

مذكرة بعنوان:

أنماط القيادة وعلاقتها بتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية
دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية لجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي نموذجاً-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. هدى قيزح

إعداد الطالبين:

بشير نصري ✓

محمد صوالح محمد ✓

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2025/05/27

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. عزوز مرابط عياش	أستاذ محاضر ب	رئيس
د. هدى قيزح	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
د. سومية تواتي	أستاذ محاضر ب	ممتحن

الموسم الجامعي: 2024 - 2025

مذكرة بعنوان:

أنماط القيادة وعلاقتها بتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية
دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية لجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - أنموذجا -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. هديقيزح

إعداد الطالبين:

✓ بشير نصري

✓ محمد صوالح محمد

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2025/05/27

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. عزوز مرابط عياش	أستاذ محاضر ب	رئيسا
د. هدى قيزح	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقرا
د. سومية تواتي	أستاذ محاضر ب	ممتحلن

الموسم الجامعي: 2024 - 2025

إهداء

أهدي ثمرة عملنا
- إلى رمز الحياة ومنبع الحنان إلى
التي تستحق التقدير و العرفان إلى

أعز ما لدي في الدنيا والدتي الحنون التي سهرت وتعبت وضحت بالغالي والنفيس من أجل الوصول لهذه
اللحظة الغامرة.

- إلى من صبر و كافح من أجل أن يعيش

أبناءؤه حياة نبيلة و كريمة والدي العطوف رحمه الله عليه واسكنه فسيح جنانه.

- إلى زوجتي الغالية التي شجعنتني على إكمال المشوار الدراسي الجامعي بعد انقطاع

دام 25 سنة.

- إلى أعز ما أملك أبنائي و بناتي كل باسمه إسراء نور ماريه اعمارة و آدم.

- إلى كل أفراد أسرتي من إخوة وأخوات.

- إلى كل أصدقائي دون استثناء.

- والى كل من ساعدوني في هذا المشوار خاصة طلبة الدفعة

و الأساتذة الأفاضل.

نصري بشير

إهداء

أهدي ثمرة عملنا
إلى رمز الحياة ومنبع الحنان إلى
التي تستحق التقدير و العرفان إلى

أعز ما لدي في الدنيا والدتي الحنون التي سهرت وتعبت وضحت بالغالي والنفيس من أجل الوصول لهذه
اللحظة الغامرة.

- إلى من صبر و كافح من أجل أن يعيش

أبناؤه حياة نبيلة و كريمة والدي العطوف رحمه الله عليه واسكنه فسيح جنانه.

- إلى زوجتي الغالية شهيرة إلى أعز ما أملك بناتي كل باسمها إيناس - أسيل - أميرة

- إلى كل أفراد أسرتي من إخوة وأخوات.

- إلى كل من ساعدوني في مسيرتي الدراسية.

- إلى كل أصدقائي دون استثناء.

- وإلى جميع طلبة جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-

محمد صوالح محمد

شكر وتقدير



الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا في إتمام هذا العمل، فهو الله عز وجل أحق بالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى.

يقودنا شرف الوفاء وجميل النبل بعد ما أتمنا هذا العمل المتواضع أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "هدى قيزح" على دعمها اللامحدود وإرشاداتها القيمة خلال مسيرتنا في إعداد هذا العمل الأكاديمي المتواضع وتشجيعها المستمر الذي كان له الأثر الكبير والواضح في إتمام هذا العمل وإخراجه على هذا الشكل

نسأل الله العظيم أن يجازيها عنا كل خير وأبقاك منبع نور للعلم وطلابه.

كما نقدم شكرنا إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في تقديم يد المساعدة لنا وإقرارا بفضلهم واعترافا

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة بأبعادها الأربعة (الديمقراطية، الأوتوقراطية، التحويلية، والفوضوية) وعلاقتها بتحقيق التميز في المؤسسات الجامعية، من خلال إجراء دراسة ميدانية على كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة حمه لخضر – ولاية الوادي كنموذج تطبيقي، وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

• هل توجد علاقة بين أنماط القيادة وتحقيق التميز؟

وللإحاطة بالتساؤل الرئيسي قدمنا التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتحقيق التميز؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز؟

وللوصول إلى إجابات لهذه التساؤلات اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي بالنظر لملائمته مع طبيعة الموضوع، وقد تم جمع البيانات باستخدام أداتين أساسيتين هما المقابلة المقننة والاستبيانات التي وُزعت على جميع موظفي وموظفات الكلية البالغ عددهم الكلي خمسون (50)، تم توزيع أربعون (40) استمارة على الحاضرين فقط، وبعد عملية توزيع البيانات تم استرجاع ثلاثون (30) استمارة صالحة للتحليل.

وقد قمنا بتحليل البيانات المجمعة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة (SPSS25)25، الذي ساعد في إجراء المعالجات الإحصائية وتفسير النتائج بدقة ووضوح ، وبعد المعالجة الإحصائية المتمركزة حول استخدام التكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون (I)، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- ✓ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة بمختلف أبعادها وتحقيق التميز.
- ✓ لأنماط القيادة المتبعة من قبل القادة الأكاديميين والإداريين دوراً كبيراً في توجيه الجهود، وتحفيز العاملين وخلق بيئة محفزة على الإبداع والتطور.
- ✓ وجود علاقة طردية بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز ، أي أن القيادة التحويلية تعد أكثر الأنماط فعالية في تحقيق التميز الجامعي، حيث تركز على تطوير الأفراد وإلهامهم وتعزيز روح المبادرة والابتكار لديهم.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز، أي أن الأسلوب التشاركي في القيادة يمثل أحد المحركات الأساسية لتعزيز الأداء المؤسسي، وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الجودة والتميز.
- ✓ وجود علاقة عكسية بين النمط التسلطي أو الأوتوقراطي وتحقيق التميز، أي أن القيادة السلطوية التي تبني على التحكم المركزي، فرض القرارات، وتهميش دور الأفراد في المشاركة والتفكير لا تتماشى مع متطلبات البيئة الجامعية الحديثة التي تقوم على الابتكار، التفكير النقدي والاستقلالية الأكاديمية، الحوار، والتشاركية.
- ✓ وجود علاقة عكسية بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز ، أي أن ازدياد مظاهر الفوضى يؤدي إلى تراجع مستوى التميز الأكاديمي والإداري.

الكلمات المفتاحية: القيادة- أنماط القيادة- التميز- المؤسسة الجامعية.

Study Summary:

This study aimed to identify leadership styles with their four dimensions (democratic, autocratic, transformational, and laissez-faire) and their relationship to achieving excellence in university institutions. It employed a field study on the Faculty of Social Sciences and Humanities at Hamma Lakhdar University in El Oued as an applied model. The study was based on the central question: Is There a relationship between leadership styles and achieving excellence?

This central question branched into the following sub-questions:

- Is there a relationship between the democratic leadership style and achieving excellence?
- Is there a relationship between the transformational leadership style and achieving excellence?
- Is there a relationship between the autocratic leadership style and achieving excellence?
- Is there a relationship between the laissez-faire leadership style and achieving excellence?

To reach answers to these questions, we relied in our current study on the descriptive approach, given its suitability to the nature of the subject. Data were collected using two basic tools: the standardized interview and questionnaires that were distributed to all male and female employees of the faculty, whose total number was fifty (50). Forty (40) forms were distributed to those present only, and after the data distribution process, thirty (30) valid forms were retrieved for analysis.

The collected data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 25, which facilitated statistical processing and the accurate and clear interpretation of results. After statistical processing focused on the use of frequencies, percentages, and Pearson's correlation coefficient (r), we reached a set of results, the most prominent of which are:

- There is a statistically significant correlation between leadership styles in their various dimensions and achieving excellence.
- The leadership styles adopted by academic and administrative leaders play a significant role in directing efforts, motivating employees, and creating an environment conducive to creativity and development.
- There is a positive correlation between the transformational leadership style and achieving excellence. This indicates that transformational leadership is the most effective style in achieving university excellence, as it focuses on developing and inspiring individuals and fostering a spirit of initiative and innovation among them.
- There is a statistically significant correlation between the democratic leadership style and achieving excellence. This suggests that a participatory approach to leadership is one of the fundamental drivers for enhancing institutional performance and directing human energies towards achieving quality and excellence.
- There is a negative correlation between the authoritarian or autocratic leadership style and achieving excellence. This implies that authoritarian leadership, which is based on centralized control, imposing decisions, and marginalizing the role of individuals in participation and thinking, does not align with the requirements of the modern university environment that is based on innovation, critical thinking, academic independence, dialogue, and participation.
- There is a negative correlation between the laissez-faire leadership style and achieving excellence. This indicates that an increase in manifestations of chaos leads to a decline in the level of academic and administrative excellence.

Keywords: Leadership - Leadership Styles – Excellence-institution University.

الإهداء

الشكر والتقدير

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

11

مقدمة

	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
19	تمهيد
35-20	المبحث الأول: الأدبيات النظرية (المفاهيم الأساسية)
29-20	المطلب الأول: ماهية أنماط القيادة ونظرياتها
20	أولاً: تعريف أنماط القيادة
22	ثانياً: أنماط القيادة
27	ثالثاً: أهمية أنماط القيادة
28	رابعاً: نظريات القيادة
29	خامساً: الإسقاطات النظرية على موضوع الدراسة
35-30	المطلب الثاني: التميز مطلب استراتيجي في المؤسسات الجامعية
30	أولاً: تعريف التميز
31	ثانياً: المؤسسة الجامعية

32	ثالثا: مظاهر التميز بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
33	رابعا: أهمية التميز بالمؤسسة الجامعية
34	خامسا: علاقة أنماط القيادة بالتميز كمطلب استراتيجي بالمؤسسات الجامعية
41-35	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
39-35	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
41-39	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
39	أولا: تعقيب عام على الدراسات السابقة
40	ثانيا: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
40	ثالثا: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
44	تمهيد
55-45	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة المستخدمة
47-45	المطلب الأول: طريقة الدراسة
45	الفرع الأول: منهج الدراسة
46	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
47	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
47	الفرع الرابع: مصادر المعلومات وطرق جمعها
55-48	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
48	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
54	الفرع الثاني: البرامج والأساليب الإحصائية
80-55	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
75-55	المطلب الأول: عرض النتائج
55	الفرع الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية
61	الفرع الثاني: عرض إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة
71	الفرع الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة
80-76	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة
76	الفرع الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية

77	الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات الفرعية
80	المطلب الثالث: النتائج العامة
81	خلاصة الفصل
83	خاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع
91	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين نتائج توزيع الاستبيان	47
02	يبين متغيرات الدراسة	47
03	يبين توزيع أسئلة عبارات كل محور	49
04	يبين المحك المعتمد في الدراسة	55
05	يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس	55
06	يبين توزيع العينة حسب لمتغير السن	57
07	يبين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	58
08	يبين توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	60
09	يبين عرض إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد النمط القيادي الديمقراطي	61
10	يبين عرض إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد النمط الأوتوقراطي	63
11	يبين عرض إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد النمط التحويلي	65
12	يبين عرض إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد النمط الفوضوي	66
13	يبين عرض إجابات عينة الدراسة حول عبارات محور التميز	68
14	يوضح معامل الارتباط بين أنماط القيادة وتحقيق التميز	71
15	يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز	72
16	يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتحقيق التميز	73
17	يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز	74
18	يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز	75

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
56	دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب متغير الجنس	01
57	أعمدة بيانية تبين توزيع العينة حسب متغير السن	02
59	دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	03
60	أعمدة بيانية تبين توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	04

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
91	استمارة الدراسة	01
93	قائمة الأساتذة المحكمين	02
94	مخرجات الـ Spss.	03
109	الهيكل التنظيمي للجامعة	04
110	الهيكل التنظيمي للكلية	05

مقدمة

تعدّ القيادة من بين الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات الحديثة، فهي ليست مجرد ممارسة إدارية تقنية، بل عملية اجتماعية مركّبة تُستمدّ من التفاعل بين المرؤوسين والسياق التنظيمي والثقافي الذي تتم فيه، وفي هذا الإطار شهدت الدراسات التنظيمية السوسولوجية اهتمامًا متزايدًا بمفهوم القيادة، باعتبارها فعلاً ديناميكياً تتقاطع فيه البنية التنظيمية مع أنماط التفاعل الاجتماعي؛ ما يجعل من القائد فاعلاً مركزياً في توجيه الجهود وضبط العلاقات وتحقيق الأهداف.

وقد أسهم العديد من المفكرين والباحثين السوسولوجيين في تحليل موضوع القيادة من أبرزهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، الذي قدم إسهاماً متميزاً في فهم طبيعة السلطة والقيادة من منظور سوسولوجي، حيث ميّز بين ثلاثة أنماط للسلطة: التقليدية، والكاريزمية، والعقلانية القانونية، وتكتسب هذه المقاربة أهميتها عند إسقاطها على المؤسسات الجامعية، التي تُعدّ بيئة معقدة من حيث تشابك العلاقات والأدوار وتعدد مستويات التفاعل، فالقائد الجامعي لا يكتفي بممارسة السلطة الإدارية فحسب، بل يحتاج إلى شرعية مستمدة من قدراته التنظيمية ومهاراته في التأثير وبناء الثقة، وفق نمط من أنماط السلطة التي أشار إليها فيبر، خصوصاً "السلطة العقلانية القانونية" التي تقوم على الكفاءة والتراتبية والتشريعات الواضحة.

بالإضافة إلى هذا التصور الكلاسيكي لموضوع القيادة تعددت الأطر الفكرية بين السلوكية والموقفية.... الخ، حيث قدمت كل منها رؤى عميقة عن القيادة، وإذا ما أردنا تقديم إسقاطا لهذه التصورات نجد أنها توضح لنا دور وكيفية تأثير الأنماط القيادية على البيئات التعليمية والوسط الجامعي على وجه التحديد.

وفي سياق الوسط الجامعي، تصبح أنماط القيادة ذات أثر جوهري في رسم معالم التميز المؤسسي، الذي يُعدّ من أهم مؤشرات الجودة في التعليم العالي، إذ يرتبط تحقيق التميز ليس فقط بتوفير الموارد والإمكانات، بل بكيفية استغلالها وتوظيفها وتوجيهها ضمن رؤية إستراتيجية بعيدة المدى، يقودها نمط قيادي قادر على فهم خصوصية البيئة الداخلية والخارجية للجامعة ومتطلباتها الأكاديمية والتنظيمية، خصوصاً في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي، حيث تبرز فعاليته في تمكنه من بناء ثقافة مؤسسية تدعم التميز الإداري والأكاديمي بالمؤسسة الجامعية.

وتجدر الإشارة إلى أننا من خلال دراستنا الحالية سنتجاوز التحليل الفيبري للأنماط الكلاسيكية للقيادة، ونتطرق إلى الأنماط الحديثة للقيادة الجامعية، مثل: القيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، وسنسعى إلى فهم كيف تساهم هذه الأنماط الحديثة، بما تتضمنه من مفاهيم مثل: بناء الرؤية المشتركة، وتمكين العاملين، وتعزيز الابتكار،

مقدمة

في بلوغ المؤسسات الجامعية نحو تحقيق التميز المستدام في مختلف جوانب عملها سواء على الإدارة الفعالة، أو على مستوى التعليم والبحث العلمي أو خدمة المجتمع.

وتزداد أهمية هذا الطرح في ظل التحولات التي تعرفها الجامعة الجزائرية، التي تسعى إلى التكيف مع المعايير العالمية في الأداء والجودة، ولهذا فإن دراسة أنماط القيادة بالجامعة الجزائرية من منظور سوسيولوجي يعدّ مدخلاً مهماً لفهم آليات التسيير الحديثة التي تتبنى أنماط قيادية فعالة تسهم في الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق التميز في بيئة أكاديمية وتنافسية متزايدة التعقيد، مما يمكن من تطوير استراتيجيات قيادية فعال تدعم التفاعل الإيجابي وتعزز جودة التعليم.

وانطلاقاً من هذه الرؤية، جاءت هذه الدراسة لاستقصاء العلاقة بين أنماط القيادة وتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية الجزائرية باعتماد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي - نموذجاً ميدانياً، وهذا ضمن مقارنة سوسيولوجية تحليلية تستند إلى الأطر النظرية الحديثة في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

2. صياغة الإشكالية:

يشكل موضوع القيادة وأنماطها بالمؤسسات الجامعية محور اهتمام عديد الباحثين باعتبارها أحد العوامل المؤثرة على استقرارها ونجاحها من خلال قدرتها بلوغ أكبر قدر ممكن من الأهداف، وبالتالي تحقيق التميز الذي تسعى إليه الجامعات على مستوى العالم، وهذا في ظل تنافس عالمي لتحقيق الريادة مقابل المحافظة على ذاتها وهويتها.

وتعد جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي أحد المؤسسات الجامعية الجزائرية التي تدار وفق نمط قيادي يسعى لبلورة ما يتم تخطيطه من غايات ومرامي إلى واقع ملموس باحتلال مراتب متقدمة سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو العالمي، وبالتالي ولحصر الموضوع أكثر اعتبرنا كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية حقلاً ميدانياً لدراستنا الموسومة بـ " أنماط القيادة وعلاقتها بتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية".

وعليه، وتأسيساً على ما سبق يبدو جلياً أننا في دراستنا هذه نسعى للإجابة على التساؤل الرئيسي الموالي:

- هل توجد علاقة بين أنماط القيادة وتحقيق التميز؟

الأسئلة الفرعية:

ولإحاطة بالتساؤل الرئيسي قدمنا التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز؟

مقدمة

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتحقيق التميز؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز؟

3. فرضيات الدراسة:

3-1. الفرضية الرئيسية:

✓ توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة وتحقيق التميز.

3-2. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز .
- توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز .
- توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتحقيق التميز .
- توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز .

4. مبررات اختيار الموضوع:

4-1. مبررات ذاتية:

- موضوع الدراسة يتوافق مع مجال عمل الباحثان في الإدارة والتسيير، مما شكل دافعًا ذاتيًا للبحث في حيثياته.

- الرغبة الشخصية في الإلمام بحيثيات وتفاصيل موضوع علاقة الأنماط القيادية بتحقيق التميز في المؤسسات الجامعية.

4-2 . مبررات موضوعية:

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص في علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- إمكانية التقصي الميداني عن موضوع الدراسة.

5. أهداف البحث وأهميته:

5-1. أهداف البحث:

- تهدف الدراسة الحالية بصفة رئيسة إلى إبراز العلاقة بين أنماط القيادة وتحقيق التميز بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة حمه لخضر - ولاية الوادي ، ويندرج تحت هذا الهدف جملة من الأهداف الفرعية نبيها في النقاط الموالية:

مقدمة

- إبراز العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز .
- إبراز العلاقة بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز .
- الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي و تحقيق التميز.
- توضيح العلاقة بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز .
- تقديم توصيات تتعلق بأنماط القيادة والتميز للمؤسسات الجامعية ، تتوافق مع المستجدات والمتطلبات الراهنة.

5-2. أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تناوله، إذ تُعد القيادة من أبرز الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع ولا تزال كذلك لدى كثير من الباحثين والممارسين في ميدان الإدارة ، يعود السبب في ذلك إلى الدور المحوري الذي تضطلع به القيادة في توجيه خطط المؤسسات الجامعية ورسم سياساتها، فضلاً عن ارتباطها الوثيق بقدرات القادة على الإبداع و التنافسية التي تخلق التميز.

وهو ما يبرز أهمية الدراسة الحالية وقيمتها العلمية كونها تبحث في العلاقة بين أنماط القيادة والتميز بالمؤسسات الجامعية، على اعتبار أن لأسلوب القيادة دوراً بارزاً فيخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يساهم في الارتقاء بمستوى أداءها، وتعزيز قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية اختيار واعتماد أسلوب قيادة بعينه يتطلب أن يتوافق مع طبيعة نشاط وأهداف المؤسسة الجامعية سواءً الأكاديمية، الإدارية أو المجتمعية وهو ما يشكل خطوات مهمة نحو تحقيق التميز.

وبهذا يمكننا القول أنم عالجتنا موضوع أنماط القيادة هي محاولة منا لإبراز الأنماط القيادية المناسبة والملائمة لتحسين الأداء، ولتعزيز العلاقات الإيجابية في البيئة الداخلية للمؤسسات الجامعية، مما يساهم في لتحسيد النجاح والتميز الفردي والجماعي، وهو ما من شأنه إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة الجامعية وتحقيقها للتميز والريادة، وبالتالي بلوغ الأهداف المسطرة بفعالية أكبر، خصوصاً ما تعلق بإعداد إطارات ونخب تخدم المجتمع وقادرة على بذل الجهد والإبداع وفي شتى المجالات.

6 . حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

❖ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

مقدمة

- التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة الميدانية:

أنشئت جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي- بناء على المرسوم التنفيذي رقم - 12-243 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو -2012، والمتضمن إنشاء جامعة الوادي، سميت على اسم محمد الأخضر عمارة المعروف ب (حمه لخضر) وهو أحد أشهر المناضلين ضد الاستعمار الفرنسي للجزائر. تقع في حي الشط، تحتوي على 08 كليات بالإضافة إلى ملحقة الطب ومؤخرا ملحقة للمدرسة العليا للأساتذة. بلغ عدد الطلبة في السنة الدراسية 2025/2024 حدود خمسة وعشرون ألف (25000) طالب وألف ومائة وثمانية عشرة (1118) أستاذ.

وقد تم إنجاز هذه الدراسة على مستوى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، تتشكل من قسمين: قسم العلوم الإنسانية وقسم العلوم الاجتماعية، بحوالي 14 تخصص و11 تخصص في الماجستير، وبها مكتبة أيضا.

يسهر على تنظيمها من الناحية الإدارية:

- مجلس الكلية: هدفه دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها.

- مجلس علمي للكلية ولجان علمية للقسم ، كل حسب صلاحياته واختصاصاته وذلك حسب ما حدده القانون.

- عميد للكلية: هو المسؤول الأول عن سيرها، يتولى تسيير وسائلها المادية والبشرية والمالية يساعده في مهامه نائب العميد، الأمين العام، ورؤساء الأقسام ومسؤول مكتبة الكلية.

❖ الحدود الزمنية: نقصد بها المدة الزمنية المستغرقة في إجراء الدراسة، والتي دامت في حدود أربعة أشهر ابتداء من 22 جانفي 2025 إلى غاية 20 ماي 2025، وتم ذلك على مرحلتين هما:

○ المرحلة الأولى: وهي مرحلة إنجاز الجانب النظري:

حيث خصصت هذه الفترة للبحث والتقصي في الإرث والأدبيات السوسيو - تنظيمية المتعلقة بموضوعي القيادة وأتماطها وكذلك التميز مع التركيز بصفة خاصة على المؤسسات الجامعية، وكان ذلك بداية من شهر جانفي 2025 إلى غاية شهر ماي 2025.

○ المرحلة الثانية: وهي مرحلة النزول للميدان لإنجاز الجانب التطبيقي:

في هذه المرحلة حرصنا على بناء وتدعيم محتوى الاستبيان بعبارات من الواقع الميداني لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، وهذا بداية من شهر مارس 2025 إلى غاية الأسبوع الأول من شهر ماي 2025، أين قمنا بعرض

مقدمة

الاستبيان على أربعة محكمين، وتوزيعه فيما بعد واسترجاعه من تاريخ 24 إلى 27 أبريل 2025، بالإضافة إلى إجراءنا مقابلات مقننة.

❖ **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على الإداريين الدائمين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

❖ **الحدود الموضوعية:** تم تناول أنماط القيادة وهو المتغير المستقل في دراستنا من خلال التركيز على الأبعاد التالية: القيادة التشاركية، القيادة الدكتاتورية، القيادة التحويلية والقيادة الفوضوية. والتميز كمتغير تابع من خلال إبراز جوانبه في إدارة الموارد البشرية، التميز في الأداء الأكاديمي والإداري، وفي علاقته بالمجتمع.

7. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

فيما يتعلق بمنهج البحث والأدوات المستخدمة لتحليل موضوع أنماط القيادة وعلاقتها بتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية، فقد اعتمدنا على **المنهج الوصفي**، والذي يركز على توصيف البيانات المتحصل عليها من الميدان كميًا وكيفيًا، بغرض تحديد الارتباط من عدمه بين متغيرات وأبعاد دراستنا الحالية، باستخدام الأساليب الإحصائية وذلك بغرض تحليل وتفسير الموضوع محل المعالجة، باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

7-1. **المصادر الثانوية:** المتمثلة في المراجع بالعربية والمقالات، والمجلات وكذا الرسائل الجامعية.

7-2. **المصادر الأولية:** يتعلق الأمر بعملية جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة المقننة، وتصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، حيث وزعت على الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

8. صعوبات البحث:

من الصعوبات التي وقفت حائلًا أمامنا أثناء تناولنا للموضوع نذكر منها صعوبات ذاتية وأخرى موضوعية نوردها في الآتي :

8-1. صعوبات ذاتية: تتمثل في:

- ضيق الوقت وتأثيره على إجراءات البحث، خاصة في الجانب الميداني.

- التزاماتنا المهنية والعائلية التي أثرت بدورها على مراحل إنجاز الدراسة.

8-2. صعوبات موضوعية :

الموضوع محل الدراسة حساس داخل أي مؤسسة إدارية كانت و خاصة إذا تعلق بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وعليه فهو يحتاج إلى فترة زمنية أطول من الفترة المخصصة لإنجاز المذكرة، خصوصًا أن الوقت المبرمج

مقدمة

لدراسة الموضوع من طرف الإدارة الجامعية محصور بفترة زمنية محددة، وهذا ما يجعلنا مقيدين أثناء دراستنا لهذا الموضوع.

9. هيكل الدراسة (الخطة)

لدراسة موضوع أنماط القيادة وعلاقتها بتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية قمنا بوضع هيكلية للبحث وفق المنهج المعتمد لإعداد مذكرات التخرج في علم الاجتماع، المعروف بـ IMRAD، من إعداد الأستاذ الدكتور بلال

بوترعة، رئيس قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، وقد تم تقسيم الدراسة كما يلي :

• مقدمة: شملت العناصر الأساسية للموضوع وهي: إشكالية البحث، تساؤلاته وفرضياته، أهميته وأهداف البحث، حدوده الزمنية والمكانية، صعوبات البحث وأخيرا هيكل البحث.

• الفصل الأول: الموسوم بالأدبيات النظرية والتطبيقية وضم:

○ المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة المستخدمة.

○ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

• الفصل الثاني: المعنون بالدراسة الميدانية، احتوى على:

○ المبحث الأول: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة.

○ المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

وفي الأخير خاتمة جاءت كحوصلة للموضوع.

الفصل الأول
الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

تعد القيادة عنصراً محورياً ومهماً في نجاح أي مؤسسة لاسيما في المؤسسات الجامعية منها كونها إحدى منارات للعلم والمعرفة. وتتنوع أنماطها القيادية داخل هذه المؤسسات، فلكل قائد أسلوبه في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتنعكس هذه الأنماط القيادية بشكل مباشر على أداء الجامعات وجودة خدماتها التعليمية والبحثية، إذ يمكن لأنماط القيادة الفعالة أن تسهم في خلق بيئة أكاديمية محفزة، وتدعم التميز المؤسسي، بينما قد تشكل الأنماط غير المناسبة عائقاً أمام التطور والابتكار، ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وتحقيق التميز في المؤسسات الجامعية، من أجل تحديد الممارسات القيادية التي تدعم التميز المستدام في هذا القطاع الحيوي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية (المفاهيم الأساسية)

المطلب الأول: ماهية أنماط القيادة ونظرياتها

هناك العديد من التعريفات المتعلقة بالقيادة، فكل باحث في موضوع القيادة يعرفها حسب منظوره الشخصي، أو حسب المكان الذي يريد تطبيق دراسته عليه، اعتماداً على أنماطها المختلفة، ولعل في هذا المطلب سنحاول إبراز جملة من التعريفات الخاصة بالقيادة، وأنماطها المختلفة، وكذلك أهم خصائصها بالتفصيل.

أولاً: ماهية أنماط القيادة:

1 - تعريف النمط القيادي:

1 - 1 - تعريف النمط:

- لغة: يعني ضرباً من الضروب ونوع من الأنواع ويقال: ليس هذا من ذلك النمط أي من ذلك الضرب أو النوع، ويجمع أنماط والنسب إليه أنماطي، ونمطي.

- اصطلاحاً:

- النمط هو: نسق منظم ينطوي على أعمال الفرد وأفكاره ونزعاته واتجاهاته بحيث يمكن اتخاذه أساساً للقيام بتوقعات وتحليلات تنبئية تتعلق بسلوك الفرد، فهو نشاط منظم يترك آثاراً مباشرة على سلوكيات الأفراد الآخرين.⁽¹⁾

- كما يشير إلى مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة، وتعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله.⁽²⁾

2 - 1 - تعريف القيادة:

- لغة: تعني كلمة القيادة **Leadership** من الفعل اليوناني **Arbien** معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني **Agere** ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد **Leader** فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه، وحسب لسان

¹ - مرم أرفيس، الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021، ص 47.

² - هناء محمد جلال الدين لطفي، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام لمحافة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم في وجهة نظرهم مجلة مدرس أصول التربية، مجلد 06، العدد 116، جامعة المنوفية، 2018، ص 57.

العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والشوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها، يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.⁽¹⁾

- اصطلاحا:

- القيادة هي عبارة عن وظيفة فرعية من وظائف الإدارة، إذ أن القيادة ذات محدودية وتعمل على دفع وتحفيز الآخرين إلى تحقيق الأهداف، فهي كل من يتم اختيارهم من العاملين في المؤسسات من قبل السلطات العليا شرط أن تتوفر لديهم مهارات وخبرات تخدم المجال الذي اختيرت لقيادته⁽¹⁾، ومن المتعارف عليه ربط القيادة بموقع مكاني في المؤسسات على اختلاف أنواعها سواء كانت رسمية أو غير رسمية، لذلك يمكن القول: أن القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعا وظيفيا على هرم راسي - عادة ما يكون رسميا-، يتيح له الموارد اللازمة ليقود، إنهم هؤلاء الناس الموجودون فوقنا، أو الذين يجلسون على قمة الهرم أو يرأسوننا، وما إلى ذلك، أي أنهم في الواقع يظهرون ما يمكن تسميته القيادة المسئولة .

- القيادة : هي وظيفة لمعرفة ذاتك أولا وامتلاك رؤية واضحة وبناء ثقة بين الزملاء والأخذ بعمل فعال لإدراك إمكانياتك القيادية، وهي عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد، والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة .

- كما تشير إلى هي عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيرا مقصودا على الآخرين لغرض إرشادهم، أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.⁽²⁾

- وتعرف القيادة أيضا على أنها: عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة فيها من طرف مؤسسة ما أو شركة ما.⁽³⁾

¹- سعال سومية، الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد الثالث، 2016، ص360.

²- وفيق عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة فلسطين، 2015، 2016، ص12.

³- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص14.

- يعرفها الباحث (ولمان) بأنها: مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً.⁽¹⁾

- ويعرفها (ليكرث) بأنها: القدرة على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.⁽²⁾

وعليه يمكننا تحديد تعريف القيادة إجرائياً على أنها: مجموعة من الإجراءات التي يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهم محققة التميز والريادة والسمو.

أما النمط القيادي فهو نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها مع الاستغلال المثمر.

- ويعرفه أيضاً الهواري أنه السلوك المتكرر من قبل الشخص، ويتسم هذا النمط فترة زمنية تطول أو تقصر تبعاً لخبرة القائد، ويحدد نوعه من خلال رؤية المرؤوسين لسلوك القائد .

- التعريف الإجرائي للنمط القيادي: هو منهج متسق ومنظم تنتظم داخله جملة من السمات المترابطة التي تميزه عن غيره، وينطوي على جملة من الأفكار والنزعات والاتجاهات التي تحدد سلوك القائد.⁽³⁾

ثانياً: أنماط القيادة:

برزت العديد من الأنماط للقيادة تساهم في إنجاح تعاليمها وقراراتها، كما أنها احتوت على جملة من النظريات الواضحة والتي سنقوم بالتطرق إليها بالتفصيل من خلال هذا المطلب على النحو التالي:

1 - القيادة الأوتوقراطية :

وتسمى أيضاً القيادة الإرغامية أو الاستبدادية، كون القائد يضع السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص، ويقلل من سلطة المرؤوسين وعدم التحوار معهم معتبراً الأشخاص عوامل للإنتاج فقط، وهو الذي يحفز أو يؤدب المرؤوسين، فالحكم يعود له وحده محدد العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين، ويتخذ القرارات بنفسه يرسم

¹- طريف منير، السلوك القيادي وفعالية الأداء، دار غريب، القاهرة، مصر، 1993م، ص34.

²- محمود عياصرة، القيادة الرقابة الاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، (د.س)، ص139.

³- مريم أرفيس، مرجع سابق، ص47.

سياسة الجماعة ودور كل قدر فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب فالمرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار، وللقيادة الأوتوقراطية ثلاثة أشكال رئيسية تمثلت في: (تسلطية، خيرة، لبقة).⁽¹⁾

ويعتد القائد التسلطي الأوتوقراطي أن السلطة الإدارية مفوضة عليه من سلطة أعلى منه مستوى، وأن المسؤولية الضمنية منحت له وحده، ولم تفوض لغيره، ويضع مدير المردة من هذا النمط في ذهنه صورة معينة لمدرسته، لذلك يضع الخطط والسياسات ليخدم هذه الصورة، ولا يجيد عنها، ويعرف المعلمون في هذا النمط موقفهم من المدير، ويعتقد القائد التسلطي أن الإدارة عملية اتخاذ القرارات، وإصدار التعليمات ومتابعة تنفيذها، ويكون اهتمامه منصبا على الاهتمام بالعمل، ويبدل أقصى ما لديه من طاقة لتسيير شؤون المؤسسة، وتهيئة جميع الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي ضوء ذلك فإن القائد التسلطي يتميز بمجموعة من السمات أهمها: الصرامة، وكثرة إصدار التعليمات، والالتزام بالحرفية في التعليمات، والتدخل في عمل المرؤوسين، وعدم منحهم الحرية .

ثم إن هذا النمط لا يتلاءم مع القيادة الحديثة، لأنه يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المرؤوسين، وبالتالي على الكفاءة وزيادة الإنتاجية في العمل، هذا فضلا عن أن الفلسفة الديمقراطية التي أصبحت تقوم عليها القيادة الحديثة، وما تركز عليه من علاقات إنسانية سليمة بين القائد والمرؤوسين، فأتاحت الفرصة لهم لمشاركته في بعض مهماته، وتقديره لحاجاتهم النفسية والاجتماعية، وكل هذه المتطلبات لا يمكن للقيادة الحديثة تحقيقها في ظل نمط القيادة الأوتوقراطي⁽²⁾.

و من أهم النظريات في هذا السياق تنطلق **نظرية X** ل **دوغلاس ماكجريجور** من افتراضات سلبية حول طبيعة الإنسان في العمل، حيث ترى أن الموظفين بطبعهم كسالى، يفتقرون للطموح، ويتجنبون المسؤولية، ويفضلون أن يتم توجيههم بشكل صارم. بناءً على هذه الافتراضات، يتناسب النمط الأوتوقراطي للقيادة بشكل مباشر مع نظرية X، إذ يركز القائد على الرقابة المحكمة، والتوجيه المستمر، واستخدام التهديد بالعقاب أو المكافأة لإجبار المرؤوسين على الأداء، وذلك لكونه يعتقد أنهم لا يمتلكون دافعاً داخلياً أو قدرة على التوجيه الذاتي.

¹ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (د.س)، ص82.

² - حنان ناصر العدواني، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، حزيران، 2013، ص21.

2- القيادة الديمقراطية (النمط المشارك، القيادة التشاركية) :

هذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس منفي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في المؤسسة التعليمية، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات، إذا منحوا الفرصة⁽¹⁾.

في هذا النمط تكون السلطة غير مركزية، وهناك مشاركة في اتخاذ القرارات، والقائد والمرؤوسين يعملون كوحدة اجتماعية، إذ يعمل المرؤوسين بشكل غير رسمي اتجاه الظروف التي تؤثر على وظائفهم ويكونون متشجعين اتجاه أفكارهم وتقدم المقترحات إذ تنعدم روح العداوة بين المرؤوسين، إذ يعتمد هذا النمط على قبول المرؤوسين للقائد وليس على السلطة الممنوحة له، ويلاحظ دائماً نجاح مثل هذه النمط القيادي كونه يشرك قدر الإمكان أكبر عدد من العاملين في شؤون المنظمة وحل مشكلاتهم⁽²⁾.

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، وكذا المشاركة في صنع القرار، فضلاً عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة، وحتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:

- سيادة روح الفريق بين العاملين .
- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه .
- وكذلك المشاركة في صنع القرار، إذ يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم، ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار، ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذها، كما أن المشاركة في

¹ - عامر رجب ذياب وآخرون، أنماط القيادة الإدارية وأثرها على جودة حياة العمل - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كركوك ، مجلة العلوم الإدارية العراقية، مجلة فصلية متخصصة محكمة، المجلد2، العدد01، 2018، ص167.

² - لارا قاسم خنجر المكصوسي، طالب زيدان الموسوي، فن القيادة والإدارة، ط1، مركز البحوث والدراسات والنشر، بغداد، 2021، ص80.

صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التميز، وتساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه⁽¹⁾.

ويعتبر رينسيس ليكرت (Rensis Likert) من أبرز المنظرين الذين تطرقوا لنظرية المشاركة في القيادة حيث حدد أربعة أنظمة إدارية، و كان النظام الأكثر فعالية (نظام المشارك/الجماعي) هو الذي يتميز بالقيادة التي تعتمد على الثقة الكاملة في المرؤوسين، وتشجع المشاركة في اتخاذ القرار على جميع المستويات. اعتقد ليكرت أن المشاركة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين العلاقات، وارتفاع الروح المعنوية.

3 - القيادة المتساهلة أو الفوضوية :

يدعى هذا النمط أيضا بقيادة إطلاق العنان، ويتميز بالفوضى وعدم وضوح الأهداف، فهو نمط تسيبي يترك الأمور تسيير كيفما اتفق، فالقيادة هنا لا تلعب دورا في تسيير دفة العمل ولا تعمل بموجب خطة واضحة، فالقائد يتصور بأنه تشاوري إذ يترك الحرية للعاملين يفعلون ما يحلو لهم ظنا في كسب رضاهم وظنا منه أن العمل يسير تلقائيا، فهو ليس له أي دور في اكتشاف قدرات المرؤوسين وتسخيرها لخدمة العمل، فدوره هامشي حيث لا يبدي أي رأي إلا إذا طلب منه ذلك، وهذا يقود إلى عدم الجدية في العمل وضياع الوقت وعدم شعور العاملين بالاستقرار، والقائد هنا لا يحظى باحترام مرؤوسيه، لأنهم يفتقدون القيادة التي توجههم وتتابع أعمالهم، ومن أهم سمات هذا النمط:

- اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين.
- تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
- يعتبر هذا النمط غير فعال لأنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة.
- لا يوجد احترام لأهمية الوقت فالقائد يصرف معظم وقته في أمور هامشية لا تستحق المناقشات.⁽²⁾

أبرز من تطرق لهذا النمط وساهم في تعريفه وتصنيفه ضمن أنماط القيادة الأساسية هو كيرت لوين (Kurt Lewin) وزملاؤه في أواخر الثلاثينيات، أجرى كيرت لوين، بالتعاون مع زملائه رونالد لبييت (Ronald

¹- واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة- دراسة حالة وحدة البريد الولاية بسكرة-رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011، ص 15 .

²- رافدة عمر الحريري، القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، رياض، 2007م، ص30.

(Lippitt) ووالف وايت (Ralph White)، دراسات رائدة حول أنماط القيادة وتأثيرها على ديناميكيات المجموعة والأداء.

وتعتبر هذه الدراسات حجر الزاوية في فهم أنماط القيادة وتأثيراتها، وأظهرت أن النمط المتساهل (الفوضوي) يؤدي غالباً إلى انخفاض الإنتاجية، وعدم الرضا بين أعضاء المجموعة، وغياب التوجيه الواضح.

4 - نمط القيادة التحويلية :

تعرف القيادة التحويلية بأنها عملية تغيير طرائق تفكير المرؤوسين جذرياً، وبذلك فهم يتوحدون للقيام بإنجاز أهداف مشتركة، وعمل أكثر مما هو متوقع منهم، كما تعني القيادة التحويلية مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل، وتعرف أيضاً بأنها تفاعل بين القيادة والمرؤوسين المؤدي على رفع التحفيز والارتقاء إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.¹

يرى شين (Shein) أن لسلوك القادة دوراً مهماً في تعزيز الثقافة الإبداعية داخل المنظمة، حيث يرى أن هناك عدة ميكانيزمات أساسية، بها يستطيع القادة خلق مناخ جيد للمنظمة، وأن أي شخص تتوفر فيه سمات القيادة التحويلية، فهو دائماً يحرص على تهيئة وتنمية العاملين وتوفير بيئة مواتية للإبداع، وأن القيادة التحويلية كما اشرنا سابقاً تتكون من أربعة عوامل في: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، والاستمالة الذهنية، والاعتبارات الفردية، وهذه العوامل أو الآليات لها دور كبير في ترسيخ الثقافة الإبداعية بالمنظمة.²

وتبرز مساهمات جيمس ماك جريجور بيرنز (James Mac Gregor Burns) كأول من صاغ مصطلح "القيادة التحويلية"، مقدماً رؤيته الأولية لهذا النمط القيادي، وفي وقت لاحق جاء برنارد باس (Bernard Bass) ليطور هذا المفهوم بشكل منهجي وعملي، مما أرسى الأسس النظرية والتطبيقية التي جعلت القيادة التحويلية واحدة من أكثر النظريات تأثيراً وشيوعاً في دراسات الإدارة والقيادة الحديثة التي تركز أساساً على الإلهام، التحفيز، وتنمية

¹ - بزراري عبلة، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سونطراكبسكرة - ، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة حمه لخصر الوادي ، مجلد1، العدد1، 2017، ص379.

² - علي شريف حورية، علي شريف يوسف، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة ميدانية بشركة ALGAL+ لتصنيع الألمنيوم بالمسيلة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المسيلة، المجلد12، العدد 01، 2019، م، ص- ص529-530.

الأفراد، إلهام المرؤوسين لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية، وتنمية قدراتهم الكامنة لبلوغ الهدف وإحداث تغيير جوهري ودائم في الأفراد والمنظمة ككل، تعزيز الابتكار، ورفع مستويات الأداء إلى آفاق جديدة .

ثالثاً: أهمية أنماط القيادة:

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن أنماط القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأهمية مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت أنماط القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري .

- إن أنماط القيادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مرد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

إن أي منظمة أو مؤسسة مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والإمكانات، فإنها تظل بحاجة دائماً إلى أنماط قيادة توجهها وتنسق بين الجهود وتحفز الهمم وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف⁽¹⁾.

بناء على ذلك فإن مدى تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها مبنين على الطريقة أو المنظمة الذي يعتمد عليه قائد تلك المنظمة في تعامله أو أسلوبه مع المرؤوسين من حوله، وفي طريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المؤسسة، كما تتضح أهمية النمط القيادي من خلال كونها العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والإبداع في المؤسسة.⁽²⁾

¹- وفيق عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة) ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015-2016، ص15.

²- هديل كاظم سعيد وآخرون، دور أنماط القيادة في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 4، العدد 7، 2011م، ص251.

رابعاً: نظريات القيادة:

هناك العديد من النظريات القيادية، والتي سنحاول أن نوجزها في ما يلي:

1 - نظرية الرجل العظيم: هذه النظرية التي قدمها الفيلسوف (توماس كارليل) في القرن التاسع عشر، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس، ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا أن هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة، أي كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها .

2 - نظرية السمات: تربط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم، والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية، من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها: الذكاء، الأمانة، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها.

3 - النظرية السلوكية: بسبب فشل نظرية السمات قام الباحثون في تحويل اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث:

- ما يفعله القادة في الواقع .

- كيف يفعلونه .

وقد قاموا بوضع برنامج لبناء استبانة وصف سلوك القادة، وهو أشمل البرامج حيث تم بناء قائمة بـ 18000 سلوك محتمل للقادة، وهي ما تسمى الآن بـ " الاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي"، وقد أشارت نتائج هذا الاستقصاء إلى وجود ثلاثة أبعاد للنمط القيادي وهي: الحفاظ على الجماعة، تحقيق الأهداف الموضوعية، التفاعل⁽¹⁾.

4- نظرية القيادة الموقفية: القيادة الموقفية نظرية حديثة تؤكد أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يناسب جميع الظروف. ففعالية القائد تعتمد على تكييف أسلوبه ليناسب الموقف المحدد وخصائص الأفراد (مثل نضجهم). القائد الناجح ليس بالضرورة من يمتلك صفات ثابتة، بل من يمتلك القدرة على تشخيص الموقف وتطبيق النمط القيادي المناسب (مثل الديمقراطي أو الأوتوقراطي) بناءً على نوع القائد، الجماعة، وطبيعة الموقف نفسه.

¹ - أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبوغبين، القيادة الإدارية، ط1، المركز الديمقراطي العربي، برلين ألمانيا، 2021، صص 45-46.

تتضمن هذه النظرية نماذج رئيسية:

1. نظرية فيدلر الموقفية: تعتمد على مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي بناءً على ثلاث عوامل: علاقة القائد بالتابعين، هيكل المهام، ووضوح سلطة القائد الرسمية.
2. نظرية المسار والهدف: تؤكد أن القائد الفعال يساعد الفريق في تحديد الأهداف وتوضيح مسارات تحقيقها وإزالة العقبات، وتشمل أنماطاً سلوكية مثل التوجيهي، المساند، المشارك، والإنجازي.
3. نموذج هيرسي - بلانشارد: يركز على "نضج الأتباع" (استعدادهم وكفاءتهم) ويقترح أربعة أساليب قيادية: الإخبار، الإقناع، المشاركة، والتفويض.

لتحقيق الإيجابية في القيادة الموقفية، يجب أن يمتلك القائد منظومة قيمية أخلاقية قوية تمكنه من التعامل بموضوعية ونزاهة وشفافية، مع منح الفريق الثقة، وتوفير المشورة والرعاية، وخلق جو عمل إيجابي يشجع المشاركة والاقتراحات.

خامساً: الإسقاطات النظرية على موضوع الدراسة

بعد نظريات القيادة أساساً علمياً لفهم كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على تحقيق التميز داخل

المؤسسات، ومنها المؤسسات الجامعية. وفي ضوء الدراسة الحالية "أنماط القيادة وعلاقتها بتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية"، يمكن إسقاط هذه النظريات على الواقع الجامعي من خلال ما يلي:

تُبرز **نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات** أهمية وجود قادة جامعيين يتمتعون بصفات فطرية مثل: الذكاء والطموح والقدرة على اتخاذ القرار، وهي سمات تساهم في قيادة فاعلة تدعم التميز الأكاديمي والإداري. أما النظرية السلوكية، فتركز على أفعال القادة وسلوكياتهم، مما يسلط الضوء على أهمية السلوك القيادي داخل الجامعات في دعم البحث العلمي، وتحفيز الكادر الأكاديمي، وتطوير بيئة تعليمية محفزة. في حين أن **نظرية القيادة الموقفية** تقدم إطاراً مرناً لفهم ضرورة تكييف أسلوب القيادة بحسب المواقف المختلفة التي تواجهها الجامعة، مثل التغيير المؤسسي أو إدارة فرق بحثية أو تطوير البرامج الأكاديمية، ومن خلال نماذجها الفرعية - مثل نظرية فيدلر ونظرية المسار والهدف ونموذج هيرسي-بلانشارد - تؤكد النظرية الموقفية أن القائد الجامعي الفعّال هو من يستطيع الموازنة بين حاجات الأفراد وطبيعة العمل وظروف البيئة الجامعية، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق التميز المؤسسي.

وعطفاً على ذلك، فإن **دمج أفكار هذه النظريات** في الدراسة يساهم في بناء فهم شامل للعلاقة بين نمط القيادة المتبع ومستوى التميز في المؤسسات الجامعية، ويوفر أداة تحليلية لتقييم مدى ملائمة الأنماط القيادية الحالية لمتطلبات الريادة والابتكار في التعليم العالي.

المطلب الثاني: التميز مطلب إستراتيجي في المؤسسات الجامعية:

أولاً - تعريف التميز:

- لغة: يشير مصطلح التميز في اللغة العربية إلى الأصل: ميز، ويقال: تميز القوم: أي ساروا في ناحية وانفردوا، وقوة التميز هي: قوة الحكم الفاصل، والميزة الرفيعة.

- اصطلاحاً:

يعرف التميز بأنه: سعي الجامعة إلى استثمار مواردها وإمكاناتها، عبر وضع رؤية واضحة الأهداف، لتحقيق

المخرجات المرغوب فيها، ورفع تصنيفها من بين الجامعات، من خلال تركيزها على أبعاد: (الغاية والرؤية

والإستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول، وانطباعات المعنيين، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي).⁽¹⁾

التميز حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي الذي يتحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية

والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، إذ ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها

العملاء وكافة أصحاب المصالح في المؤسسة الجامعية، ولقد أضحت الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد والمقبول في

عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، فهو يعني التفرد والتفوق على المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه، فالتميز رهينة توافر

مهارات وقدرات في مستوى مرتفع من القادة، ولديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح بتحقيق التفوق

والتميز في الأداء، والأداء المتميز لا يعبر عنه من خلاله فقط، ولكن بعلاقته بمؤشرات النجاح، وهو نشاط يؤدي إلى

النمو كصيرورة، وليس نتيجة تظهر في زمن بعيد .

وعرف (ماكريجور) التميز الإداري: بأنه عملية تكليف وتقديم ذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة، وتحسين موقفها

التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك المستخدمين في كل أقسام المؤسسة للعمل سوياً من

خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو إنجاز التميز في العمل، ما عرفت المنظمات المتميزة بأنها

المؤسسات التي تتفوق باستمرار مثلاتها بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها، بحيث تبقى على ارتباط مع زبائنها .

¹ - فاطمة يحي عسيري، ثماني منيف المقاطي، دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد الثامن والأربعون، ج 1، 2024، ص 205.

كما عرفه (برهات) بأنه: سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء، حيث أنه من دون وجود التزام قوي وكبير من قبل القمة الإستراتيجية في المؤسسة والمدراء بقيم ومبادئ الأداء التي تركز على فئة المتعاملين لن تكون هناك فرصة للمضي قدما على نشر ثقافة الأداء في جميع المؤسسات، وعلى الصعيد العملي من المفترض أن يكون لدى مدراء الإدارة العليا تأثير واضح في اختيار الغايات والمقاييس الملزمة وذات الأولويات الواضحة.⁽¹⁾

● **التعريف الإجرائي للتميز:** هو ذلك النشاط الذي يجعل المؤسسة متميزة في أدائها، من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا وتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها وإستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.⁽²⁾

ثانياً - المؤسسة الجامعية:

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

- **اصطلاحا:** تعود كلمة "Universitas" إلى الأصل اللاتيني، والذي يعني عدد من الأشخاص متحدين في جسد واحد، مجتمع واحد، طائفة واحدة، متعاونين ويقصد بها المؤسسة العلمية المنظمة التي تقع على قمة السلم التعليمي في المجتمع وتقوم بإعداد الفرد مهنيا وإعداد الباحثين لخدمة المجتمع بالإضافة إلى قيامها بالبحوث العملية التي تخدم التنمية الشاملة في المجتمع وإعداد الباحثين لخدمة النسبة العامة عن طريق الخدمة العامة⁽³⁾، فالجامعة هي المؤسسة التي تضم مجموعة من المسؤولين والأساتذة الباحثين متعاونين فيما بينهم تجمعهم علاقات رسمية يقومون بإعداد الفرد أو الطالب وتكوينه.

¹ - برو هشام، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية)، الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35، جامعة زيان عاشور، 2013، ص398.

² - مبارك عواد البرازي، متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت - دراسة تحليلية، مجلة الأبحاث العلمي في التربية، الكويت، العدد السادس عشر، 2015م، ص498.

³ - زرزار العياشي، غياذ كريمة، مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز ، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية ، العدد 4، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2020، ص 69.

○ تعريف الجامعة إجرائياً:

الجامعة مؤسسة تعليمية في قمة النظام التعليمي بالجزائر تقع في ولاية الوادي تجمع بين مختلف التخصصات لها دور أساسي في نشر المعرفة العلمية وتكوين مختلف الإطارات في عديد الفروع العلمية، لها بناؤها الخاص وميزانيتها وأهدافها التي تتوافق وأهداف المجتمع وسياساته وما يحدث من مستجدات وتطورات، باعتماد برامج ونظم تسعى من خلالها لتحقيق الجودة والفاعلية والتميز والريادة محليا، إقليميا، عالميا.

ثالثاً - مظاهر التميز بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي:

من خلال الاطلاع على موقع الجامعة تبين لنا مجموعة من التصنيفات الدولية والوطنية التي تبين مظاهر التميز بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي وهذه أهم التصنيفات و أهم صور التميز:

1. تصنيف ويب ماتريكس: حصلت الجامعة على المرتبة الثانية وطنياً، و98 عربياً، و2437 عالمياً في تصنيفات ويب ماتريكس لشهر يوليو 2024، محققة المرتبة الأولى وطنياً في تأثير الويب.
2. تصنيف QS و uniRank: تعتبر الجامعة من المؤسسات التعليمية الرائدة في الجزائر، ولها دور محوري في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي. كما حصلت مؤخراً على المركز الثالث وطنياً في تصنيف uniRank، ما يعكس التزامها بالتميز الأكاديمي.
3. جائزة جامعة الشهيد حمه لخضر للتميز: تهدف هذه الجوائز إلى تشجيع أفراد الأسرة الجامعية على المساهمة الإيجابية في مشاريع الجامعة، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتعزيز الإبداع والابتكار والبحث العلمي لدى جميع الفئات.
4. 491 طالباً يحققون النجومية والريادة: في 3 يوليو 2023، تم تكريم 491 طالباً بشهادات "طالب خمس نجوم" من مختلف الكليات والأقسام، وهو أعلى نسبة على المستوى الوطني للطلاب الحاصلين على هذه الشهادة المتميزة.
5. جامعة الوادي أول جامعة جزائرية تحصل على وسم "أدرس بالجزائر": في 27 نوفمبر 2023، كانت جامعة الشهيد حمه لخضر أول جامعة جزائرية تحصل على وسم "أدرس بالجزائر" (نجمة واحدة)، تقديراً لبيئتها العلمية واللوجستية وظروف الإيواء التي تؤهلها لاستقبال الطلاب الدوليين.

6. تمويل المؤسسات المصغرة والمشاريع المبتكرة: في 25 نوفمبر 2024، قامت الجامعة بتكريم وتوزيع شهادات على 45 مشروعاً مبتكراً (99 طالباً) و 10 مؤسسات مصغرة تم تمويلها من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، في مجالات متنوعة كالصناعة التحويلية والصحة.
7. المرتبة الثانية وطنياً في صالون الابتكار **IDEAS VISION**: حققت الجامعة إنجازاً متميزاً بحصولها على المركز الثاني وطنياً، بفارق 0.01 نقطة فقط عن الأول، من بين 35 جامعة في الصالون الوطني للابتكار في خدمة التنمية المستدامة، والذي أقيم في الفترة من 27 إلى 29 أبريل 2025، حيث قدم طلابها مشروعاً مبتكراً في الأمن الغذائي.
8. وفد جامعة سلوفاكيا التكنولوجية يشيد بإمكانيات الجامعة: في 23 أبريل 2025، أشاد وفد من جامعة سلوفاكيا التكنولوجية، ضمن برنامج Erasmus+، بالإمكانات البحثية والعلمية وجودة التعليم في جامعة الوادي، وأعرب عن استعدادة لتعزيز الشراكة من خلال مشاريع تعاون جديدة.
9. الصفحة الرسمية للجامعة تحقق أكثر من مليون مشاهدة: في ظل الإنجازات الكبرى للجامعة في مختلف المجالات، حققت الصفحة الرسمية لجامعة الشهيد حمه لخضر أكثر من مليون مشاهدة خلال 28 يوماً، مما يعكس زيادة في رؤية الجامعة وموقعها الرسمي⁽¹⁾.
- يبدو من خلال ما سبق أن جامعة الشهيد حمه لخضر بولاية الوادي قد قطعت شوطاً كبيراً في مسار تحقيق التميز، وخير دليل على ذلك الإنجازات السالفة الذكر، وهو دليل واضح على تميزها الأكاديمي والتزامها بتقديم تعليم عالي الجودة، مما ينعكس على سمعتها محلياً وإقليمياً ودولياً هذا من جهة، ومن جهة أخرى إن واستمرارية تميزها الأكاديمي والإداري يبرز الرؤية الإستراتيجية لقادتها مما يجعلها رائدة في مجال التعليم.
- رابعاً - أهمية التميز بالمؤسسات الجامعية:

للتميز الإداري أهمية كبيرة على مستوى المنظمات بشكل عام، والمؤسسات الجامعية بشكل خاص، إذ يظهر ذلك من خلال الاستجابة لمتغيرات الأنماط القيادية، في كل الحالات من أجل كسب القدرة على المنافسة في عالم التغير والتميز

¹ -<https://www.univ-eloued.dz/ar/>, 15/05/2025, 11h20

الإداري في تسيير المؤسسات الجامعية، خاصة في وضع الاهتمام الكبير بتطوير الإدارات الجامعية من أجل الوصول إلى تحقيق تميز إداري متطور، وتظهر أهميته أكثر من خلال:

- الزيادة الهائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم .
- النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يأتي إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية متميزة، يكون فيها الطالب قادراً على توجيهها وليس التوجه بها فقط، فهو قادر على التأثير فيها وليس متأثراً به فقط .
- ازدياد التنافس بين المؤسسات الجامعية من أجل استقطاب الطلاب، على الحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة .
- التوجه إلى تعديل التعليم العالي من خلال تبني مفاهيم تحث على ضرورة تقويم الأداء ووضع نظم ومعايير للتقييم وإدارة الجودة.

خامساً - علاقة أنماط القيادة بالتميز كمطلب إستراتيجي للمؤسسات الجامعية:

نُعد أنماط القيادة عاملاً مهماً وحاسماً في تحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية ، لا سيما عند تحليلها عبر منظور سوسولوجيا التنظيم والعمل الذي يربط البنى الاجتماعية بالتفاعلات بين الموارد البشرية من مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة، فعلى أساس أن المؤسسات الجامعية هي فضاء معقد تتفاعل فيها الهياكل السلطوية مع التوجهات الأكاديمية المستقلة، هذا يفرض على القادة موازنة بين "العقلانية التنظيمية" كما طرحها ماكس فيبر **Max Weber** ومرونة التعامل مع المجتمع العلمي الذي يقاوم التمركز المفرط ، فالنمط القيادي التحويلي على سبيل المثال يعزز التميز عبر بناء هوية مؤسسية مُلهمة تدمج الأكاديميين في مشروع مشترك، مما ينعكس على جودة البحوث والتعليم، في المقابل قد ينتج النمط الاستبدادي ثقافة عمل تُضعف الانتماء وتحدّ من الإبداع، تُعيق التطور وتُقلل من قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات، مما يُضعف فرص المؤسسة الجامعية في تحقيق التميز والبقاء في صدارة المشهد التعليمي.

كما أن القادة الأكاديميون والإداريون الذين يتبنون أنماط قيادية فعالة كالنمط التشاركي، يساهمون بشكل مباشر في خلق بيئة محفزة للابتكار، وتطوير المناهج، وتحسين جودة البحث العلمي، فالقائد الذي يشجع على التفكير النقدي ويمنح الطقم الإداري وهيئة التدريس مساحة للإبداع، سيُمكن الجامعة من تحقيق اعتراف أكاديمي وبحتي رفيع، في

المقابل نجد أن الأنماط القيادية التسلطية يمكن أن تُعيق التطور وتُقلل من قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات، مما يُضعف فرصها في تحقيق التميز والبقاء في صدارة المشهد التعليمي.

بالإضافة على هذا فإن النمط القيادي الفوضوي باعتباره يحمل العديد من دلالات سلبية قد يعيق تجسيد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية، وهذا في ظل عدم وضوح الأهداف والتوجيهات، فاللامركزية المفرطة من شأنها أن تؤدي إلى تشتت الجهود وغياب الرؤية الموحدة في التسيير والإدارة.

ومن هنا تبرز أهمية تفاعل القيادة مع السياق التنظيمي للجامعة باعتبارها كيان اجتماعي، حيث تسهم طبيعة نمط القيادة في تعزيز التماسك أو تفكيكه (الجامعة ككيان اجتماعي)، مما ينعكس على مكانة المؤسسة التنافسية وقدرتها على تحقيق التميز الأكاديمي والاجتماعي.

وعلى أساس ما سبق توضيح ه؛ يبدو أن العلاقة بين أنماط القيادة وتحقيق المؤسسات الجامعية تميز هي علاقة طردية ومتزايدة، فكلما كان أكثر تكيفا ومرونةً وذا بعد ورؤية إستراتيجية، كلما زادت قدرة المؤسسة الجامعية على تلبية متطلبات التميز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

يعد عرض الدراسات السابقة من بين المراحل المهمة في البحث الأكاديمي الجامعي، التي يعتمد عليها الباحث لدراسة موضوع ما، إذ يعتمد عليها في العديد من العناصر، وتسهل عليه عناء الجهد والوقت وفهم وجمع المادة العلمية لموضوع دراسته، ومن خلال هذا الدراسة هناك العديد من الدراسات التي تبنت موضوع القيادة بصفة عامة وأنماط القيادة بصفة خاصة وعلاقتها بتحقيق التميز، وهذا ما سنحاول تقديمه من خلال عرض أربعة دراسات تناولت موضوع أنماط القيادة وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي، مع إبراز جملة من نقاط التشابه ونقاط الاختلاف فيما بينها، والتعقيب عليها وكيفية الاستفادة منها.

- الدراسة الأولى: رمضان عمومن (2013-2014) الموسوم ب: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية " لبلالك " و " موتون "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتدور إشكالية هذه الدراسة حول: ماهو الأسلوب

القيادي الذي تنتهجه الإدارة الجامعية حسب نموذج الشبكة الإدارية المقترح لـ "بلاك" و"موتون" لتحقيق الإبداع الإداري للعاملين والتطوير للمؤسسة؟ .

- هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون-، لبعض الجامعات الجزائرية من خلال التعرف عن النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين ومستوى الإبداع الإداري لديهم، والتعرف على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي للجامعة وهل تختلف أنماط القيادة والإبداع الإداري واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات كالجنس، السن، نوع العمل، الرتبة، مدة العمل، المستوى التعليمي.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبيان الدراسة بناء على مقاييس ودراسات سابقة كأداة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة مكونة من 360 موظف إداري بمختلف جامعات الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل الاستبيان ومعالجته حسب الفرضيات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعال.
- مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية مستوى فوق المتوسط مما كون اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية.
- لا تختلف أنماط القيادة والإبداع الإداري واتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف الجنس أو السن أو نوع الوظيفة أو مدة العمل أو المستوى التعليمي أو الرتبة الوظيفية.
- توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي من أهم توصيات الدراسة
- الاهتمام بالإبداع كسمة للتطور والبقاء والمنافسة على الصعيد العلمي والمحلي والعمل على تطبيق أسلوب فرق العمل في الجامعة، وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين الإداريين، مع ضرورة توعية وترسيخ مفهوم التطوير التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، والقيادات الإدارية بشكل خاص، من خلال إقامة الدورات والندوات والمؤتمرات المتخصصة

والمشاركة فيها، والقيام بدراسات ميدانية عن واقع تنمية وإدارة الموارد البشرية، وكيفية تطويرها في المؤسسات الجامعية الجزائرية.⁽¹⁾

- الدراسة الثانية: أيمن ميرغني إبراهيم علي (2022-2023) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك بيان مدى تأثير كفاءة القيادة على تحقيق التميز المؤسسي، وأيضا معرفة أثر ثقافة المشاركة على تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب مع هذه الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 50 استبانة وتم استرداد 40 استبانة صالحة للتحليل، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أبرزها:

- اعتماد الوزارة في إنجاز الأعمال على أسلوب فرق العمل من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء، وكذلك أن قيادة الوزارة لا تعطي القدر الكافي من عملية التفويض للعاملين لحل المشكلات، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الوزارة بتبني نموذج للتميز المؤسسي، وذلك من خلال الاسترشاد بمصادر وأنماط القيادة الإدارية الفعالة.⁽²⁾

- الدراسة الثالثة: ساري روجي شقور (2024م)، بعنوان: " مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجا"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية)، لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، بالإضافة إلى معرفة مستوى التميز المؤسسي والمتمثل في الأبعاد التالية: (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، وفهم طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومدى تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الاستقلال، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدما الاستبيان كأداة رئيسية في البحث، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في جامعة الاستقلال والبالغ عددهم 63 موظف وموظفة وهم (نواب الرئيس ومساعديه، عمداء الكليات،

¹ - رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلالك وموتون - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، إشراف: منصور بن زاهي، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013-2014، ص ص 263-264

² - أيمن ميرغني إبراهيم علي، دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان ، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلة علمية محكمة، إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2022-2023، ص 530

رؤساء الأقسام، ومدراء الدوائر)، وقام الباحث بتوزيع استبيان الدراسة على جميع مجتمع الدراسة لصغر حجم المجتمع واسترجع منها 50 استبانة صالحة لأغراض التحليل.

أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كانت عالية وبمتوسط حسابي 3.80 وبوزن نسبي 76%، وأن الدرجة الكلية لمستوى التميز المؤسسي كانت متوسطة وبمتوسط حسابي 3.34 وبوزن نسبي 68.8%، وتبين وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الاستقلال، وأن تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكامل في تحقيق أعلى المستويات نحو التميز المؤسسي بمختلف أبعاده: التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي. (1)

– الدراسة الرابعة: شوقي محمد الصباغ، وآخرون، (2025)، الموسومة ب: " دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي"، تهدف هذه الدراسة بصفة أساسية إلى تحسين مستوى أداء العاملين بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة (شركة المقاولات العامة المصرية- شركة مختار إبراهيم سابقا، شركة الشمس للإسكان والتعمير العقارية)، وقد تم التقصي والتحليل للبيانات للكشف عن دور أنماط القيادة السائدة (كمتغير مستقل)، في تحقيق التميز التنظيمي (كمتغير تابع) الشركتين محل الدراسة، وقد بلغ إجمالي عدد العينات 443 مفردة وموزعة عدد 329 مفردة في شركة المقاولات العامة المصرية شركة مختار إبراهيم سابقا، عدد 114 مفردة في شركة الشمس للإسكان والتعمير العقارية . توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

– توجد علاقة ارتباط طردي قوي ومعنوي بين كل من أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة، وبين التميز التنظيمي بصورة إجمالية، وبين أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة، وكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي (تميز الهيكل التنظيمي، تميز إستراتيجي، تميز قيادي، تميز المرؤوسين تميز تقديم الخدمة، تميز الثقافة التنظيمية) على حد ا، كما أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي مباشر طردي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي بمعامل تأثير طردي مباشر، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة التبادلية على

¹ - ساري روجي شقور، مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجا، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الأعمال والدراسات العليا بعنوان: " رقمنة الأعمال والبحث العلمي: رؤى مستقبلية"، كلية الأعمال وعمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2024، ص2.

التميز التنظيمي، وأثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي طردي مباشر للقيادة الأخلاقية على التميز التنظيمي بمعامل تأثير طردي مباشر، كما أكدت الدراسة على وجود تأثير معنوي طردي مباشر للقيادة التشاركية على التميز التنظيمي، كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي طردي مباشر للقيادة الخادمة على التميز التنظيمي بمعامل تأثير طردي مباشر وغير مباشر.⁽¹⁾

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً - تعقيب علم عن الدراسات السابقة:

يبدو من خلال الدراسات السابقة عرضها في هذه الجزئية من دراستنا الراهنة على اختلاف عناوينها أو مستوياتها من حيث الدرجة، ومجالها الزماني والمكاني، إلا أنها بحثت موضوع أنماط القيادة بصفته متغيراً مستقلاً في علاقة مع متغيرات أخرى تابعة: التميز، الإبداع الإداري، التطوير التنظيمي وهذا ما تظهره دراسة (رمضان عمومن) لعلاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية "لبلاك" و "موتون"، وتدور إشكالية هذه الدراسة حول: ماهو الأسلوب القيادي الذي تنتهجه الإدارة الجامعية حسب نموذج الشبكة الإدارية المقترح ل "بلاك" و "موتون"، ودراسة (أيمن ميرغني ابراهيم علي)، (شوقي محمد الصباغ وآخرون)، وغيرها من الدراسات التي تناولت متغير أنماط القيادة التي سعت إلى معرفة العلاقة بينها وبين متغير التميز، ويتضح ذلك من خلال دراسة (ساري روجي شقور)، التي سعت إلى إظهار العلاقة التي تربط أنماط القيادة بأنواعها مع تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات الجامعية، كما أن الربط بين هذين المتغيرين يؤثر على عدة متغيرات مما يؤكد أهمية دراسة هذه العلاقة .

كما أن جميعها اعتمدت على الملاحظة والمقابلة والاستبيانات كأدوات أساسية لجمع البيانات والمنهج الوصفي كونه الأنسب لتحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

¹ - شوقي محمد الصباغ، وآخرون، دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية-، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الأول، يناير 2025م، ص 480 .

ثانياً- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

شكلت الدراسات السابقة جزءاً أساسياً في إنجاز دراستنا الحالية، التي تحمل عنوان أنماط القيادة وعلاقتها بتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية - جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية نموذجاً، إذ أفادتنا في فهم تدرج موضوعنا وتحليل ثناياه، فكانت نقطة الانطلاق في مختلف جوانب وتفصيل موضوعنا من خلال تعزيز الأفكار والتوجهات المعرفية العملية، من خلال ما وفرته لنا من مراجع فقد ساعدتنا في إثراء الجانب النظري للدراسة وفي تحديد وأبعاد الفرضيات، والمنهج الملائم للدراسة، وكذلك بينت لنا الدراسات السابقة الأدوات المختلفة لجمع البيانات كالملاحظة والمقابلة، كما وفرت لنا عدة نماذج لاستبيانات مكنتنا في نهاية المطاف من صياغة استبيان خاص بدراستنا يعبر عن الجوانب التي نريد معالجتها في الميدان، بالإضافة إلى هذا فقد وضحت لنا الرؤية حول كيفية تحليل وتفسير المعطيات المجمعة، كما استفدنا منها في مناقشة نتائج الدراسة وكذا في وضع توصيات تخص دراستنا والواقع المدرس.

ثالثاً - موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

اعتمدنا في دراستنا الحالية على عدد من الدراسات المحلية والعربية، حيث نلاحظ أن هناك تعدد في المجالات المكانية لإجراء الدراسات وزارة، جامعة، مركزين في دراساتهم على علاقة أنماط القيادة بالتميز، هذا ما جعل دراستنا الحالية مشابهة لهاته الدراسات السابقة التي ساعدتنا على ضبط متغيرات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج. وتختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من حيث طبيعة مجتمع وعينة الدراسة حيث أجريناها على مستوى جامعة الوادي وتحديد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كما ركزت على أبعاد أخرى لأنماط القيادة وربطتها بمتغيرات وأبعاد أخرى كإدارة الجودة الشاملة، الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، التحفيز. على العموم، بالإمكان اختصار أهم الاعتبارات التي على أساسها تم تسجيل بعض الفروق فيما يتعلق بنتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال النقاط الموالية:

- اختلاف طبيعة نشاط المؤسسات.
- اختلاف المجال المكاني لإجراء الدراسات.
- الفارق الزمني بين الدراسات السابقة فيما بينها وبين الدراسة الحالية.
- اختلافات في التصميم المنهجي من حيث حجم ونوع العينة و متغيرات الدراسة.

- التباين في الخصائص الديمغرافية للمبشرين.
- اختلاف المبشرين واتجاهاتهم حول الموضوع بالاستناد إلى بيئاتهم الاجتماعية والثقافية.

خلاصة الفصل

وعليه يمكن القول أننا في هذا الفصل المعنون بالدراسات الأدبية والتطبيقية المتعلقة بموضوع أنماط القيادة وعلاقتها بالتميز في المؤسسات الجامعية، إذ بينت الدراسة أن القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عملية تأثير وتوجيه تهدف إلى تحفيز الأفراد وتحقيق الأهداف المشتركة، وتمت الإشارة إلى مجموعة من أنماط القيادة، من بينها القيادة التحويلية، فوضوية، الديمقراطية، والأوتوقراطية، حيث تختلف كل منها في أسلوب التعامل مع الأفراد، ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار، ونوعية التأثير الذي تحدثه على الأداء العام، كما يبدو أن تحقيق التميز في المؤسسات الجامعية لا ينفصل عن طبيعة القيادة المتبعة، إذ أن القيادة الفعالة تساهم في تعزيز الجودة الأكاديمية، وتحفيز الإبداع، وتحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على إدارة التعليم العالي والبحث العلمي، وعليه فإن فهم العلاقة بين أنماط القيادة والتميز المؤسسي يعد أمراً أساسياً لوضع استراتيجيات تطويرية ناجحة في المؤسسات الجامعية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يعتبر البحث العلمي سلسلة من المراحل والخطوات يتبعها الباحث بطريقة منظمة ومرتبطة لإنجاز دراسة ذات صبغة علمية، فبعد انتهاءنا من تقديم الجانب النظري نستعرض في هذا الفصل الإجراءات المتعلقة بالجانب الميداني.

وقد شمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي أنجزت على مستوى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر ولاية الوادي، حيث شملت جميع الإداريين بغرض معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما: الطريقة وأدوات الدراسة ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة المستخدمة

يتناول هذا المبحث الطريقة والأدوات المعتمدة لإنجاز هذه الدراسة، حيث تتضمن المنهج المعتمد في الدراسة ومجتمع الدراسة وعينيتها، والأدوات المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات التي جمعت من خلال الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة

تعتمد أي دراسة علمية على منهج معين يتبعه الباحث لمعالجة البيانات، ويستند اختياره حسب طبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى لتحقيقها، حيث يعرف بأنه: "الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها".⁽¹⁾

كما يعرف بأنه: "هي طريق إجرائي مركب ومتكامل، يعتمد الباحث للوصول إلى حقيقة جديدة ينشدها للتغلب على مشكلة تستهويه أو غامضة عليه، أو تتسبب له أو لمجتمعه حرجا علميا أو اجتماعيا أو عمليا سلوكيا".⁽²⁾

ويعرف أيضاً بأنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها".⁽³⁾

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه الأنسب لمعالجة موضوع القيادة وعلاقتها بتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية، حيث يتم من خلاله توصيف المعطيات والبيانات المجمعة من ميدان الدراسة كميًا وكيفيًا، لتحديد مواطن الارتباط من عدمه بين متغيرات الدراسة وأبعادها، استناداً إلى الأساليب الإحصائية والقرائن الحقيقية والمنطقية بغرض تحليل وتفسير العلاقات محل المعالجة.

¹ - مروان عبد المجيد، تعلم العيش مع الداء السكري دون أنسولين، لبنان، دار الكتب العلمية، بيروت، 2002، ص 23.

² - محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، الأردن، ص 61.

³ - محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، طبعة الثالثة، الجمهورية اليمنية، ص 46.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

1 - مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه: " جميع مفردات أو الأشياء التي نريد معرفة حقائق عنها ، وهو جميع الأفراد الذين يضمهم مجتمع الدراسة، وفي ظل تحديد أسلوب جمع البيانات وذلك بأسلوب الحصر الشامل الذي يعني جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة".⁽¹⁾

ويعرف مجتمع الدراسة أيضا بأنه: " الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد أن يخلص بها إلى نتائج قابلة للتعميم، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الأقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات".⁽²⁾

وفي دراستنا هذه يعبر مجتمع الدراسة عن جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي .

2 - عينة الدراسة:

تعتبر العينة من أهم المحاور الأساسية في البحث العلمي، وهي عبارة عن جزء من الكل قصد التحقق من فرضيات البحث، كما تعرف العينة على أنها: " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة".⁽³⁾

وتعرف كذلك بأنها: " تمثل العينة جزء من عناصر مجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلا واقعا لجميع عناصر المجتمع المدروس".⁽⁴⁾

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب المسح الشامل لموظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر ولاية الوادي، حيث قدر عددهم خمسون (50) موظف وموظفة.

وتجدر الإشارة إلى أننا لم نتمكن من توزيع الاستبيانات على كل المبحوثين، وهذا نظرا لكون عشرة (10) موظفين غائبين أثناء فترة توزيع الاستبيانات بأعدار مختلفة، و لصعوبة التواصل معهم بسبب ضيق المدة الزمنية المحددة للدراسة، وبما أن عينة الدراسة ممثلة لأغلبية موظفي الكلية، مما اضطرنا لتوزيع الاستبيانات على الموظفين الحاضرين بالكلية فقط، حيث تم توزيع الاستبيانات على أربعون (40) موظف وموظفة، في حين استرجعنا خمسة وثلاثون

¹ - محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر، جامعة جنوب الوادي، 2000، ص 29.

² - عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات، مذكرة مقدمة ليل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان كلية الدراسات العليا، الخرطوم (السودان)، 2015، ص 164.

³ - رما ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش للنشر، لبنان، 2016، ص 29.

⁴ - كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حمادة، كلية الاقتصاد، سنة 2016، ص 130.

(35) استبيان، واستبعدنا خمس (05) منها غير مكتملة الأجوبة، وفي الأخير تم الاعتماد على ثلاثون (30)

استمارة صالحة للمعالجة والجدول التالي يلخص وضعية توزيع الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم(01): يبين نتائج توزيع الاستبيان

البيانات		الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات الصالحة	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
40	% 100	35	87.5 %	05	12.5%	30	75%		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على توزيع الاستبيان

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار أنماط القيادة كمتغير مستقل، وتحقيق التميز كمتغير تابع، والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): يبين متغيرات الدراسة

المتغير	نوعه	مستوى القياس
أنماط القيادة	متغير مستقل	كمي
تحقيق التميز	متغير تابع	كمي
المتغيرات الديمغرافية والوظيفية	الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موضوع الدراسة

الفرع الرابع: مصادر المعلومات وطرق جمعها:

1-المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الأولية المتحصل عليها من ميدان الدراسة(كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر ولاية الوادي)، وذلك بواسطة أداة الاستبيان ولمقابلة.

2-المصادر الثانوية: حيث تم الاعتماد على الكتب العلمية والدراسات السابقة من رسائل جامعية وبحوث والمقالات المنشورة في المجلات الجامعية وكذا الدورات والملتقيات والندوات العلمية بالإضافة إلى المواقع الالكترونية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

تم اعتماد أداتين لجمع البيانات في دراستنا الحالية الأداة الرئيسية هي الاستبيان والتدعيمية هي المقابلة وهما كالآتي:

1-الاستبيان:

يُعد الاستبيان أداةً محوريةً في عملية جمع البيانات، حيث يعتمد عليها الباحث بشكل أساسي للإلمام بكافة جوانب موضوع دراسته ، ويتم ذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمنظمة على أفراد العينة المستهدفة، وذلك بهدف اختبار والتحقق من فرضيات البحث الموضوعية.

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام أداة الاستبيان موجه للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر ولاية الوادي، ولاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة فقد تم صميم استبيان (انظر الملحق رقم 01)، حيث يشتمل مفردات الدراسة التي عبرت عن آرائها واتجاهاتها من خلال الإجابة على فقرات الأسئلة التي هي تعتبر أيضا مصدر رئيسي لجمع مثل هاته البيانات.

1-1. مراحل إعداد الاستبيان:

تم الاستعانة في إعداد وصياغة عبارات الاستبيان، على الكتب والمراجع والمقالات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الخلفية العلمية والمدارك الشخصية لنا، من أجل وضع بعض الأسئلة في ظل الالتزام بالطريقة والمنهج العلمي المتبع، حيث تم مراعاة ما يلي:

- أن تكون العبارات بسيطة وواضحة.
- أن تخدم العبارات وتسهل عملية اختبار الفرضيات الموضوعية.
- أن تحتوي على عبارات إجابات مناسبة (دائما - أحيانا - أبدا).
- ألا تحمل العبارات عدة معاني.
- ألا تتكرر العبارات.

1-2. هيكل الاستبيان:

لقد ضم الاستبيان ثلاثة محاور، حيث احتوى على ستة وثلاثون (36) عبارة توزعت كما يلي:

أولا: البيانات الشخصية: تضمن أربعة (04) متغيرات ديمغرافية ووظيفية تتعلق بـ: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ثانيا: محور أنماط القيادة: يشمل عبارات تتعلق بموضوع المتغير المستقل أنماط القيادة، بأبعادها الأربعة (نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة الأوتوقراطي، نمط القيادة التحويلي، نمط القيادة الفوضوي) وشملت هذه الأبعاد الأربعة على ثمانية عشر (18) عبارة وهي:

- البعد الأول:تضمن خمسة (05) عبارات تتعلق بنمط القيادة الديمقراطي.
- البعد الثاني: تضمن خمسة (05) عبارات تتعلق بنمط القيادة الأوتوقراطي.
- البعد الثالث: تضمن أربعة(04) عبارات تتعلق بنمط القيادة التحويلي.
- البعد الرابع: تضمن أربعة(04) عبارات تتعلق بنمط القيادة الفوضوي.

ثالثا: محور تحقيق التميز: يشمل عبارات تتعلق بموضوع المتغير التابع تحقيق التميز، وتضمن أربعة عشر (14) عبارة، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (03): يبين توزيع أسئلة عبارات كل محور

الرقم	المحاور	عدد الفقرات
01	البيانات الشخصية	04
02	أنماط القيادة	18
03	تحقيق التميز	14
	جميع عبارات الاستبيان	36

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيان .

وقبل تطبيق الاستبيان ميدانيا، تم عرضه على أساتذة المختصين في مجالات علم الاجتماع ، ويتعلق الأمر بالأساتذة الآتية أسماؤهم:

- ✓ الأستاذة الدكتورة: ربيحة نبار، بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
- ✓ الدكتور: سالم يعقوب، بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
- ✓ الدكتورة: الزهرة محمد بن علي، بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة.
- ✓ الدكتورة: سومية تواتي، بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

وقد قمنا بهذا الإجراء المتعلق بعملية التحكيم بغرض التعرف على:

▣ آراء الأساتذة المختصون في المجال والأخذ بها، والاستفادة من ملاحظاتهم وتصويباتهم في صياغة عبارات الاستبيان

▣ مدى دقة ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.

▣ مدى شمولية العبارات وإلمامها بجميع محاور الدراسة وسهولة الفهم.

▣ مدى مناسبة العبارات لمجال الدراسة.

▣ خلو الأداة من التكرار أو الغموض.

▣ إمكانية تقديم اقتراح، تعديلات أو إعادة صياغة لبعض البنود عند الضرورة.

وبناء على ملاحظات المحكمين، تم إدخال التعديلات اللازمة على بعض العبارات وتحسين صياغة البعض الآخر، بما يضمن صدق الأداة وصلاحيتها للتطبيق الميدان وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

وبجدر الإشارة، إلى أن أعضاء البحث قاما بحذف عناوين محاور العبارات في محور القيادة للحفاظ على

موضوعية الأجوبة لدى عينة الدراسة وتفصيلها كالاتي:

✓ العبارات من 01 إلى 05 تخص نمط القيادة الديمقراطية.

✓ العبارات من 06 إلى 10 تخص نمط القيادة الأوتوقراطية.

✓ العبارات من 11 إلى 14 تخص نمط القيادة التحويلية.

✓ العبارات من 15 إلى 18 تخص نمط القيادة الفوضوية.

2- المقابلة:

تعد المقابلة من أهم أدوات جمع المعطيات وهي عبارة عن عملية اتصال مباشر بين الباحث ومساعديه من ناحية المبحوثين أو مفردات العينة المختارة من ناحية أخرى، حيث يوجه الطرف الأول في العادة جملة من الأسئلة المقننة إلى الطرف الثاني، وقد تسجل أو تدون الإجابات بهدف مراجعتها وتفريغها ووصفها فيما بعد. لقد استخدمنا المقابلة باعتبارها أحد أدوات البحث العلمي التي من خلالها يتم جمع البيانات خصوصا أنها تتلاءم مع هذا النوع من البحوث العلمية وفي هذا المنحى تم برمجة مقابلتين علميتين مع مسؤولين في جامعة الشهيد حمه لخضر بولاية الوادي وهي كالاتي:

2 - 1 - المقابلة الأولى:

أجريت المقابلة يوم الأحد 2025/04/27 مع الأمين العام للجامعة حيث ضمت المقابلة ثلاثة أسئلة جوهرية متعلقة بموضوع البحث تم طرحها على المبحوث واحدا تلو الآخر بشكل مباشر سؤال وجواب.

■ السؤال الأول: ما هو نمط القيادة السائد بجامعة الشهيد حمه لخضر؟

مجيبا:

نحن نعتمد نمط القيادة التشاركية واللامركزية في اتخاذ القرارات على مستوى مختلف الكليات وفيه حتى لجان تخصصية مستقلة تضم كفاءات تهتم بالتسويق للجامعة وجلب مختلف المتعاملين وإبرام اتفاقيات تخدم الجامعة والمجتمع.

■ السؤال الثاني: ما هي أهم صور التميز التي تحققتها جامعتنا؟

مجيبا:

- ✓ العمل بنظام الجودة.
- ✓ العمل بالمعايير الدولية.
- ✓ تميز في التصنيفات الوطنية والدولية.
- ✓ إبرام اتفاقيات دولية موجودة على صفحة الجامعة.
- ✓ دار الذكاء الاصطناعي التي تقدم تكوينات لمختلف عمال الإدارات المحلية لتمكينهم من استخدام الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني.
- ✓ المنصات الإلكترونية أهمها progress تتميز بالكفاءة سرعة شفافية.
- ✓ الانفتاح على القطاع العام والخاص.
- ✓ الحصول على وسام ادرس في الجزائر، study in algeria.
- ✓ تبادل الزيارات الدولية شمال جنوب الذي يشرف عليها الاتحاد الأوربي منها مؤخرا زيارة وفدي أوزباكستان وسلوفاكيا وإبداء إعجابهم بمستوى وجودة التعليم.

■ السؤال الثالث: ما هي التحديات التي يعمل عليها قادة الجامعة والرؤى المستقبلية

لتحقيق أفضل صور التميز بالجامعة؟

مجيبا بجملة من النقاط وهي كالآتي:

- ✓ تغيير الذهنيات لتقبل التطوير والاندماج في عالم متسارع نحو التكنولوجيا .
 - ✓ الاهتمام بتكوين المورد البشري.
 - ✓ تجسيد ميثاق أخلاقيات المهنة الجامعية.
 - ✓ تجسيد مشاريع مستقبلية كترقية ملحقة الطب إلى كلية، وإنجاز هياكل بيداغوجية جديدة.
 - ✓ العمل على ترقية التصنيفات الدولية.
- أما فيما يخص فتح تخصصات جديدة فهو رهن متطلبات المجتمع المحلي ومحيط الجامعة.

2-2 - المقابلة الثانية:

مقابلة مع أستاذ إداري حيث يشغل المبحوث رتبة أستاذ التعليم العالي تخصص علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر - ولاية الوادي، وكان ذلك عبر اتصال هاتفي يوم الاثنين الموافق 2025/05/06 وكان رده إيجابا على أن يكون موعد اللقاء بمكالمة صوتية غير مرئية عبر تقنية التواصل عن بعد باستخدام تطبيق الواتساب Whatsapp يوم الثلاثاء الموافق 2025/05/07. حيث ضمت المقابلة أربع أسئلة جوهرية متعلقة بموضوع البحث تم طرحها على المبحوث واحدا تلو الآخر بشكل مباشر سؤال وجواب، حيث كانت كالاتي:

■ السؤال الأول : ما هو نمط القيادة السائد بجامعة الشهيد حمه لخضر؟

مجيبا إيانا أن النمط السائد حسبه هو النمط التشاركي الديمقراطي.

■ أما السؤال الثاني: ما هي أهم صور التميز التي تحققتها جامعتنا؟

فكانت إجابته بـ:

- 1- حققت الحاضنة ودار المقاولاتية مشاريع خاصة بالمؤسسات الناشئة واستطاعت ربط الجامعة بمحيطها الخارجي بشقيه الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وغيرها من المجالات ذات العلاقة بفرص العمل والتوظيف للطلبة واستغلال المعلومات في سياقها العلمي.
- 2- كما تحصل عدد كبير من الطلبة على التميز ضمن الاستفادة من مشاريع ناشئة وبراءات اختراع بلغ عددها 100 براءة اختراع لسنة 2024، وتبلور ذلك في مشروع صنع الروبوتات والعكاز الحساس لذوي الاحتياجات الخاصة.
- 3- كما استفاد أكثر من 200 طالب متميز من برنامج خمس نجوم.

4- كما حاولت الجامعة عن طريق الشريك الاجتماعي والاقتصادي الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM مرافقة وتوظيف أصحاب المشاريع الناشئة والمصغرة، مواصلاً في ذات السياق.

5- استطاعت الجامعة أن تقيم وتبرم علاقات مع جامعات خارجية في إطار توأمة الجامعات بالعالم للاستفادة من الخبرات وتبادل الأفكار والمعلومات بين الطلبة والباحثين على غرار دول الجوار تونس وليبيا ودول شرق آسيا أوزباكستان وماليزيا ودول شرق أوروبا كروسيا الاتحادية.

6- بالنظر لما تعتبره المؤسسات الجامعية بالجزائر من تطور على المستوى البيداغوجي والإداري فإن جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عامة وكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية حذت وهم من خلال استخدامها لمحركات بحث ووسائل التكنولوجيا الحديثة وهذا يأتي في إطار رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ويتمثل في منصة بروغراس " progress " وكذلك محركات البحث بالأمانة العلمية فيما يسمى بالبلاجيا plagia الذي عن طريقه يتم التعرف على مدى اقتباس الباحث من رسائل الدكتوراه والمقالات والبحوث والكتب العلمية.

■ السؤال الثالث : ما هي التحديات التي يعمل عليها قادة الجامعة والرؤى المستقبلية لتحقيق

أفضل صور التميز بالجامعة؟

أشار المبحوث لمجموعة من الإجراءات لتعزيز مكانة الجامعة، تتلخص في النقاط التالية:

- تنمية الكفاءات البشرية : التركيز على التدريب والتطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس والطواقم الإداري على جميع المستويات والمناصب.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والانتماء : تبني نهج تشاوري وحواري وديمقراطي يعزز روح الفريق والانتماء للجامعة، وذلك من خلال :
 - تكثيف الأنشطة الخاصة بالباحثين والأساتذة على محركات البحث العلمي العالمية مثل Google Scholar و Scopus و LinkedIn.
 - زيادة مرتبة الجامعة وتحسين تصنيفها العلمي عالمياً.
- تحسين البنية التحتية التكنولوجية : العمل على رفع جودة شبكة الجيل الخامس (5G) لتوفير سرعة إنترنت عالية وتدفق بيانات سريع، مما يسهل الوصول إلى المعارف ويزيد من موثوقية المعلومات.

الفرع الثاني: البرامج والأساليب الإحصائية

1. البرامج الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان، قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً بـ: SPSS النسخة 25.

2. الأساليب الإحصائية:

من أجل معالجة وتحليل بيانات المتحصل عليها، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية نذكر منها:

- ▣ التكرارات والنسب المئوية: يستعمل لتحليل البيانات الديمغرافية والوظيفية للمبحوثين وكذا محاور الدراسة.
- ▣ المتوسط الحسابي: يستعمل لمعرفة النزعة المركزية لإجابات عينة الدراسة على المحاور.
- ▣ الانحراف المعياري: يستعمل لمعرفة تشتت إجابات عينة الدراسة على المحاور.
- ▣ الوزن النسبي: يستعمل لمعرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على المحاور.
- ▣ معامل الارتباط بيرسون: هو معامل يقيس العلاقة بين متغيرات الدراسة، ورمزه (I).

3 - المحك المعتمد في الدراسة:

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، وقد تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر فئات العينة من الموظفين، اعتماداً على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثلها الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي، وباعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (دائماً، أحياناً، أبداً) مقياس ترتيبي ثلاثي، أما الأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي تعبر عن الأوزان وهي: (أبداً = 1، أحياناً = 2، دائماً = 3)، وبعد ذلك نقوم بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) عن طريق حساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 2 على 3، حيث يمثل الرقم 2 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية)، و3 تمثل عدد الاحتمالات وعند قسمة 2 على 2 ينتج طول الفترة وهو يساوي 0.67 ويصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يبين المحك المعتمد في الدراسة

الأهمية	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
غير موافق	من 33.33% إلى 55.67%	من 1 إلى أقل من 1.67
محايد	أكبر من 55.67% إلى 78%	من 1.67 إلى أقل من 2.34
موافق	أكبر من 78% إلى 100%	من 2.34 إلى أقل من 3

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مقرر مقياس الإحصاء والمقياس الثلاثي

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: عرض النتائج

الفرع الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية:

1-الجنس:

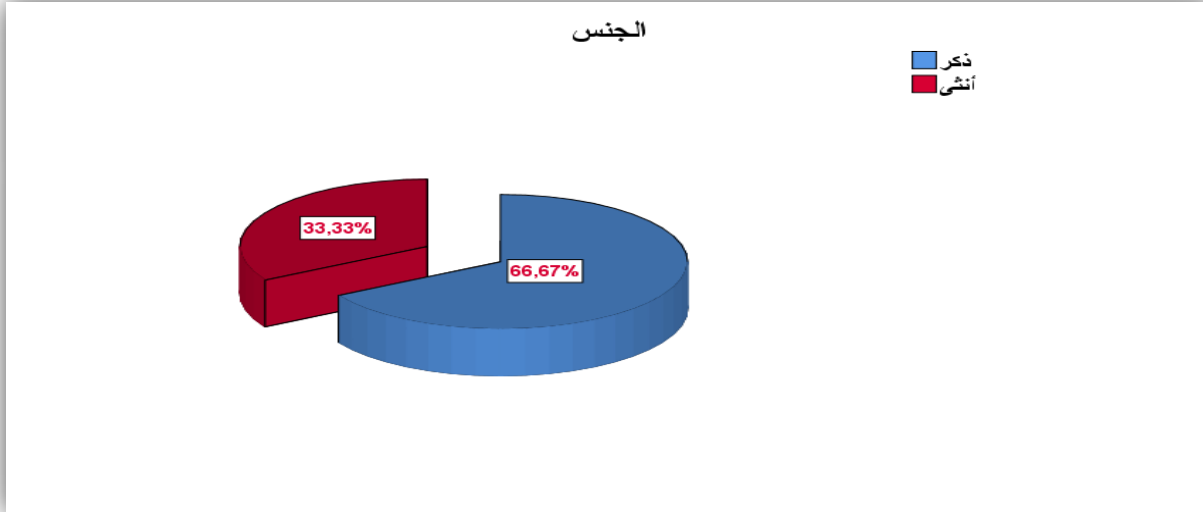
الجدول رقم (05): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجدول

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
6.76%	20	ذكر
33.3%	10	أنثي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (01): دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (05) والشكل البياني رقم (01): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الجنس، حيث نجد عدد المبحوثين الذكور عشرون (20) موظف إداري بنسبة (66.7%)، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الإناث اللاتي بلغ عددهن عشرة (10) موظفات إداريات بنسبة (33.3%)، وهي النسبة الأدنى.

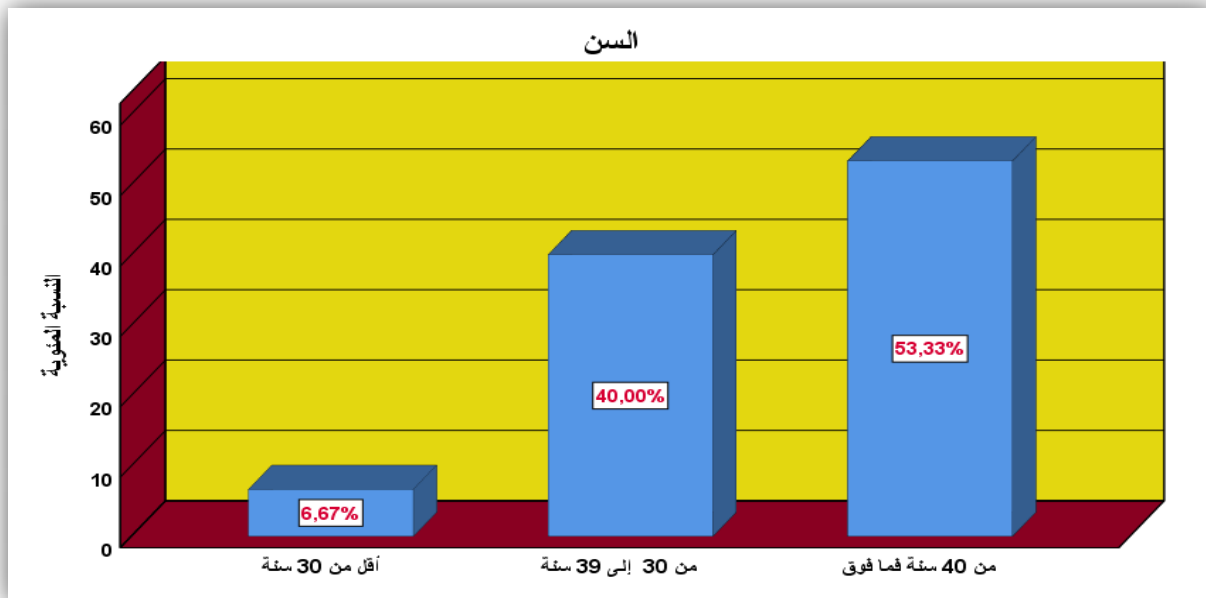
الاستنتاج: ومنه نستنتج من خلال هذه النسب أن أغلبية الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، من جنس ذكر، بمعنى هناك تفوقا عدديا لصالح الذكور، وهو ما يمكننا تفسيره بأنه يعكس هيكلية تقليدية في تقسيم العمل بولاية وادي سوف على اعتبار أنها ولاية محافظة مقارنة ببعض ولاية القطر الجزائري، وبالتالي فالقيم الاجتماعية مازالت تحكم سلوكيات واتجاهات الأفراد تجاه عمل المرأة. بالإضافة إلى هذا يمكننا اعتبار أن الثقافة الذكورية تعزز مبدأ هيمنة الذكور على المناصب الإدارية والقيادية، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى سلوكيات تستبعد المرأة من فرض التقدم المهني، ومن جهة أخرى مغايرة فإن ميل الكفة لفئة الذكور من شأنه أن يعزز قيم المنافسة والجرأة في التسيير وفي اتخاذ القرارات وهي قيم تحتاج صفات وخصائص معينة، قد لا نجد لها في المرأة.

الجدول رقم (06): يبين توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
6.7 %	02	أقل من 30 سنة
40 %	12	من 30 إلى 39 سنة
53.3 %	16	من 40 سنة فما فوق
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (02): أعمدة بيانية تبين توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تبين الدلالات الكمية الواردة في الجدول رقم (06) والشكل البياني رقم (02) أنه لا يوجد تساوي في عدد الباحثين فيما يخص متغير السن حيث نجد عدد الباحثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق وهم 16

موظف إداري بنسبة (53.3%)، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الباحثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة وهم 12 موظف إداري بنسبة (40%)، وتليها نسبة الباحثين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وهم 2 موظفين إداريين بنسبة (6.7%) وهي النسبة الأدنى.

الاستنتاج: ومنه نستنتج من خلال هاته النسب أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، تزخر بوجود موارد بشري، حيث أن أغلبية الموظفين تفوق أعمارهم 30 سنة، وهي المراحل العمرية القادرة والمستعدة للتعلم ولتحسين الأداء الفردي أو الجماعي، الذي من شأنه أن يخلق صورة متفردة للكلية هذا من جهة.

ومن جهة أخرى نلاحظ أن الفئة العمرية للذين تتراوح أعمارهم من 40 فما فوق تمثل أعلى نسبة وتأخذ حصة الأسد، حيث يساهم ذلك لا محال مقدرة هذه الفئة العمرية من توجيه ونقل خبرتها المهني لباقي الموظفين الإداريين خصوصا للموظفين قليلي الخبرة.

بالإضافة إلى هذا يمكن القول أن التقارب في النسب المتوية بين الفئتين العمريتين 40 سنة فما فوق ومن 30 إلى 39 سنة. يعتبر عاملا مهما يؤثر على طبيعة الديناميكية الداخلية للكلية، فقد يؤدي إلى بناء علاقات قوية وإيجابية، نتيجة لتقارب بين التصورات والاتجاهات والقيم، هذا التقارب من شأنه أن يسهل التفاعل والتواصل بين الموظفين، مما يخلق بيئة تنظيمية مستقرة وهو ما من شأنه أن يعطي صورة إيجابية عن الكلية.

3- المؤهل العلمي:

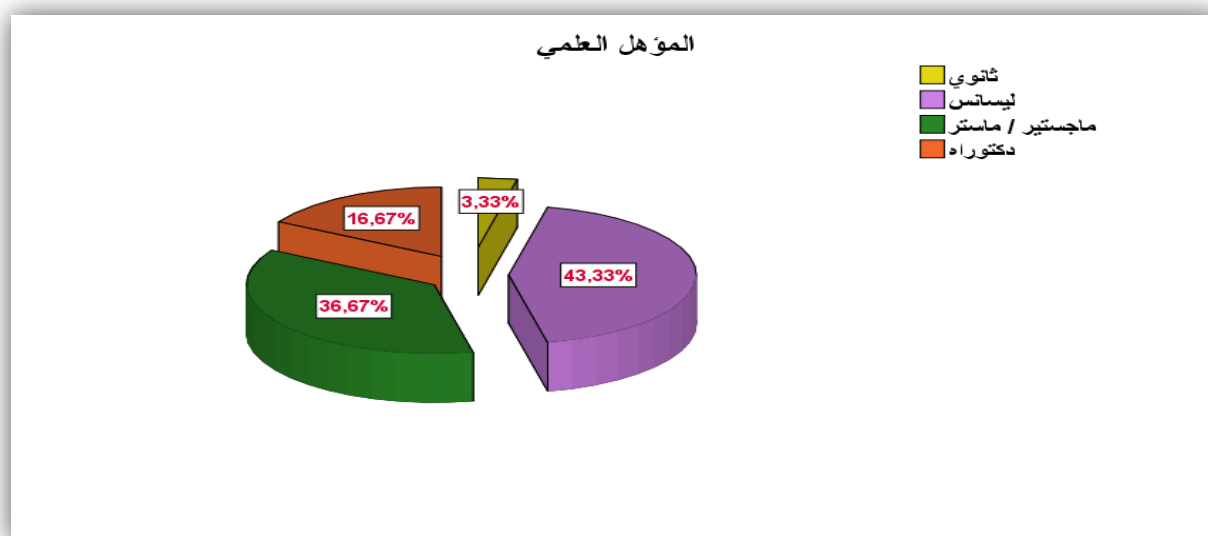
الجدول رقم (07): يبين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المتوية	التكرار	المؤهل العلمي
3.3 %	01	ثانوي
43.3 %	13	ليسانس
36.7 %	11	ماجستير / ماستر

دكتوراه	05	% 16.7
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (03): دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تظهر لنا المعطيات الرقمية الواردة بالجدول رقم (07) والشكل البياني رقم (03): أن العينة البحثية غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، حيث نجد عدد الباحثين الذين مؤهلهم العلمي ليسانس وهم 13 موظف إداري بنسبة 43.3%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الباحثين الذين مؤهلهم العلمي ماجستير/ ماستر وهم 11 موظف إداري بنسبة 36.7% وتليها نسبة الباحثين الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه وهم 5 موظفين إداريين بنسبة 16.7% وتليها نسبة الباحثين الذين مؤهلهم العلمي ثانوي وهم 1 موظف إداري بنسبة 3.3%، وهي النسبة الأدنى.

الاستنتاج: ومنه نستنتج من خلال هذه النسب أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، تزخر بتنوع في المؤهلات العلمية، وهو ما يشير إلى تنوع التخصصات والخبرات المعرفية، ما يجعل الكلية قادرة على التكيف مع المستجدات والتغيرات في بيئة العمل خصوصاً التكنولوجية منها، خصوصاً وأنهم ذوو مستوى تعليمي جامعي، وهو ما يتطلب ضرورة وجود قيادة فعالة قادرة على فهم احتياجات وتوقعات الموظفين،

حيث قد نجدهم يفضلون البيئة التعاونية التشاركية التي تمنح لهم الفرصة لإبداء آرائهم، بيئة داعمة لمبدأ التطوير المهني، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء.

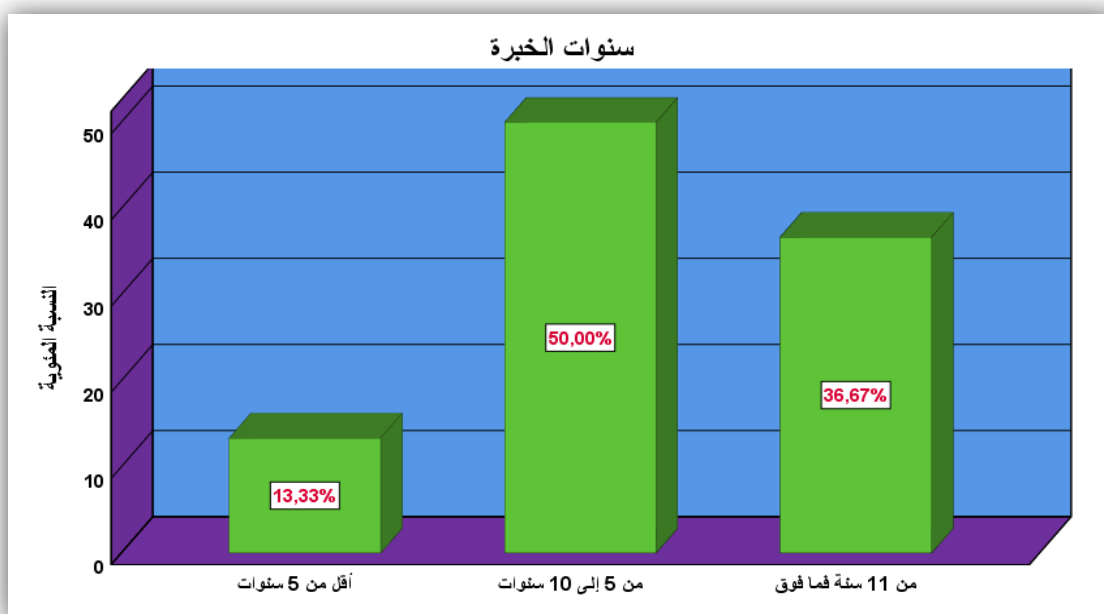
4-سنوات الخبرة:

الجدول رقم (08):يبين توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
13.3%	04	أقل من 5 سنوات
50%	15	من 5 إلى 10 سنوات
36.7%	11	من 11 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (04):أعمدة بيانية تبين توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (08) والشكل البياني رقم (04): نجد أن عينة الدراسة متساوية العدد بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، حيث نجد عدد الباحثين الذين لديهم أقدمية مهنية من 5 إلى 10 سنوات وهم 15 موظف إداري بنسبة 50%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الباحثين الذين لديهم أقدمية مهنية من 11 سنة فما فوق وهم 11 موظف إداري بنسبة 36.7%، وتليها نسبة الباحثين الذين لديهم أقدمية مهنية أقل من 5 سنوات وهم 4 موظفين إداريين بنسبة 13.3%، وهي النسبة الأدنى.

الاستنتاج: ومنه نستنتج من خلال هاته النسب أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، تملك موظفين إداريين ذو خبرة مهنية لبأس بها، حيث أن أغلبية الموظفين الإداريين لديهم أقدمية مهنية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، وهو ما من شأنه أن يعزز المهارات الفنية والإدارية للموظفين، مما يسهم في تحسين الأداء، وفي بناء شبكة علاقات مهنية وطيدة فيما بينهم.

الفرع الثاني: عرض إجابات الباحثين حول محاور الدراسة

1- عرض إجابات الباحثين حول محور أنماط القيادة:

1-1. عرض إجابات الباحثين حول عبارات النمط القيادي الديمقراطي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من البعد الأول النمط القيادي الديمقراطي تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يبين عرض إجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول النمط القيادي الديمقراطي

رقم العبارة	البدائل	دائما	أحيانا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية
1	تكرار	15	13	2	2.43	0.626	81%	موافق
	نسبة	50%	43.3%	6.7%				
2	تكرار	17	12	1	2.53	0.571	84.33%	موافق
	نسبة	56.7%	40%	3.3%				
3	تكرار	15	13	2	2.43	0.626	81%	موافق
	نسبة	50%	43.3%	6.7%				
4	تكرار	20	9	1	2.63	0.556	87.67%	موافق
	نسبة	66.7%	30%	3.3%				
5	تكرار	22	7	1	2.70	0.535	90%	موافق
	نسبة	73.3%	23.3%	3.3%				
	المتوسط العام للبعد الأول: النمط القيادي الديمقراطي							
					2.55	0.946	85%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تبين الدلالات الرقمية الواردة في الجدول رقم (09) أن:

- 1- العبارة رقم(1) "يشارك القائد مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات " تحصلت على : على متوسط حسابي قدره 2.43 وانحراف معياري قدره 0.626 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 81%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.
- 2- تحصلت العبارة رقم(2) "الاتصال فعال بين القائد وباقي المستويات الإدارية" : على متوسط حسابي قدره 2.53 وانحراف معياري قدره 0.571، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 84.33%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.
- 3- تحصلت العبارة رقم(3) " يفوض القائد السلطة والصلاحيات لمرؤوسيه": على متوسط حسابي قدره 2.43 وانحراف معياري قدره 0.626، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 81%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.
- 4- تحصلت العبارة رقم(4) " يستخدم القائد أسلوب المرونة في تنفيذ المهام " : على متوسط حسابي قدره 2.63 وانحراف معياري قدره 0.556، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 87.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.
- 5- تحصلت العبارة رقم(5) " يشجع القائد المرؤوسين على العمل بروح الفريق " : على متوسط حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري قدره 0.535، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 90%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.

التحليل:

لقد تحصل البعد الأول " النمط القيادي الديمقراطي"، على متوسط حسابي قدره 2.55 وانحراف معياري قدره 0.946، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 85%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الأول النمط القيادي الديمقراطي، وهذا ما يؤكد انحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وعليه فقد قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسه لنا المتوسطات الحسابية الموضحة أعلاه.

2-1 - عرض إجابات المبحوثين حول عبارات النمط القيادي الأوتوقراطي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من البعد الثاني النمط القيادي الأوتوقراطي تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يبين عرض إجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني النمط القيادي الأوتوقراطي

رقم العبارة	البدائل	دائماً	أحياناً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية
6	تكرار	6	16	8	1.93	0.691	64.33%	محايد
	نسبة	20%	53.3%	26.7%				
7	تكرار	12	14	4	2.27	0.691	75.67%	محايد
	نسبة	40%	46.7%	13.3%				
8	تكرار	1	9	20	1.37	0.556	45.67%	غير موافق
	نسبة	3.3%	30%	66.7%				
9	تكرار	2	10	18	1.47	0.629	49%	غير موافق
	نسبة	6.7%	33.3%	60%				
10	تكرار	7	11	12	1.83	0.791	61%	محايد
	نسبة	23.3%	36.7%	40%				
	المتوسط العام للبعد الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي							
					1.77	0.663	59%	محايد

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) أن:

1 - تحصلت العبارة رقم (6) "يتم إعلام المرؤوسين بالقرارات المتخذة دون إشراكهم في ذلك" : على متوسط حسابي قدره 1.93 وانحراف معياري قدره 0.691 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 64.33%، وحسب ما ورد في مقياس ليكرت الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدين على هذه العبارة.

2- تحصلت العبارة رقم (7) "يتم تطبيق القوانين بشكل حرفي وصارم" : على متوسط حسابي قدره 2.27 وانحراف معياري قدره 0.691، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 75.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكرت الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدين على هذه العبارة.

3- تحصلت العبارة رقم (8) "يعتمد القائد على أسلوب التهيب لفرض السلطة على المرؤوسين" : على متوسط حسابي قدره 1.37 وانحراف معياري قدره 0.556، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 45.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكرت الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارة.

4- تحصلت العبارة رقم (9) "يشعر العاملون بالخوف و عدم الراحة عند طرح آرائهم" : على متوسط حسابي قدره 1.47 وانحراف معياري قدره 0.629، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 49%، وحسب ما ورد في مقياس ليكرت الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارة.

5-تحصلت العبارة رقم (10) "توجد رقابة صارمة على المرؤوسين": على متوسط حسابي قدره 1.83 وانحراف معياري قدره 0.791 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 61%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة.

التحليل:

لقد تحصل البعد الثاني " النمط القيادي الأوتوقراطي"، على متوسط حسابي قدره 1.77 وانحراف معياري قدره 0.663، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 59%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة سلبية نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الثاني النمط القيادي الأوتوقراطي، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وعليه فقد قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسه لنا المتوسطات الحسابية الموضحة أعلاه.

3-1. عرض إجابات المبحوثين حول عبارات النمط القيادي التحويلي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من البعد الثالث النمط القيادي التحويلي تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يبين عرض إجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث النمط القيادي التحويلي

رقم العبارة	البدائل	دائماً	أحياناً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية
11	تكرار	18	12	0	2.60	0.498	%86.67	موافق
	نسبة	%60	%40	%0				
12	تكرار	19	8	3	2.53	0.681	%84.33	موافق
	نسبة	%63.3	%26.7	%10				
13	تكرار	22	7	1	2.70	0.535	%90	موافق
	نسبة	%73.3	%23.3	%3.3				
14	تكرار	22	7	1	2.70	0.535	%90	موافق
	نسبة	%73.3	%23.3	%3.3				
	المتوسط العام للبعد الثالث: النمط القيادي التحويلي							

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تبين المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (11) أن:

1 - العبارة رقم (11) "لدى القائد رؤية مستقبلية واضحة لتحقيق الأهداف" تحصلت: على متوسط حسابي

قدره 2.60 وانحراف معياري قدره 0.498 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ %86.67، وحسب ما ورد في

مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.

2- تحصلت العبارة رقم (12) "يتم اللجوء إلى حلول واقعية وسريعة للمشكلات والعراقيل التي تواجه مساعي

تحقيق الأهداف": على متوسط حسابي قدره 2.53 وانحراف معياري قدره 0.681، ومن خلال الوزن النسبي

المقدر بـ %84.33، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه

العبارة.

3- تحصلت العبارة رقم (13) "يشجع القائد المرؤوسين على تقديم الأفكار الجديدة لمواجهة التحديات في

العمل": على متوسط حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري قدره 0.535، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ

%90، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.

4- تحصلت العبارة رقم (14) "يشجع القائد المرؤوسين على ضرورة الانضباط في العمل": على متوسط

حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري قدره 0.535، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ %90، وحسب ما ورد في

مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.

التحليل:

لقد تحصل البعد الثالث " النمط القيادي التحويلي"، على متوسط حسابي قدره 2.63 وانحراف معياري قدر ب 0.548، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 87.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد ال ثالث النمط القيادي التحويلي ، وهذا ما يؤكدها الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وعليه فقد بحيث قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسه لنا المتوسطات الحسابية الموضحة أعلاه.

4-1. عرض إجابات المبحوثين حول عبارات النمط القيادي الفوضوي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من البعد الرابع النمط القيادي الفوضوي تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يبين عرض إجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع النمط القيادي الفوضوي

رقم العبارة	البدائل	دائماً	أحياناً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية
15	تكرار	4	12	14	1.67	0.711	55.67%	غير موافق
	نسبة	13.3%	40%	46.7%				
16	تكرار	6	10	14	1.73	0.785	57.67%	محايد
	نسبة	20%	33.3%	46.7%				
17	تكرار	3	9	18	1.50	0.682	50%	غير موافق
	نسبة	10%	30%	60%				
18	تكرار	4	11	15	1.63	0.718	54.33%	غير موافق
	نسبة	13.3%	36.7%	50%				
المتوسط العام للبعد الرابع: النمط القيادي الفوضوي								

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تبين المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (12) أن:

1 - العبارة رقم (15) "ليس هناك اهتمام بمراقبة غياب المرؤوسين" تحصلت: على متوسط حسابي قدره 1.67. وانحراف معياري قدره 0.711 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 55.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارة.

2-تحصلت العبارة رقم (16) " مستوى التنسيق والاتصال متدني بين الإدارة العليا و باقي المستويات الإدارية": على متوسط حسابي قدره 1.73 وانحراف معياري قدره 0.785، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 57.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدين على هذه العبارة.

3-تحصلت العبارة رقم (17) " لا يوجد التزام بمواعيد العمل ": على متوسط حسابي قدره 1.50 وانحراف معياري قدره 0.682، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 50%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارة.

4-تحصلت العبارة رقم (18) " لا يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد وبشكل متكرر " : على متوسط حسابي قدره 1.63 وانحراف معياري قدره 0.718، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 54.33%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارة.

التحليل:

لقد تحصل البعد الرابع " النمط القيادي الفوضوي"، على متوسط حسابي قدره 1.63 وانحراف معياري قدره 0.524، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 54.33%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة سلبية نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الرابع النمط القيادي الفوضوي، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وعليه فقد بحيث قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسه لنا المتوسطات الحسابية الموضحة أعلاه.

2 - عرض إجابات المبحوثين حول محور التميز:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من المحور الثالث التميز تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يبين عرض إجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث التميز

رقم العبارة	البدائل	دائماً	أحياناً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية
1	تكرار	21	8	1	2.67	0.547	%89	موافق
	نسبة	%70	%26.7	%3.3				
2	تكرار	14	15	1	2.43	0.568	%81	موافق
	نسبة	%46.7	%50	%3.3				
3	تكرار	15	14	1	2.47	0.571	%82.33	موافق
	نسبة	%50	%46.7	%3.3				
4	تكرار	16	10	4	2.40	0.725	%80	موافق
	نسبة	%53.3	%33.3	%13.3				
5	تكرار	17	13	0	2.57	0.504	%85.67	موافق
	نسبة	%56.7	%43.3	%0				
6	تكرار	20	8	2	2.60	0.621	%86.67	موافق
	نسبة	%66.7	%26.7	%46.7				
7	تكرار	18	11	1	2.57	0.568	%85.67	موافق
	نسبة	%60	%36.7	%43.3				
8	تكرار	15	10	5	2.33	0.758	%77.67	محايد
	نسبة	%50	%33.3	%16.7				
9	تكرار	27	3	0	2.90	0.305	%96.67	موافق
	نسبة	%90	%10	%0				
10	تكرار	27	3	0	2.90	0.305	%96.67	موافق
	نسبة	%90	%10	%0				
11	تكرار	24	6	0	2.80	0.407	%93.33	موافق
	نسبة	%80	%20	%0				
12	تكرار	15	14	1	2.47	0.571	%82.33	موافق
	نسبة	%50	%46.7	%3.3				
13	تكرار	20	8	2	2.60	0.621	%86.67	موافق
	نسبة	%66.7	%26.7	%6.7				
14	تكرار	21	7	2	2.63	0.615	%87.67	موافق
	نسبة	%70	%23.7	%6.7				
	المتوسط العام للمحور الثالث: التميز							

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تبين المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (13) أن:

- 1- العبارة رقم (1) "الثقافة التنظيمية السائدة تعزز روح التعاون و الإحترام المتبادل " تحصلت: على متوسط حسابي قدره 2.67 وانحراف معياري قدره 0.547 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 89%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.
- 2- تحصلت ال عبارة رقم (2) "تشعرك البيئة الداخلية للعمل بالرضا " : على متوسط حسابي قدره 2.43 وانحراف معياري قدره 0.568، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 81%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.
- 3- تحصلت ال عبارة رقم (3) " يتم اعتماد مبدأ تبسيط الإجراءات بغرض تقليل الوقت المستغرق لتلبية الانشغالات": على متوسط حسابي قدره 2.47 وانحراف معياري قدره 0.571، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 82.33%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.
- 4- تحصلت ال عبارة رقم (4) " يتم تشجيع وتدعيم الجهود الرامية تحقيق التميز المهني والأكاديمي في الأداء": على متوسط حسابي قدره 2.40 وانحراف معياري قدره 0.725، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 80%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.
- 5- تحصلت ال عبارة رقم (5) " يتم استخدام الموارد المالية بكفاءة وفعالية " : على متوسط حسابي قدره 2.57 وانحراف معياري قدره 0.504 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 85.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.
- 6- تحصلت ال عبارة رقم (6) "يتم استقطاب و جذب أفضل الكفاءات الأكاديمية والإدارية": على متوسط حسابي قدره 2.60 وانحراف معياري قدره 0.621 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.
- 7- تحصلت ال عبارة رقم (7) "هناك فرص للتطوير المهني المستمر(التدريب و التكوين) " : على متوسط حسابي قدره 2.57 وانحراف معياري قدره 0.568، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 85.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.
- 8- تحصلت ال عبارة رقم (8) " نظام تقييم الأداء عادل وفعال " : على متوسط حسابي قدره 2.33 وانحراف معياري قدره 0.758، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 77.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدين على هذه العبارة.

9-تحصلت العبارة رقم (9) "يتم تنظيم الفعاليات الجامعية (ملتقيات و مؤتمرات...) بشكل متواصل ":

على متوسط حسابي قدره 2.90 وانحراف معياري قدره 0.305، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 96.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.

10-تحصلت العبارة رقم (10) "تتبنى الجامعة مبدأ ضرورة إدخال التكنولوجيات الحديثة في جل نشاطاتها (التعليمية، الإدارية...)" : على متوسط حسابي قدره 2.90 وانحراف معياري قدره 0.305، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 96.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.

11-تحصلت العبارة رقم (11) "يوفر موقع الجامعة على الويب كل المعلومات والأخبار عنها": على متوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري قدره 0.407، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 93.33%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.

12-تحصلت العبارة رقم (12) "يتم اعتماد الذكاء الاصطناعي في عملية معالجة البيانات وتحليلها ": على متوسط حسابي قدره 2.47 وانحراف معياري قدره 0.571، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 82.33%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.

13-تحصلت العبارة رقم (13) " تقوم الحاضنات داخل الجامعة بدور فعال في دعم المشاريع الناشئة وريادية الأعمال": على متوسط حسابي قدره 2.60 وانحراف معياري قدره 0.621، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.

14-تحصلت العبارة رقم (14) " هناك تشجيع ودعم للأنشطة والمبادرات المجتمعية والخدمية التي تربط الجامعة بالمجتمع": على متوسط حسابي قدره 2.63 وانحراف معياري قدره 0.615، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 87.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة.

التحليل:

لقد تحصل المحور الثالث " التميز"، على متوسط حسابي قدره 2.60 وانحراف معياري قدره 0.490، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86.67%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الثلاثي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالمحور الثالث التميز، وهذا ما يؤكد انحراف المعيار إذ يظهر درجة

ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وعليه فقد بحث قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسه لنا المتوسطات الحسابية الموضحة أعلاه.

الفرع الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة

1- عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الفرعية الرئيسية على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتحقيق التميز". والجدول رقم (14) أدناه: يوضح معامل الارتباط بين أنماط القيادة وتحقيق التميز.

الجدول رقم (14): يوضح معامل الارتباط بين أنماط القيادة وتحقيق التميز

القيمة	الإحصاءات	المتغيرات
0.688	معامل الارتباط	أنماط القيادة وتحقيق التميز
0.000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

تظهر الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14): نجد أن قيمة معامل الارتباط بين أنماط القيادة وتحقيق التميز تساوي 0.688 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، بين أنماط القيادة وتحقيق التميز، أي أنه كلما كان نمط القيادة ملائم أدى ذلك إلى زيادة في تحقيق التميز لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر ولاية الوادي، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتحقيق التميز".

2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والديمقراطي وتحقيق التميز". والجدول رقم (15) أدناه: يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز.

الجدول رقم (15): يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز

المتغيرات	الإحصاءات	القيمة
النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز	معامل الارتباط	0.638
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	30

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

توضح المعطيات الرقمية المبينة من خلال الجدول رقم (15): نجد أن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز $T=0.638$ ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 ، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز، أي أنه كلما كان النمط القيادي الديمقراطي هو السائد أدى ذلك إلى زيادة في تحقيق التميز لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر ولاية الوادي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز".

3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتحقيق التميز" والجدول رقم (16) أدناه: يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتحقيق التميز.

الجدول رقم (16): يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتحقيق التميز

المتغيرات	الإحصاءات	القيمة
النمط القيادي الأوتوقراطي وتحقيق التميز	معامل الارتباط	- 0.509
	مستوى الدلالة	0.004
	حجم العينة	30

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (16): نجد أن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتحقيق التميز $T = -0.509$ ، ومستوى الدلالة تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 ، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتحقيق التميز، أي أنه كلما كان النمط القيادي الأوتوقراطي هو السائد أدى ذلك إلى تراجع في تحقيق التميز لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر ولاية الوادي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتحقيق التميز."

4- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز" والجدول رقم (17) أدناه: يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز

الجدول رقم (17): يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز

المتغيرات	الإحصاءات	القيمة
النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز	معامل الارتباط	0.643
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	30

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

تشير الدلالات الرقمية في الجدول رقم (17): نجد أن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز $T=0.643$ ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 ، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز، أي أنه كلما كان النمط القيادي التحويلي هو السائد أدى ذلك إلى زيادة في تحقيق التميز لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر ولاية الوادي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز".

5- عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز". والجدول رقم (18) أدناه: يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز.

الجدول رقم (18): يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز

المتغيرات	الإحصاءات	القيمة
النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز	معامل الارتباط	- 0.412
	مستوى الدلالة	0.024
	حجم العينة	30

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يبدو من خلال الدلالات الرقمية الواردة من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز $T = -0.412$ ، ومستوى الدلالة تساوي 0.024 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز، أي أنه كلما كان النمط القيادي الفوضوي هو السائد أدى ذلك إلى تراجع في تحقيق التميز لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر ولاية الوادي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز".

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

الفرع الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية

من خلال نتائج الفرضية الرئيسية والتي أسفرت على أنه: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتحقيق التميز " ، وقد تم التأكد من نتيجة هذه الفرضية بعدما تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون بين متغير أنماط القيادة وبين متغير تحقيق التميز، وبناء على النتائج المتحصل عليها سابقا في اختبار الفرضية الرئيسية، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية قد تحققت.

ويمكن تفسير هاته العلاقة بين متغير أنماط القيادة وبين متغير تحقيق التميز في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، من خلال الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، بحيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية المعتمدة داخل جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي وتحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يعكس أهمية الدور القيادي في صياغة البيئة التنظيمية المحفزة نحو الإبداع والجودة والتطوير، ويمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء نظريات القيادة التنظيمية، لا سيما "نظرية القيادة التحويلية"، التي يطرحها (Burns) وطورها لاحقا (Bass)، حيث عدد هذه النظرية من أكثر الأطر النظرية التي فسرت كيف يؤثر القائد في أتباعه من خلال الإلهام، التحفيز، والاهتمام الفردي، وهو ما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء الجماعي والمؤسسي، فالقائد التحويلي لا يكتفي بتحقيق الأهداف التقليدية، بل يسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في الثقافة التنظيمية وفي سلوك الأفراد وهو ما يتوافق مع متطلبات التميز في مؤسسات التعليم العالي. من جهة أخرى، تدعم "نظرية القيادة الموقفية"، هذا التفسير من خلال تأكيدها على انفعالية القيادة تتوقف على التكيف مع مستوى نضج الأفراد والسياق التنظيمي، ما يعني أن اختيار نمط القيادة المناسب لخصوصيات جامعة الشهيد حمه لخضر(من حيث التركيبة الأكاديمية والثقافية والاجتماعية)، يسهم في تهيئة بيئة ملائمة للتميز، كما أن نظرية "السمات"، تبرز أهمية الخصائص الشخصية للقائد كالصدق، الحزم، والرؤية المستقبلية في تحفيز الأداء وتحقيق التميز، خاصة في ظل التحولات التي يعرفها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر.

وبالتالي فإن نتائج العلاقة المكتشفة لا يمكن فصلها عن السياق القيادي السائد في الجامعة، حيث تبين أن تبني أنماط قيادية مرنة وتشاركية تؤثر بشكل إيجابي على جودة الأداء الجامعي، وتدفع نحو بلوغ التميز في مختلف الأبعاد الأكاديمية، البحثية، والإدارية، وهو ما يجعل من القيادة عاملا استراتيجيا لا يمكن إغفاله في مسعى الجامعات الجزائرية نحو الجودة والتنافسية.

وهو ما يتفق مع شوقي محمد الصباغ، وآخرون، (2025م)، الموسومة ب: " دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي"، بحيث خلصت إلى أنه: توجد علاقة ارتباط طردي قوي ومعنوي بين كل من أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة، وبين التميز التنظيمي بصورة إجمالية.

الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات الفرعية

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي أسفرت على أنه: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز "، وقد تم التأكد من نتيجة هذه الفرضية بعدما تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون بين متغير النمط القيادي الديمقراطي وبين متغير تحقيق التميز، وبناء على النتائج المتحصل عليها سابقا في اختبار الفرضية الفرعية الأولى، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت.

ويمكن تفسير هاته العلاقة بين متغير النمط القيادي الديمقراطي وبين متغير تحقيق التميز في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، من خلال الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، بحيث تشير نتيجة وجود علاقة ذات دلالة بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز، إلى أن الأسلوب التشاركي في القيادة يمثل أحد المحركات الأساسية لتعزيز الأداء المؤسسي، وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الجودة والتميز فالنمط الديمقراطي، الذي يقوم على الانفتاح في اتخاذ القرار، إشراك العاملين في الرأي، واحترام وجهات النظر المختلفة، يخلق بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل والثقة التنظيمية، وهو ما ينسجم مع متطلبات المؤسسات الجامعية الحديثة التي تتطلب تعاوننا فعالا بين مختلف الفاعلين الأكاديميين والإداريين، وهو ما وضحه لنا المبحوثين من خلال المقابلات وحواراتنا معهم حول نمط القيادة المتبع بالكلية، وفي إطار التصورات النظرية وبمكنا تفسير هذه العلاقة في ضوء نظرية " المشاركة في القيادة"، التي تؤكد أن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار يسهم في تحسين نوعية القرارات المتخذة وزيادة الالتزام بتطبيقها، مما يؤدي إلى أداء مؤسسي متميز، كما أن هذا النمط يدعم نظرية العدالة التنظيمية التي تعزز الإحساس بالإنصاف والمساواة داخل المؤسسة، مما ينعكس على رفع الروح المعنوية، تقليل المقاومة للتغيير وزيادة المبادرة الذاتية.

وفي هذا السياق يمكننا توضيح فكرة مهمة ألا وهي أن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، تعمل ضمن بيئة أكاديمية جزائرية تسعى للارتقاء بمعايير الجودة فإن اعتماد القيادة الديمقراطية يمثل خيارا استراتيجيا يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة، ويرسخ مبادئ الحوكمة الرشيدة والمساءلة، وهي عناصر ضرورية لتحقيق التميز في مجالات التعليم، البحث، وخدمة المجتمع.

2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي أسفرت على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتحقيق التميز"، وقد تم التأكد من نتيجة هذه الفرضية بعدما تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون بين متغير النمط القيادي الأوتوقراطي وبين متغير تحقيق التميز، وبناء على النتائج المتحصل عليها سابقا في اختبار الفرضية الفرعية الثانية، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت. ويمكن تفسير هاته العلاقة بين متغير النمط القيادي الأوتوقراطي وبين متغير تحقيق التميز في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، من خلال الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، بحيث تظهر نتيجة العلاقة العكسية بين النمط الأوتوقراطي وتحقيق التميز في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي أن القيادة السلطوية، التي تبنى على التحكم المركزي، فرض القرارات، وتهميش دور الأفراد في المشاركة والتفكير، لا تتماشى مع متطلبات البيئة الجامعية الحديثة، التي تقوم على الابتكار، الحوار، والتشاركية، فالنمط الأوتوقراطي قد يؤدي إلى كبت الإبداع وتقليل الدافعية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين، مما يؤثر سلبا على الأداء العام للجامعة ويضعف فرص التميز المؤسسي، وتفسير هذا الأثر السلبي يمكن استيعابه في ضوء نظرية (x) لـ (Douglas McGregor)، التي تفترض أن القائد الأوتوقراطي ينظر إلى الأفراد كأهم يفلقون إلى الطموح ويتجنبون المسؤولية، ما يبرر استخدام السيطرة والرقابة الصارمة، في حين أن مؤسسات التعليم العالي تعتمد أساسا على التحفيز الداخلي والاستقلالية الأكاديمية، وهي عناصر تتناقض مع هذا النمط. كما أن نظرية القيادة الموقفية تشير إلى أن عدم تكيف النمط القيادي مع طبيعة العاملين ودرجة نضحهم الإداري والأكاديمي يؤدي إلى نتائج سلبية.

وفي السياق المحلي لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، فإن استمرار العمل بهذا النمط قد يحدث بيئة غير صحية تنظيميا، تعاني من ضعف المبادرة والتعاون، وغياب الحافز نحو التطوير، مما يعوق تحقيق التميز في الجوانب التعليمية والبحثية والخدمية، ومن هنا، تؤكد هذه العلاقة العكسية ضرورة التحول نحو أنماط قيادة أكثر مرونة وتشاركية، تتماشى مع خصوصيات الجامعة الجزائرية وتحديات العصر.

3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي أسفرت على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز"، وقد تم التأكد من نتيجة هذه الفرضية بعدما تم تطبيق معامل

الارتباط بيرسون بين متغير النمط القيادي التحويلي وبين متغير تحقيق التميز، وبناءً على النتائج المتحصل عليها سابقاً في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت.

ويمكن تفسير هاته العلاقة بين متغير النمط القيادي التحويلي وبين متغير تحقيق التميز في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي ، من خلال الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، بحيث تشير نتيجة وجود علاقة طردية بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي إلى أن هذا النمط يسهم بشكل فعال في خلق بيئة جامعية محفزة على الإبداع، التعلم، وتطوير الأداء المؤسسي، فالقيادة التحويلية، كما تطرق إليها Bass و Avolio، تقوم على أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، وهيكلها مكونات تدفع نحو إحداث تغيير إيجابي في ثقافة المؤسسة، وتطوير إمكانات الأفراد، في السياق الجامعي، تمكن هذه القيادة من بناء رؤية مستقبلية مشتركة، وتحفيز الأساتذة والموظفين على تجاوز الأداء الروتيني والانخراط في مبادرات تحسين الجودة والتميز.

ووفقاً لنظرية " Bass "، فإن القادة التحويليين يهتمون أتباعهم لتحقيق مستويات عالية من الالتزام والانتماء مما يسهم في رفع كفاءة العمل الأكاديمي والبحثي والإداري، كما أن هذا النمط يتماشى مع نظرية "التعلم التنظيمي"، حيث يشجع التفكير النقدي، والانفتاح على الأفكار الجديدة، وهي سمات ضرورية لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي، وفي إطار جامعة الشهيد حمه لخضر، يعكس هذا النوع من القيادة توجهها استراتيجياً نحو التطوير والتحول الرقمي والأكاديمي، بما ينسجم مع متطلبات الجودة الوطنية والدولية.

وعليه، فإن العلاقة الطردية المكتشفة تدعم التوجه نحو تعميم القيادة التحويلية داخل الجامعة، بوصفها محفزاً أساسياً للابتكار، الريادة، وتحقيق التميز في مختلف أبعاد الأداء الجامعي.

وهو ما يتفق مع دراسة: " ساري روجي شقور"، (2024)، بعنوان: " مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية، والتي خلصت إلى وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.

4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تؤكد نتائج الفرضية الفرعية الرابعة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز ، وقد تم التأكد من نتيجة هذه الفرضية بعدما تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون بين متغير النمط القيادي الفوضوي وبين متغير تحقيق التميز، وبناءً على النتائج المتحصل عليها سابقاً في اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الرابعة قد تحققت.

وبشكل أكثر تحديداً، تشير الدراسة إلى علاقة عكسية؛ أي أن ازدياد مظاهر الفوضى يؤدي إلى تراجع مستوى التميز الأكاديمي والإداري. يمكن تفسير هذه النتيجة بشكل قوي ومباشر بالاستناد إلى رؤى كيرت لوين حول أنماط القيادة وتأثيرها على ديناميكيات المجموعة والأداء.

وفقاً لتصنيف لوين لأنماط القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، والفوضوية/المتساهلة)، فإن النمط القيادي الفوضوي (Laissez-faire) الذي وصفته الدراسة يتجلى في غياب التوجيه الفعال من القائد، وعدم وضوح الأهداف، وترك الأمور تسير كيفما اتفق.

يرى لوين أن هذا النمط، على عكس القيادة الديمقراطية التي تشجع المشاركة المنظمة، أو حتى الأوتوقراطية التي توفر توجيهاً واضحاً (وإن كان مركزياً)، يؤدي إلى بيئة عمل تفتقر إلى البنية والتوجيه.

وبالتالي نعتبر النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول العلاقة بين النمط القيادي الفوضوي والتميز تتماشى بقوة مع رؤى كيرت لوين، الذي أثبت أن غياب القيادة المنظمة والواضحة (كما في النمط الفوضوي) يؤدي إلى تشتت الجهود، انخفاض الأداء، تدهور الروح المعنوية، وبالتالي صعوبة بالغة في تحقيق أي مستوى من مستويات التميز. فالتميز، سواء في الجانب الأكاديمي أو الإداري، يتطلب توجيهاً منظماً، تحفيزاً هادفاً، وهياكل داعمة، وهي كلها عناصر يفتقر إليها النمط القيادي الفوضوي بشكل جوهري.

المطلب الثالث: النتائج العامة

بعد تحليل مخرجات الاستبيان بواسطة استخدام برنامج SPSS25، وبعض الأساليب والأدوات الإحصائية، تم التمكن من إثبات صحة كافة فرضيات الدراسة، وهي كالآتي:

- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتحقيق التميز.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق التميز.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتحقيق التميز.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وتحقيق التميز.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي وتحقيق التميز.

خلاصة:

وفي الأخير فإنه ومن خلال عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة وذلك عبر مراحل وخطوات اتضح أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتحقيق التميز في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، وأنه توجد علاقة لأبعاد أنماط القيادة الأربعة بتحقيق التميز، وهذا ما يفسر أن فرضيات الدراسة بأكملها محققة، وذلك بعدما تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون، باستعمال برنامج SPSS نسخة 25.

خاتمة

الخلاصة:

وصفوة القول بعد التعرف على الجوانب النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة المعنونة بـ "أنماط القيادة وعلاقتها بتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي- أنموذجا"، يتبين أن هناك علاقة تكاملية بين أنماط القيادة وعلاقتها بالتميز داخل المؤسسات الجامعية فكلاهما يؤثر في الآخر الأمر الذي يؤكد دور أحدهما في الآخر، ومنه فإن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تساؤلات وفرضيات الدراسة كالتالي:

- تبين الدراسة أن أنماط القيادة المتبعة من قبل القادة الأكاديميين والإداريين تلعب دورا كبيرا في توجيه الجهود، وتحفيز العاملين وخلق بيئة محفزة على الإبداع والتطور .
- أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تعد أكثر الأنماط فعالية في تحقيق التميز الجامعي، حيث تركز على تطوير الأفراد، وإلهامهم وتعزيز روح المبادرة والابتكار لديهم.
- وبرزت أيضا القيادة الديمقراطية كإحدى الأنماط التي تشجع على المشاركة والتواصل الفعال، ما يعزز من روح العمل الجماعي ويسهم في خلق بيئة أكاديمية محفزة على الإنجاز .
- الأنماط السلطوية أو الأوتوقراطية قد تعيق الإبداع وتحد من مساهمة الأفراد في تطوير المؤسسة الجامعية، خاصة في بيئة جامعية تعتمد على التفكير النقدي والاستقلالية الأكاديمية.

وما تجر الإشارة إليه من خلال هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية تربط بين النمط القيادي المتبع داخل الجامعات (جامعة حمه لخضر الوادي)، وبين مدى قدرتها على التميز في أداء مهامها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فكلما كانت القيادة أكثر مرونة وتفاعلا مع التحديات، كلما ارتفعت قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار، ومن ثم التفوق في بيئة تنافسية متغيرة.

التوصيات والمقترحات:

- ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج نقدم فيما يلي بعض التوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة الموسوم بـ "أنماط القيادة وعلاقتها بتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي أنموذجاً" وهي كالآتي:
- ضرورة تأهيل وتدريب القادة الأكاديميين على أنماط القيادة الحديثة، وخاصة القيادة التحويلية.
 - إدماج مفاهيم أنماط القيادة في برامج تطوير الكفاءات داخل المؤسسات الجامعية، لما لها من أثر في تحقيق أهداف الجودة والتميز.
 - اعتماد معايير تقييم لأداء أي نمط قيادي معتمد بهدف تحسين الممارسات وتوجيهها نحو تحقيق التميز داخل المؤسسات الجامعية.
 - تفعيل آليات التواصل الفعال والشفاف بين القيادة الأكاديمية وجميع الأطراف المعنية (أساتذة، موظفين، طلبة) لتعزيز الثقة وتحقيق الأهداف المشتركة.
 - تشجيع ودعم البحوث والدراسات المتعلقة بتأثير الأنماط القيادية المختلفة على جودة التعليم والبحث العلمي في البيئة الجامعية، للاستفادة من أفضل الممارسات وتعميمها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبوغبين، القيادة الإدارية ، ط1، المركز الديمقراطي العربي، برلين ألمانيا، 2021.
2. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2010
3. رافدة عمر الحريري، القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، رياض، 2007.
4. ربحا ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش للنشر، لبنان، سنة 2016 .
5. طريف منير، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، دار غريب، القاهرة، مصر، 1993
6. كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حمادة، كلية الاقتصاد، سنة 2016 .
7. لارا قاسم خنجر المكصوصي، طالب زيدان الموسوي، فن القيادة والإدارة ، ط1، مركز البحوث والدراسات والنشر، بغداد، 2021.
8. محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، الأردن.
9. محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، طبعة الثالثة، الجمهورية اليمنية.
10. محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر، جامعة جنوب الوادي، 2000.
11. محمود عياصرة، القيادة الرقابة الاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، (د.س)
12. مروان عبد المجيد، تعلم العيش مع الداء السكري دون أنسولين ، لبنان، دار الكتب العلمية، بيروت، 2002.
13. مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (د.س).

1. أيمن ميرغني إبراهيم علي، دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلة علمية محكمة، إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2022-2023.
2. برو هشام، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية)، الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35، جامعة زيان عاشور، 2013.
3. بزقاري عبلة، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سونطراك ببسكرة-، منحة عتيقة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، الجزائر، مجلد 01، العدد 1، ديسمبر، جامعة حمه لخضر الوادي، 2017.
4. زرزار العياشي، غياد كريمة، مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 4، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2020.
5. ساري روجي شقور، مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجا، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الأعمال والدراسات العليا بعنوان: " رقمنة الأعمال والبحث العلمي: رؤى مستقبلية "، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2024.
6. سعال سومية، الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد الثالث، أكتوبر، 2016.
7. شوقي محمد الصباغ، علاء فرج رضوان، وآخرون، دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية-، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الأول، يناير 2025.

قائمة المصادر والمراجع

8. عامر رجب ذياب، بصير خلف خزعل، حيدر سلطان داود، أنماط القيادة الإدارية وأثرها على جودة حياة العمل - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كركوك ، مجلة العلوم الإدارية العراقية، مجلة فصلية متخصصة محكمة، المجلد2، العدد01، 2018.
9. علي شريف حورية، علي شريف يوسف، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة ميدانية بشركة ALGAL+ لتصنيع الألمنيوم بالمسيلة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12، العدد 01، 2019.
10. فاطمة يحي عسييري، ثماني منيف المقاطي، دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد الثامن والأربعون، ج 1، 2024.
11. مبارك عواد البرازي، متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت - دراسة تحليلية ، مجلة الأبحاث العلمي في التربية، العدد السادس عشر، 2015.
12. مريم أرفيس، الأنماط القيادية في الإدارة ، جامعة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد12، العدد01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021.
13. هديل كاظم سعيد وآخرون، دور أنماط القيادة في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 4، العدد7، 2011.
14. هناء محمد جلال الدين لطفي، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام لمحافة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم ، مجلة مدرس أصول التربية، مجلد06، العدد 116، جامعة المنوفية، 2018 .

ثالثا: الرسائل الجامعية

1. حنان ناصر العدواني، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

قائمة المصادر والمراجع

الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، حزيران، 2013

2. رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، إشراف: منصور بن زاهي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.
3. عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان كلية الدراسات العليا، الخرطوم (السودان)، سنة 2015.
4. واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعاليتها صنع القرار بالمؤسسة- دراسة حالة وحدة البريد الولاية بسكرة-، 2010-2011
5. وفيق عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015-2016.
6. وفيق عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة فلسطين، 2015، 2016.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. <https://www.univ-eloued.dz/ar/>

الملاحق

ملحق رقم 01: استمارة الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



استبيان

سيدي / سيدتي: السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أما بعد،
في إطار إجراء دراسة علمية لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع التنظيم
والعمل حول موضوع: **أنماط القيادة وعلاقتها بتحقيق التميز بالمؤسسات الجامعية**
دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
- **أنموذجاً** -.

نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة على جميع بنود الاستبيان بدقة وموضوعية وأن تمدوا لنا يد المساعدة
ونؤكد لكم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية وستستعمل فقط لغرض البحث العلمي.

ضع علامة (X) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك.

إشراف الأستاذة:

د.هدى قيزح

إعداد الطالبين:

بشير نصري

محمد صوالح محمد

السنة الجامعية 2024 - 2025

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة من 30 الى 39 سنة من 40 سنة فما فوق
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس ماجستير/ ماستر دكتوراه
- 4-سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 05 الى 10سنوات من 11 سنة فما فوق
- ثانياً: محور أنماط القيادة:

الرقم	العبارات	دائماً	أحيانا	أبداً
01	يشارك القائد مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات			
02	الاتصال فعال بين القائد وباقي المستويات الإدارية			
03	يفوض القائد السلطة والصلاحيات لمرؤوسيه			
04	يستخدم القائد أسلوب المرونة في تنفيذ المهام			
05	يشجع القائد المرؤوسين على العمل بروح الفريق			
06	يتم إعلام المرؤوسين بالقرارات المتخذة دون إشراكهم في ذلك			
07	يتم تطبيق القوانين بشكل حربي وصارم			
08	يعتمد القائد على أسلوب الترهيب لفرض السلطة على المرؤوسين			
09	يشعر العاملون بالخوف و عدم الراحة عند طرح آرائهم			
10	توجد رقابة صارمة على المرؤوسين			
11	لدى القائد رؤية مستقبلية واضحة لتحقيق الأهداف			
12	يتم اللجوء إلى حلول واقعية وسريعة للمشكلات والعراقيل التي تواجه مساعي تحقيق الأهداف			
13	يشجع القائد المرؤوسين على تقديم الأفكار الجديدة لمواجهة التحديات في العمل			
14	يشجع القائد المرؤوسين على ضرورة الانضباط في العمل			
15	ليس هناك اهتمام بمراقبة غياب المرؤوسين			
16	مستوى التنسيق والاتصال متدني بين الإدارة العليا و باقي المستويات الإدارية			
17	لا يوجد التزام بمواعيد العمل			
18	لا يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد وبشكل متكرر			

ثالثاً: محور التميز:

الرقم	العبارات	دائماً	أحيانا	أبداً
01	الثقافة التنظيمية السائدة تعزز روح التعاون و الإحترام المتبادل			
02	تشعر البيئة الداخلية للعمل بالرضا			
03	يتم اعتماد مبدأ تبسيط الإجراءات بغرض تقليل الوقت المستغرق لتلبية الانشغالات			
04	يتم تشجيع وتدعيم الجهود الرامية تحقيق التميز المهني والأكاديمي في الأداء			
05	يتم استخدام الموارد المالية بكفاءة وفعالية			
06	يتم استقطاب و جذب أفضل الكفاءات الأكاديمية والإدارية			
07	هناك فرص للتطوير المهني المستمر(التدريب و التكوين)			

			نظام تقييم الأداء عادل وفعال	08
			يتم تنظيم الفعاليات الجامعية (ملتقيات و مؤتمرات...) بشكل متواصل	09
			تتبنى الجامعة مبدأ ضرورة إدخال التكنولوجيات الحديثة في جل نشاطاتها (التعليمية، الإدارية...)	10
			يوفر موقع الجامعة على الويب كل المعلومات والأخبار عنها	11
			يتم اعتماد الذكاء الاصطناعي في عملية معالجة البيانات وتحليلها	12
			تقوم الحاضنات داخل الجامعة بدور فعال في دعم المشاريع الناشئة وريادية الأعمال	13
			هناك تشجيع ودعم للأنشطة والمبادرات المجتمعية والخدمية التي تربط الجامعة بالمجتمع	14

نشكركم على تعاونكم

ملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	الجامعة الأصلية
01	أ.د. ربيحة نبار	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة حمه لخضر الوادي
02	د. سالم يعقوب	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية حمه لخضر الوادي
03	د. الزهرة محمد بن علي	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
04	د.سومية تواتي	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة حمه لخضر الوادي

ملحق رقم (03): بعض مخرجات برنامج spss

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	أنثى	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	1	3,3	3,3	3,3
	ليسانس	13	43,3	43,3	46,7
	ماجستير / ماستر	11	36,7	36,7	83,3
	دكتوراه	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	6,7	6,7	6,7
	من 30 إلى 39 سنة	12	40,0	40,0	46,7
	من 40 سنة فما فوق	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
	من 5 إلى 10 سنوات	15	50,0	50,0	63,3
	من 11 سنة فما فوق	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س1					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	2	6,7	6,7	6,7
	أحيانا	13	43,3	43,3	50,0
	دائما	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س2					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	3,3	3,3	3,3
	أحيانا	12	40,0	40,0	43,3
	دائما	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س3					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	2	6,7	6,7	6,7
	أحيانا	13	43,3	43,3	50,0
	دائما	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س4					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	3,3	3,3	3,3
	أحيانا	9	30,0	30,0	33,3
	دائما	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س5					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	3,3	3,3	3,3
	أحيانا	7	23,3	23,3	26,7
	دائما	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س6					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	8	26,7	26,7	26,7
	أحيانا	16	53,3	53,3	80,0
	دائما	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س7					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	4	13,3	13,3	13,3
	أحيانا	14	46,7	46,7	60,0
	دائما	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س8					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	20	66,7	66,7	66,7
	أحيانا	9	30,0	30,0	96,7
	دائما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س9					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	18	60,0	60,0	60,0
	أحيانا	10	33,3	33,3	93,3
	دائما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س10					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	12	40,0	40,0	40,0
	أحيانا	11	36,7	36,7	76,7
	دائما	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س11					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	12	40,0	40,0	40,0
	دائما	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س12					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	3	10,0	10,0	10,0
	أحيانا	8	26,7	26,7	36,7
	دائما	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س13					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	أبدا	1	3,3	3,3	3,3
	أحيانا	7	23,3	23,3	26,7
	دائما	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س14					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	3,3	3,3	3,3
	أحيانا	7	23,3	23,3	26,7
	دائما	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س15					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	14	46,7	46,7	46,7
	أحيانا	12	40,0	40,0	86,7
	دائما	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س16					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	14	46,7	46,7	46,7
	أحيانا	10	33,3	33,3	80,0

	دائما	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س17					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	18	60,0	60,0	60,0
	أحيانا	9	30,0	30,0	90,0
	دائما	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س18					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	15	50,0	50,0	50,0
	أحيانا	11	36,7	36,7	86,7
	دائما	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س1٩					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	3,3	3,3	3,3
	أحيانا	8	26,7	26,7	30,0
	دائما	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

2ع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	3,3	3,3	3,3
	أحيانا	15	50,0	50,0	53,3
	دائما	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

3ع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	3,3	3,3	3,3
	أحيانا	14	46,7	46,7	50,0
	دائما	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4ع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	4	13,3	13,3	13,3
	أحيانا	10	33,3	33,3	46,7
	دائما	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

5ع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	13	43,3	43,3	43,3
	دائما	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

6ع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	2	6,7	6,7	6,7
	أحيانا	8	26,7	26,7	33,3
	دائما	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

7ع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	3,3	3,3	3,3
	أحيانا	11	36,7	36,7	40,0
	دائما	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

8ع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	أبدا	5	16,7	16,7	16,7
	أحيانا	10	33,3	33,3	50,0
	دائما	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

9ع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	3	10,0	10,0	10,0
	دائما	27	90,0	90,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

10ع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	3	10,0	10,0	10,0
	دائما	27	90,0	90,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

11ع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	6	20,0	20,0	20,0
	دائما	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

12ع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	3,3	3,3	3,3
	أحيانا	14	46,7	46,7	50,0
	دائما	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

13ع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	2	6,7	6,7	6,7
	أحيانا	8	26,7	26,7	33,3
	دائما	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

14ع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	2	6,7	6,7	6,7
	أحيانا	7	23,3	23,3	30,0
	دائما	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1س	30	2,43	,626
2س	30	2,53	,571
3س	30	2,43	,626
4س	30	2,63	,556
5س	30	2,70	,535
الديمقراطي	30	2,55	,946
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
6س	30	1,93	,691
7س	30	2,27	,691
8س	30	1,37	,556
9س	30	1,47	,629
10س	30	1,83	,791
الأوتوقراطي	30	1,77	636,
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
11س	30	2,60	,498
12س	30	2,53	,681
13س	30	2,70	,535

س14	30	2,70	,535
التحويلي	30	2,63	,548
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
س15	30	1,67	,711
س16	30	1,73	,785
س17	30	1,50	,682
س18	30	1,63	,718
الفوضوي	30	1,63	245,
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
ع1	30	2,67	,547
ع2	30	2,43	,568
ع3	30	2,47	,571
ع4	30	2,40	,724
ع5	30	2,57	,504
ع6	30	2,60	,621
ع7	30	2,57	,568
ع8	30	2,33	,758
ع9	30	2,90	,305
ع10	30	2,90	,305

11ع	30	2,80	,407
12ع	30	2,47	,571
13ع	30	2,60	,621
14ع	30	2,63	,615
تحقيق التميز	30	2,60	,490
N valide (liste)	30		

Corrélations			
		أنماط القيادة	تحقيق التميز
أنماط القيادة	Corrélation de Pearson	1	8**68,
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
تحقيق التميز	Corrélation de Pearson	8**8,6	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélation			
		الديمقراطي	تحقيق التميز
الديمقراطي	Corrélation de Pearson	1	,638**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
تحقيق التميز	Corrélation de Pearson	,638**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		الأوتوقراطي	تحقيق التميز
الأوتوقراطي	Corrélation de Pearson	1	-,509**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	30	30

تحقيق التميز	Corrélation de Pearson	-,509**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

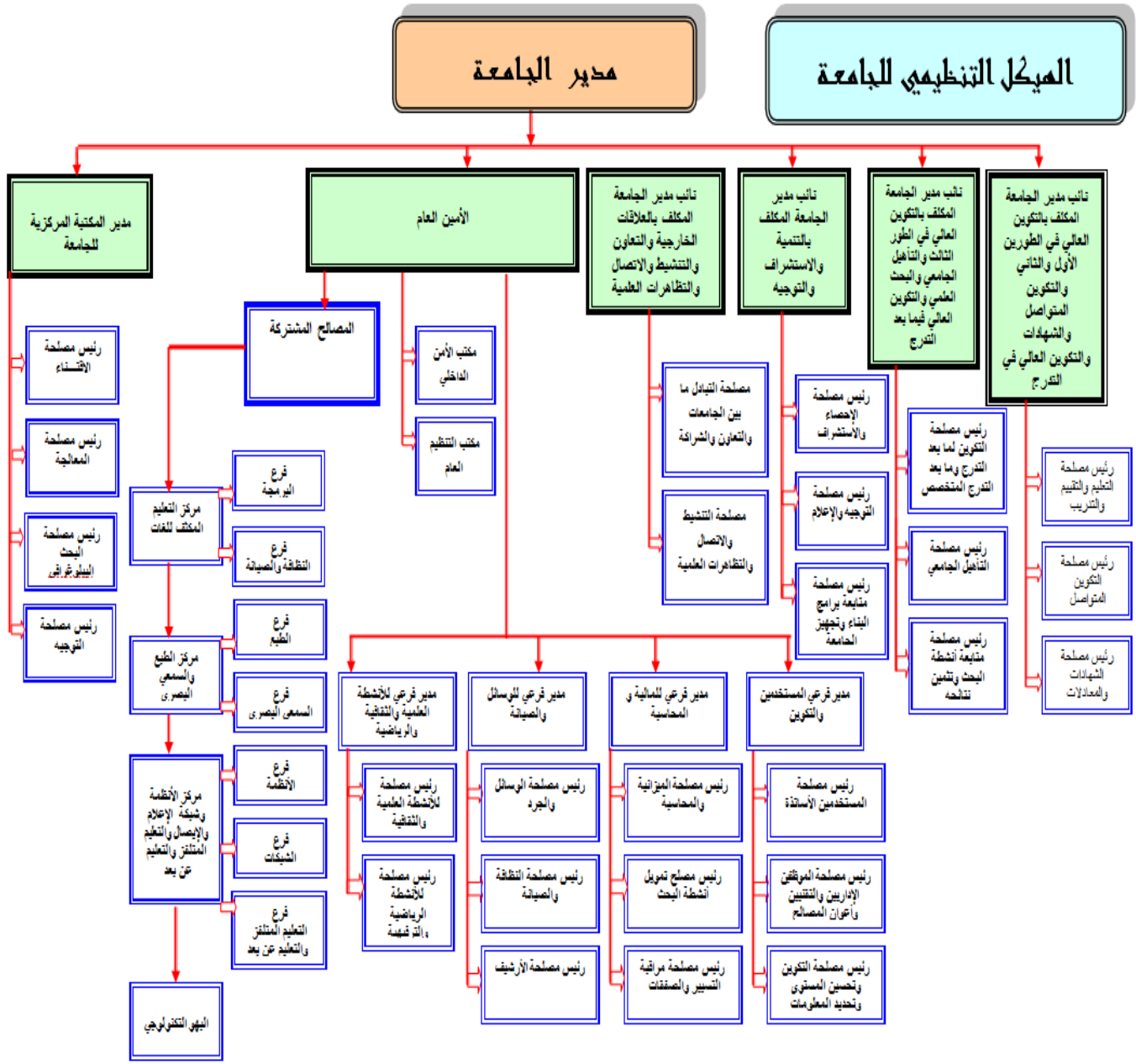
Corrélations			
		التحويلي	تحقيق التميز
التحويلي	Corrélation de Pearson	1	,643**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
تحقيق التميز	Corrélation de Pearson	,643**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélation			
		الفوضوي	تحقيق التميز
الفوضوي	Corrélation de Pearson	1	-,412*
	Sig. (bilatérale)		,024
	N	30	30
تحقيق التميز	Corrélation de Pearson	-,412*	1
	Sig. (bilatérale)	,024	
	N	30	30

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي للجامعة



ملحق رقم 05: الهيكل التنظيمي للكلية

