أبرز

من كتبوا في مجال الثقافة التنظيمية، والقيم التنظيمية جوهر ثقافة المنظمة وأن هذه القيم ذات تأثير عميق في أداء القيادة والأفراد والمنظمة.

ويرى "لانديبيرغ" أن القائد الفعال في معيار النظام هو الذي يطبق القيم ويلتزم بها، والمنظمة تلاحظ مدى التناسق بين سلوكياته وبين القيم التنظيمية التي يتلقاها ويعلن التزامه بها، ويضع مثالا عن تطبيق القيم التنظيمية يوضح فيه مسار اختيار النظام للقائد ومرجع الحكم بنجاحه أو فشله، فيضع مواقف افتراضية ومواقع محتملة يحدد من خلالها السلوك القيادي ويصنفه في قائمة النجاح أو الفشل، فالقائد يعد ناجحا إذا التزم بقيم العناية بالعميل، أما إذا فوض مساعديه للقيام بهذه المهمة طوال مساره المهني فهو يفشل في تقدير المنظمة لمستوى يتناسب مع القيم التنظيمية (لانديبيرغ: 2003، ص.132).

واستنادا إلى أهمية القيم التنظيمية نجد أن النظريات الإدارية اتجهت إلى الدراسة لمهامه القيادية، بل ودمجت تلك النظريات بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية باعتباره أن الفرد "القائد" داخل النظام لا بد أن يكون ممثلا ومنحازا لقيم النظام وأهدافه، فغلب على كل تصنيف وتعريف للقيم التنظيمية ارتباطها بالمنظمة وأهدافها بنسبة أعلى من درجة ارتباطه بالأفراد وأهدافهم، فالقيم التنظيمية وإن كانت لا تظهر إلا من خلال التزام الأفراد بها وعملهم على إبرازها بصفقتها منهج ومرجع سلوكي لهم، إلا أنها لا تمثل بالضرورة اختيارهم أو ما يطمحون إلى تحقيقه أو ما يؤمنون به من قيم خاصة، وهنا يظهر عنصر اهتمام المنظمة بالقيم التنظيمية والذي قد يطغى على قيم الأفراد واهتماماتهم مما يؤدي إلى وجود تعارض بين هذه القيم وبين قيم الأفراد.

3- الصراع القيمي الذي يتعرض له القائد الإداري:

إن الاختلاف القيمي له صورة في جميع جوانب الحياة الإنسانية، فالقيم عنصرا يتداخل مع عدد من المكونات التي تؤسس كيان الفرد أو المجتمع أو الثقافة أو حتى الحضارة بمفهومها الشامل، وهذه الخاصية التي تتمتع بها القيم تجعلها في الوقت نفسه مسببا للاختلاف، فإن اتفقت نظم التكوين الشخصية أو الاجتماعية أو الإدارية في احتوائها على

عنصر القيم، فإنها تختلف في طبيعة وماهية النسق القيمي الذي تحتويه، فالفرد على سبيل المثال قد يحمل اختلافا قيميا يظهر في صورة ازدواج سلوكي يتبنى إثره الفرد قيما لا تتطابق في مستوى التزامه بها، أو حتى يتعدى ذلك إلى التناقض والتعارض بين دلالات وطبيعة كل قيمة عن الأخرى، فالقيم الشخصية المفردة هي تعبير عن اختيار أو ميل، أي أنها قد تكون خيارا تفرضه النفس اتباعا لهوى أو التزاما بمذهب، وتباين مصادر القيم يعطي الدلالة على أن قيمة القيم تتفاوت وتختلف ترتيبها تبعا لأهمية ومستوى المصدر المستقاة منه، كما أن الاختلاف القيمي يتعدى الذات والفرد ليشمل الاختلاف القيمي مع الآخرين، مع المجتمع أو مع قيم البيئة التي يعيش بها الفرد. (معهد الإدارة العامة: 2009، ص14)

إن الشخصية القيادية هي مزيج بنسب مختلفة بين القيم الشخصية (قيم الفرد) وقيما تنظيمية (قيم المنظمة) وهذه الأجزاء التي تكون نسقا قيما يحاول القائد ألا يغلب جزءا منه على الآخر، وهي محاولة ليست بالقوة ذاتها بل هي تتباين ولها اختلاف من فرد إلى آخر، فكثير هم الذين غلبت قيمهم الشخصية على قيم المنظمات التي يعملون فيها، وآخرين حاولوا أن يجاهدوا رغباتهم وأن يكونوا ملتزمين بقيم وأهداف المنظمة فأطلق عليهم العلم النظري: موظفين يحملون قيم الولاء والانتماء للمنظمة، ومن المعلوم أن قيم الولاء ترتكز على قاعدة من القيم الإيجابية، فالولاء لا يتكون نتيجة خوف أو مجرد احتياج، والانتماء ينفق مع الإيمان بأهمية المنظمة وأهمية دورها وقيمتها لدى الأفراد.

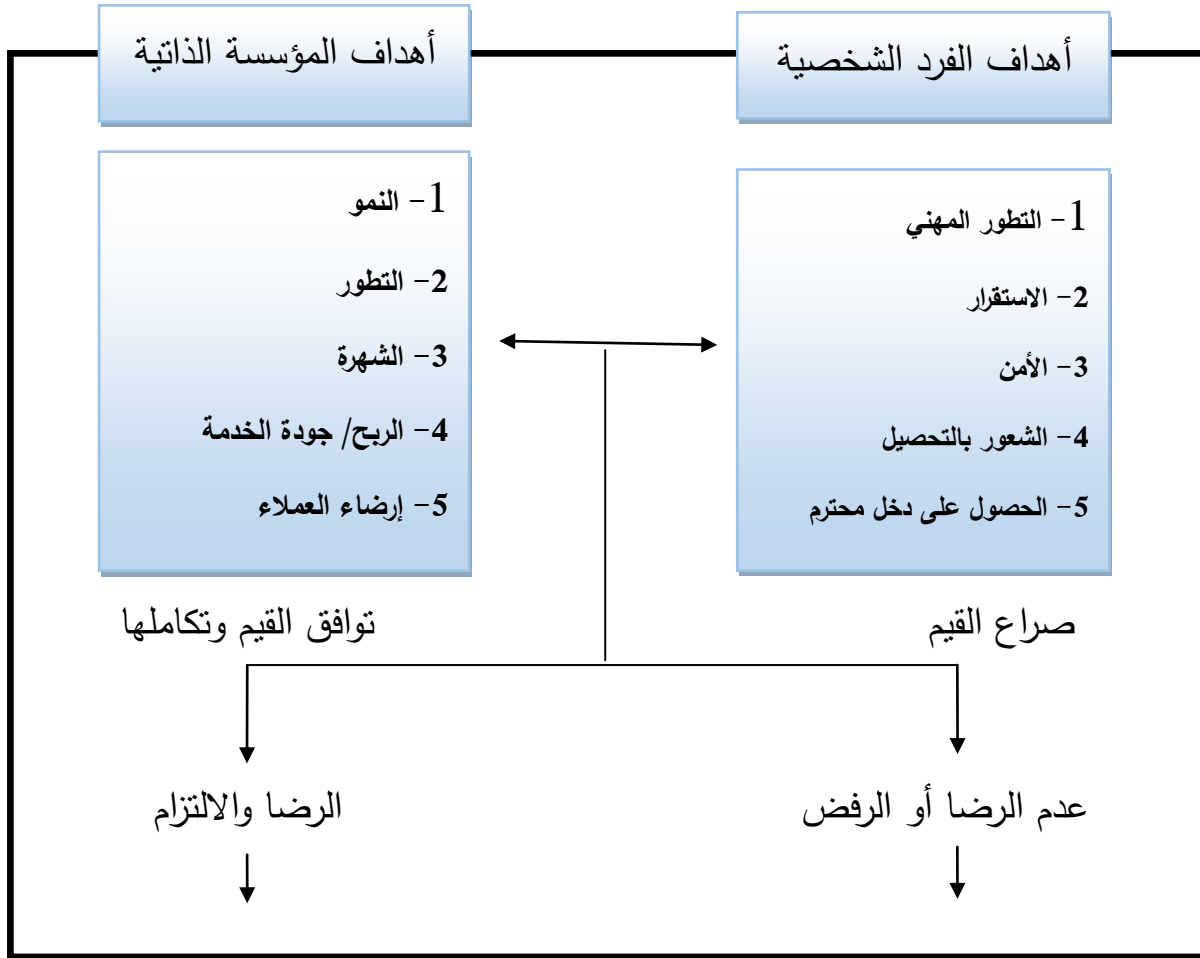
تشير عديد الأبحاث إلى أن الاختلافات بين أهداف الفرد وقيمه وبين القيم التي تحرص المنظمة على نشرها وأهدافها العامة هي اختلافات لا بد أن تؤدي في معظمها إلى حدوث صراع قيم بين جماعات العمل، أو بين أنساق القيم لدى الفرد نفسه، فيردد في ماهية النسق القيمي الذي يجب أن يغلبه على آخر، وقد أشارت دراسة "للغفيلي" (2001) إلى ما قد يتسبب فيه الاختلاف والتنافر بين قيم الفرد وقيم المنظمة من تشتت عوامل الانتماء لدى الأفراد، والقائد الذي لا يمثل قيم منظمة هو خير مثال على أسباب التنافر القيمي، إذ لا يمكن

معالجة هذا التنافر إلا بتحقيق انسجام بين سلوك القائد وبين القيم التي يعلن التزامه بها (معهد الإدارة العامة: 2009، ص15) .

وذكر "شميدت" أن الاختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجته بفاعلية إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها، وعملت المنظمات على مراعاة قيم الأفراد العاملين بها كذلك.

والصراع القيمي قد يظهر في ممارسات وصور تتخلل العمل القيادي الإداري وتختلف باختلاف موقع هذه القيادات من النظام، ومن صور الاختلاف القيمي ، الاختلاف في تحديد أولوية العمل لإنفاذ الأهداف ، وهنا يذكر (صدام: 2004، ص4) أن الاختلاف القيمي تسبب كثيرا في التصادم بين الغايات والأهداف ، إذ يحكم الفرد على أولوية إنفاذ هدف ما بناءً على مرجعه القيمي ، في حين تدفعه القيم التنظيمية إلى مجال تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، فيقع الفرد في صراع يوضحه الشكل التالي:

الشكل (19): التعارض القيمي



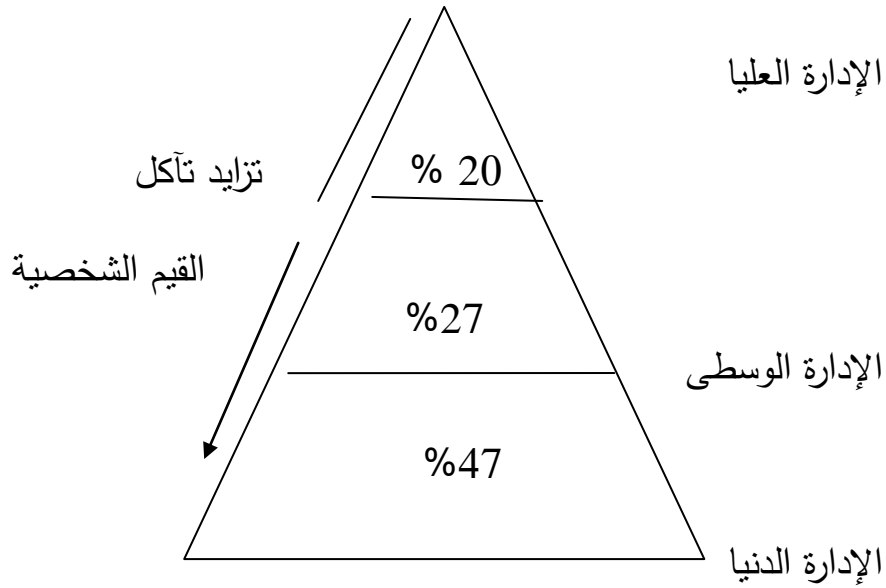
المصدر: (صدام: 2004، ص33)

ومن صور الاختلاف القيمي الذي يواجهه القائد الإداري احتمال وقوعه ضمن دائرة تعارض الدور، فهو له مهامه التي تتعدى القادة، وله أدوار ملتزم بها اجتماعيا أو إنسانيا، كما أن حكم الآخرين عليه قد يضعه في دائرة تعارض الدور، فتوقعات الأفراد الذين يشملهم بقيادته تختلف في تحديد دوره والمأمول منه. كل هذه العناصر تتسبب في إرباك القائد والحياد به أحيانا إلى الخطأ.

نعم قد يكون القائد هو من أقل الفئات تعرضا لضغوط ضد نسق قيمة الشخصية إذ يستطيع أن يؤثر بنسبة معينة في الثقافة العامة للمنظمة، إلا أنه لا يسلم بصورة تامة من اصطدام ثقافته وقيمه الاجتماعية بقيم المنظمة وكيانها الثقافي، إذ يحدد "نجم" نسبة

الضغوطات التي تتعرض لها أنساق القيم الشخصية لدى القادة الشخصية في أقل الأنساق تعرضا للتآكل نظرا لموقع أصحابها:

الشكل (20): أثر الموقع الوظيفي في القيم الشخصية.



المصدر: (نجم: 2006، ص 89)

بينما يجد الإداريون من باقي المستويات أنفسهم في مواجهة مع المحتوى الثقافي المسيطر الذي يمثل تهديدا لبعضهم ، حتى أن "كوسير" (1956) عرض الصراع التنظيمي بأنه كفاح حول القيم وسعي من أجل المكانة والقوة، فإن لم تكن كفة القوة متوافقة مع توقع القائد، نتج عن ذلك تذبذب في الانتماء والولاء للنظام (فوكسي وميلر: 2000، ص 59)

والسلوك القيادي في تأثيره بمسار القيم الشخصية والقيم التنظيمية قد يتجاوزه المسارين فيقع القائد المسؤول في دائرة التحليل الأخلاقي لكل قرار يتخذه أو ممارسة إدارية يقوم بها خشية الوقوع في نطاق الامتثال للطلبات الشخصية، وهو في الآن نفسه مطالب بتغليب مصلحة المنظمة وتحديد الأصلح لها، واتخاذ كل قرار يدعم أهدافها ومنافعها (خليف: 2008، ص 98)

- لقد وضع "مرغاد" رقدا لما وجد فيه حلا قد يسهم في حل الصراع القيمي واختصر طريقة التعامل مع هذا الصراع في إرشادات منها: (معهد الإدارة العامة: 2009، ص18-19)

- نشر المعرفة الصحيحة إذ من المهم تزويد من لديهم صراع قيمي بالمعلومات الصحيحة عن القيم ذات العلاقة بعملهم.

- اقتراح بدائل جديدة فالصراع يحدث لدى الفرد عندما يشعر أن عليه الاختيار بين الرغبة في الإبداع والمحافظة على الأمن النفسي، وهنا يمكن أن تقترح المنظمة على الفرد المشاركة في لجنة تمكنه من تقديم أفكاره المبدعة دون أن يشعر بأن أمنه النفسي مهدد، لأن العمل ضمن مجموعة يوفر له الغطاء الأمني.

- إعادة ترتيب القيم من حيث الأولوية وهنا يرى "مرغاد" أن في بعض المواقف يحل صراع القيم من خلال مساعدة الأفراد على إعادة ترتيب الأولويات فقد يرغب فرد في الاشتراك في دورة تدريبية ولكنه في الوقت نفسه مطالب بأعمال معينة في وقت انعقاد الدورة التدريبية، ويمكن حل هذا التصادم إذا ما أعلم بأن إنجاز العمل مقدم على الاشتراك في الدورة، وأنه يمكنه الالتحاق بدورة تدريبية أخرى تعقد فيما بعد.

- تطوير شخصية الأفراد فمن المناسب أن تعمل المؤسسة على تطوير شخصية كل عامل فيها، والفرد الذي لا يثق بنفسه لا يمكن أن تسند له أعمالا قادرا على إنجازها بنجاح.

ولعل من أهم ما نلاحظ أن الإشارة إلى الصراع القيمي ضمنية كانت أم معلنة تعتمد في إرساء الحلول على النظام، فتقترح حولا يقوم بها لتجنب وقوع الصراع أو تعتمد على القائد إذ تطالبه بمعالجة ما يواجهه من بدائل تتجاذبه ليقع في دائرة الصراع بين قيمه الاجتماعية وقيم التنظيم الذي يعمل فيه مما يؤثر على نمط سلوكه الاشرافي والذي تتحدد أبعاده حسب النسق القيمي للقائد والذي قد يصعب تحديده مع استمرار الصراع القيمي واشتداده، إذ يقع على عاتق المنظمة والقائد على حد سواء السعي لقص مستوى الصراع القيمي من أجل

ضبط السلوك القيادي وفق نمط أو أنماط معينة تحقق في نفس الوقت رغبات وطموحات القادة وتحقق أهداف المنظمة وبجودة عالية.

خلاصة:

يتضح مما سبق ذكره بأن دراسة الأنماط القيادية بخلفيتها النظرية ارتبطت بأهم نظريات القيادة وتطورت بتطورها، ففي ظل النظريات الكلاسيكية وخاصة نظرية الإدارة العلمية يتسم سلوك القائد بالشدّة والإجبار وحتى القهر انطلاقاً من أن الأفراد العاملين لا يعملون ولا ينتجون إلا من خلال سلطة رسمية تجبرهم على ذلك، إلا أنه مع ظهور المدارس السلوكية تغيرت النظرة إلى التنظيم الإداري والتي صورتها على أنه يضم مجموعة من الأفراد تحركهم دوافع نفسية واجتماعية وتوجه سلوكهم، وعليه ارتكز دور القائد على تلبية وتحقيق حاجات الأفراد من أجل تحقيق ذواتهم وتحفيزهم على العمل، ثم ظهر منهج توفيق أو تعديلي الذي يسعى للتوفيق بين مفاهيم الإدارة الكلاسيكية والحديثة من خلال أنماط قيادية تجمع بين الحزم والعدل ويرى بضرورة التوفيق والمواءمة بين أهداف العاملين وأهداف التنظيم.

ويمكن القول أنه ليس هناك نمط قيادي أفضل يمكن تطبيقه في كل التنظيمات ومع جميع القيادات الإدارية، لأن النمط القيادي تساهم في تشكيله عديد العوامل المختلفة خاصة مع اعتبار أن التنظيمات الحديثة أنساقاً اجتماعية مفتوحة فالنمط لا يتوقف فقط على اعتبارات شخصية تتعلق بالقائد من خلال معتقداته وقيمه الشخصية وميولاته واتجاهاته ولا اعتبارات تنظيمية تتعلق بالهيكل وباللوائح والقوانين التنظيمية، بل أصبحت البيئة الخارجية بمختلف عواملها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لها دور واضح في تحديد السلوك القيادي مما قد يؤدي إلى تعارض بين هذه القيم وبين القيم التنظيمية الشيء الذي يحتم على التنظيم وعلى القائد على حدّ سواء العمل على التوفيق بين القيم من أجل تحديد نسق قيم مشترك يحقق مصلحة القائد ومصلحة التنظيم

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً : مجالات الدراسة

ثانياً : عينة الدراسة

ثالثاً : المنهج والأدوات المستعملة في الدراسة

رابعاً : المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد :

من المهم في أيّ بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى أنّها ضرورية في بحثه.

وكما هو معلوم أنّ هناك علاقة وطيدة بين طبيعة الموضوع وبين المنهج المستخدم وكذا الأدوات التي استعملتها الدراسة ، فالبحث الاجتماعي يحتاج إلى الرّبط بين ما هو نظريّ وبين ما هو ميداني، باعتبار أنّ الميدان هو المحكّ الذي نختبر فيه ما تمّ التّطرّق إليه في الدراسة في شقّها النظريّ.

وقد تطرّق الباحث في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة من خلال التّعريف بميدان الدراسة (جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي) نشأتها التاريخية وهيكلتها البشرية وموقعها الجغرافي، بالتركيز على المجال البشري للدراسة المتمثّل في القيادات الأكاديميّة، وكذا توضيح المنهج المستخدم وتناسبه مع طبيعة الدراسة ونوع العيّنة وحجمها وسبب اختيارها، إضافة إلى أدوات جمع البيانات وصولاً إلى الأساليب الإحصائية التي استعملها الباحث لمعالجة المعطيات والبيانات المأخوذة من أفراد عيّنة الدراسة .

أولاً: مجالات الدراسة

1- التعريف بميدان الدراسة: (جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي)

مرّت جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بخمس مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2022 وهي :

- المرحلة الأولى: من سنة 1995 إلى غاية 1998

ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي والتي انشأت بموصى قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995، حيث انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم 95/96 والتي تعتبر أول نواة جامعية بولاية الوادي، كان مقرها بثانوية تكسبت، والتي ظلّت لموسمين حتّى تمّ تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 والتي درس بها شعبة العلوم التجاريّة بتخصّصين:

- إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 97/98

- تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 99/2000

وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين خلال الموسم الأوّل 95/96 : 65 طالبًا فقط.

- المرحلة الثانية: منذ سنة 1998 إلى غاية 2001

الملحق الجامعي بالوادي تابع لجامعة محمد خيضر ببسكرة : إضافة إلى ملحقة التجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بن عكنون - الجزائر، فقد استقادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإداريّة في الموسم 98 /99 وفرع الأدب العربي 99/2000 والتابعين لجامعة بسكرة ليتشكّل الملحق الجامعي بالوادي .

- المرحلة الثالثة: من سنة 2001 إلى غاية 2012

المركز الجامعي بالوادي: أنشئ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01/277 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدّل والتمّم بالمرسوم التنفيذي رقم 06/280 المؤرخ في 16 أوت 2006 والذي تحوّل بموجب الملحق الجامعي والذي كان يضم العلوم التجاريّة، العلوم القانونية والإداريّة والأدب العربي، إلى مركز جامعي يتكوّن من خمسة (05) معاهد وهي :

1- معهد العلوم القانونيّة والإداريّة

2- معهد الآداب واللغات

3- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

4- معهد العلوم والتكنولوجيا

5- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية

- المرحلة الرابعة: من سنة 2012 إلى غاية 2015

جامعة الوادي: أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم 12/243 مؤرخ في 04 جوان 2012 والذي

بموجبه تحوّل المركز الجامعي بالوادي إلى جامعة الوادي وتتكوّن من ستّة كليات وهي :

1- كلية الحقوق والعلوم الإنسانية

2- كلية الآداب واللغات

3- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

4- كلية العلوم والتكنولوجيا

5- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

6- كلية علوم الطبيعة والحياة

- المرحلة الخامسة: بداية من جوان 2015 إلى غاية سنة 2022

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 15/161 المؤرخ في 22 جوان 2015 المعدّل والمتمّم

للمرسوم التنفيذي رقم 12/243 المؤرخ في 04 جوان 2012 والذي بموجبه أصبحت جامعة

الوادي تتكون من سبع (07) كليات ومعهد وذلك بإضافة:

1- كلية العلوم الدقيقة

2- معهد العلوم الإسلامية

- أهداف ومهام الجامعة كما وردت في النصوص التنظيمية:

طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424هـ الموافق لـ

23 أوت سنة 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد التنظيمية الخاصة بسيرها، المعدّل

بالمرسوم التنفيذي رقم 06 - 343 مؤرخ في 4 رمضان 1427هـ الموافق لـ 27 سبتمبر

سنة 2006، فإنّ جامعة الشّهيد حمه لخضر وعلى غرار جامعات الوطن هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فإنّ جامعة الشّهيد حمه لخضر بالوادي، تتولّى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتتمثّل المهام الأساسية لها في :

• في مجال التّكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتّمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطّلبة مناهج البحث وترقية التكنولوجيا بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر وتعميم العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

• مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي :

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتّطوير التكنولوجي.
- ترقية النّقافة الوطنيّة ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلميّة الوطنيّة.
- تّمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتّقني.
- المشاركة ضمن الأسرة الدّوليّة في تبادل المعارف وإثرائها.

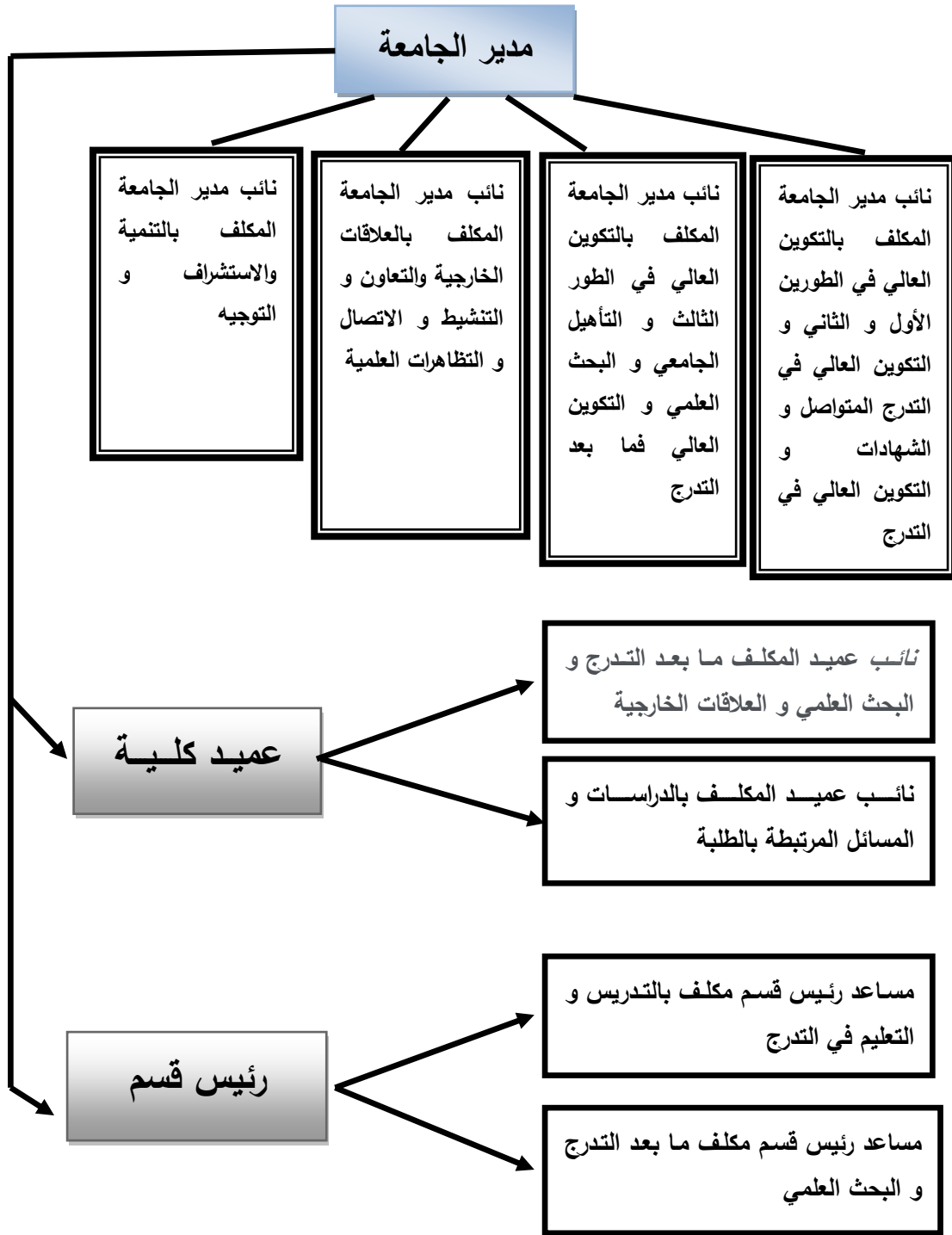
- البنية التّظيمية للجامعة:

تتكوّن جامعة الشّهيد حمه لخضر بالوادي من هيئات (مجلس إدارة الجامعة والمجلس العلمي للجامعة) ورئاسة الجامعة و 07 كليات ومعهد للعلوم الإسلامية، كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة وهيئات أخرى.

- موقع الجامعة الجغرافي:

تتميز جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بموقعها الاستراتيجي الفريد، فهي تقع شمال بلدية الوادي بحي الشّط، يحدّها شرقا الإقامة الجامعيّة للبنات 2000 سرير ومطعم جامعي ويحدّها شمالا الحيّ السّكني الاجتماعي 650 سكن وغربا 04 إقامات جامعية 1000 سرير وحيّ 130 مسكن لفائدة أساتذة الجامعة والطّريق المزدوج الرّابط بين السّوق المسّمي سوق ليبيا وبلدية كوينين ويحدّها جنوبا حظيرة الحافلات للنقل الجامعي والطّريق المزدوج الرّابط بين حيّ تكسبت وحيّ الشّط والحديقة النباتيّة ومركز التكوين المهني تكسبت.

2- المجال البشري: الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي للجامعة



الشكل : من إعداد الباحث

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأكاديمية في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، والقائد الأكاديمي هو الشخص المنوط به الأعمال الإدارية في الجامعة، وهو أكاديمي في

الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية، ولكنه أسند إليه القيام بالأعمال الإدارية، (العودة، 2018، ص18) وتتمثل القيادات الأكاديمية في رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات ونوابهم وكذا رؤساء الأقسام ونوابهم.

3- المجال الزمني:

بدأت الدراسة الميدانية في التبلور ابتداء من سنة 2012 وذلك من خلال استطلاع مجتمع الدراسة بعد ضبط المفاهيم والأبعاد النظرية والوقوف على واقع العمل القيادي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم ومدى مطابقته لأهداف الدراسة والمساعدة في صياغة الفرضيات وكذا ضبط مؤشرات الاستمارة من حيث الصياغة والألفاظ بما يتناسب مع واقع مجتمع الدراسة وبعدها تم إجراء عينة استطلاعية وتم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة بداية من شهر ماي 2012 وتم استرجاع الاستمارات في مجملها وتفريغ البيانات ومعالجتها إلى غاية نهاية شهر أوت 2022.

ثانيا: عينة الدراسة

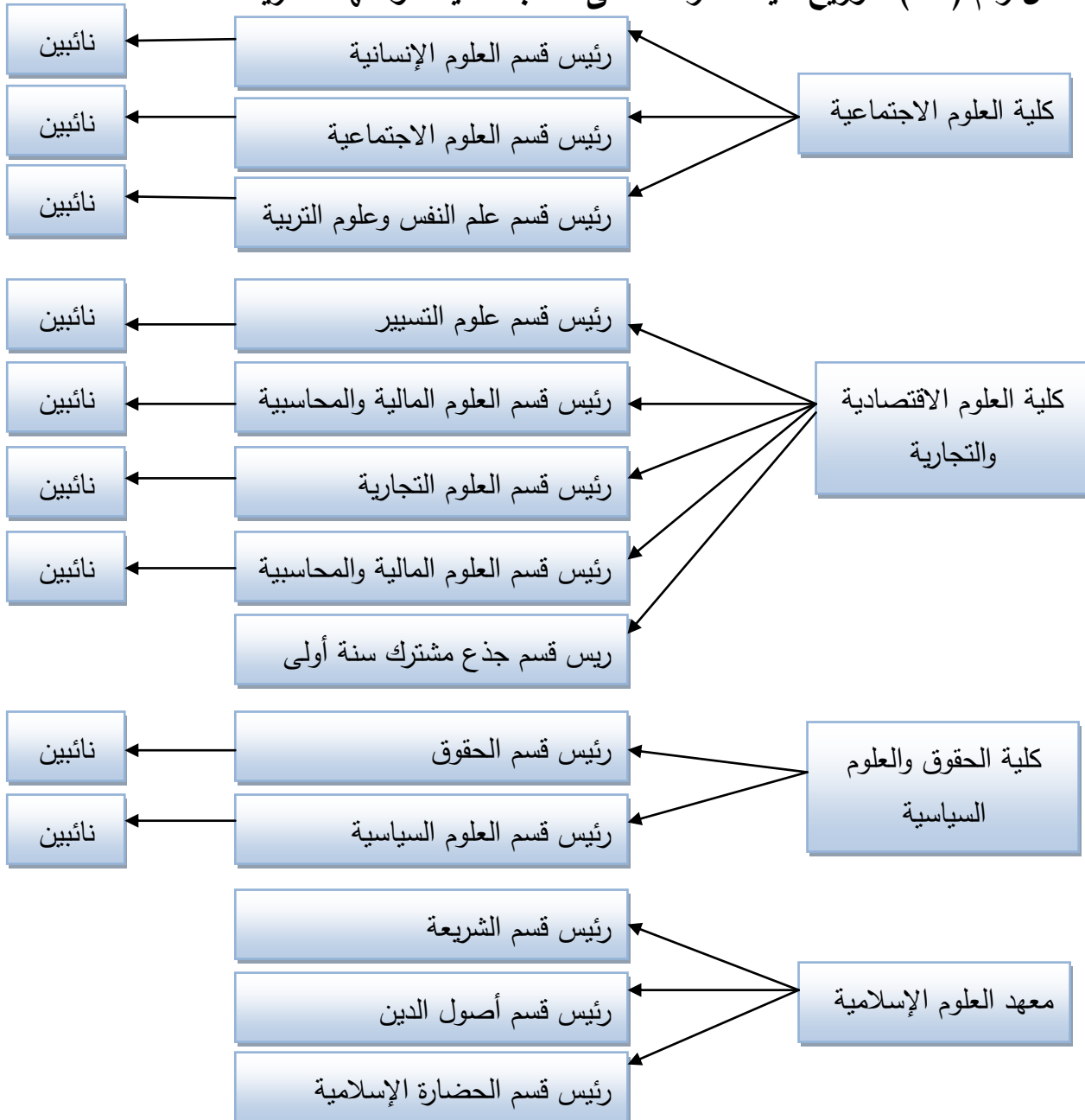
إن الأصل في البحث العلمي هو دراسة جميع مفردات مجتمع البحث، لكن يتعدّر ذلك في كثير من الأحيان لعدّة اعتبارات تتعلّق بطبيعة المجتمع أو برغبة الباحث، وعليه يكتفي الباحثون في كثير من الأحيان بعدد محدود من مفردات المجتمع المبحوث حسب ما هو متاح من إمكانيات وحسب طبيعة الدراسة وهو ما يسمى بالعينة (محسن لطفي، 2011، ص83).

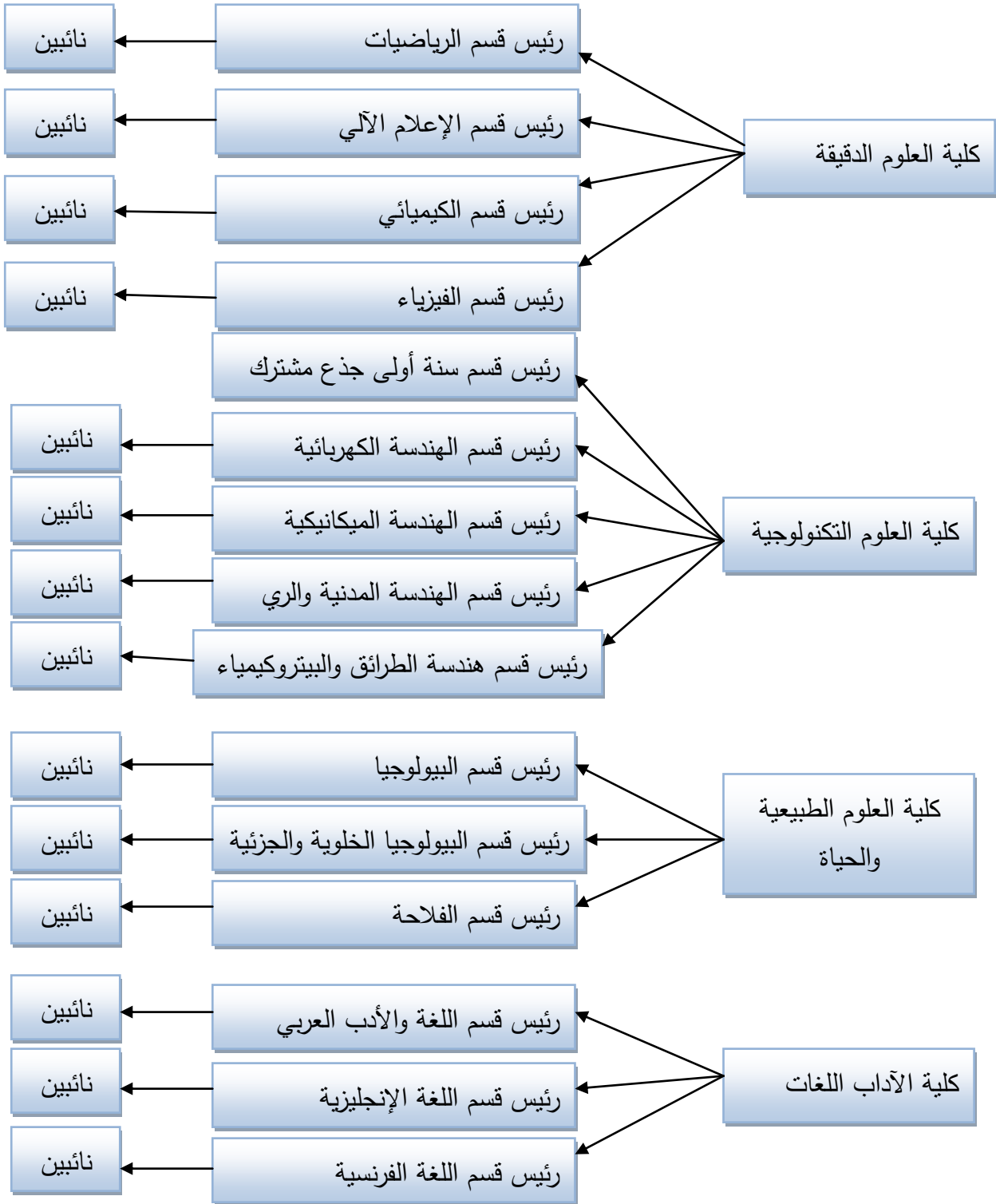
واعتمد الباحث في هذه الدراسة على العينة القصدية (العمدية) وهي من العينات غير العشوائية وهي تعتمد إلى حدّ كبير على خبرة الباحث ومعرفته بمجتمع البحث، ويعتمد هذا النوع من العينات على خبرة الباحث وعلى إدراكه ووعيه ومعرفته بطبيعة المجتمع الذي يقوم بدراسته والأهداف المنتظرة من البحث، ويؤكد ذلك ما ذهب إليه (بولي) " BOWLY " بأنه لا توجد قواعد جامدة تستطيع أن تحلّ محلّ تقدير الباحث وخبرته في اختيار العينات (محمد محسن، 1975، ص533) .

ووقع اختيار الباحث على قيادة القسم العلمي من خلال رؤساء الأقسام ونوابهم على اعتبارها من أهم المستويات القيادية الأكاديمية في الجامعة بل تعتبر قطب الرّحى في العملية القيادية من خلال تعاملهم مع أهم الفاعلين الاجتماعيين في الجامعة من قيادة عليا وأساتذة وطلبة وهو محك فعلي وحقيقي لمعرفة أثر القيم الاجتماعية في السلوك القيادي وتوجيهه بعيدا عن المواقف المختلفة.

وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لكل مفردات العينة البالغة 74 مفردة بين رؤساء الأقسام ونوابهم موزعين على 07 كليات ومعهد العلوم الإسلامية على حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (22): توزيع عينة الدراسة على حسب الكليات ومعهد الشريعة





الشكل: من إعداد الباحث

وينقسم مجتمع الدراسة إلى مستويين قياديين وهما : - رئيس قسم - نائب رئيس قسم، على حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضّح توزيع أفراد مجتمع البحث على حسب المستوى القيادي.

مجمع البحث	رئيس قسم	نائب رئيس قسم
74 مفردة	28 مفردة	46 مفردة
النسبة المئوية	% 37,83	% 62,16

الجدول من إعداد الباحث

- وتم توزيع استمارة الاستبيان على جميع مفردات العينة (74 مفردة) واسترجع منها 71 استمارة أي بنسبة 95.94% أي تخلّفت 03 استمارات لأسباب مختلفة أهمّها : - العطل المرضيّة - السفر الطويل - رفض أحد مفردات العينة الإجابة على الاستمارة وتمزيقها بحجّة أنّ أسئلة الاستبيان مستقرّة.

ثالثاً: المنهج والأدوات المستعملة في الدراسة

1- منهج الدراسة:

يعدّ المنهج عنصر أساسي في أيّ بحث علمي، إذ عن طريقة يستطيع الباحث تحديد إشكالية دراسته وصياغة أسئلتها وضبط الفروض، ويحدّد الطريق الذي يسلكه في انجاز دراسته، فهو يمثل " مجموعة القواعد التي تنظّم عملية البحث في العلوم، وتوجّه خطواته للوصول إلى نتيجة علمية دقيقة حول الظواهر" (علي الشتا، 1998، ص296) ونظراً لطبيعة الدراسة ومتغيّراتها فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والذي يعرف على أنّه " كلّ استقصاء ينصّ على ظاهرة من الظواهر الاجتماعية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بين ظواهر اجتماعية أخرى" (رابح، 1990، ص06) واعتمد الباحث خصوصاً على هذا المنهج في الجانب النظري للدراسة، وذلك لاكتشاف خصائص بعض النظم الاجتماعية على رأسها نظام الجامعة ووصف مميزات الجماعات الاجتماعية بداخله خاصة قيادة القسم العلمي من رئيس ونواب.

إضافة إلى ذلك أتاح هذا المنهج للباحث تحديد بعض الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات الاجتماعية داخل الجامعة ومحددات السلوك داخل هذا النظام العام، من حيث نمط السلوك وتحديد الأدوار الاجتماعية.

- كما ساعد المنهج الوصفي الباحث على تكوين صورة شاملة ومعبرة عما يدور في الجامعة من أنماط السلوك القيادي وما ينتج من علاقات بين مختلف المستويات القيادية وبين باقي الفاعلين من أساتذة وطلبة وكذا الوقوف على ما يمكن أن تمارسه البيئة الاجتماعية والثقافية ومنظومة القيم الخارجية من تأثير على الجامعة وعلى ما يسودها من سلوكيات وعلاقات اجتماعية.

- كما يظهر الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال وصف الخصائص والمميزات السوسيو مهنية للمبوهوثين سواء ما تعلّق بالحالة العمرية أو التخصّص التعليمي أو سنوات الأقدمية في العمل أو في المنصب، وكذلك وصف لبعض خصائصهم الثقافية ما تعلّق منها بعاداتهم وسلوكياتهم وتقاليدهم والقيم الاجتماعية التي يؤمنون بها، كما ساعد هذا المنهج على جمع معلومات مختلفة عن الظاهرتين موضوع الدراسة وهما: النمط القيادي والقيم الاجتماعية وتحديد العوامل التي تتحكّم فيهما.

2- أدوات جمع البيانات:

أداة جمع البيانات: هي " عبارة عن وسيلة يلجأ الباحث لاستخدامها للحصول على البيانات والمعلومات التي يتطلبها موضوع البحث " (عبد الرزاق حليبي وآخرون، 2003، ص245) واختيار أداة من أدوات جمع البيانات لا يتم بشكل عفوي وإنما يكون بمراعاة عدّة نقاط أهمّها: - ميدان أو مجال تخصّص الباحث - نوعية مجتمع الدراسة - موضوع البحث وطبيعته.

وقد تمّ اختيار استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة إضافة إلى الملاحظة البسيطة.

2-1- الملاحظة البسيطة:

الملاحظة هي مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس وما يستعين به من أدوات الرصد والقياس أي أنها مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها للتعبير عنها بأرقام (عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص174).

أما الملاحظة البسيطة فهي أحد أنواع الملاحظة العلمية والتي يقوم فيها الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث، كما تحدث تلقائياً في ظروفها دون إخضاعها للضبط العلمي (أبو الفتوح عطية، 1996، ص232) وقد قام الباحث بالملاحظة من خلال مراقبة لسلوكيات رؤساء الأقسام ونوابهم في تعاملهم مع باقي الفاعلين من طلبة وأساتذة في مختلف الأوضاع وفي عديد الملفات والاطلاع على واقع الدور القيادي لرئيس القسم ونائبه بعيداً عن القوانين والتنظيمات وقد ساعدت هذه الملاحظة البسيطة الباحث إلى جانب التراث النظري إلى تحديد أبعاد متغيرات الدراسة خاصة الأنماط القيادية واستفاد منها كثيرا في صياغة بنود الاستبيان ومعرفة الخصائص الميدانية لمجتمع الدراسة.

2-2- استمارة الاستبيان:

تعدّ الاستمارة أداة منظمة ومضبوطة لجمع البيانات من المجتمع المبحوث، واعتمدها الباحث كأداة أساسية لجمع البيانات وذلك عن طريق توزيعها على جميع المبحوثين للإجابة على بنودها، وقد اعتمد الباحث في اختيار الاستبيان انطلاقاً من جملة من الاعتبارات المنهجية من أهمّها:

- أنّ الاستمارة وسيلة مناسبة للحصول على بيانات تتعلّق بقيم ومعتقدات المبحوثين وكذا أنماط السلوك الخاص بهم وغير ذلك من المسائل التي تحدث على نحو شخصي أو خاص ومنه يصعب الحصول عليها من خلال الملاحظة فقط لأنها ترتبط بأمور لا تلاحظ بطبيعتها.

- أنّ معتقدات الأفراد وقيمهم لا يمكن أن تسجل كتابة وبالتالي لا يمكن للوثائق أو السجلات أن تقدّم وصفا وتحليلاً لها.

وشمل الاستبيان على ثلاثة محاور أساسية وهي:

المحور الأول: تناولت البيانات السوسيو مهنية للمبحوثين والتي تمثلت في (الجنس - المنصب - سنوات الأقدمية في العمل - الأقدمية في المنصب - التخصص) واختار الباحث هذه البيانات دون غيرها دون اعتقاد أنّ لها تأثير على سلم القيم والمعتقدات لدى الأفراد وهذا نتيجة للإطلاع على بعض الدراسات السابقة وعلى التراث النظري المعتمد في الدراسة.

المحور الثاني: عالج موضوع القيم الاجتماعية لدى المبحوثين من حيث وجودها ودرجتها على اعتبارها موجه للسلوك التنظيمي، و تمّ تحديدها في 06 قيم موزعة بالترتيب حسب ترقيمها في الاستبيان كالتالي :

قيمة التعاون : من البند 1 إلى البند 07

قيمة التسامح : من البند 8 إلى البند 14

قيمة الصدق : من البند 15 إلى البند 21

قيمة التكافل : من البند 22 إلى البند 28

قيمة الأمانة : من البند 29 إلى البند 35

قيمة النزاهة : من البند 36 إلى البند 42

وتمت صياغة هذه البنود من طرف الباحث بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة أهمها دراسة غياث بوتلجة (1991) ودراسة العقبى الأزهر (2009) وكذلك اطلاع الباحث على عديد المراجع النظرية التي تطرقت إلى موضوع القيم الاجتماعية بخلفية سوسيو مهنية وذلك من أجل حصر أهم القيم الاجتماعية التي لها تأثير واضح على السلوك القيادي داخل التنظيم والتي اعتمدت كأبعاد لقياس متغير القيم الاجتماعية ومن ثم صياغة بنود كلّ بعد (قيمة) من أجل قياس القيم لدى المبحوثين، وقد مزج الباحث في صياغة هذا المحور بين الصياغة الموجبة التي تؤكد وجود القيمة ومثال ذلك : تساعد غيرك في حلّ المشكلات التي تواجههم (قيمة التعاون) وبين الصياغة السالبة والتي في حالة تأكيدها يتضح عدم وجود

القيمة أو ضعفها لدى المبحوث ومثال ذلك : أحاسب كل من يتعمد المساس بشخصي (قيمة التسامح).

المحور الثالث: وهو الذي يتعلّق بظاهرة الدّراسة وهي القيادة الإداريّة من خلال الأنماط القياديّة السائدة لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الشّهد حمه لخضر بالوادي، وفي هذا المحور كذلك قام الباحث بصياغة بنوده اعتمادا على الدراسات السابقة خاصة التي تطرقت إلى موضوع الأنماط القياديّة في الجامعة أهمّها: دراسة عالية إبراهيم (2016)، دراسة علي عباس (2011)، دراسة مرزوق مقلاني (2020) وكذلك دراسة يي (2009) إضافة إلى الكتب والمراجع والمقالات العلمية التي تطرقت إلى القيادة الإداريّة بصفة عامة والقيادة الإداريّة الأكاديميّة بصفة خاصة وقيادة الأقسام العلمية على الخصوص وذلك قصد الوقوف على أهم أبعاد السلوك القيادي، وانطلاقا من واقع القيادة الأكاديميّة في مجتمع البحث والذي هو جزء من المجتمع الأكبر وهو القيادة الإداريّة في المنظّمة الجزائريّة والتي لا تختلف كثيرا مع واقعها في معظم الدّول النامية فقد اعتمد الباحث التقسيم التقليدي للأنماط القيادية (النمط الديكتاتوري (الأوتوقراطي)، النمط الديمقراطي، والنمط التساهلي)، وقد توزّعت البنود في هذا المحور على الأنماط الثلاثة بطريقة ترتيبية كالتالي:

- النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري): من البند 01 إلى البند 12

- النمط الديمقراطي : من البند 13 إلى البند 25

- النمط المتسبّب (التساهلي): من البند 26 إلى البند 36

وقد صيغت عبارات هذا المحور في الاتجاه الموجب فقط على اعتبار أنّ لكل نمط قيادي سلوكيات معيّنة غالبا ما تتعارض أو تتعاكس تماما مع النمط الآخر.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدّراسة على المقياس الخماسي ليكرت والذي تتميز طريقته بأنها سهلة الإعداد والتّطبيق، وتعطي المبحوث الحرية في تحديد موقعه، الأمر الذي يكشف عن رأيه في بعض القضايا الشخصيّة والجزئية والتي تعتبر معلومات مهمة للباحث، وقد صيغت عبارات المقياس في الاتجاه الموجب والسالب وبالتالي يتم إعطاء الدرجات للمبحوث

عن إجاباته وفقاً لاتجاه المقياس، فإذا كان الاستبيان يقيس في اتجاه وجود الخاصية نعطي للبنود التي تشير إلى ذلك (العبارات الإيجابية) أكبر الأوزان متدرجة من: دائماً 1، غالباً 2، أحياناً 3، نادراً 4، أبداً 5، أما إذا كان الاستبيان يقيس في اتجاه عدم وجود الخاصية نعطي للبنود التي تشير إلى ذلك (العبارات السلبية) أكثر الأوزان متدرجة من دائماً 5، غالباً 4، أحياناً 3، نادراً 2، أبداً 1.

الاستجابة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
الدرجة في العبارات الإيجابية	5	4	3	2	1
الدرجة في العبارات السلبية	1	2	3	4	5

رابعاً: المعالجة الإحصائية

لقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) من أجل الإجابة عن الأسئلة حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ **التكرار والنسب المئوية:** وقد استخدم الباحث هذا الأسلوب للتعرف على الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة لدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها الدراسة.
- ✓ **الوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة عند المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- ✓ **الانحراف المعياري:** وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

✓ **معامل الارتباط سييرمان:** وذلك لأجل قياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة على اعتبار أنه أحد المتغيرات بعد من النوع الترتيبي (النمط القيادي) وهو شرط جوهري في استعمال معامل الارتباط سييرمان.

✓ **اختبار ت (T.TEST):** وهو يعد من الاختبارات الإحصائية المهمة والشائعة التي تستعمل بشكل واسع لمعرفة وقياس الفروق المعنوية بين المتوسطات، واستعمله الباحث لمعرفة الفروق في الأبعاد الثلاثة للنمط القيادي حسب متغير الجنس (ذكر، أنثى).

خلاصة :

من خلال هذا الفصل استطاع الباحث تحديد الوجهة المنهجية للبحث مما يحقق أهداف الدراسة وتحديد الوسائل والأدوات اللازمة لذلك محاولاً ربط الخلفية النظرية بالحقائق الميدانية لمجتمع الدراسة وهذا بعد الوقوف على كل أبعاد الميدان محل الدراسة مما يساعده في عملية جمع البيانات وتحليلها وقراءة النتائج المنهجية متسلسلة تعطي إجابات علمية على تساؤلات الدراسة إثبات صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة من عدمها، وأهمية هذا الفصل تتحدد من خلال ربط الجانب النظري بالجانب الميداني قصد الحصول على نتائج أكثر دقة علمية وقابلة للتعميم.

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً : عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بخصائص العينة الشخصية والسوسيو مهنية

ثانياً : عرض ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيم الاجتماعية

ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

رابعاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

خامساً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

سادساً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

سابعاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة

ثامناً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة

تاسعاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية السابعة

عاشراً : الاستنتاج العام

تمهيد

الجانب الميداني مرحلة مهمة وأساسية من مراحل البحث الاجتماعي ، وهو ضرورة للوقوف على صحة الفرضيات وكذا الإجابة على السؤال الرئيسي والتساؤلات الجزئية . فلا يمكن للباحث التأكد من صحة ما ذهب إليه واختبار فرضياته إلا من خلال الدراسة الميدانية . وسيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض النتائج الجزئية ثم عرض الاستنتاج العام للدراسة ومناقشته في ظل الخلفية النظرية والمقاربة السوسيولوجية المعتمدة ومحاولة مقارنته بالدراسات السابقة .

أولاً : عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بخصائص العينة الشخصية والسوسيو مهنية

1 - بيانات الجنس :

جدول رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
88.73 %	63	ذكر
11.27 %	08	أنثى
100 %	71	المجموع

الجدول : من إعداد الباحث

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس وهذا بعد تطبيق الاستبيان حيث بلغت نسبة الذكور 88.73 % ونسبة الإناث 11.27 % مما يدل على أن مشاركة المرأة في المستوى القيادي ضعيف جدا مقارنة بالرجل وهذا قد يرجع للطابع الذكوري للمجتمع المحلي الذي مازال يرى أن المرأة لا تستطيع ممارسة الأدوار القيادية والتي تحتم عليها أساليب وسلوكيات لا تتناسب مع طبيعتها ومع نظرة المجتمع لها كالمخالطة اليومية للرجال ومقارعتهم في الأمر والنهي والجرأة في المواجهة ودخول في صراعات يتطلبها الدور القيادي وهذا ما جعل الكثير من النساء يحجمون على تقلد المناصب القيادية وبالرغم من أن الوسط الجامعي له طابع ثقافي وعلمي ومستوى وعي عالي إلا أن تأثير القيم والأعراف الاجتماعية المحلية له أثر قوي على كافة التنظيمات . كما أن فشل بعض تجارب المرأة في المسؤوليات القيادية جعل القيادات العليا تميل إلى القيادة الرجالية مراعاة لمصلحة التنظيم وتماشيا مع الأعراف المحلية .

2 - بيانات الأقدمية في العمل

جدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية)

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
15.45 %	11	5 - 1
56.38 %	40	10 - 6
28.16 %	20	11 - فما أكثر
100 %	71	المجموع

الجدول : من إعداد الباحث

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية حيث جاءت الفئة 6 - 10 في الرتبة الأولى بنسبة 56.38 % تليها فئة 11 - فما أكثر بنسبة 28.16 % والفئة الأقل 5 - 1 وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة لهم خبرة مهنية متوسطة ولهم رصيد من التجربة يساعدهم على ممارسة أدوارهم القيادية كما أن أعمارهم التنظيمية في مرحلة الشباب مما يجعل طموحهم عالي للتدرج في القيادة وهذا يسهم في زيادة تركيزهم على مسؤولياتهم وأدوارهم القيادية.

3 - بيانات الأقدمية في المنصب

جدول رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنصب

النسبة %	التكرار	الأقدمية في المنصب
85.92 %	61	5 - 1
11.27 %	08	10 - 6
02.81 %	02	11 - فما أكثر
100 %	71	المجموع

الجدول : من إعداد الباحث

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في المنصب حيث جاءت الفئة من 1-5 في الرتبة الأولى بنسبة 85.92 % تليها فئة من 6-10 بنسبة 11.27 % والفئة الأقل 11 فما أكثر بنسبة 02.81 % وهذا يدل أن أغلبية أفراد العينة لم تتجاوز مدة ممارستهم لمنصب رئيس قسم أو نائب رئيس القسم 5 سنوات أي أنهم حديثي العهد بالمنصب ولم يكملوا عهدين على إعتبار أن كل عهدة 3 سنوات طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 وهذا مؤشر على التجديد المستمر في المنصب وعدم الاستقرار وهذا قد يؤثر على الأداء القيادي لأفراد العينة لعدم شعورهم بأمان البقاء في المنصب وبذلك عدم تحقيق طموحاتهم القيادية .

4 - البيانات المتعلقة بنوع المنصب :

جدول رقم (08) يوضح البيانات المتعلقة بالمنصب

النسبة %	التكرار	المنصب
40.85 %	29	رئيس قسم
59.15 %	42	نائب رئيس قسم
100%	71	المجموع

الجدول : من إعداد الباحث

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب المنصب أين يمثل رؤساء الأقسام نسبة 40.85 % و نواب رئيس قسم نسبة 59.15 % وهي النسبة الأكبر على إعتبار أن لكل رئيس قسم نائبين طبقا لنص المادة : 56 من المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 والمراسيم التنظيمية كما أن هناك رؤساء أقسام ليس لهم نواب كما هو معمول به في معهد العلوم الإسلامية وأقسام السنة أولى جذع مشترك في كلية العلوم الاقتصادية وكلية التكنولوجيا هذا التوزيع إجرائي وتنظيمي أما الممارسة الفعلية للدور القيادي تتحكم فيها عديد العوامل منها الشخصية و التنظيمية ولا تقتصر على التكليف الرسمي فمن خلال الملاحظة البسيطة فهناك نواب رؤساء أقسام يمارسون دور

قيادي فعال لا يقل على الدور الذي يمارسه رئيس القسم بل يفوقه أحيانا في العديد من المواقف والأزمات التي تواجه رئاسة القسم إلا أن لرئيس القسم دور هام في تحديد النمط القيادي لرئاسة القسم لما له من صلاحيات وسلطة في تنظيم عمل القسم العلمي وتسييره .

ثانيا : عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات القيم الاجتماعية:

1. المحك المعتمد في الدراسة: لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5 - 1 = 4) من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4 = 0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة التطبيق	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
ضعيفة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
ضعيفة	أكثر من 36% - 52%	أكثر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	أكثر من 2.60 - 3.40
عالية	أكثر من 68% - 84%	أكثر من 3.40 - 4.20
عالية جدا	أكثر من 84% - 100%	أكثر من 4.20 - 5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقرر الإحصاء

2 . عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة قيمة التعاون:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قيمة التعاون

رقم العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق					
											العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
											%	%	%	%	%
1	6	13	22	24	6	3.15	1.091	63%	5	متوسطة					
	8.5	18.5	31	33.8	8.5										
2	1	1	11	34	24	4.11	0.820	82.2%	2	عالية					
	1.4	1.4	15.5	47.9	33.8										
3	0	1	6	23	41	4.46	0.714	89.2%	1	عالية جدا					
	0	1.4	8.5	32.4	57.7										
4	5	20	37	7	2	2.73	0.844	54.6%	7	متوسطة					
	7	28.2	52.1	9.9	2.8										
5	5	9	36	10	11	3.18	1.073	63.6%	4	متوسطة					
	7	12.7	50.7	14.1	15.5										
6	6	11	37	11	6	3	1	60%	6	متوسطة					
	8.5	15.5	52.1	15.5	8.5										
7	1	3	17	34	16	3.86	0.867	77.2%	3	عالية					
	1.4	4.2	23.9	47.9	22.5										
	المتوسط العام لبعده قيمة التعاون					3.50	0.432	70%	/	عالية					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن بعد " قيمة التعاون " تحصل على متوسط حسابي قدره 3.50 وانحراف معياري قدر بـ 0.432، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 70% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه القيمة عالية، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب

توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصرت المتوسط الحسابي لعبارات البعد بين (2.73 - 4.46)، بحيث كانت المرتبة الأولى للعبارة رقم 3: " تحرص على سماع الآخرين وفهم ما يقولونه " على متوسط حسابي قدره 4.46 وانحراف معياري قدره 0.714، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 89.2%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة عالية جدا، وكانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم 5: " تساعد في انجاز بعض الشؤون المنزلية "، على متوسط حسابي قدره 3.18 وانحراف معياري قدره 1.073، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 63.6%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة متوسطة، وكانت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 4: " تواجهك صعوبات عند العمل مع الفريق "، على متوسط حسابي قدره 2.73 وانحراف معياري قدره 0.844، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 54.6% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة متوسطة.

3 . عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة قيمة التسامح:

الجدول رقم (11) : يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قيمة التسامح

درجة التطبيق	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	رقم العبارة
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
عالية	3	70.8%	1.012	3.54	12	26	24	6	3	8
					16.6	36.6	33.8	8.5	4.2	
متوسطة	4	67.8%	0.933	3.39	7	27	26	9	2	9
					9.9	38	36.6	12.7	2.8	
متوسطة	6	57%	1.167	2.85	6	14	25	15	11	10

					8.5	19.7	35.2	21.1	15.5	
عالية	2	%71	1.080	3.55	13	28	17	10	3	11
					18.3	39.4	23.9	14.1	4.2	
عالية	1	%72.6	1.334	3.63	22	24	11	5	9	12
					31	33.8	15.5	7	12.7	
ضعيفة	7	%43	1.203	2.15	3	8	15	16	29	13
					4.2	11.3	21.1	22.5	40.8	
متوسطة	5	%64	1.272	3.20	13	18	18	14	8	14
					18.3	25.4	25.4	19.7	11.3	
متوسطة	/	%55.8	0.391	2.79	المتوسط العام لبعده قيمة التسامح					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن بعد " قيمة التسامح " تحصل على متوسط حسابي قدره 2.79 وانحراف معياري قدره بـ 0.391، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 55.8% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه القيمة متوسطة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، حيث انحصر المتوسط الحسابي لعبارات البعد بين (2.15 - 3.63)، بحيث كانت المرتبة الأولى للعبارة رقم 12: " لا أتسامح مع من يستغل صداقتي لتحقيق مآربه الشخصية " على متوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري قدره 1.334، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 72.6%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة عالية، وكانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم 9: " أكون علاقات مع من أختلف معهم فكريا "، على متوسط حسابي قدره 3.39 وانحراف معياري قدره 0.933، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 67.8%، وحسب المقياس الخماسي يتبين

أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة متوسطة، وكانت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 13: " أتمنى أن يتعرض الشخص الذي يخالفني الأفكار لمواقف مؤلمة حتى يتأكد من صحة فكري "، على متوسط حسابي قدره 2.15 وانحراف معياري قدره 1.203، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 43% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة ضعيفة.

4 . عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة قيمة الصدق:

الجدول رقم (12): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قيمة الصدق

رقم العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق					
											العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
											%	%	%	%	%
15	1	1	7	34	28	4.23	0.796	84.6%	1	عالية جدا					
	1.4	1.4	9.9	47.9	39.4										
16	2	2	9	30	28	4.13	0.940	82.6%	2	عالية					
	2.8	2.8	12.7	42.3	39.4										
17	24	17	10	14	6	2.45	1.361	49%	5	ضعيفة					
	33.8	23.9	14.1	19.7	8.5										
18	36	16	8	9	2	1.94	1.182	38.8%	7	ضعيفة					
	50.7	22.5	11.3	12.7	2.8										
19	21	17	15	12	6	2.51	1.308	50.2%	4	ضعيفة					
	29.6	23.9	21.1	16.9	8.5										
20	12	16	22	14	7	2.83	1.219	56.6%	3	متوسطة					
	16.9	22.5	31	19.7	9.9										
21	34	14	16	4	3	1.99	1.153	39.8%	6	ضعيفة					
	47.9	19.7	22.5	5.6	4.2										
متوسطة	المتوسط العام لبعد قيمة الصدق														
						2.62	0.475	52.4%	/						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن بعد " قيمة الصدق " تحصل على متوسط حسابي قدره 2.62 وانحراف معياري قدر بـ 0.475، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 52.4%، وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه القيمة متوسطة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لعبارات البعد بين (1.94 - 4.23)، بحيث كانت المرتبة الأولى للعبارة رقم 15: " تلتزم بمواعيدك مهما كانت الظروف "، على متوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري قدره 0.796، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 84.6%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة عالية جدا، وكانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم 19: " تخبر الناس دائما بأنك صادق "، على متوسط حسابي قدره 2.51 وانحراف معياري قدره 1.308، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 50.2%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة ضعيفة، وكانت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 18: " تقدم تبريرات غير صادقة عن غيابك عن العمل "، على متوسط حسابي قدره 1.94 وانحراف معياري قدره 1.182، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 38.8%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة ضعيفة.

5 . عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة قيمة التكافل:

الجدول رقم (13): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قيمة التكافل

رقم العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق					
											العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
											%	%	%	%	%
22	3	4	10	36	18	4.25	1.010	85%	3	عالية جدا					
	4.2	5.6	14.1	50.7	25.4										

متوسطة	6	%65.6	1.197	3.28	8	11	24	15	13	23
					11.3	15.5	33.8	21.1	18.3	
عالية جدا	1	%87.6	0.744	4.38	18	29	19	3	2	24
					25.4	40.8	26.8	4.2	2.8	
عالية	4	%81.6	1.011	4.08	12	27	28	3	1	25
					16.9	38	39.4	4.2	1.4	
متوسطة	7	%54.6	1.242	2.73	16	26	22	7	0	26
					22.5	36.6	31	9.9	0	
عالية	5	%78.6	1.199	3.93	28	20	18	4	1	27
					39.4	28.2	25.4	5.6	1.4	
عالية جدا	2	%86.8	0.940	4.34	32	24	11	3	1	28
					45.1	33.8	15.5	4.2	1.4	
متوسطة	/	%66.6	0.423	3.33	المتوسط العام لبعده قيمة التكافل					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن بعد " قيمة التكافل " تحصل على متوسط حسابي قدره 3.20 وانحراف معياري قدره بـ 0.542، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 64% ، وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه القيمة متوسطة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لعبارة البعد بين (2.80 - 4.17)، بحيث كانت المرتبة الأولى للعبارة رقم 28: " تدافع على الشخص المظلوم متى استطعت ذلك "، على متوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قدره 0.941، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 83.4%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة عالية، وكانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم 24: " تساعد الطلبة غير المشرف عليهم في إعداد مذكرات تخرجهم "، على متوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف

معياري قدره 0.961، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 76.4%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة عالية وكانت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 23: " تتبرع بالدم لفائدة المرضى "، على متوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري قدره 1.238، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 56%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة متوسطة .

6 . عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة قيمة الأمانة:

الجدول رقم (14): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قيمة الأمانة

درجة التطبيق	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	رقم العبارة
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
عالية	5	71.8%	1.166	3.59	38	20	8	3	2	29
					53.5	28.2	11.3	4.2	2.8	
عالية جدا	1	86%	0.901	4.30	12	19	5	7	8	30
					16.9	26.8	7	9.9	11.3	
متوسطة	6	60.8%	1.127	3.04	36	28	5	2	0	31
					50.7	39.4	7	2.8	0	
عالية	2	83.6%	0.976	4.18	29	27	9	4	2	32
					40.8	38	12.7	5.6	2.8	
ضعيفة	7	38%	1.197	1.90	10	6	21	23	11	33
					14.1	8.5	29.6	32.4	15.5	
عالية	3	82%	1.123	4.10	30	20	11	6	4	34
					42.3	28.2	15.5	8.5	5.6	
عالية	4	72.6%	1.137	3.63	41	18	8	3	1	35
					57.7	25.4	11.3	4.2	1.4	
متوسطة	/	61.8%	0.437	3.09	المتوسط العام لبعد قيمة الأمانة					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن بعد " قيمة الأمانة " تحصل على متوسط حسابي قدره 3.09 وانحراف معياري قدر بـ 0.437، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 61.8%، وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه القيمة متوسطة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لعبارات البعد بين (1.90 - 4.30)، بحيث كانت المرتبة الأولى للعبارة رقم 30: " أتحدث على بعض مشاكل العمل أمام أصدقائي "، على متوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 0.901، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة عالية جدا، وكانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم 35: " أتجنب الكلام في أعراض الناس تحت أي ظرف "، على متوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري قدره 1.137، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 72.6%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة عالية، وكانت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 33: " تغادر مكان العمل قبل نهاية الدوام الرسمي "، على متوسط حسابي قدره 1.90 وانحراف معياري قدره 1.197، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 38%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة ضعيفة.

7 . عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة قيمة النزاهة:

الجدول رقم (15): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قيمة النزاهة

رقم العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق					
											العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
											%	%	%	%	%
36	4	10	14	26	17	3.89	1.049	77.8%	1	عالية					
	5.6	14.1	19.7	36.6	23.9										

متوسطة	3	%67.6	1.074	3.38	36	25	6	3	1	37
					50.7	35.2	8.5	4.2	1.4	
متوسطة	5	%56.4	1.268	2.82	6	18	30	7	10	38
					8.5	25.4	42.3	9.9	14.1	
ضعيفة	7	%46.4	1.216	2.32	33	24	10	2	2	39
					46.5	33.8	14.1	2.8	2.8	
ضعيفة	6	%47	1.255	2.35	2	8	11	10	40	40
					2.8	11.3	15.5	14.1	56.3	
عالية	2	%69.8	0.954	3.49	34	20	11	2	4	41
					47.9	28.2	15.5	2.8	5.6	
متوسطة	4	%65.4	1.195	3.27	20	19	21	8	3	42
					28.2	26.8	29.6	11.3	4.2	
متوسطة	/	%56.6	0.526	2.83	المتوسط العام لبعد قيمة النزاهة					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن بعد " قيمة النزاهة " تحصل على متوسط حسابي قدره 2.83 وانحراف معياري قدر بـ 0.526، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 56.6%، وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه القيمة متوسطة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لعبارات البعد بين (2.32 - 3.89)، بحيث كانت المرتبة الأولى للعبارة رقم 36: " لا أهتم بنظر الآخرين إلى السلوك الذي أقوم به "، على متوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 1.049، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 77.8%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة عالية، وكانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم 42: " أكره المجاملة ولو كانت تساعدني على تحقيق أهدافي "، على متوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف

معياري قدره 1.195، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 65.4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة متوسطة، وكانت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 39: "أبذل قصارى جهدي لمعالجة الأخطاء التي تسببت فيها"، على متوسط حسابي قدره 2.32 وانحراف معياري قدره 1.216، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 46.4%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة ضعيفة.

8. ترتيب أبعاد محور القيم الاجتماعية:

الجدول رقم (16): يوضح ترتيب أبعاد محور القيم الاجتماعية :

أبعاد محور القيم الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
قيمة التعاون	3.50	0.432	70%	1	عالية
قيمة التسامح	2.79	0.391	55.8%	5	متوسطة
قيمة الصدق	2.62	0.475	52.4%	6	متوسطة
قيمة التكافل	3.33	0.423	66.6%	2	متوسطة
قيمة الأمانة	3.09	0.437	61.8%	3	متوسطة
قيمة النزاهة	2.83	0.526	56.6%	4	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن القيمة الغالبة لدي عينة الدراسة هي قيمة التعاون حيث كانت لها أعلى قيمة للمتوسط الحسابي والمقدرة بـ: 3.50، حيث تبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه القيمة عالية، تليها قيمة التكافل حيث قدر متوسطه الحسابي لها بـ: 3.33 وتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه القيمة متوسطة، وتليها قيمة الأمانة حيث قدر متوسطه الحسابي لها بـ: 3.09، وتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه القيمة متوسطة، وتليها قيمة النزاهة حيث قدر متوسطه الحسابي لها بـ: 2.83، وتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه القيمة متوسطة، وتليها قيمة التسامح حيث قدر متوسطه الحسابي لها بـ: 2.79، وتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه القيمة متوسطة، وتليها قيمة الصدق حيث قدر متوسطه الحسابي لها بـ: 2.62، وتبين

أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه القيمة متوسطة، بالتالي نقول أن القيمة السائدة لدى عينة الدراسة هي قيمة التعاون.

ثالثا : عرض و مناقشة نتائج الفرضية الأولى

توجد علاقة بين القيم الاجتماعية و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الشهيد حمه لخصر بالوادي .

و للإجابة عن الفرضية الأولى يجب الإجابة عن الفرضيات الجزئية التالية :

• الفرضية الجزئية الأولى : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة التعاون و النمط الأوتوقراطي "

و لاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سييرمان بين درجة قيمة التعاون و النمط الأوتوقراطي و الجدول التالي يبين النتائج :

جدول (17) : قيمة معامل الارتباط سييرمان

بين درجة قيمة التعاون و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط سييرمان	العدد	المتغيرات
غير دالة عند 0.05	0.391	- 0.103	71	قيمة التعاون
				النمط الأوتوقراطي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سييرمان -0.103 بمستوى دلالة 0.391 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة التعاون و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم "

- الفرضية الجزئية الثانية : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة التسامح و النمط الأوتوقراطي "

و لاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سييرمان بين درجة قيمة التسامح و النمط الأوتوقراطي و الجدول التالي يبين النتائج :

جدول (18) : قيمة معامل الارتباط سييرمان

بين درجة قيمة التسامح و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط سييرمان	العدد	المتغيرات
غير دالة عند 0.05	0.144	-0.175	71	قيمة التسامح النمط الأوتوقراطي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سييرمان -0.175 بمستوى دلالة 0.144 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية وهي التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة التعاون و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم "

- الفرضية الجزئية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة الصدق و النمط الأوتوقراطي "

ولاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سييرمان بين درجة قيمة الصدق و النمط الأوتوقراطي و الجدول التالي يبين النتائج :

جدول (19) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجة قيمة الصدق و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام ونوابهم

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط سيبرمان	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
قيمة الصدق	71	-0.101	0.404	غير دالة عند
النمط الأوتوقراطي				0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان -0.101 بمستوى دلالة 0.404 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة الصدق و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم " .

• الفرضية الجزئية الرابعة" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة التكافل و النمط الأوتوقراطي " . و لاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سيبرمان بين درجة قيمة التكافل و النمط الأوتوقراطي و الجدول التالي يبين

النتائج : جدول (20) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجة قيمة التكافل و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الاقسام ونوابهم .

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط سيبرمان	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
قيمة التكافل	71	0.303	0.010	دالة عند
النمط الأوتوقراطي				0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان 0.303 بمستوى دلالة 0.010 وهي أقل من 0.05 ولذلك فهي دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول

البديلة والتي تنص " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة الصدق و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم " .

- الفرضية الجزئية الخامسة" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة الأمانة و النمط الأوتوقراطي " ولاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سيبرمان بين درجة قيمة الأمانة و النمط الأوتوقراطي و الجدول التالي يبين النتائج :

جدول (21) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجة قيمة الأمانة و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط سيبرمان	العدد	المتغيرات
غير دالة عند 0.05	0.679	-0.050	71	قيمة الأمانة النمط الأوتوقراطي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان -0.050 بمستوى دلالة 0.679 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة الأمانة و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم "

- الفرضية الجزئية السادسة" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة النزاهة و النمط الأوتوقراطي " . ولاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سيبرمان بين درجة قيمة النزاهة و النمط الأوتوقراطي و الجدول التالي يبين النتائج :

جدول (22) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجة قيمة النزاهة و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط سيبرمان	العدد	المتغيرات
غير دالة عند	0.225	0.137	71	قيمة النزاهة
0.05				النمط الأوتوقراطي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان 0.137 بمستوى دلالة 0.225 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة النزاهة و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم " .

المناقشة :

بعد القراءة الإحصائية للجدول المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين درجات القيم الاجتماعية (التعاون - التسامح - الصدق - التكافل - الأمانة - النزاهة) . وبين النمط القيادي الأوتوقراطي بحساب معامل الارتباط سيبرمان نلاحظ أنه لا توجد أي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أي درجة من درجات القيم لرؤساء الأقسام ونوابهم وبين سلوكيات النمط الأوتوقراطي الممارسة من طرفهم عند مستوى الدلالة 0.05 باستثناء قيمة التكافل كما هو ثابت من الجدول رقم (20) أين كان قيمة معامل الارتباط 0.303 ومستوى الدلالة 0.010 وهي دالة عند 0.05 ومنه يمكن قبول الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاجتماعية لرؤساء الأقسام ونوابهم والنمط القيادي الأوتوقراطي " وهو عكس ما توقعه الباحث إذ أن سلوكيات النمط الاوتوقراطي كالتفرد بالقرارات وعدم إشراك الغير ممن لهم مصلحة وصفة وغياب الحوار وعدم تفويض الصلاحيات قد تكون نتيجة ثقافة تنظيمية تشكلت داخل بيئة التنظيم

وترسخت عبر سنوات من التنفيذ والتسيير توارثها المسؤولون جيل بعد جيل وأثرت في تشكيلها عدة عوامل تنظيمية داخلية أو خارجية سياسية أو إقتصادية أو تاريخية تنطلق كلها من مبدأ أن الأفراد لا يعملون ولا يؤدون واجباتهم المهنية إلا تحت الضغط والإكراه والتهديد بالعقوبة .

و"القائد" داخل النظام لابد أن يكون ممثلاً ومنحازاً لقيم النظام وأهدافه وإن تعارض ذلك مع قيمه الاجتماعية . إلا أن سلوكيات النمط الأوتوقراطي تناقصت وتضائلت مع تطور الفكر الإداري في المنظمات الحديثة التي أصبحت بيئتها الداخلية لا تقبل هذه السلوكيات التي أثبتت معظم الدراسات فشلها في التسيير وفي تحقيق أهداف التنظيمات بمختلف أشكالها ودورها في زيادة الصراع التنظيمي مما يؤثر سلباً على إستقرار المنظمة . والجامعة على إعتبارها بيئة للعلم والثقافة والتعليم فهي لا تقبل مثل هذه السلوكيات القيادية الأوتوقراطية تحت أي ظرف وهذا ما يفسر نتائج الدراسة الحالية والتي أكدت أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذا النمط متوسطة.

رابعاً : عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثانية

توجد علاقة بين القيم الاجتماعية و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الشهيد حمه لخصر بالوادي .

و للإجابة عن الفرضية الثانية يجب الإجابة عن الفرضيات الجزئية التالية :

- الفرضية الجزئية الأولى : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة التعاون و النمط الديمقراطي " ولاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سيرمان بين درجة قيمة التعاون و النمط الديمقراطي و الجدول التالي يبين النتائج :

جدول (23) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجة قيمة التعاون و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط سيبرمان	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
قيمة التعاون	71	0.430	0.000	دالة عند 0.01
النمط الديمقراطي				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان 0.430 بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ولذلك فهي دالة عند 0.01 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة و التي تنص " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة التعاون و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم "

- الفرضية الجزئية الثانية : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة التسامح و النمط الديمقراطي " ولاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سيبرمان بين درجة قيمة التسامح و النمط الديمقراطي و الجدول التالي يبين النتائج :

جدول (24) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجة قيمة التسامح و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط سيبرمان	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
قيمة التسامح	71	0.275	0.020	دالة عند 0.05
النمط الديمقراطي				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان 0.275 بمستوى دلالة 0.020 وهي أقل من 0.05 ولذلك فهي دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة و التي تنص " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة التسامح والنمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم "

- الفرضية الجزئية الثالثة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة الصدق و النمط الديمقراطي " ولاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سيبرمان بين درجة قيمة الصدق و النمط الديمقراطي و الجدول التالي يبين النتائج :

جدول (25) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجة قيمة الصدق و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم .

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط سيبرمان	العدد	المتغيرات
غير دالة عند 0.05	0.057	0.227	71	قيمة الصدق
				النمط الديمقراطي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان 0.227 بمستوى دلالة 0.057 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة الصدق و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم "

- الفرضية الجزئية الرابعة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة التكافل و النمط الديمقراطي " ولاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سيبرمان بين درجة قيمة التكافل و النمط الديمقراطي و الجدول التالي يبين النتائج :

جدول (26) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجة قيمة التكافل و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم .

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط سيبرمان	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
قيمة التكافل	71	0.577	0.000	دالة عند 0.01
النمط الديمقراطي				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان 0.577 بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ولذلك فهي دالة عند 0.01 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة التكافل و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم "

• الفرضية الجزئية الخامسة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة الأمانة و النمط الديمقراطي " ولاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سيبرمان بين درجة قيمة الأمانة و النمط الديمقراطي و الجدول التالي يبين النتائج : جدول (27) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجة قيمة التكافل و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم .

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط سيبرمان	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
قيمة الأمانة	71	0.247	0.038	دالة عند 0.05
النمط الديمقراطي				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان 0.247 بمستوى دلالة 0.05 وهي أقل من 0.05 ولذلك فهي دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة و

التي تنص " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة الأمانة و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم " .

• الفرضية الجزئية السادسة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة

النزاهة و النمط الديمقراطي " و لاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل

ارتباط سييرمان بين درجة قيمة النزاهة و النمط الديمقراطي و الجدول التالي يبين

النتائج : جدول (28) : قيمة معامل الارتباط سييرمان

بين درجة قيمة التكافل و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم .

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط سييرمان	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
قيمة النزاهة	71	0.601	0.000	دالة عند 0.01
النمط الديمقراطي				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سييرمان 0.601 بمستوى دلالة

0.000 وهي أقل من 0.01 ولذلك فهي دالة عند 0.01 وهذا يعني رفض الفرضية

الصفرية وقبول البديلة وهي التي تنص " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة

النزاهة و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم " .

المناقشة : من خلال القراءة الإحصائية للجدول المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين درجات القيم

الاجتماعية (التعاون - التسامح - الصدق - التكافل - الأمانة - النزاهة) وبين النمط القيادي

الديمقراطي بحساب معامل الارتباط سييرمان نلاحظ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين جميع

درجات القيم الاجتماعية لرؤساء الأقسام ونوابهم وبين سلوكيات النمط الديمقراطي الممارسة من

طرفهم عند مستوى الدلالة 0.05 ومن هنا نقول بقبول الفرضية البديلة * توجد علاقة بين القيم

الاجتماعية لرؤساء الأقسام ونوابهم والنمط القيادي الديمقراطي * وهو ما يتفق مع طرح الباحث

على أساس أن النمط الديمقراطي يتشكل من مجموع سلوكيات تتفق في معظمها مع أبعاد القيم الاجتماعية المعتمدة في الدراسة .

فمشاركة الزملاء في اتخاذ القرارات التي تخصهم وقبول المناقشة والحوار وتفويض بعض الصلاحيات والمساعدة في إنجاز المهام ومراعاة الفروق الفردية في التعامل وتعزيز العمل والرفع من الروح المعنوية وغيرها من السلوكيات الديمقراطية قد يكون مصدرها وموجهها ودافعها هي القيم الاجتماعية لرؤساء الأقسام ونوابهم خاصة قيمة التعاون والتكافل والتسامح التي تعمل على تقوية الروح الجماعية لأفراد التنظيم وترفع من درجات تقدير الذات والروح المعنوية للأفراد وهذا ما يفسر الدرجات العالية التي حققتها هذه القيم في نتائج الدراسة .

والجامعة كتنظيم معظم فاعليه لهم مستوى ثقافي وعلمي معتبر ولها أهداف تنظيمية أهمها صناعة الفرد المتعلم والمتقف القادر على تحمل المسؤولية في الحاضر (الأستاذ) وفي المستقبل (الطالب) تدعم مثل هذه التصرفات القيادية الديمقراطية والتي تتوافق مع محددات البيئة التنظيمية الداخليه وقيمها العلمية والتعليمية وهذا ما يحقق توافق قيمي بين الأفراد وقيم التنظيم مما يحقق الاستقرار داخل الجامعة ويعزز السلوكيات القيادية الديمقراطية وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية والتي أكدت أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذا النمط عالية.

خامسا : عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

توجد علاقة بين القيم الاجتماعية و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الشهيد حمه لخصر بالوادي .

و للإجابة عن الفرضية الثالثة يجب الإجابة عن الفرضيات الجزئية التالية :

- الفرضية الجزئية الأولى : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة التعاون و النمط المتسبب " ولاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين درجة قيمة التعاون و النمط المتسبب و الجدول التالي يبين النتائج :

جدول (29) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجة قيمة التعاون و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط سيبرمان	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
قيمة التعاون	71	0.193	0.108	غير دالة عند 0.05
النمط المتسبب				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان 0.193 بمستوى دلالة 0.108 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة التعاون و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم " .

• الفرضية الجزئية الثانية : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة التسامح و النمط المتسبب " ولاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سيبرمان بين درجة قيمة التسامح و النمط المتسبب و الجدول التالي يبين النتائج

جدول (30) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجة قيمة التسامح و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط سيبرمان	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
قيمة التسامح	71	-0.087	0.472	غير دالة عند 0.05
النمط المتسبب				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (08) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان -0.087 بمستوى دلالة 0.472 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية

البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة التسامح و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم " .

- الفرضية الجزئية الثالثة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة الصدق و النمط المتسبب " و لاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سييرمان بين درجة قيمة الصدق و النمط المتسبب و الجدول التالي يبين النتائج :

جدول (31) : قيمة معامل الارتباط سييرمان

بين درجة قيمة الصدق و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط سييرمان	العدد	المتغيرات
غير دالة عند 0.05	0.108	-0.192	71	قيمة الصدق
				النمط المتسبب

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سييرمان -0.192 بمستوى دلالة 0.108 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة الصدق و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم "

- الفرضية الجزئية الرابعة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة التكافل و النمط المتسبب " و لاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سييرمان بين درجة قيمة التكافل و النمط المتسبب و الجدول التالي يبين النتائج :

جدول (32) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجة قيمة التكافل و النمط المتسبب لدى رؤساء الاقسام ونوابهم

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط سيبرمان	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
قيمة التكافل	71	0.033	0.787	غير دالة عند 0.05
النمط المتسبب				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان 0.033 بمستوى دلالة 0.787 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة التكافل و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم " .

- الفرضية الجزئية الخامسة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة الأمانة و النمط المتسبب " و لاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سيبرمان بين درجة قيمة الأمانة و النمط المتسبب و الجدول التالي يبين النتائج:

جدول (33) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجة قيمة الأمانة و النمط المتسبب لدى رؤساء الاقسام ونوابهم

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط سيبرمان	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
قيمة الأمانة	71	-0.100	0.408	غير دالة عند 0.05
النمط المتسبب				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان -0.100 بمستوى دلالة 0.408 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول

الصفريّة و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة الأمانة و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم "

- الفرضية الجزئية السادسة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة قيمة النزاهة و النمط المتسبب " و لاختبار هذه الفرضية الجزئية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سييرمان بين درجة قيمة النزاهة و النمط المتسبب و الجدول التالي يبين النتائج:

جدول (34) : قيمة معامل الارتباط سييرمان

بين درجة قيمة النزاهة و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط سييرمان	العدد	المتغيرات
غير دالة عند 0.05	0.470	0.087	71	قيمة النزاهة النمط المتسبب

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سييرمان 0.087 بمستوى دلالة 0.470 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفريّة و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة النزاهة و النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم "

المناقشة : بعد القراءة الإحصائية للجدول المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين درجات القيم الاجتماعية (التعاون - التسامح - الصدق - التكافل - الأمانة - النزاهة) وبين النمط القيادي المتسبب (الحر) بحساب معامل الارتباط سييرمان نلاحظ أنه لا توجد أي علاقة ارتباطية ذات دلالة بين أي درجة من درجات القيم لرؤساء الأقسام ونوابهم وبين سلوكيات النمط المتسبب الممارسة من طرفهم عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه يمكن قبول الفرضية الصفريّة * لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاجتماعية لرؤساء الأقسام ونوابهم والنمط القيادي

المتسبب * وهو عكس ما توقعه الباحث إذ أن سلوكيات النمط المتسبب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم لا ترتبط وجوبا بقيمهم الاجتماعية والتي هي في الأصل لها مهمة ضابطة وموجهة للسلوك الاجتماعي .

فتهرب القائد من حل المشاكل التي تحدث في العمل وعدم الاكتراث بها وترك ذلك للزملاء وتفويض كامل الصلاحيات للغير والتغيب عن الاجتماعات التنظيمية والتردد في إتخاذ القرارات وغيرها من السلوكيات القيادية المتسببية قد تعود إلى عدة عوامل أخرى منها طبيعة الأشخاص وتركيباتهم النفسية الضعيفة التي لا تقدر على القيام بالمهام القيادية والتي تستوجب الإلتزام والضبط والمواجهة والصرامة وهذا يعود إلى سبب آخر مهم وهو عدم الإختيار الأمثل للقيادات الإدارية والذي يجب أن يرتكز أساسا على معايير مهنية محايدة ونزيهة بعيدا على المعايير الشخصية كالقربة أو الجهوية أو الإلتناءات السياسية أو الفكرية والتي لا تنتج في العادة لإقيادات ضعيفة لا تملك قرارها بنفسها ولا يصبح لها أي هدف سوى كسب رضا الجهة التي عينتها في هذا المنصب ولو على حساب التنظيم وأهدافه .

كما أن ظهور السلوكيات القيادية المتسببية قد تسهم فيه جوانب تنظيمية داخلية مثل غياب الرقابة والمحاسبة من القيادة العليا وعدم تنفيذ أنظمة العقاب والثواب وضعف الإلتناء والولاء بعدم تحقيق رغبات ومتطلبات القادة المادية والاجتماعية من أجر محترم ورعايه إجتماعية وصحية وغيرها وهذا يؤدي إلى الضعف والترهل القيادي . كما أن التسبب قد يكون هو الصفة الغالبة للقيادة العليا وبالضرورة يتعدى ذلك إلى باقي المستويات القيادية على اعتبار أن القيادة العليا لها أثر كبير في بلورة القيم التنظيمية .

كما أن النظام السياسي للدولة المتسبب والضعيف والذي لا يملك قرارته بنفسه كما هو الحال في العديد من دول العالم الثالث يسهم في ظهور السلوكيات القيادية المتسببية في باقي التنظيمات والمؤسسات والتي هي جزء من النظام العام للدولة .

ومثل هذه السلوكيات القيادية لا يمكن أن تسود داخل بيئة متميزة وذات قيم خاصة علمية وتعليمية مثل الجامعة والتي تضطلع بمسؤوليات جسيمة ولها أهداف كبيرة تتعلق بمستقبل جميع قطاعات الدولة التي لا يمكن تحقيقها إلا بوجود قيادات قوية حازمة ومنضبطة ومدركة لمسؤولياتها وهذا ما ظهر في نتائج هذه الدراسة والتي أكدت أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذا النمط متوسطة .

سادسا : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الشهيد حمه لخصر بالوادي هو النمط الديمقراطي .

عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأنماط القيادية

1 . عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات النمط الأوتوقراطي:

الجدول رقم (35): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط الأوتوقراطي

رقم العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق					
											العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
											%	%	%	%	%
1	5	6	8	29	23	2.83	1.283	56.6%	6	متوسطة					
	7	8.5	11.3	40.8	32.4										
2	19	17	22	9	4	2.46	1.181	49.2%	10	ضعيفة					
	26.8	23.9	31	12.7	5.6										
3	3	7	23	29	9	3.48	0.984	69.6%	4	عالية					
	4.2	9.9	32.4	40.8	12.7										

ضعيفة	12	%41.9	1.038	2.08	2	6	11	29	23	4
					2.8	8.5	15.5	40.8	32.4	
متوسطة	7	%55.2	1.114	2.76	5	12	25	19	10	5
					7	16.9	35.2	26.8	14.1	
متوسطة	7	%55.2	1.259	2.76	9	9	22	18	13	6
					12.7	12.7	31	25.4	18.3	
عالية	3	%75.2	1.075	3.76	15	38	9	4	5	7
					21.1	53.5	12.7	5.6	7	
ضعيفة	9	%51.8	1.260	2.59	7	9	20	18	17	8
					9.9	12.7	28.2	25.4	23.9	
ضعيفة	11	%48.2	1.294	2.41	5	11	16	15	24	9
					7	15.5	22.5	21.1	33.8	
عالية	2	%77	0.995	3.85	16	38	11	2	4	10
					22.5	53.5	15.5	2.8	5.6	
متوسطة	5	%59.2	1.236	2.96	9	14	24	13	11	11
					12.7	19.7	33.8	18.3	15.5	
عالية	1	%77.2	0.946	3.86	17	35	13	4	2	12
					23.9	49.3	18.3	5.6	2.8	
متوسطة	/	%61.4	0.479	3.07	المتوسط العام لبعيد النمط الأوتوقراطي					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن بعد " النمط الأوتوقراطي " تحصل على متوسط حسابي قدره 3.07 وانحراف معياري قدر بـ 0.479، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 61.4% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذا النمط متوسطة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، حيث انحصر المتوسط الحسابي لعبارات البعد بين (2.08 - 3.86) بحيث كانت المرتبة الأولى للعبارة رقم 12: " أبدي اقتراحاتي وأعمل على تنفيذها ونجاحها بنفسني " على متوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 0.946، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 77.2%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة عالية، وكانت المرتبة السادسة للعبارة رقم 1: " أحرص على أن يسير العمل روتينيا وفق الأنظمة والتعليمات "، على متوسط حسابي قدره 2.83 وانحراف معياري قدره 1.183، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 56.6%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة متوسطة، وكانت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 4: " لا أهتم باقتراحات الزملاء التي تخص عملي "، على متوسط حسابي قدره 2.08 وانحراف معياري قدره 1.038، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 41.9% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة ضعيفة.

2 . عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات النمط الديمقراطي:

الجدول رقم (36): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط الديمقراطي

رقم العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق					
											العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
											%	%	%	%	%
13	2	2	8	33	26	4.11	0.919	%82.2	5	عالية					
	2.8	2.8	11.3	46.6	36.6										
14	1	4	10	30	26	4.07	0.931	81.4%	8	عالية					
	1.4	5.6	14.1	42.3	36.6										
15	1	1	5	33	31	4.30	0.782	86%	1	عالية جدا					
	1.4	1.4	7	46.6	43.7										
16	1	3	6	28	33	4.25	0.890	85%	2	عالية جدا					
	1.4	4.2	8.5	39.4	46.6										
17	5	4	13	27	22	3.80	1.154	76%	12	عالية					
	7	5.6	18.3	38	31										
18	2	3	12	27	27	4.04	0.992	80.8%	9	عالية					
	2.8	4.2	16.9	38	38										
19	3	9	32	20	7	723.	0.956	%65.4	13	متوسطة					
	4.2	12.7	45.1	28.2	9.9										
20	2	2	8	27	32	4.20	0.950	84%	3	عالية					

					45.1	38	11.3	2.8	2.8	
عالية	9	80.8%	0.948	4.04	28	23	15	5	0	21
					39.4	32.4	21.1	7	0	
عالية	3	84%	0.950	4.20	29	29	11	2	0	22
					40.8	40.8	15.5	2.8	0	
عالية	7	81.6%	0.946	4.08	29	26	11	3	2	23
					40.8	36.6	15.5	4.2	2.8	
عالية	11	80.2%	0.978	4.01	26	26	15	2	2	24
					36.6	36.6	21.1	2.8	2.8	
عالية	6	82%	0.864	4.10	25	32	11	2	1	25
					35.2	45.1	15.5	2.8	1.4	
عالية	/	80.8%	0.630	4.04	المتوسط العام لبعده النمط الديمقراطي					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن بعد " النمط الديمقراطي " تحصل على متوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري قدر بـ 0.630، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 80.8% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذا النمط عالية وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، حيث انحصر المتوسط الحسابي لعبارات البعد بين (3.27 - 4.30) بحيث كانت المرتبة الأولى للعبارة رقم 15: " أتعامل مع الأنظمة والتعليمات بمرونة " على متوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره

0.782، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة عالية جدا، وكانت المرتبة السادسة للعبارة رقم 25: " أسعى لتشجيع الزملاء من أجل الاضطلاع بأدوار قيادية "، على متوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري قدره 0.864، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 82%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة عالية وكانت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 19: " أفوض بعض صلاحياتي للزملاء في العمل "، على متوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف معياري قدره 0.956، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 65.4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة متوسطة.

3 . عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات النمط المتسيب:

الجدول رقم (37): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط المتسيب

رقم العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق					
											العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
											%	%	%	%	%
26	2	6	13	72	23	3.89	1.049	77.8%	1	عالية					
	2.8	8.5	.381	38	32.4										
27	4	9	25	22	11	3.38	1.074	67.6%	3	متوسطة					
	5.6	12.7	35.2	31	15.5										
28	16	10	22	17	6	2.82	1.268	56.4%	6	متوسطة					
	22.5	14.1	31	23.9	8.5										
29	21	24	13	8	5	2.32	1.216	46.4%	9	ضعيفة					

					7	.511	.381	.833	29.6	
ضعيفة	8	47%	1.255	2.35	6	6	18	18	23	30
					8.5	8.5	25.4	25.4	32.4	
عالية	2	69.8%	0.954	3.49	9	28	26	5	3	31
					12.7	39.4	36.6	7	4.2	
متوسطة	4	65.4%	1.195	3.27	13	18	20	15	5	32
					18.3	25.4	28.2	21.1	7	
ضعيفة	7	51.2%	1.156	2.56	5	6	30	13	17	33
					7	8.5	42.3	18.3	23.9	
ضعيفة	10	40.8%	1.200	2.04	6	3	7	27	28	34
					8.5	4.2	9.9	38	39.4	
متوسطة	5	58.8%	0.984	2.94	4	14	33	14	6	35
					5.6	19.7	46.5	19.7	8.5	
ضعيفة	10	40.8%	1.357	2.04	6	8	6	14	37	36
					8.5	11.3	8.5	19.7	52.1	
متوسطة	/	56.6%	0.526	2.83	المتوسط العام لبعده النمط المتسبب					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن بعد " النمط المتسبب " تحصل على متوسط حسابي قدره 2.83 وانحراف معياري قدر بـ 0.526، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 56.6% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذا النمط متوسطة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه

النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لعبارات البعد بين (2.04 - 3.89) بحيث كانت المرتبة الأولى للعبارة رقم 26: " أتعمد ألا أتدخل في شؤون الزملاء " ، على متوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 1.049 ، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 77.8% ، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة عالية، وكانت المرتبة السادسة للعبارة رقم 28: " أطلب من الزملاء القيام بمهامهم دون توجيه أو متابعة " ، على متوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري قدره 1.268 ، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 56.4% ، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة متوسطة، وكانت المرتبة الأخيرة مناصفة بين العبارتين رقم 34 و 36: " أتغيب عن حضور الاجتماعات التنظيمية " و " لا أسعى للحصول على المعلومة ولا أهتم بإيصالها الى المعنيين بها " على التوالي، على متوسط حسابي قدره 2.04 وانحراف معياري قدره 1.200 و 1.357 على التوالي، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 40.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذه العبارتين ضعيفة .

4 . ترتيب أبعاد محور الأنماط القيادية :

الجدول رقم (38): يوضح ترتيب أبعاد محور الأنماط القيادية:

أبعاد الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
النمط الأوتوقراطي	3.07	0.479	61.4%	2	متوسطة
النمط الديمقراطي	4.04	0.630	80.8%	1	عالية
النمط المتسيب	2.83	0.526	56.6%	3	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من الجدول نجد أن النمط الغالب لدي عينة الدراسة هو النمط الديمقراطي حيث كانت له أعلى قيمة للمتوسط الحسابي والمقدرة ب: 4.04، حيث تبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذا النمط عالية، يليه النمط الأوتوقراطي حيث قدر متوسطه الحسابي ب: 3.07 وتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذا النمط متوسطة، يليه النمط المتسيب حيث قدر متوسطه الحسابي ب: 2.83، وتبين أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لهذا النمط متوسطة بالتالي نقول أن النمط السائد هو النمط الديمقراطي.

المناقشة : من خلال القراءة الإحصائية للجدول المتعلقة بتوزيع إجابات عينة الدراسة للأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطي - الديمقراطي - المتسيب) وكذا الجدول الخاص بترتيب الأبعاد إستنادا إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات وكذلك الوزن النسبي جاء النمط الديمقراطي في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.04 وبوزن نسبي 80.8% أي بدرجة عالية حسب المحك المعتمد وهذا يؤكد صحة الفرضية المقترحة من الباحث * النمط السائد لدى رؤساء الأقسام ونوابهم هو النمط الديمقراطي * بمعنى أن أغلبية رؤساء الأقسام ونوابهم يميلون لإستخدام الأساليب الديمقراطية في تعاملهم القيادي مع باقي الفاعلين في الجامعة وهذا قد يعود إلى عدة عوامل منها :

- البيئة الجامعية وطبيعتها الخاصة التي تعتمد أساسا على تقدير الذات البشرية وتعزيز الروح المعنوية للأفراد والذين هم في الأصل نخبة المجتمع من حيث العلم والثقافة وبالتالي فهي بيئة خصبة لظهور السلوك الديمقراطي وتعزيزه والذي لا يمكن أن يعيش في البيئات المتخلفة والتي تتميز بالعديد من العوائق التي تحد من العمل بالأسلوب الديمقراطي .
- طبيعة المرؤوسين من أساتذة جامعيين وطلبة الذين لا يقبلون التعامل معهم بأسلوب الأمر والنهي والعقاب والإقصاء ويشعرون أن لهم القدرة على مشاركة رؤسائهم في التسيير بإبداء الرأي والمشورة والمساهمة الفعلية في تحقيق الأهداف المسطرة .

- القيم الإجتماعية التي يحملها رؤساء الأقسام ونوابهم والتي بينت نتائج الدراسة أنها تحصلت على إستجابات عالية خاصة القيم التي تساهم في الإندماج والعمل بروح الفريق الواحد (التعاون - التسامح - التكافل) وبدرجة أقل القيم التي تعزز الإلتزام (الصدق - الامانة - النزاهة) فهي موجّهات للسلوك القيادي داخل التنظيم وهي قيم تتقاطع مع أهم الأساليب الديمقراطية وتعمل على تعزيزها منها العمل على مشاركة الزملاء في صنع القرار- إستعمال مبدأ الحوار والمناقشة - التعرف على ميولات ورغبات المرؤسين - تفويض الصلاحيات - مراعاة الفروق الفردية - تعزيز الأعمال ورفع الروح المعنوية - وغيرها من السلوكيات التي تحتاج إلى منسوب عالي من القيم الإجتماعية من أجل توجيهها وتعزيزها .
- الطموح القيادي لرؤساء الأقسام ونوابهم المتمثل في الرغبة بالحفاظ على المنصب أو الإرتقاء إلى مناصب قيادية عليا يجعلهم يختارون النمط القيادي الديمقراطي والذي يعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية وذلك قصد الحصول على درجة كبيرة من رضا الزملاء وقبولهم لدعمهم في الإستمرار والإرتقاء خاصة مع إعتقاد نظام الإلتخاب لبعض المناصب القيادية.
- الدرجة العالية لوعي رؤساء الأقسام ونوابهم بالمسؤولية الملقاة عليهم وعلى الجامعة ككل من أجل القيام بالدور الإجتماعي المنوط بها وهو تكوين جيل متعلم ومتقن في جميع الميادين والتخصصات يكون قادر على حمل مشروع تنموي وحضاري يساهم في تقدم البلاد وإلتحاقها بركب الدول المتقدمة . وهذا لا يكون إلا بإختيار أفضل الطرق والأساليب القيادية والنمط القيادي من أفضل هذه الأساليب والتي أكدت العديد من الدراسات نجاعته خاصة في الدول السائرة في طريق النمو .
- نمط التسيير العام التي تنتهجه الإدارة العليا للجامعة من خلال محاولة إحتواء الجميع وإشراك الأطراف المعنية في إتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير اليومي للعمل وإعتقاد أسلوب الإلتخاب لشغل بعض المناصب القيادية وهذا من أجل التخفيف من حدة الصراع

التنظيمي التي عانت منه الجامعة في سنوات ماضية وغيرها من القرارات التي تقترب إلى النمط الديمقراطي فرضت على باقي المستويات القيادية ومنها رئاسة القسم مسايرة هذه الإجراءات بنسب مختلفة وقد كان لها أثر واضح من تخفيف من حدة الصراع وتحقيق العديد من الإنجازات على الصعيد التنظيمي الداخلي وعلى المستوى الخارجي .

سابعاً : عرض و مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

قبل عرض النتائج نذكر بالفرضية : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية (الأوتوقراطي - الديمقراطي - المتسيب) لرؤساء الأقسام ونوابهم تعزى لمتغير الجنس . و لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب قيمة (ت) للفروق في الأنماط القيادية الثلاثة

1 - حساب قيمة (ت) للفروق في النمط الأوتوقراطي حسب متغير الجنس -

جدول (39) قيمة (ت) للفروق في النمط الأوتوقراطي حسب متغير الجنس

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
غير دالة عند 0.05	0.258	1.140	5.93	37.07	63	ذكور
			3.54	34.62	8	اناث

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة اختبار (ت) المناسبة حسب التجانس تساوي 1.140 بمستوى الدلالة 0.258 هي أكبر من 0.05 ، ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص ، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في النمط القيادي الأوتوقراطي حسب متغير الجنس .

2 - حساب قيمة (ت) للفروق في النمط الديمقراطي حسب متغير الجنس .

جدول (40) قيمة (ت) للفروق في النمط الديمقراطي حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
ذكور	63	48.39	7.87	0.051	0.960	غير دالة عند 0.05
اناث	8	48.25	6.27			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة اختبار (ت) المناسبة حسب التجانس تساوي 0.051 بمستوى الدلالة 0.960 هي أكبر من 0.05 ، ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص ، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في نمط القيادي الأوتوقراطي حسب متغير الجنس .

3 - حساب قيمة (ت) للفروق في النمط المتسيب حسب متغير الجنس .

جدول (41) قيمة (ت) للفروق في النمط المتسيب حسب متغير الجنس .

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
ذكور	63	35.47	5.81	1.066	0.290	غير دالة عند 0.05
اناث	8	33.12	6.37			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة اختبار (ت) المناسبة حسب التجانس تساوي 1.066 بمستوى الدلالة 0.290 هي أكبر من 0.05 ، ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني قبول

الفرضية الصفرية التي تنص ، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في نمط القيادي الأوتوقراطي حسب متغير الجنس .

المناقشة : بعد عرض وقراءة الجداول الثلاثة الخاصة بمعرفة الفروق بين الأنماط القيادية حسب متغير الجنس باعتماد معامل قيمة ت لحساب الفروق حيث كانت النتائج غير دالة عند 0.05 للأنماط الثلاثة (الأوتوقراطي - الديمقراطي - المتسيب) وهذا يعني إعتقاد النظرية الصفرية * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام ونوابهم تعزى لمتغير الجنس وهو نفس طرح الباحث الذي يرى أن متغير الجنس في قيادة القسم لا يحدث الفرق في السلوك القيادي لعدة عوامل أهمها عدد الإناث في قيادة القسم الذي لا يتجاوز 08 أفراد بنسبة 11.27% وهي نسبة ضعيفة لا يكون لها تأثير إحصائي في الطابع العام لنمط السلوك لعينة الدراسة .

إن التوافق بين الجنسين في نظرتهم تجاه هذا النمط من القيادة يرجع إلى المدركات العلمية والثقافية المشتركة التي يتلقاها الجنسين من نفس المصادر كما يرجع إلى البيئة الاجتماعية التي تحمل نفس القيم . ورغم أن المجتمع المحلي وعلى حسب عينة الدراسة مازال لم يعطي للمرأة دورها الحقيقي في القيادة الإدارية لأسباب عدة تطرقنا لبعضها عند تحليل البيانات الشخصية إلا أن المرأة رغم ضعف تمثيلها إلا أن لها تطلع للعمل القيادي وتسعى لإثبات جدارتها من خلال البحث عن الأساليب الناجعة لذلك . وحسب نتيجة الدراسة فهي لا تختلف عن الرجل في تصورهما للأنماط القيادية .

ثامنا : عرض و مناقشة نتائج الفرضية السادسة

قبل عرض النتائج نذكر بالفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والأنماط القيادية (الأوتوقراطي - الديمقراطي - المتسيب) لرؤساء الأقسام ونوابهم . و لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سييرمان بين درجات الخبرة المهنية مع الأنماط القيادية الثلاثة والجدول التالي يبين النتائج :

جدول (42) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجات الخبرة المهنية و الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

القرار الاحصائي	الخبرة المهنية	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط سيبرمان
غير دالة عند 0.05	النمط المتسيب	0.065	0.222
غير دالة عند 0.05	النمط الديمقراطي	0.601	-0.063
غير دالة عند 0.05	النمط الأوتوقراطي	0.976	0.004

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان للنمط المتسيب هو 0.222 بمستوى دلالة 0.065 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية و النمط المتسيب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم "

كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان للنمط الديمقراطي هو 0.063 - بمستوى دلالة 0.601 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم .

ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان للنمط الأوتوقراطي هو 0.004 بمستوى دلالة 0.976 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم .

المناقشة : بعد عرض ومناقشة النتائج بإستعمال معامل الارتباط سيبرمان لمعرفة وجود علاقة بين الأنماط القيادية وبين درجات الخبرة المهنية لرؤساء الأقسام ونوابهم تأكد صحة الفرضية الصفرية * لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والانماط القيادية الممارسة من رؤساء الأقسام ونوابهم * وهذا عكس ما طرحه الباحث إذ أن خبرة القائد في المنصب تكسبه معرفة وإحاطة أكبر بمسؤولياته وتحديات العمل ومنها إختيار السلوك القيادي الأنسب للتعامل مع المرؤوسين .

إلا أنه ومن خلال نتائج الدراسة تبين أنه لا توجد علاقة بين الخبرة المهنية لرؤساء الأقسام ونوابهم وبين نمط السلوك القيادي الذي يمارسونه وهذا قد يعود لعدة أسباب يرى الباحث أن أهمها المستوى التعليمي لأفراد العينة الذي يمكنهم من معرفة وإدراك الأساليب القيادية الناجعة دون الحاجة إلى التجارب المتكررة لإثبات ذلك . كما أن الخبرة المهنية للأستاذ دون ممارسة أدوار قيادية لا يكون لها أثر واضح على طابع السلوك العام للعمل القيادي في رئاسة القسم سواء للرؤساء أو النواب فالخبرة المهنية عادة ترسخ وتؤكد مفاهيم نظرية يستطيع الشخص المتعلم إدراكها دون تجربة وهذا ما يفسر تطابق إجابات أغلبية أفراد العينة بمختلف فئاتهم المهنية على أسبقية النمط الديمقراطي على باقي الأنماط كما هو ثابت من نتائج الدراسة .

تاسعا : عرض و مناقشة نتائج الفرضية السابعة : قبل عرض النتائج نذكر بالفرضية: - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية في المنصب والأنماط القيادية (الأوتوقراطي - الديمقراطي - المتسيب) لرؤساء الأقسام ونوابهم . و لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب قيمة معامل ارتباط سيبرمان بين درجات الأقدمية في المنصب والانماط القيادية الثلاثة والجدول التالي يبين النتائج :

جدول (43) : قيمة معامل الارتباط سيبرمان

بين درجات الأقدمية في المنصب والأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

الأنماط	قيمة معامل الارتباط سيبرمان	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
النمط المتسيب	0.094	0.435	غير دالة عند 0.05
النمط الديمقراطي	-0.007	0.956	غير دالة عند 0.05
النمط الأوتوقراطي	-0.199	0.096	غير دالة عند 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان للنمط المتسيب هو 0.094 بمستوى دلالة 0.435 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية في المنصب و النمط المتسيب لدى رؤساء الأقسام ونوابهم "

كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان للنمط الديمقراطي هو 0.007 - بمستوى دلالة 0.956 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية في المنصب و النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم .

ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان للنمط الأوتوقراطي هو 0.199 - بمستوى دلالة 0.096 وهي أكبر من 0.05 ولذلك فهي غير دالة عند 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية و التي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية في المنصب و النمط الأوتوقراطي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

المناقشة : بعد عرض وقراءة الجدول بإستعمال معامل الإرتباط سيبرمان لمعرفة وجود علاقة بين الأقدمية في المنصب وبين الأنماط القيادية الممارسة من طرف رؤساء الأقسام ونوابهم أظهرت النتائج انه لا توجد أي علاقة إرتباطية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الأقدمية في المنصب وبين أنواع الأنماط الثلاثة (الاتوقراطي - الديمقراطي - المتسيب) ومنه وجب قبول الفرضية الصفرية * لا توجد علاقة بين الأقدمية في المنصب والأنماط القيادية الممارسة من رؤساء الأقسام ونوابهم * وهذا يتطابق مع طرح الباحث لأن الأقدمية في المنصب وإن كان تعطي للقائد معرفة أكبر بالمرؤسين وبالمناخ التنظيمي وبالتحديات الداخلية والخارجية لكن ليس بالضرورة ان تغير إتجاهاته وأفكاره نحو الأساليب القيادية التي يمارسها والتي يصعب تغييرها خاصة بعد زمن طويل من ممارستها أين ينهي العديد من القادة حياتهم المهنية في مناصب قيادية وهم يعتقدون بصحة إتجاهاتهم حتى ولو لم يحققوا نتائج كبيرة .

كما أن الثقافة التنظيمية تفرض على القادة أساليب قيادية يجب إتباعها من أجل المحافظة على مناصبهم وإرضاء للإدارة العليا. وإن كانت تتعارض مع توجهاتهم وقيمهم الشخصية و الإجتماعية مهما كانت المدة التي تقلدوا فيها مناصبهم ، وهذا نزولا عند طموحاتهم القيادية التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إرضاء القيادة العليا والتخفيف من حدة الصراع والحفاظ على إستقرار التنظيم ، خاصة في التنظيمات التي تشهد تغييرات كثيرة في المناصب القيادية كما هو الحال في عينة الدراسة الحالية. حيث أن أغلبية أفراد العينة لم يمضي عليهم إلا عهدة قيادية واحدة في مناصبهم وهذا ما يجعل من ممارسة السلوك القيادي في قيادة القسم لا يرتبط بالأقدمية في المنصب بقدر ما يرتبط بالتماهي مع السلوك المفروض من القيادة العليا للجامعة .

تاسعا : الاستنتاج العام :

بعد التطرق للأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة (القيم الاجتماعية - النمط القيادي) وربطها بإشكالية البحث في ظل المقاربة السوسيولوجية المختارة و باعتماد المنهج

الوصفي . ثم قيام الباحث بالمعالجة الإحصائية للبيانات الخاصة بعينة الدراسة باستخدام الاستمارة و باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم عرض النتائج و مناقشتها لكل الأسئلة المقترحة يمكن للباحث عرض أهم النتائج التي توصل إليها بالشكل التالي :

1- **البيانات الشخصية و السوسيو مهنية لعينة الدراسة :** من خلال السرد النظري فما يتعلق بعينة الدراسة الممثلة في رئاسة القسم العلمي في الجامعة (رؤساء أقسام ونوابهم) . تأكد للباحث أهمية اختياره لهذه العينة القصدية إذ أكدت معظم الدراسات و الباحثين عن اعتبارها نواة تكوين البناء التنظيمي للجامعة و الوحدة الأساسية فيه . ومن خلال نتائج الدراسة التي شملت كافة الأقسام العلمية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي يمكن استخلاص النتائج التالية :

- الطابع الذكوري لقيادة القسم العلمي إذا يمثل الذكور من رؤساء الاقسام و نوابهم نسبة 88.73 % وهي نسبة كبيرة إذا ما قورنت بالتمثيل العام من مجموع الأساتذة (ذكور - اناث). وهذا حسب رأي الباحث يرجع إلى بعض أعراف و تقاليد المجتمع المحلي ونظرتة إلى تولي المرأة المناصب القيادية . وعدم ثقة القيادة العليا بالجامعة في قيادة المرأة للأقسام العلمية وكذا إجماع المرأة و عدم ترشحها لهذه المناصب لما يعترضها من تحديات في ممارسة دورها القيادي .
- اعتماد الخبرة المهنية كمعيار مهم في اختيار قيادة القسم إذا أن أغلب أفراد العينة وهم 61 مفردة أي نسبة 85.92 % ينتمون الى فئة 1-5 سنوات

بمعنى أن لهم عهدة قيادية واحدة المحددة بثلاث سنوات طبقا للمرسوم التنفيذي 03-279 وهذا بقدر ما يعطي فرصة لجميع الأساتذة لتقلد هذا المنصب إلا أنه قد يؤثر على الأداء القيادي لرئاسة القسم من خلال الخوف من فقد المنصب وإنهاء الطموحات القيادية للأفراد الشيء الذي يجعل منهم يبذلون جهود في إرضاء القيادة العليا للجامعة ولو على حساب مصلحة السير الحسن للقسم العلمي .

• من خلال تحليل البيانات نلاحظ عدم وجود معايير واضحة ودقيقة لتعيين رؤساء الأقسام ونوابهم . لا في النصوص التشريعية و لا في اللوائح التنظيمية رغم أهمية هذا المستوى القيادي . مما يفسح المجال للإعتبارات الشخصية للقيادة العليا والتي عادة ما تبنى على اعتبارات غير مهنية كالقربة أو الجهوية أو الاتجاهات السياسية و الفكرية مما يؤثر على الأداء القيادي لرئاسة القسم و يقصي بعض الطاقات القيادية و التي يمكن أن تعطي إضافة للعملية القيادية في الجامعة .

2- **علاقة القيم الاجتماعية بالأنماط القيادية :** من خلال نتائج الدراسة تبين أنه

لا توجد علاقة بين القيم الاجتماعية لرؤساء الأقسام ونوابهم و بين النمط القيادي الأوتوقراطي و النمط المتسيب . و أثبتت النتائج وجود علاقة موجبة بين القيم الاجتماعية و النمط القيادي الديمقراطي . ومنه يمكن القول والإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة بأنه " توجد علاقة بين القيم الاجتماعية لرؤساء الأقسام و بين سلوكيات النمط الديمقراطي لديهم " وهو النمط القيادي السائد عن معظم أفراد العينة كما وضحت النتائج في الجدول رقم (38) و

بدرجة عالية وهذا يعني كلما زادت درجات القيم الاجتماعية لرؤساء الأقسام و نوابهم تعززت سلوكياتهم القيادية الديمقراطية .

وأظهرت النتائج تقارب بين درجات تطبيق القيم الاجتماعية بين جميع أفراد العينة إذا كانت درجة التطبيق متوسطة حسب المحك المعتمد في الدراسة باستثناء قيمة التعاون و التي حصلت على درجة تطبيق عالية نسبة 70 % ثم تليها في الرتبة الثانية قيمة التكافل بنسبة 66 % مما يدل على الدور الهام لهاتين القيمتين في تعزيز السلوك القيادي الديمقراطي . و بالرجوع إلى الجدول رقم (10) المتعلق بدرجات قيمة التعاون نجد حصول عبارة " تحرص على سماع الآخرين و فهم ما يقولونه " على الرتبة الأولى بدرجة عالية جدا و نسبة 89.2 % ثم تليها عبارة " تساعد غيرك في حل المشكلات التي تواجههم " بدرجة عالية و نسبة 82.2 % و بالنسبة لقيمة التكافل فحصلت عبارة " تساعد الطلبة غير المشرف عليهم في اعداد مذكرات تخرجهم " على المرتبة الأولى بدرجة عالية جدا ونسبة 87.6 % ثم تليها عبارة " تدافع على الشخص المظلوم متى استطعت ذلك " بدرجة عالية جدا و بنسبة 86.8 % وهذه النتائج تؤكد على علاقة القيم الاجتماعية التي يحملها رؤساء الأقسام و نوابهم على سلوكياتهم القيادية و التي أثبتت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الغالب على اعتباره أن أساس القيادة الديمقراطية تتمثل في التفاعل مع أفراد الجماعة و إشراكهم في اتخاذ القرارات ، وهي تقوم على الثقة في المرؤوسين و الاستفادة من آرائهم و أفكارهم و إتاحة الفرصة لمبادراتهم . كما يسعى القائد الديمقراطي الى تحقيق التآلف و الاندماج في

التنظيم ومن أهمها حسب نتائج الدراسة التعاون و التكافل اضافة الى باقي القيم المعتمدة و التي اثبتت نتائج الدراسة علاقتها بالسلوك الديمقراطي لأفراد العينة بدرجات متفاوتة .

من خلال نتائج الدراسة يتضح الدور الوظيفي للقيم الاجتماعية في دعم و تعزيز السلوك الديمقراطي لأفراد العينة لمساعدة الجامعة في تحقيق أهدافها على اعتبار أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأنسب لذلك . وهذا ما يسميه بارسونز " النقد المركزي للقيمة " و يدل على ما يتصف به النسق الاجتماعي من تماسك أو توجيهات مشتركة نحو الفعل و يرتبط التنظيم بالمجتمع عن طريق القيم و الاحتياجات الوظيفية التي لا يمكن اشباعها إلا عن طريق المجتمع حتى يضمن التنظيم استقراره و بقاءه .

إن تأثر السلوك القيادي داخل التنظيم بالقيم الاجتماعية كمتغير خارجي نجد له تفسير في النظرة التحليلية لبارسونز للتنظيم من وجهة نظر نظامية ثقافية . فالطابع النظامي الذي تتخذه القيم في سياق أداء الوظائف يجب أن يتسق مع قيم المجتمع بصفة عامة و أن القيم التنظيمية هي تمنح أهداف التنظيم الشرعية من خلال التزام التنظيم بالوفاء بالمتطلبات الوظيفية للنسق الأكبر (المجتمع) .

إن نجاح إدارة الجامعة في تعزيز سلوكيات القيادة الديمقراطية لرؤساء الأقسام ونوابهم من خلال نتائج الدراسة قد يرجع الى إهتمام الإدارة ومراعاتها للقيم الاجتماعية كدافع و موجه للسلوك التنظيمي ، وبذلك من خلال استثمار القيم الجوهرية التي يتفق حولها الجميع (الإدارة . الأساتذة . الطلبة) في

ضبط و توجيه السلوك داخل التنظيم و محاولة التوفيق بين القيم الاجتماعية للأفراد وقيم التنظيم . وهذا جوهر نظرية الإدارة بالقيم حسب " ما يكل أكونور وكينيث بلانكارد " كما أن تطويع نماذج التسيير المعتمدة و المستوحاة عادة من نماذج إدارية غربية قصد ضمان تحقيق الأهداف هو الضامن الوحيد لنجاح المنظمات حسب نظرية "أ" للتفوق الإداري للدكتور العساف و التي حاول من خلالها اعطاء تصور جديد للإدارة بالقيم يتلائم مع البيئة العربية الاسلامية .

لقد توافقت نتائج الدراسة الحالية من تأكيدها على علاقة السلوك التنظيمي الداخلي من خلال الأنماط القيادية بالقيم الاجتماعية كمتغير خارجي مع العديد من الدراسات السابقة منها دراسة غياث بوفلجة (1991) و التي أكدت على أن مصدر السلوكيات والاتجاهات السلبية للعمال اتجاه قاداتهم هي القيم التقليدية التي يحملونها ، دراسة الأزهر العقبي (2009) و التي خلصت الى أن نمط الاشراف السائد داخل المصنع يعكس مراعاة الرؤساء للعادات و التقاليد الاعراف السائدة في التنظيم علاقاتهم بمرؤوسيههم وكذا دراسة "عادل غزالي" (2007) و التي توصلت الى تأثر التنظيم الصناعي بالقيم الاجتماعية للمشرفين أما بالنسبة للدراسات التي أجريت في الأوساط الأكاديمية نجد دراسة " نادية أمينة كاري " (2012) و التي توصلت الى أن هوية الأستاذ الجامعي هي مزيج بين الثقافة المجتمعية و الثقافة التنظيمية . ودراسة " ماك يفوي " (2004) و التي خلصت إلى وجود درجات عالية من تطابق القيم بين رؤساء المدرسة العليا ومناطقهم .

3- النمط القيادي السائد : لقد اوضحت نتائج الدراسة بأن أفراد العينة من رؤساء الاقسام و نوابهم يمارسون أكثر من نمط قيادي واحد ، فتعددت سلوكياتهم القيادية بين النمط الديمقراطي بأغلبية 80.8 % للوزن النسبي وبدرجة عالية ثم يليها النمط الديكتاتوري نسبة 61.4 % للوزن النسبي بدرجة متوسطة و أخيرا النمط المتسيب بنسبة 56.6% للوزن النسبي بدرجة متوسطة . وهذا يتطابق مع دراسة " مقلاتي" (2020) و التي أكدت أن مدراء الجامعات يمارسون الأساليب الديمقراطية الثلاثة (الديمقراطي - الديكتاتوري -المتسيب) بدرجات متفاوتة وبترتيب تنازلي ، ويرجع ذلك حسب رأي الباحث إلى تأثير الموقف الاجتماعي على سلوك القائد ، فرئيس القسم و نوابهم يتعاملون مع فاعلين إجتماعيين بمستويات مختلفة (إدارة عليا - أساتذة - طلبة) وهم يتعرضون لمواقف مختلفة و عديدة تحتم عليهم أحيانا سلوكيات تتوافق مع ذلك الموقف حفاظا على المصلحة العامة و لو لم يتوافق ذلك مع قيمهم ، وهذا ما أكدته دراسة "حيدر" (2002) و التي ترى امكانية الاعتماد على النظرية الموقفية في قياس وتحديد الأنماط القيادية في المنظمات الخدمية العراقية

كما أكدت نتائج الدراسة بأن النمط الغالب هو النمط الديمقراطي و بدرجة عالية وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية البديلة " النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي" و تطابق هذا مع العديد من الدراسات السابقة منها دراسة "عالية بن ابراهيم" (2016). دراسة " مرزوق مقلاتي" (2020) دراسة "ye" (2009) ، ويرجع ذلك في رأي الباحث الى البيئة التنظيمية للجامعة و

طبيعة الفاعلين فيها فهي بيئة للتعليم و التعلم يعد العنصر البشري المكون المهم فيها .

كما أن المستوى التعليمي للفاعلين الإجماعيين داخل الجامعة يحتم على القيادة مراعاة البعد الانساني و الاجتماعي في التعامل معهم و هي السمة الغالبة في النمط الديمقراطي ، كما أن الالتزامات و القيم الاجتماعية المحلية لرؤساء الاقسام و نوابهم تفرض عليهم مراعاة البعد الاجتماعي كونهم يعملون في مجتمعهم ولهم علاقات عائلية وصلات قرابة و انتماءات متعددة اجتماعية و فكرية و سياسية قد يتعارض تحقيق رغباتهم مع القيم التنظيمية مما يحتم على رؤساء الأقسام ونوابهم مراعاتها وهذا يحتاج الى مرونة في التعامل القيادي وهي أحد أهم خصائص النمط الديمقراطي ، وهذا ما أكدت عليه دراسة "نادية أمينة كاري" (2012) إذ خلصت الدراسة الى أن الأستاذ الجامعي قد يواجه أزمة هوية مهنية ، وهذه الازمة خلفتها له هيمنة كل ما هو اجتماعي من خلال عدم الفصل بين ما هو علمي يستدعى الخضوع للقيم التنظيمية و ما هو اجتماعي تهيمن عليه المعتقدات التقليدية البارزة في شكل قيم " ثقافية مجتمعية " .

4- علاقة البيانات الشخصية و السوسيو مهنية بالأنماط القيادية : من خلال

نتائج الدراسة لا توجد فروق في الأنماط القيادية تبعا لمتغير الجنس و بذلك تحقق الفرضية الصفرية بمعنى أن هناك تماثل في تصورات أفراد العينة ذكور وإناث حول الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي - الديكتاتوري - المتسيب) ، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين المتغيرات السوسيومهنية و بين

الأنماط القيادية (الخبرة المهنية ، الاقدمية في المنصب ، نوع المنصب) . وهذا عكس ما افترضه الباحث و بالتالي لم تتحقق الفرضيات الرابعة و الخامسة و السادسة و عليه يرى الباحث أن تحديد السلوك القيادي لأفراد العينة من رؤساء الأقسام و نوابهم عموماً لا يخضع لمتغيرات تنظيمية داخلية تتشكل من خلالها ثقافة التنظيم فقط، بل يتأثر بعوامل و متغيرات خارجة عن التنظيم أهمها القيم الاجتماعية كما أكدت نتائج الدراسة الحالية إضافة الى عدة عوامل اقتصادية سياسية تتفاعل مع البيئة الداخلية للجامعة في إطار دور وظيفي يعتمد على التكامل و التكيف و الموائمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، وهذا ما أكدته دراسة " عالية بن ابراهيم " . وكذا دراسة " أوقاسي لونيس " (2001) .

خاتمة

من خلال إستعراض الجانب النظري والنتائج الميدانية للدراسة يتضح الدور الجوهرى والأساسى للقيادة الاكاديمية الجامعية بمختلف مستوياتها فى توجيه الجهود والعمليات الإدارية من أجل تحقيق التميز والنجاح والمساهمة الفعالة فى الدفع بعجلة التنمية من أجل إرساء مشروع نهضوى تسعى من خلاله الدولة للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة على إعتبار أن الجامعة هى مرحلة مهمة من صناعة الكوادر البشرية وفى مختلف التخصصات التى تحتاجها الدولة من أجل صناعة التكامل التنموى.

وتختلف الأدوار والمسؤوليات للقيادة الاكاديمية بإختلاف المستويات بين العليا والدنيا إذ تعد قيادة القسم العلمى من رؤساء الأقسام ونوابهم العمود الفقري لهذه القيادة وحلقة الوصل بين القيادة العليا وباقي الفاعلين على مستوى الجامعة من طلبة وأساتذة فمن خلالها يتم تنفيذ السياسات العليا للقيادة الجامعية وبواسطتها تتعرف القيادة العليا على الواقع التنظيمى والإحتياجات الإدارية والبيداغوجية للوسط الجامعى المسؤولة عليه قصد المراجعة والتقييم وتدارك النقائص فى الوقت المناسب من أجل تحقيق أهداف الجامعة .

ومنه فقد تطرقت عديد الدراسات إلى طبيعة السلوك القيادى لهذه القيادات ومدى تجانسه مع البيئة التنظيمية الداخلية على إعتبار أن هذا السلوك يتحكم فيه عديد العوامل الداخلية والخارجية وهو نتيجة لعدة متغيرات وموجهات منها القيم الاجتماعية والتى أكدت الدراسة الحالية من خلال النتائج الميدانية على دورها فى تعزيز السلوك القيادى لرؤساء الأقسام ونوابهم داخل الجامعة وتحددت هذه القيم فى (التعاون - التكافل - التسامح - الصدق - الأمانة - النزاهة) والتى ظهر من خلال النتائج علاقتها بالنمط القيادى الديمقراطى على إعتبار أنه هو النمط القيادى الغالب على سلوك رؤساء الأقسام ونوابهم ، وهذا يتطابق مع نتائج عديد الدراسات التى أجريت على القيادة الاكاديمية الجامعية وهذا راجع إلى طبيعة الوسط الجامعى والفاعلين الإجتماعيين التى تمثل الإعتبارات الإنسانية لديهم الأساس الأول فى التعامل وتحقيق النجاح وذلك من خلال الحوار

وإشراك الجميع في إتخاذ القرار والدعم والإسناد وتشجيع المبادرة والإبداع وغيرها من السلوكات القيادية الديمقراطية .

ونرى من خلال قراءة ومناقشة النتائج وإنطلاقا من الدور المحوري لقيادة القسم ضرورة الاهتمام بهذا المستوى القيادي من خلال دعمه بنصوص تشريعية تبين الشروط وأهم المعايير المعتمدة في إختيار الأفراد بعيدا عن الحسابات الشخصية مع تحديد الأدوار والوظائف والزيادة في العلاوات المادية الخاصة بالمنصب وإعادة النظر في التوزيع الزمني لرؤساء الأقسام ونوابهم بين المهام الإدارية والبيداغوجية وغيرها من الإجراءات التي تساعد قيادة القسم على أداء دورها الريادي والمحوري في تحقيق الأهداف العامة للجامعة .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أ- المصدر : القرآن الكريم

ب- قائمة المراجع

1- المراجع العربية :

1. إبراهيم ، درويش .(1975) . علم السياسة القاهرة : دار النهضة العربية للطباعة والنشر .
2. ابن العربي ، أبو بكر محمد بن عبد الله . (1996) . أحكام القرآن . بيروت : دار الكتب العلمية .
3. ابن عاشور ، محمد الطاهر .(2000) . التحرير والتنوير . ط 1 . بيروت : مؤسسة التاريخ .
4. ابن عقيل . الواضح في أصول فقه . (1/192) .
5. ابن منظور ، محمد بن مكرم . (1993) . لسان العرب . ط 3 . بيروت : دار إحياء التراث العربي .
6. أبو الحسن ، مسلم بن الحجاج .(2010) . صحيح مسلم . ط 3 . تحقيق : خليل مأمون شيحا . بيروت : دار المعرفة .
7. أبو جادو ، محمد صالح . (2013) . سيكولوجية التنشئة الاجتماعية . ط 9 . عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع .
8. أبو زيد ، فهمي مصطفى وحسن عثمان . (2003) . الإدارة العامة . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
9. أبو شيخة ، نادر أحمد و عبد الله أحمد . (2003) . الإدارة في التراث العربي الإسلامي . عمان : جامعة القدس .
10. أحمد ، محسن لطفي .(2011) . مقدمة في الإحصاء الاجتماعي . جامعة الملك سعود . السعودية : النشر العلمي والمطابع .
11. أحمد ، الشرباصي . (1981) . موسوعة أخلاق القرآن . ط 1 . بيروت . لبنان : دار الرائد العربي .
12. أحمد ، حسن القواسمة و عايد بن علي البلوي . (2015) . منظومة القيم الجامعية . ط 1 . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
13. أحمد ، عبد الله الصباب وآخرون . (2010) . أساسيات الإدارة الحديثة . ط 3 . جدة ، السعودية : خوازم العلمية للنشر والتوزيع .

14. أحمد ، قوارية . (2007) . فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي .
بن عكنون الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
15. أحمد ، ماهر . (2000) . السلوك التنظيمي . مدخل بناء المهارات . ط 7 . الإسكندرية :
الدار الجامعية.
16. أحمد ابراهيم ، أحمد . (2012) . التربية الدولية . القاهرة : دار الفكر العربي .
17. أحمد صغر، عاشور . (1989) . إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي
. الإسكندرية : الدار الجامعية .
18. اسكندر ، إبراهيم نجيب و رشدي ، فام منصور . (1974) . كيف نربي أطفالنا ، التنشئة
الاجتماعية للطفل في الأسرة العربية . القاهرة : دار النهضة المصرية .
19. إسماعيل ، إبراهيم . (1998) . الشباب بين التطرف و الانحراف . ط 1 . القاهرة : الدار
العربية للكتاب .
20. إسماعيل ، قباري محمد . (1971) . علم الاجتماع الألماني . الاسكندرية : الهيئة المصرية
العامة للكتاب .
21. إسماعيل ، قباري محمد . (1979) . علم الاجتماع والايولوجيا . الاسكندرية : الهيئة
المصرية العامة للكتاب.
22. أصيل ، دوركايم . (1969) . قواعد المنهج في علم الاجتماع . ترجمة محمود قاسم السيد
محمد بدوي . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية.
23. اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي . (2012) . علم اجتماع التنظيم - مداخل نظرية
ودراسات ميدانية - . مصر ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية
24. الإمام ، محمد أبو زهرة . (1991) . التكافل الاجتماعي في الإسلام . القاهرة : دار الفكر
العربي .
25. إيمان ، عبد الله شرف . (2008) . التربية الأخلاقية للطفل . ط 1 . القاهرة : عالم الكتب .
26. أيمن ، البارودي . (2014) . القنوات الفضائية ونسق القيم في المجتمع المحلي . ط 1 .
القاهرة : دار إيترك للطباعة والنشر والتوزيع .
27. بشير ، العلق . (2008) . الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم) . عمان ، الأردن : دار
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
28. البغوي ، معالم التنزيل في التفسير والتأويل . ج1، بيروت : دار الفكر.
29. بلال ، حلف السكارنة . (2010) . القيادة الإدارية الفعالة . ط1 . عمان ، الأردن : دار
المسيرة للنشر والتوزيع .

30. بن عودة ، عبد المالك (1963) . الإدارة العامة والسياسية . ط 1 . القاهرة : مكتبة أنجلو المصرية.
31. بوفلجة ، غياث . (1992) . مقدمة في علم النفس التنظيمي . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
32. بوفلجة ، غياث . (2015) . القيم الثقافية وفعالية التنظيمات . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
33. تركي ، رابح. (1990) . مناهج البحث في علوم التربية . الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب .
34. تيماشيف ، نيقولا .(1982) . نظرية علم الاجتماع (طبيعتها وتطورها) ، ترجمة محمود عمودة وآخرون. ط 7 . القاهرة : دار المعرفة .
35. ثابت ، عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي . (2002)، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة . الإسكندرية : الدار الجامعية.
36. جاري ، ديلر. (2003) . إدارة الموارد البشرية . ترجمة محمد سيد أحمد . الرياض : دار المريخ.
37. جاسم ، مجيد .(2005). دراسات في الإدارة العامة . ط1 . مؤسسة شباب الجامعة.
38. جهينة ، عيسى و كلثوم ، الغانم . (2000) . علم الاجتماع . سورية : دار الأهالي.
39. حافظ ، نبيل وآخرون .(1997) . مقدمة في علم النفس الاجتماعي . القاهرة : مكتبة زهراء الشرق .
40. حريم ، حسين محمود .(2006) . تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل . ط 3 . الأردن : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .
41. حسن ، راوية . (2004) . السلوك التنظيمي المعاصر. مصر ، الإسكندرية : الدار الجامعية.
42. الحسني ، السيد محمد . (1982) . التصنيع والتحول الاجتماعي في العالم العربي . القاهرة : مطابع السجل العربي.
43. حسين ، حريم. (1997) . السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والمنظمات . ط1 . عمان : دار زهران.
44. حلمي ، المليجي .(1959) . علم النفس المعاصر . ط7 . الإسكندرية .

45. حمادات ، محمد حسن . (2006) . قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس . الأردن : دار الحامد.
46. حمدي أبو الفتوح عطيفة . (1996) . منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية . ط1 . القاهرة : دار النشر للجامعات .
47. حميد ، خروف وآخرون . (1999) . الإشكاليات النظرية والواقع (مجتمع المدنية نموذجاً) . منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة : الجزائر .
48. خالد ، بن عبد الرحمان الجريسي . (2017) . القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي و الإداري . دار الألوكة للنشر . الرياض .
49. خضير ، كاظم و آخرون . (2009) . السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) . عمان ، الأردن : دار إثراء للنشر والتوزيع .
50. خضير، كاظم محمود . (2009) . إدارة الموارد البشرية . ط 2 . عمان ، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
51. الخطيب ، إبراهيم ياسين وآخرون . (2013) . التنشئة الاجتماعية والطفل . عمان : الدار العلمية الدولية .
52. خليف ، جميلة . (2008) . أخلاقيات القيادة . الكويت : دار اقرأ للنشر والتوزيع
53. خليل ، محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود . (2000) . نظرية المنظمة . ط 1 . عمان ،الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
54. دار المجاني . (1996) . مجاني الطلاب . ط 2 . بيروت .
55. درويش ، إبراهيم . (1975) . الإدارة العامة بين النظرية والممارسة . القاهرة : دار النهضة العربية.
56. الدريني ، فتحي . (1997) . الحق ومدى سلطان الدولة في تقييده . بيروت : مؤسسة الرسالة .
57. راوية ، حسن . (2001) . السلوك الإنساني في المنظمات . الإسكندرية : الدار الجامعية .
58. الربيع ، ميمون (1980) . نظرية القيمة في الفكر المعاصر. الجزائر : الشركة الوطنية للطباعة والنشر .
59. الرشدان ، عبد الله . (2005) . التربية والتنشئة الاجتماعية . ط 3 . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
60. زكي ، محمود هاشم . (2001) . أساسيات الإدارة . الكويت : منشورات ذات السلاسل.
61. زهران ، حامد عبد السلام . (1984) . علم النفس الاجتماعي . القاهرة : عالم الكتاب.

62. سامر ، جلدة . (2009) . السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة . عمان ، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع .
63. سامي ، محمد ملحم . (2015) . مبادئ التوجيه والإرشاد المهني . دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
64. سليمان ، ابن الأشعث السجستاني . (1999) . سنن أبي داود . الرياض : بيت الأفكار الدولية .
65. سهيلة ، محمد عباس و علي حسين علي . (1999) . إدارة الموارد البشرية . ط 1 . عمان، الأردن : دار وائل.
66. السويدان ، طارق و هوارى غياث. (2010) . القيادة المبادئ الأساسية . الكويت : شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.
67. سيد ، الهوارى . (2005) . القائد التحويلي وتغيير المستقبل . القاهرة : مكتبة عين شمس.
68. السيد ، عبد العاطي وآخرون . (1999) . علم الاجتماع الأسرة . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
69. سيد أحمد ، الطهطاوي. (1996) . القيم التربوية في القصص القرآني . دار الفكر العربي.
70. سيد حسني، العزة . (2006) . دليل المرشد التربوي . ط1. الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
71. السيد علي الشتا . (1998) . المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية . الإسكندرية . مصر : مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع .
72. الشافعي ، محمد إبراهيم . (1971) . الإشترابية العربية كفلسفة للتربية . ط 1 . القاهرة : مكتبة النهضة .
73. شمس الدين ، ابن قيم الجوزية . (مدارج السالكين) . قضايا إسلامية روضة العقلاء .
74. الشيخلي ، عبد القادر . (2017) . ثقافة التسامح ضرورة أخلاقية واجتماعية وسياسية . ط 1 . المملكة العربية السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية
75. صحيح ، البخاري . كتاب الإيمان - باب من أبواب الإيمان أن يحب لأخيه ما يحب لنفسه ، رقم 013.
76. صدام ، محمد . (2004) . الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث . الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم .سلطنة عمان : معهد الإدارة العامة .
77. صلاح ، الدين و محمد عبد الباقي . (2001) . السلوك الإنساني في المنظمات . عمان ، الأردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

78. صلاح ، الدين و محمد عبد الباقي. (2001) . السلوك التنظيمي . الإسكندرية : دار الجامعة.
79. صلاح ، قنصوة . (1989) . نظرية القيم في الفكر المعاصر . القاهرة : دار الثقافة للطباعة والنشر .
80. صليبا ، جميل . (1971) . المعجم الفلسفي . الجزء الثاني . بيروت : دار الكتاب اللبناني.
81. ضرار ، العتيبي و آخرون . (2007) . العملية الإدارية مبادئ وأصول وفن . عمان ، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
82. طاهر ، بوشلوش . (2008). التحولات الاجتماعية والاقتصادية وآثارها على القيم في المجتمع الجزائري (1967-1999). ط1. الجزائر : دار بن مرابط
83. طاهر ، محمود الكلالدة . (2008) . تنمية الموارد البشرية . عمان ، الأردن : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
84. طريف ، شوقي . (2003) . السلوك القيادي وفعالية الإدارة . القاهرة : دار غريب .
85. طمسون ، ميشال وآخرون . (1990) . نظرية الثقافة . ترجمة علي سيد الماوي . سلسلة كتب ثقافية عالم المعرفة رقم 233 . الكويت : المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب .
86. عادل ، ثابت . (2008) . سيكولوجيا الإدارة المعاصرة . ط1 . عمان : أسامة للنشر والتوزيع.
87. عاطف ، عطية . (1993) . المجتمع الدين والتقاليد ، بحث في إشكالية العلاقة بين الثقافة والدين والسياسة . لبنان : جروس برس .
88. عامر ، عبد الكريم أبو شحادة . (2019) . إدارة المكاتب والسكرتاريا إدارة أعمال المكتبة . عمان : دار ابن النفيس للنشر و التوزيع .
89. عبد الباسط ، محمد حسن . (1982) . علم اجتماع . القاهرة : مكتبة الغريب.
90. عبد الباسط محمد حسن . (1975) . أصول البحث الاجتماعي . المصرية ، القاهرة : مكتبة الأنجلو .
91. عبد الحميد ، عطية . (2004) . طريقة العمل مع الجماعات أساسيات ومفاهيم الممارسة . مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
92. عبد الحميد ، جابر . (1421هـ) . مدرس القرن الحادي والعشرون الفعال المهارات المهنية . القاهرة : دار الفكر العربي.

93. عبد الرحمان ، محمد عيسوي . (2000) . علم النفس والإنتاج . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
94. عبد الرحمان ، بن محمد بن خلدون الحضرمي . (1981) . مقدمة ابن خلدون . ط 4 . بيروت : دار القلم .
95. عبد السلام ، أبو قحف . (2002) . أساسيات التنظيم والإدارة . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة.
96. عبد العظيم ، نصر المشيخص . (2006) . الانحرافات الاجتماعية ، مشكلات وحلول . بيروت : دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع .
97. عبد اللطيف ، رشيد أحمد . (1991) . طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية . الإسكندرية : الدراسات الجامعية الحديثة .
98. عبد اللطيف ، محمد خليفة . (1978) . ارتقاء القيم (دراسة نفسية) . الكويت : علم المعرفة المجلس الوطني للثقافة والآداب .
99. عبد الله ، محمد عبد الرحمان . (2006) . النظرية في علم الاجتماع . مصر : دار المعرفة الجامعية.
100. عبد المعطي ، عساف . (2009) . مبادئ الإدارة العامة . الأردن . عمان : دار الزهران للنشر والتوزيع .
101. عبد الهادي ، الجوهري . (1988) . أصول علم الاجتماع . المكتب الحديث .
102. عدنان ، يوسف العنوم . (2001) . علم النفس الاجتماعي . ط 1. الأردن : إثراء للنشر والتوزيع.
103. عطوي ، جودت عزت . (2011) . الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية . الأردن ، عمان : الدار العلمية الدولية.
104. العطية ، ماجدة . (2003) . سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة . عمان ، الأردن : دار الشروق.
105. علاء ، محمد سيد قنديل . (2010) . القيادة الإدارية وإدارة الابتكار . ط 1 . عمان ، الأردن : مركز يزيد للخدمات الطلابية للنشر والتوزيع.
106. علوان ، عبد الله ناصح . (1984) . التكافل الاجتماعي في الإسلام . جدة : دار السلام .
107. على ، السلمي . (2004) . إدارة السلوك التنظيمي . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.
108. على ، عبد ربه و حسين إسماعيل (2007) . البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية (الواقع والتصور) . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة .

109. علي ، سعد علي حجازي و لواء مهندس التوحيد للسالك للنجاة من المهالك .
110. علي ، أحمد عبد الرحمان العياصرة . (2006) . القيادة والدافعية في الإدارة التربوية . الأردن ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
111. علي ، عبد الله طاهر . (2007) النموذج القيادي التربوي الإسلامي . عمان ، الأردن : دار المسيرة .
112. علي أحمد ، عبد الرحمان عياصرة . (2006) . القيادة والدافعية في الإدارة التربوية . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .
113. علي عبد الرزاق جليبي وآخرون . (2003) . البحث العلمي الاجتماعي . لغته ومداخله ومناهجه وطرائقه . الإسكندرية . مصر : دار المعرفة الجامعية الأزراطية .
114. العمر ، معن خليل . قضايا اجتماعية معاصرة . ط 1 . الإمارات : دار الكتاب الجامعي .
115. عمر ، وصفي عقيلي . (1993) . المنظمة ونظرية التنظيم . ط 1 . عمان ، الأردن : دار وهران للنشر .
116. عنصر ، العياشي . (1999) . سيوسولوجيا الديمقراطية والتمرد في الجزائر . القاهرة : دار الأمين.
117. غناية ، غازي . (1991) . الأصول العامة للاقتصاد . ط 1 . بيروت : دار الجبل.
118. فاروق ، عبده فليبه و محمد عبد المجيد . (2005) . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . عمان ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
119. الفالح ، سليمان بن قاسم . (2020) . الضبط الاجتماعي مفهومه وأبعاده والمراحل المحددة له . السعودية : العيبكان للنشر .
120. فرج ، محمد سعيد . (1980) . البناء الاجتماعي والشخصية . الإسكندرية : الهيئة المصرية العامة للكتاب .
121. فريد ، فهمي زيارة . (2009) . وظائف الإدارة . الأردن ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
122. فريد ، فهمي زيارة . (2000) . إدارة الأعمال الأصول والمبادئ . عمان ، الأردن : مطبعة الشعب.
123. فؤاد ، حمودي وصفاء ، سعدون السعيد . (2019) . السلوك التنظيمي مواضيع معاصرة . ط 1 . عمان : دار الأيتام للنشر والتوزيع .
124. فوزية ، ذياب . (1980) . القيم والعادات الاجتماعية . بيروت : دار النهضة العربية .

125. فوكس ، تشارلز وهيو ميلر. (2000) . نظرية ما بعد الحداثة للإدارة العامة . ترجمة عاصم الفارس . الرياض : السعودية معهد الإدارة العامة.
126. فيروز ، شين . (2017) . القيادة الإدارية وتنمية المهارات . ط1 . عمان . الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع.
127. القريوتي ، محمد قاسم . (2000) . السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية . الأردن : دار الشرق للنشر والتوزيع.
128. كامل محمد ، عويضة . (1996) . دراسة علمية بين علم النفس الاجتماعي والعلوم الأخرى . ط1 . لبنان : دار الكتب العلمية .
129. كوكش ، أميرة أحمد . (2017) . دور شبكات التواصل الاجتماعي في نشر ثقافة التسامح من وجهة نظر طلبة الجامعات . الأردنية . عمان : الأردن .
130. لان ريرغ ، ماكس . (2003) . أدوات القيادة ، الرؤية ، المبادرة ، الزخم ، تعريب غادة الشهابي ، العيكان ، الرياض .
131. للباجي (أحكام الفضول) .
132. للراغب الأصفهاني (الذريعة إلى مكارم الشريعة) .
133. لويس ، كامل مليكة . (1994) . سيكولوجية الجماعات والقيادة . الجزء 3 . النظريات والبحث في دينامية الجماعة ، القاهرة : مطبعة العالم العربي .
134. ماجد ، بن سالم حميد الغامدي . (2017) . النزاهة قيم وسلوك إذن الطباعة وزارة الثقافة والإعلام . شبكة الألوكة . قسم الكتب .
135. ماجد ، زيود . (2006) . الشباب والقيم في عالم متغير . الأردن ، عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع .
136. ماجدة ، العطية . (2003) . سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة . عمان ، الأردن : دار الشروق .
137. ماكس ، فيبر . (2011) . العلم والسياسة بوصفهما حرفة . ط1 . ترجمة جورج كتورة . بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية.
138. محسن ، جلوب الكناني . (2012) . الإعلام الفضائي والجنس . ط1. الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع .
139. محمد ، جاسم العبيدي . (2010) . الإشراف التربوي والإدارة التعليمية . الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع.
140. محمد ، أحمد بيومي . (2002) . علم الاجتماع القيم . الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية .

141. محمد ، إسماعيل بلال . (2005) . " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة.
142. محمد ، أكرم العداوني .(2001) . العمل المؤسسي . ط 1 . لبنان: دار الحزم للنشر والطباعة والتوزيع.
143. محمد ، الجوهرى وآخرون . (2007) . معجم لغة الحياة اليومية نقلا عن، سلوى السيد عبد القادر ومحمد عباس إبراهيم . الانثربولوجيا والقيم.
144. محمد ، حسين العجمي . (2013) . الإدارة والتخطيط التربوي . ط 3 . عمان ، الأردن : دار المسيرة .
145. محمد ، سعود سرحان .(1994) . الصراع القيمي لدى الشباب العربي منشورات وزارة الثقافة . عمان .
146. محمد ، سعيد سلطان. (1993) . إدارة الموارد البشرية . بيروت : الدار الجامعية.
147. محمد ، سليم قلالة . (2003) . الاختراق في الثقافة الجزائرية . ط1. الجزائر : دار هومة .
148. محمد ، شفيق .(2003) . الإنسان والمجتمع مقدمة في علم النفس الاجتماعي . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
149. محمد حسنين العجمي . (2015) . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية . ط 3 . بيروت : دار المسيرة .
150. محمود ، السيد أبو النيل . (1984) . علم النفس الاجتماعي ، دراسات عربية وعالمية . الجزء 1 . ط 3 . القاهرة : الجهاز المركزي للمكتب الجامعية .
151. محمود ، المسات . (2003) . الإدارة الفعالة . ط1 . بيروت : مكتبة لبنان ناشرون
152. محمود ، سلمان العميان . (2005) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان ، الأردن : دراسة أسامة للنشر والتوزيع .
153. مروان عبد المجيد إبراهيم . (200) . أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية . ط 1 . عمان ، الأردن : مؤسسة الوراق .
154. مسند ، الإمام أحمد ز رجل من أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم رقم 23489.
155. مصطفى ، فريد نهال و نبيلة عباس .(2005) . أساسيات الأعمال في ظل العولمة. الإسكندرية : الدار الجامعية.
156. مصطفى ، محمود أبو بكر. (2010) . أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة . ط 1 . الإسكندرية : دار الجامعة .

157. المطيري ، حزام ماطر. (1997) . الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة . مطابع الفرزدق التجارية . الرياض
158. معلوف . (1996) . المنجد في اللغة والأعلام . ط3 . بيروت ، لبنان : دار الشرق المكتبة الشرقية.
159. معن ، محمود العياصرة و مروان محمد بني أحمد. (2008) . القيادة والرقابة والاتصال الإداري . عمان ، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
160. موسى ، اللوزي . (1999) . التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة . عمان ، الأردن : دار وائل للنشر.
161. نبهة ، صالح السامرائي. (2003) . العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية . الأردن : زهران للنشر.
162. نبيل ، خليل (1994) . التخطيط الاستراتيجي . الإسكندرية : دار المعرفة.
163. نبيل ، عبد الفتاح و عبد الرحمان ، سيد سليمان . (2000) علم النفس الاجتماعي . القاهرة : مكتبة الزهراء الشرق .
164. نجم ، عبود نجم . (2000) . أخلاقيات الإدارة في عالم متغير . القاهرة ، مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
165. نجم ، عبود نجم . (2011) . القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين . ط1 . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
166. نجيب ، اسكندر وآخرون . (1962) . قيمنا الاجتماعية وأثرها في تكوين الشخصية . القاهرة : مكتبة النهضة العربية .
167. النشار ، مصطفى . (2018) . مفاهيم فلسفية . ط1، مكتبة الدار العربية للكتاب . الدار المصرية اللبنانية للتوزيع .
168. نعيمة ، محمد . (2002) . التنشئة الاجتماعية وسمات الشخصية . ط 1 . مصر : دار الثقافة العلمية . ص 29.
169. النمر ، سعود بن محمد وآخرون . (1997) . الإدارة العامة الأسس والوظائف . الرياض : مطابع الفرزدق.
170. نواف ، كنعان. (2009) . القيادة الإدارية . ط 4 . عمان ، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
171. نورهان ، منير حسن فهمي. (1998) . القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .

172. هاشم ، زكي محمود . (1980) . الجوانب السلوكية في الإدارة . الكويت : وكالة المطبوعات.
173. هاشم ، فوزي دباس وآخرون . (2008) . إدارة التعليم الجامعي "مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر" . ط1 . الأردن : الوراق للنشر والتوزيع .
174. هالة ، مصباح البنا . (2013) . الإدارة المدرسية المعاصرة . عمان ، الأردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع .
175. هاني ، عبد الرحمان و صالح الطويل . (2001) . الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في النظم . ط3 . عمان ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع .
176. هناء ، حافظ بدوي . (2002) . إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.

2- دراسات ومقالات :

1. أحمد ، مصطفى محمود مصطفى . (2015) . دور الممارسة العامة الخدمة الاجتماعية في تنمية ثقافة التسامح لدى الشباب . مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية . العدد 39 .
2. أحمد صفاء ، أبو بكر . (2017) . برنامج مقترح من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتنمية التسامح الاجتماعي : الجمعية المصرية للإحصائيين الاجتماعيين .
3. بسمان ، فيصل محجوب . (2003) . الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية . العراق : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات . عدد 348.
4. بلمادي أحلام (2016) . سوسيولوجية القيم والتغير القيمي في المجتمع الجزائري ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة لويسي علي ، البليدة 2 . الجزائر : مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية . المجلد 4 . العدد 7 .
5. بوقلجة ، غياث . (1992) . تناقض القيم داخل التنظيم . بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان - الثقافة والنشر - معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر .
6. تركي ، رباح . (1987) . دراسات في التربية الإسلامية . ط 2 . المؤسسات الوطنية للكتاب .
7. جاسم ، محمد الحمدان وخلود زيد الفضلي . (2008) . الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بالكويت . السعودية : جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية . عدد 20.
8. الجموعي ، مومن بكوش . (2014) . القيم الاجتماعية مقارنة نفسية - اجتماعية . مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية . جامعة الوادي . العدد 8 .

9. حسان ، تريكي .(2017) . تغير القيم الأسرية في المجتمع الجزائري المعاصر . دراسة تحليلية . العدد 09 . مجلة الرواق . كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية . جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف : الجزائر .
10. حميد ، خروف .(2003) . القيم من منظور اجتماعي - مقارنة نظرية - مجلة العلوم الإنسانية . قسم علم الاجتماع . المجلد 14 . العدد 2 . مجلة العلوم الانسانية . الجزائر : جامعة منتوري قسنطينة
11. خالد ، إبراهيم الدغيم وعبد الكريم مصطفى الجاموس .(2002) . دور التكافل الاجتماعي في تفعيل القيم الأخلاقية في المجتمعات الإسلامية وترسيخها لاسيما قيم (التعاون ، الإخاء ، والكرم ، والمساواة ، والرحمة) . المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر .الإصدار 14 .
12. خضير، صفا خضير .(2011) . استخدام البرنامج في طريقة خدمة الجماعة وتنمية مهارات التسامح الاجتماعي لدى الشباب الجامعي . مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية . الدراسات و المقالات العلمية :
13. دوسيا ، فيرا و ماري كروسان .(2005) . القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي . ترجمة عجلان بن محمد الشهري . السعودية : دورية الإدارة العامة .المجلد الخامس والأربعون . العدد الثاني.
14. الذهبي ، جاسم .(1996) . صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقيادتها الإدارية . العراق . مجلة تنمية الرافدين . مجلد 08 . العدد 18.
15. رياض ، عزيز هادي . أخلاقيات مهنة التعليم الجامعي ، مركز التطوير والتعليم المستمر .سلسلة ثقافة جامعية . بغداد : المجلد 01 . العدد الأول .
16. الزويلف، مهدي و السعيدة منصور .(2002) . المعوقات التي تواجه الباحث العلمي في الجامعات العربية . القاهرة .مجلة اتحاد الجامعات العربية . العدد 33.
17. السيد ، أحمد السيد .(2005) . البناء القيمي وعلاقاته بالتنشئة الاجتماعية والدافعية والانجاز ، دراسة ميدانية مقارنة على عينة من الطلاب الأندونيسيين والماليزيين الدارسين بالجامعات المصرية . رسالة دكتوراة . معهد البحوث و الدراسات الاسيوية . قسم العلوم الاجتماعية .
18. السيد ، إسماعيل محمد عضدي ، أهمية اكتساب وتنمية بعض القيم الاجتماعية لطلاب كليات التربية بمصر في مواجهة تداعيات بعض متغيرات المجتمعية المعاصرة ، مدرس بقسم أصول التربية ، كلية التربية بالقاهرة ، جامعة الأزهر.
19. الشاوي ، زينب سالم و رحيم كامل الصجري .(2018) . فاعلية برنامج تعليمي قائم على البنائية الاجتماعية في تنمية التسامح الاجتماعي لدى الطلبة ، كلية الدراسات القرآنية ، جامعة نابل ، مجلة التربية للعلوم التربوية والإنسانية . العدد 39 .

20. الشيني ، سليمان بن معيي و القرني علي بن سعد .(1993) . طرق وأساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر عمداء الكليات . الرياض . مجلة الملك سعود . مجلد (5) .
21. عادل ، مصطفى ومحمد رمضان شعيب . أخلاقيات مهنة التدريس في الجامعة موازنة بين آراء الطلاب . جامعة مصراته دراسة نشر مجلة الجامعة الأسمرية .
22. عالية ، جواد محمد علي . (2010) . تأثير القيادة التحولية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بكلية الإدارة والاقتصاد . جامعة بغداد : المجلد (18) . العدد 69.
23. عبد الباسط ، محمد .(1971) . عرض تحليلي لمفهوم القيمة في علم الاجتماع . المجلة الاجتماعية القومية . القاهرة : المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية م. 7 ع 1 .
24. العدلي ، ناصر محمد .(2002) . القادة والمدبرون وتحديات الإبداع والتجديد . السعودية : مجلة آفاق الإبداع . مركز الإبداع الإداري والجودة .
25. عطية ، العمري و فؤاد ، علي العاجز .(1999) . القيم وطرق تعلمها دراسات في القيم و التربية ، مؤتمر كلية التربية والفنون ، الأردن : جامعة اليرموك .
26. العكلي ، حسن .(2013) . كان خلقه القرآن الألفاظ المعبرة عن أخلاق النزاهة والإصلاح في الاستعمال القرآني ، (الرابطة المحمدية للعلماء) . مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات ، المغرب .
27. علي ، عباس . (2011) . تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير - دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية - مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية . مجلد 20 . العدد 01 . الأردن : جامعة الشرق الأوسط .
28. علي وطفة . (1993) . التفاعل التربوي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة موازنة بين آراء الطلاب ، جامعة الكويت ودمشق، مجلة التربية . جامعة الأزهر : العدد 18.
29. لطيفة ، طال وأسماء رتيمي .(2015) . مقال حول الدلالة السيوسولوجية للقيم . قسم العلوم الاجتماعية . جامعة البليدة 2 لونيبي علي وجامعة بحري فارس المدية . مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية .
30. محمد ، الغالي بلقاسم . (2007) . دور المؤسسة التربوية والتعليمية في عملية غرس القيم مجلة شؤون اجتماعية تصدر عن جمعية الاجتماعيين بالشارقة . الإمارات العربية المتحدة . العدد 95.

31. محمد ، عبد الوهاب العزاوي و أحمد سليمان محمد الجرجري .(2010) . أثر القيادات التحويلية في جودة العمى الإداري - دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بنينوى . مجلة بحوث مستقبلية . العدد 31.32 . جامعة نينوى.
32. محمد ، علياء . (1434هـ)، النزاهة الأخلاقية لدى طلبة الجامعة . دراسة علمية منشورة . مجلة الباحث . ع11 . كلية التربية . العراق : وزارة التربية العراقية .
33. محمد ، كمال التابعي . (1982) . التأثيرات التبادلية بين نسق القيم وبرامج التنمية الريفية (رسالة دكتوراه دولية) جامعة القاهرة : كلية الآداب .
34. محمود ، حسن و حمدان عبد المفتاح . (2004) . تقويم دور الجامعة كنظام في بناء شخصية الشباب من منظور رقمي . المؤتمر الثاني بجامعة الزرقاء الأهلية . (الشباب الجامعي: ثقافته وقيمه في عالم متغير) . الأردن.
35. معهد الإدارة العامة . (2009) . نحو أداء متميز في القطاع الحكومي . المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية من 1-4 نوفمبر 2009 . السعودية.
36. مقدم ، عبد الحفيظ . (1994) . علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك - دراسة أميريكية - مجلة العلوم الاجتماعية . العدد الأول . مجلد (02) . مجلس النشر العلمي . جامعة الكويت .
37. ملخص ، شياع علي الجميلي . (2008) . تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي . رسالة دكتوراه غير منشورة . مجلس جامعة تسانت كليمنتس العالمية . العراق :جامعة أنبار .
38. ناصر ، المعيلي . (2007) . أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية . مجلة عالم الاقتصاد . العدد 19.
39. نبيل ، عبد الحافظ عبد الفتاح .(1990) . القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر . مجلة الإداري . العدد 42 . مسقط ، عمان : معهد الإدارة العامة،
40. هيجان ، عبد الرحمان . (2004) . القيم التنظيمية بصفتها إطارات مرجعيا للسلوك . الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم . سلطنة عمان : معهد الإدارة العامة.

3- المراجع الأجنبية :

1. Stephen p. Robbins, (1990) Organisation Théry " Structure design and application 3rd ed, Englewood cliffs.n.j. prentice hall inc
2. W.R.scott , (1992) " Organisation, rational , natwal and open Systems " 3rd ed Englewood cliffs.n.j. prentice hall inc.
3. Aron ray moond "La sociaologue allemonde comptenporaine. Paris F. Alon. 1974

4. Astin A. W and sax, li, 2002, how undergrad uates are affected by service participation, journale of collag standent development 39 (3), [http.www.WKKF.org](http://www.WKKF.org).
5. Aubert Nicole, 1997, dirider et motioer Editions chihab, batna
6. BAAS, Bernard, Leadership psychilogy and organization behavior, harpers publishens, new York, 1960.
7. Bass Bernard, 1997, Transformation leadership industrial: military, education in pact, USA, Library of congress cotaloging in publication dota.
8. Bennis warren-2009, "on Becoming A leader" twentieth Anniversary Eidition amember of the presues Booc group, new york, untedstates.
9. Bernard M, Bass, Ronalde, Reggio,2008, Transformational leadership secoud edition, loudon, Lawrence erlbum associate.
10. Bernard Sinclair Desgagne, Ann Rennee Blais, 2002, Le leadership en: 3c: capacites, conduite, circonstance, paris, cirano.
11. Boudhiba (1973) Abdlwahad ala recherche des momes perdus, mainson de 1^{er} edition, Tunis:
12. Boutefnouchet mostafa, la famile algerienne, évolution et caractéristique réécant ,SNED/ALGER.1982p52/53
13. can 1938 Durkheim . E. L éducation noral "Paris ,libraire felix Al
14. Collertte Pierre,1995, pouvoir leadership et autorité dans les organisation, Québec, et presse de l'universite.
15. Dafit, Neo, 2000, Organisational behavior, new york, back wel.
16. Dessler, Gary: (1989), organzation theory, new york, 2 end editon, prentice-hall.
17. Farid, A, Muna, (2003), 7 Metaphors on manegment, tod for managers in the avab world, Gozer publishing U, K.
18. Georye v Gouthals, Georgia j, sevenson, James Mac Gregor Burns, 2004, Encyclopedia of leadership, volume 1, USA, sage publications.
19. Grawitz madeleine "methodes des sciences soicles" 4eme édition
20. Guy rocher "Introduction à la sociologe gènèrale l'action social "LTEE/Editin H,M; H; 1968:
21. Halpin, Andvaw, w, 1966, theory and research in Admistrasion, new York: the Macmilloco.
22. Jaen Luccarron, sabine separi, 2001, «Organisation et destion de l'eutreprise», paris, Dunod.
23. John w slocume, susan E. Jackson, Don hellriegel, comp etncybased mouogment, 2008, usa, thomson south western.
24. Karen hughes(2008)charifying and applying personal values priorities and integrig
25. Katice Martielle(3-1-2018) inportance of respect in the workplace higsperedraining Retrieved 8,3;2019 Edited

26. Ken starkey, Alan Mckinlay, strategy and the human resource, 1 sted, U.K. Blakwell publisher, 1993.
27. London. - The Study of Organisation Route ledge and kegah Paul, (1972) , Dunkerley D -
28. More wilbent .E; Readings on social change new jersey. Prentice hall Inc. Englewood chaffs. 1967
29. Narayanan, V.K, Nath, R, 1993, Orgatization theory: approach, Frwin, inc.
30. Philippe Migani, les systemes de mougement: enzzfishs de synthèse et 25 ocm d'autocoutrole, Editions d'organisation: paris Ned1993.
31. Quadrige puf ;Paris,2010,; Bourdieu bierre sociologie de'algerie edition
32. Reddin, William, (1970), Manogerial Ettetivness, new york, Mc Gvaw-hill book co, inc.
33. Rescher nicholas "introduction to value theory new gersey Prentice hall inc engle wood chiffr1969
34. Robbins, Stephen, p. and coulter, Mary, 1998, management prentice-Hilline.
35. Shapiro, H.T, 1998, university president then and now-in, W,G, Downs, Shapiro.
36. Shaurn jakson (how to resped yourself and others) retrived 8-3/2019. Edited
37. Stogdill, R. M: Leadership, Member ship and organization, interstate publisher, 1958, p37.
38. Vanessa urch Druskat, 1994, Geuder and leadership style: transformational leadership in the roman eathelic ehurch, leadership quarterly, N5.
39. Weber MAX THE Theory social and economic organization New york ed Alfred ,1949

الملاحق

الملحق رقم : (01) استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول :

" القيم الاجتماعية و علاقتها بالنمط القيادي السائد في المنظمة الجزائرية "

دراسة ميدانية على رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع

ملاحظة : بيانات هذه الإستمارة سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

- تكون الاجابة بوضع العلامة (x) في خانة البديل الذي تختاره

تحت إشراف :

أ.د. ضيف الأزهر

إعداد الطالب :

غربي عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2022 /2021

أ- البيانات السوسيو مهنية

- الجنس : ذكر أنثى
- المنصب : رئيس قسم نائب رئيس قسم
- سنوات الأقدمية في العمل :
- سنوات الأقدمية في المنصب :
- التخصص :

ب- القيم الإجتماعية :

الرقم	العبرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	تفضل أن تقوم بعملك لوحداك					
2	تساعد غيرك في حل المشكلات التي تواجههم					
3	تحرص على سماع الآخرين وفهم ما يقولونه					
4	تواجهك صعوبات عند العمل مع الفريق					
5	تساعد في انجاز بعض الشؤون المنزلية					
6	تقوم بتنظيف الشارع المقابل لمنزلك					
7	تستخلف زميلك في العمل متى طلب منك ذلك					
8	أحاول إيجاد مبررات لهفوات الآخرين					
9	أكون علاقات مع من أختلف معهم فكريا					
10	أجد صعوبة في فتح صفحة جديدة مع من أخطأ معي					
11	أتنازل عن المبالغ المالية البسيطة التي اقترضها لغيري					
12	لا أتسامح مع من يستغل صداقتي لتحقيق مآربه الشخصية					
13	أتمنى أن يتعرض الشخص الذي يخالفني الأفكار لمواقف مؤلمة حتى يتأكد من صحة فكري					
14	أحاسب كل من يعتمد المساس بشخصي					
15	تلتزم بمواعيدك مهما كانت الظروف					
16	تدافع عن قناعتك ولو كان الجميع ضدها					
17	يهمك مدح الناس وثنائهم عليك					
18	تقدم تبريرات غير صادقة عن غيابك عن العمل					

					19	تخبر الناس دائما بأنك صادق
					20	تحدث صديقك المقرب بأسرارك الخاصة
					21	تنقل الأخبار الى غيرك فور سماعها
					22	تسعى لحضور الجنائز و تقديم العزاء
					23	تتبرع بالدم لفائدة المرضى
					24	تساعد الطلبة غير المشرف عليهم في إعداد مذكرات تخرجهم
					25	تتصدق على الفقراء و المحتاجين
					26	تقدم الهدايا لأهلك وأقاربك
					27	تنهى غيرك عن الأفعال الغير أخلاقية
					28	تدافع على الشخص المظلوم متى استطعت ذلك
					29	يؤنبك ضميرك عندما تقصر في أداء مهامك
					30	أتحدث على بعض مشاكل العمل أمام أصدقائي
					31	أسعى أن أكون قدوة لمن هم تحت مسؤوليتي
					32	تلتزم بالتعليمات في العمل دون التحايل عليها
					33	تغادر مكان العمل قبل نهاية الدوام الرسمي
					34	أرفض الزيادة في علامات الطلبة دون وجه حق
					35	أتجنب الكلام في أعراض الناس تحت أي ظرف
					36	لا أهتم بنظر الآخرين إلى السلوك الذي أقوم به
					37	أقدم جانب الأخلاق قبل اتخاذ أي قرار
					38	أشعر بضرورة التبرير للآخرين
					39	أبذل قصارى جهدي لمعالجة الأخطاء التي تسببت فيها
					40	أتضايق من اكتساب صديقي درجات عليا في الوظيفة إذا لم أحصل عليها
					41	أحرص على ذكر أسماء الأشخاص الذين بذلوا جهدا في أي عمل مشترك بيننا
					42	أكره المجاملة ولو كانت تساعدني على تحقيق أهدافي

ج- الأنماط القيادية

الرقم	العبرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً
1	أحرص على أن يسير العمل روتينياً وفق الأنظمة والتعليمات					
2	أرفض التنوع في طرق وأساليب الإدارة					
3	أعلن عن التغيير في طريقة عملي ثم أعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب					
4	لا أهتم باقتراحات الزملاء التي تخص عملي					
5	ألتزم بكتابة التقارير الإدارية عن أي مخالفة أو تقصير من أحد الزملاء					
6	لا أقبل النقاش في مسائل العمل الخاصة بي					
7	أحدد توقيتاً معيناً لإنجاز العمل وألتزم به					
8	أرفض توضيح ما أقوم به من عمل					
9	أمارس عملي الإداري دون استشارة الزملاء أو مسؤولي الطلبة					
10	أحدد طريقة انجاز وتنفيذ العمل					
11	أخاف من تفويض صلاحياتي لأحد الزملاء					
12	أبدي اقتراحاتي وأعمل على تنفيذها ونجاحها بنفسني					
13	أعمل على مشاركة الزملاء في صنع القرار					
14	أسعى للتعرف على ميول الزملاء والطلبة الذين أتعامل معهم					
15	أتعامل مع الأنظمة والتعليمات بمرونة					
16	أقبل المناقشة والحوار مع الزملاء أو الطلبة					
17	أشارك ممثلي الطلبة في حل المشكلات التي تخصهم					
18	أسعى بكل ما أستطيع حتى يشعر من أتعامل معهم بأهمية مشاركتهم					
19	أفوض بعض صلاحياتي للزملاء في العمل					
20	أتعامل مع الزملاء كأفراد أسرة واحدة					

					21	أراعي الفروق الفردية من حيث المؤهل العلمي والتخصص عند توزيع المهام والمسؤوليات
					22	أتيح الفرصة للزملاء لإبداء الرأي والمشورة حول مسائل العمل التي تخصهم
					23	أعمل على تعزيز عمل الزملاء ورفع روحهم المعنوية
					24	أشرك بعض الزملاء في تطوير وتنظيم العمل المكلف به
					25	أسعى لتشجيع الزملاء من أجل الاضطلاع بأدوار قيادية
					26	أتعمد ألا أتدخل في شؤون الزملاء
					27	أدع الزملاء لحل مشاكل العمل بأنفسهم
					28	أطلب من الزملاء القيام بمهامهم دون توجيه أو متابعة
					29	أقوم بمهامي الإدارية دون استشارة إدارة الكلية
					30	لا أكرث بالمشاكل التي تحدث بين الأساتذة والطلبة
					31	أقبل أي تغيير مهما كان يقدمه أحد الزملاء في أسلوب العمل
					32	أفوض كل صلاحياتي الإدارية للزملاء الذين أنق فيهم
					33	أتردد في اتخاذ القرارات المهمة
					34	أغيب عن حضور الاجتماعات التنظيمية
					35	أتأثر عادة برغبات الزملاء والطلبة
					36	لا أسعى للحصول على المعلومة ولا أهتم بإيصالها الى المعنيين بها

الملحق رقم : (02) قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
باتنة	أستاذ التعليم العالي	كمال بوقرة
المسيلة	أستاذ التعليم العالي	عبد الناصر عزوز
باتنة	أستاذ التعليم العالي	إسمهان بلوم
الوادي	أستاذ التعليم العالي	بلال بوتزعة
المسيلة	أستاذ محاضر أ	وهيبة شبيلي
الوادي	أستاذ محاضر أ	مرابط شوقي
الوادي	أستاذ محاضر أ	سالم يعقوب