

الخدمات الجامعية بين الوظيفة الإدارية والقيادة الديمقراطية التحفيزية

-دراسة حالة جامعة البليدة 2-

University services between the administrative function and motivational democratic leadership-Case study of the University of Blida 2-

بوعبيدة شريفة^{1*}¹ جامعة علي لونيسي البليدة 02، مخبر المناقشة تسيير المواد البشرية والتنمية المستدامة /c.bouabida@univ-blida2.dz

تاريخ النشر: 2025/07/09

تاريخ القبول: 2025/06/25

تاريخ الاستلام: 2025/04/28

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد على مستوى إدارات الخدمات الجامعية، وكذا الأساليب التحفيزية المعتمدة من طرف المسؤول القيادي مع عماله، حيث تم توزيع 54 استبانة على مختلف عمال مديرية الخدمات الجامعية البليدة 2 للإلمام بجوانب الدراسة. وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من خلال استخدام برنامج SPSS.v22 وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في المديرية هو النمط الديمقراطي والذي يعمل على مشاركة العاملين في صنع القرار من أجل تقديم أفضل الخدمات لمختلف الطلبة الجامعيين، إلا أنه يمكن أن يتحول في بعض الحالات إلى النمط السلطوي وهذا حسب المواقف والتحديات التي تواجه المسؤول القيادي.

الكلمات المفتاحية: نمط قيادي؛ قيادة ديمقراطية؛ مسؤول إداري؛ تحفيز.

تصنيف JEL: M31, M54, M51, M5.

Abstract:

This study aims to reveal the prevailing leadership style at the university services departments, as well as the motivational methods adopted by the leadership with workers, thus 54 questionnaires were distributed to various workers of Blida2 University Services department to familiarize themselves with the aspects of the study.

After statistical analysis of the data obtained through the use of the SPSS.v22 program, relying on the descriptive analytical approach, the study concluded that the prevailing leadership style is the democratic style, which works on the participation of employees in decision-making in order to provide the best services to various university students, except In some cases, it can turn into an authoritarian style, depending on the situations and challenges facing the leading official.

Keywords: leadership style; Democratic leadership; Administrator; incentivize.**Jel Classification Codes:** M5, M51, M54, M31.

I. مقدمة:

منذ العقدين الأخيرين من القرن 20 ، بدأت العديد من المؤسسات الكبرى خاصة اليابانية منها بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار كبار المسؤولين التقنيين والقادة الإداريين والتعرف على المواهب والسمات القيادية التي تميزهم عن غيرهم بالإضافة إلى العمل على تهيئة بيئة العمل المناسبة لهم ، وهذا كله لما له من أثر كبير ودور بليغ الأهمية في التأثير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة حيث نجد أنه من خلال فهم وتحديد سلوكيات الفرد يستطيع القائد الإداري التنبؤ بما مستقبلا ، وبالتالي توجيه هذه السلوكيات بالشكل المطلوب والمرغوب واستثمارها في النحو الإيجابي .

إن توجه مختلف المنظمات إلى انتهاز أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية أصبح ضرورة ملحة لما له من انعكاسات إيجابية على مستوى التسيير الإداري والاقتصادي، لا سيما قطاع الخدمات حيث أصبح تسيير وتقديم الخدمة يستوجب مجموعة من المتطلبات خاصة المتعلقة بمقدم هذه الخدمة والقائم على إدارتها، لهذا سنحاول من خلال هذه الدراسة التطرق إلى أهم المفاهيم والأسس التي تبنى عليها القيادة الإدارية الديمقراطية، وأهم الطرق التي تتبعها في تحفيز عمالها ولإلزام بجانوب الموضوع أخذنا عينة من عمال مديرية الخدمات الجامعية البلدية 2 كنموذج للدراسة.

الإشكالية: من هذا المنطلق سنحاول الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- كيف يساهم المسؤول القيادي لمديرية الخدمات الجامعية البلدية 2 في تحفيز فريق عمله ؟

وبغرض الإلمام بجميع جوانب أبعاد التي تتضمنها إشكالية الدراسة تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالقيادة الإدارية ؟ وما المقصود بالقيادة الديمقراطية ؟

- هل تتوفر بعض السمات القيادية في مسؤولي مديرية الخدمات الجامعية البلدية 2.

- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية ونجاح عملية تحفيز عمال المديرية .

فرضيات الدراسة : للإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :

- يساهم المسؤول الإداري لمديرية الخدمات الجامعية البلدية 2 في تحفيز فريقه من خلال تطبيق أسلوب القيادة الديمقراطية معهم.

- تعتمد القيادة الإدارية الديمقراطية على أسلوب توجيهي وترشدي لسلوكيات مختلف أفرادها من أجل تحقيق أهدافها.

- النمط القيادي السائد على مستوى المديرية يتمثل في النمط الديمقراطي.

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادة الديمقراطي ونجاح عملية تحفيز عمال المديرية.

ولمعالجة الإشكالية المطروحة سابقا تم تقسيم هذه الدراسة إلى المحاور الرئيسة التالية:

أولا/ الإطار النظري للقيادة الإدارية

ثانيا/ القيادة الديمقراطية كآلية لتحفيز فريق عملها

ثالثا/ دور المسؤول الإداري في تحفيز عمال المديرية .

أهمية الدراسة: تأتي أهمية الموضوع كون القيادة الإدارية تلعب دورا جد حساس في نجاح عملية التحفيز داخل المنظمة، حيث يعتبر المسؤول الإداري بمثابة الركيزة الأساسية لقيادة أتباعه سواء نحو طريق الفشل أو طريق النجاح ،لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة إبراز أهمية الدور الذي يلعبه المسؤول الإداري على اعتباره قائد إداري والدور الذي يلعبه فيتحفيزفريق عمله من أجل بلوغ أهداف المنظمة.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى جملة من الأهداف يمكن إنجازها فيما يلي:

- التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية الديمقراطية.
 - الكشف عن وجود صفة القيادة على مستوى المسؤول الإداري في القطاع الخدماتي.
 - الكشف عن النمط القيادي السائد على مستوى المديرية والطرق المتبعة من طرفه من أجل تحفيز فريق عمله.
- الدراسات السابقة:** هناك عدة دراسات سابقة في تقاطع محاورها مع مضمون هذه الدراسة سنحاول إنجازها فيما يلي:
- **دراسة (قجة و حي، 2021):** جاءت الدراسة بعنوان "القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية -رؤية سوسيو اقتصادية"، حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على نشأة القيادة التشاركية ومفهومها وخصائصها، وكذا دور القيادة التشاركية في ظل مراحل التسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن رغم كل الإصلاحات التي قامت بها الحكومة الجزائرية في مختلف مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية إلا أنها لم ترق إلى تطورات العاملين التي تنادي بالقيادة التشاركية ضمن فضاء اقتصادي متطور.
 - **دراسة (الزين و أبو عيدي، 2019):** جاءت الدراسة تحت عنوان "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي -دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية -" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقية وعلاقته برأس المال النفسي من جهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية محل الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 152 موظف وموظفة، يمثلون نسبة 43.90٪ من مجتمع الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومستوى رأس المال النفسي، وهذا يعني أن مجالات القيادة الأخلاقية عند ممارستها تساهم في تطوير رأس المال النفسي، وجاءت أهم التوصيات بضرورة أن تبادر وزارة التربية والتعليم بعقد برنامج من أجل تطوير النمط القيادي الأخلاقي لدى القيادة الإدارية بمديريات التربية والتعليم، لتعزيز مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لما يعود من أثر إيجابي على نفسية العاملين.
 - **دراسة (وهيبة و هماش):** جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة "، وهدفت إلى الكشف والقراءة المعمقة حول طبيعة النمط القيادي المتبع في مؤسسات الدولة، على أساس أن القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي أو السلبي على مجموع الأفراد العاملين وما ينبع عن هذا التأثير من شعور والمتمثلي في الإحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية المرتبطة بتواجد مجموعة من الأهداف مما يستدعي أن تكون للقائد مجموعة من المؤهلات القيادية والاتصالية من أجل تحسين العلاقة بين القائد والمرؤوسين وجعلها علاقة متبادلة، فكلاهما يؤثر في سلوك الآخر، وقد توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من كل الإشكاليات العالقة أمام قيادة المؤسسة، إلا أننا نلمس بعض التغييرات التي تفيد المؤسسة الحديثة باعتبارها مؤسسة تصبوا إلى تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية والعملية، وهي اليوم في صدد تطبيق العديد من الآليات الحديثة وضرورة تجاوز النظرة الكلاسيكية في اتباع النمط السلطوي والإهتمام أكثر بالبعد الإنساني.
- من خلال التطرق للدراسات السابقة نجد أن معظمها ركزت على التطور التاريخي للأنماط القيادية داخل المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات الدولة والتي كانت مواكبة لتغيرات الأساليب التسييرية لهذه المؤسسات، وفق السياسة المتبعة من طرف الدولة حيث توصلت في الأخير أنه رغم كل التوصيات من أجل تبني نظام تسييري مبني على تنمية الروح الفكرية للفرد داخل منظمته وذلك من خلال انتهاز نمط قيادي ديمقراطي وتشاركي خاصة أثناء عملية صنع القرار، إلا أنه مازالت القيادة السلطوية تغطي على

الساحة الإدارية، ومن هذا المنطلق تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة كونها ركزت على الكشف على النمط القيادي السائد في الجانب الخدماتي المتعلق بقطاع التعليم العالي وذلك من خلال تقصي آراء عينة من عمال مديرية الخدمات الجامعية بالبلدية 2، وقد تم الكشف عن أهم الأساليب المتبعة من طرف المسؤول الإداري على اعتباره قائد إداري في تحفيز فريق عمله من أجل تقديم أجود الخدمات المقدمة لمختلف الطلبة الجامعيين.

II. الإطار النظري للقيادة الإدارية

سنستطرق من خلال هذا المحور إلى أهم المحطات التاريخية التي مرت بها القيادة الإدارية وكذا تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بها، وأهم الخصائص التي تميزها.

II-1 التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية:

شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين عام (2900 - 2475 ق.م) شكلا من أشكال التنظيم المركزي كان على درجة عالية من التنظيم والتنسيق للجهاز الحكومي، ولعل بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرة المصريين على الإدارة بالقوة والحزم. (سكارنة، 2014، صفحة 22)، شهدت نظم الإدارة وضعاً متطوراً في الإدارة الصينية القديمة، حيث أوجدت أكثر الوسائل تقدماً لشغل المناصب القيادية، كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشاراً خاصاً، ففي عهد الإمبراطور "شن الكبير" (2200 ق.م) تميزت الإدارة بتنظيم عال حيث تكون الجهاز الحكومي من حاكم وتسع مستشارين يشرفون على تسع إدارات تتولى تنفيذ الخطة العامة. (دريوش، 2012، صفحة 15)

أما الإدارة اليونانية عرف سقراط القيادة "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة" أما أفلاطون فينظر للقائد على أنه شخص لا يلتمز بالعمل، وإنما مهمته التحكم في رؤوسه القادرين على التنفيذ. وشهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (280 - 78 ق.م) تركيزاً للسلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية، فقد كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز الإداري في الدولة فهو أعلى سلطة دينية وأعلى سلطة عسكرية يساعده في ذلك عدد من الكهنة والمختصين (سكارنة، 2014، صفحة 23). أما المجتمع العربي فقد عاش حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام فقد عرفت القيادة على أنها عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي وفق قيم وشريعة الإسلام. مصداقاً لقول نبينا الكريم (صلى الله عليه وسلم) "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (قوراية، 2012، صفحة 62).

II-2 أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية

سنعرض من خلال هذا العنصر أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية.

II-2-1 تعريف القيادة الإدارية : " تعرف القيادة بأنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم" (القحطاني، 2001). حيث يعتبر التركيز على الخصائص النفسية الإيجابية للأفراد من شأنه أن يساهم في زيادة فعالية السياسات والممارسات الإدارية. (Donaldson & la, 2010)

وعرفها البعض الآخر على أنها "القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة" (عبوي، 2008، صفحة 11).

وبالتالي تكون القيادة هنا محصلة التفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة أي أن القيادة يعبر عنها بالمعادلة التالية:

القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير

II-2-2 تعريف القائد الإداري : هو ذلك الشخص الذي تم تعيينه من جهة الاختصاص أو قد يتم انتخابه ويلجأ غالباً لاستخدام السلطة غير الرسمية في التأثير على سلوك العاملين، وقد يضطر أحياناً إلى استخدام السلطة الرسمية ونطاق اهتمامه ينصب على البيئة الداخلية والخارجية معاً (الجميل، 2008، صفحة 8).

II-2-3 تعريف النمط القيادي : هو تعبير عن سلوك الرئيس تجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف ،هناك جملة من العوامل التي تؤثر في نمط القيادة والتي تعود إلى اختلاف خصائص كلا من القائد، وخصائص المرؤوسين، النسق التنظيمي والمهمة .

أما بالنسبة لأهم الأنماط القيادية فتتمثل في **النمط القيادي الأوتوقراطي (السلطي) :** وهو القائد الذي يقوم باستغلال السلطة الممنوحة له، ليحملك أتباعه على القيام بالأعمال وفقاً لقراراته وأهوائه، **والقيادة الحرة :** وتسمى أيضاً بقيادة "عدم التدخل" وأيضاً " القيادة الترسلية" وكذلك " القيادة التساهلية " فالقائد الذي يستخدم هذا الأسلوب في القيادة لا يؤدي في حقيقة الأمر أي عمل يذكر، فهو يقوم فقط بإخبار المرؤوسين بالهدف المطلوب تحقيقه، ثم يتركهم يفعلون ما يشاؤون دون التدخل فيهم ،وهناك **النمط القيادي الديمقراطي :** هذا النوع يعكس الأنواع الأخرى من القيادات والذي نحاول التفصيل فيه من خلال العنصر الموالي.

II-3 القيادة الديمقراطية

II-3-1 مفهومها : يهدف هذا النمط القيادي إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرار، فالقائد الديمقراطي يشارك الفريق السلطة ويأخذ برأيهم، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بقيمته في المؤسسة، هذا الأسلوب أكثر الأساليب فعالية ، يعد هذا الأسلوب نقيض الأسلوب الأوتوقراطي حيث يشجع حاجات القائد والمرؤوسين، ويشارك السلطة مع المرؤوسين، ويأخذ برأيهم في أغلب قراراته، وبالتالي يضيف إلى قوته قوة الجماعة. ويطلق عليها في بعض الأحيان بالقيادة الأخلاقية والتي تعني توافر الفرص المتكافئة، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومنظمتهم. (FULMER, 2004)

II-3-2 خصائص ومميزات القائد الديمقراطي

تكمن أهم خصائص والمميزات الأساسية للقائد الديمقراطي في: (رزق، 2015، صفحة 26)

- المرؤوسون يشاركون في اتخاذ القرار.
- القائد يفوض بعض صلاحياته فهو لا يحتكر السلطة.
- المرونة في التعامل والتفاعل مع المرؤوسين.
- التعامل مع المرؤوسين بالإقناع وليس الإجبار.
- العمل الجماعي والثقة بين الجميع.
- العمل الطبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.
- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة.
- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس .
- التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان .
- يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

III. القيادة الديمقراطية كآلية لتحفيز فريق عملها

سنستطرق من خلال هذا المحور إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالتحفيز بالإضافة إلى مختلف الأساليب المتبعة من طرق القائد الإداري الديمقراطي لإنجاح عملية تحفيز أتباعه.

III -1- التحفيز (مفهومه وأنواعه):

III -1-1 مفهوم التحفيز : هناك مجموعة من المفاهيم نوجزها فيما يلي : (محمود، 2013، صفحة 95)

الخوافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائهم كما ونوعاً أو إحداهما. ويعرفها الدكتور علي السلمي : بقوله إنها العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه . ويعرفها الدكتور عاطف محمد عبيد: أنها الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر. وعليه يمكن تعريف الخوافز على أنها ذلك المثير الذي يحرك الفرد لتحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء.

ومن هنا فإن تحفيز العاملين يبدأ من ظهور الحاجة ، وأن أهمية الخوافز تأتي لغرض تنمية دوافع الأفراد لاتخاذ السلوك .

III -1-2 أنواع الخوافز

III -1-2-1 الخوافز المادية : يمكن أن تتخذ الخوافز المادية صورة الزيادة في الأجر أو التحسن في ظروف العمل المادية ، ومن الأشكال الأخرى للخوافز المادية ، الترقية أو الترفيع الوظيفية.

III -1-2-2 الخوافز المعنوية : تتخذ الخوافز من هذا النوع صوراً غير مادية كفرص المشاركة في اتخاذ القرارات أو المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل أو شهادة تقدير أو اعتراف بالكفاءة ، أو تسلم وسام ، أو عمل حفل على شرف الموظف الجيد ، أو تحسين اللقب الوظيفي أو نقله إلى وظيفة أفضل ، ويمكن للخوافز أن تأخذ صورة الخوافز المادية والمعنوية معا ، فالترقية الوظيفية مثلاً تتضمن في الغالب زيادة في الراتب وفي السلطة والمركز الاجتماعي (الرحمان، 2014، صفحة 107).

III -1-2-3 الخوافز الفردية : وهي تلك الخوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين . فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل الخدمات ، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل ، فالخوافز الفردية توجه للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد ، وقد يكون للخوافز الفردية آثار جانبية كعدم التعاون بين الأفراد وغياب روح الفريق التي هي جوهر عمل الإدارة ، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الخوافز الجماعية .

III -1-2-4 الخوافز الجماعية : تهدف الخوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين منتسبي المنظمة بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل ، فمن شأن الخوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحياناً. (لعويسات، 2009، صفحة 23)

III -2 إستراتيجية القائد الإداري الديمقراطي (الرئيس) لتحفيز عامليه

وفيما يلي سندرج الإستراتيجية المتبعة من طرف القائد الديمقراطي في التعامل مع مرؤوسيه والعمل على تحفيزهم ورؤيته الخاصة في تحقيق أهداف المنظمة (الأغا، 2003، الصفحات 272-273).

✓ **النظرة للأهداف :** المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرؤوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وعمودياً .

- ✓ **النظرة للزمن:** يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أغلى شيء في الوجود ولا يمكن إحلاله ويجب استثماره.
- ✓ **مفهوم السلطة :** مستمدة من الوقت والموقف هو صاحب السلطة وهو يملي ما يجب عمله ، وقائد الفريق لا يرى تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها .
- ✓ **نوع العلاقات:** له علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة، علاقات فريق، علاقات ثنائية، علاقات فردية.
- ✓ **طريقة التحفيز :** يعتمد على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، يعتقد أن الحوافز المادية تتلاشى فعاليتها إذا تعود الشخص عليها وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة رسالة .
- ✓ **معالجة الأخطاء:** مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، ولا بد من معرفة سببه.
- ✓ **الابتكار :** يشجع المدير القائد الابتكار من خلال توفير مناخاً صالحاً لتوليد أفكاراً جديدة ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقادم .
- ✓ **تقييم الناس:** على أساس مدى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة وعلى أساس ما يمكن أن يحققه في المستقبل.
- ✓ **الصفات الشخصية:** لا يتقيد بالتقاليد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد أعصابه لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين.

III- 3 المتطلبات التحفيزية القيادية الواجب توفرها في الرئيس لضمان نجاح عملية التحفيز

- هناك جملة من المتطلبات والتوجيهات أو الإرشادات لابد من القائد الإداري اتباعها والعمل بها والتي نلخصها فيما يلي (محمد، 2006، صفحة 116) :
- ✓ **دفع أجور تنافسية:** من الصعب إيجاد الموظفين الموهوبين، على كافة المستويات الإدارية، وتكلفة تدريبهم واستبدالهم عالية.
 - ✓ **تقييم الأداء بإنصاف:** من خلال وضع وصفا وظيفيا واضحا ومعقولا لكل منصب، بالإضافة إلى الاسترشاد بنموذج تقييم الموظفين عند المراجعة السنوية وعلى أن يكون التقييم أقيم على تحليل موضوعي.
 - ✓ **أسلوب الإصغاء:** إن كان لدى العاملين مشاكل في العمل، ناقش هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني واستمع لما يقوله الموظفين بعناية.
 - ✓ **وضوح توقعات القائد :** من الممكن أن يؤدي الموظف عملاً مميزاً وبارزاً، ولكنه لا يمت بصلة للأعمال المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته .
 - ✓ **تقدير الأعمال المتميزة:** إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقعات للأفضل، وأدا عملاً مميزاً وبارزاً، عليه أن يعلم بأن القائد يقدر مساهمته.
 - ✓ **تشجيع الموظفين:** تشجيع إنجازات الموظف ليس فقط وقت مراجعة الأداء، إنما حال حدوثها.

IV. - الطريقة والأدوات:

IV-1 منهجية الدراسة

سننظر من خلال هذا العنصر إلى مختلف الأدوات المستعملة في جمع البيانات والمتمثلة في كل من أداة المقابلة والاستبانة وكذا اختبار صدقها وثباتها ، بالإضافة إلى التطرق إلى مجتمع الدراسة وكيفية اختيار أفراد العينة .

IV-1-1 أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على كل من تقنية المقابلة التي أجريت مع بعض العمال، بالإضافة إلى إعداد استبانة لمعرفة ما إذا كانت هناك بعض السمات القيادية تتوفر في بعض مسؤولي المديرية، بالإضافة إلى معرفة الأسلوب الذي يعتمد عليه هذا المسؤول القيادي في تحفيز عماله، وتكونت الأداة من مجموعة من المحاور، كل محور يضم عدد فقرات كل مجال.

الجدول رقم (01): يبين عدد محاور الدراسة وعدد فقرات كل محور

الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	بيانات عامة	3
2	النمط القيادي السائد على مستوى المديرية	4
3	هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق القيادة الديمقراطية ونجاح عملية تحفيز عمال المديرية	5
المجموع		12

المصدر: من إعداد الباحثة

كما تم استعمال مقياس لكارث الخماسي في جميع فقرات الاستبيان والمتكون من:

الجدول رقم (02): يمثل مقياس لكارث الخماسي

الإجابة	غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على سلم لكارث الخماسي

IV-1-2 صدق وثبات الاستبيان:

- ✓ صدق الاستبيان : ولتحديد الصدق الداخلي لأداة الاستبيان تم استخراج معامل الارتباط لبيرسون بين كل محاور الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) حيث كان معامل الارتباط قويا وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.
- ✓ ثبات الاستبيان : من أجل استخدام معامل ثبات للأداة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا من أجل تحديد الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (03): يبين نتائج معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	قيمة ألفا كرونباخ
1	النمط القيادي السائد على مستوى المديرية	0.70
2	هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق القيادة الديمقراطية ونجاح عملية تحفيز عمال المديرية	0.66
المجموع		0.70

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أن معامل كرونباخ تجاوز نسبة 0.60 وهذا يعني أن أداة الاستبيان تتمتع بجودة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

IV-1-3مجتمع وعينة الدراسة: بما أننا نحاول الكشف عن النمط القيادي لمديرية الخدمات الجامعية البلدية 2 وعلاقته بتحفيز فريقه، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في كافة عمال المديرية وعلى هذا الأساس تكون المعاينة احتمالية وبما أن عينة البحث موزعة على ثلاث فئات مهنية من إطارات، موظفين إداريين وأعاون تنفيذ (أعاون مهنيين) فسوف تكون العينة المختارة احتمالية طبقية، وتلبية لأغراض الدراسة قمنا بتوزيع (60) استمارة على أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع (54) منها.

IV-2-2 تحليل نتائج الاستبيان

IV-2-1-1 تفريغ البيانات الأولية

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	تكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	63%
أنثى	20	37%
المجموع	54	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن أغلبية عمال مديرية الخدمات الجامعية البلدية 2، يتكونون من العنصر الذكري 63%، وهذا دلالة على أن مديرية الخدمات الجامعية ذات طابع خدماتي يعتمد على الجنس القوي بنسبة أكبر في تقديم خدماته وذلك يظهر من خلال الخدمات التي يقدمها العمال المتوزعين على كل من مستوى الإطعام ومراقبي النقل الجامعي بالإضافة إلى الحراس وعمال الإدارة.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	تكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	4	7,50%
متوسط	11	20,40%
ثانوي	17	31,50%
جامعي	22	40,70%
المجموع	54	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمثل الجدول أعلاه المستوى التعليمي لعمال المديرية، حيث نجد أن أكبر نسبة تعود للعمال ذو مستوى تعليمي جامعي وتقدر بـ 40.70%، بينما تأتي في المرتبة الثانية نسبة العمال ذوي المستوى الثانوي وتقدر بـ 31.70% ثم تليها نسبة العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط والمستوى الابتدائي 7.50% .

IV-2-2-2 تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني

جدول رقم (06): هناك تفويض لبعض من سلطات المسؤول لمؤوسيه

الفئات المهنية الإجابة	الإطارات		عمال إداريين		أعاون تنفيذ		المجموع الكلي	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت كلي	ن الكلية%
موافق جد	2	40%	3	13,60%	3	11,10%	8	14,80%
موافق	3	60%	11	50%	17	63%	31	57,4%

20,40%	11	22,20%	6	22,70%	5	0%	0	محايد
5,60%	3	0%	0	13,60%	3	0%	0	غير موافق
1,90%	1	3,70%	1	0%	0	0%	0	غير موافق أبدا
%100	54	%100	27	100%	22	100%	5	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام للجدول يعود لرأي أفراد العينة في تفويض المسؤول الإداري لبعض من سلطاته لمؤوسيه بإجابة الموافقة بنسبة 57.40% وهذا دلالة على أن مسؤولي المديرية لا ينفردون بسلطة القرار، حيث نجد النسبة الأكبر تعود لكل من فئة أعوان التنفيذ والإطارات بنسبة 63% و60% على التوالي وهذا ما يدل على أن مسؤولي فئة أعوان التنفيذ يفوضون الكثير من سلطاتهم لعمالهم وهذا لطبيعة العمل الذي يقومون به ،والذي في كثير من الأحيان يتطلب سرعة اتخاذ القرار لأن هؤلاء العمال هم من نجدهم في مواجهة الطلبة فيما يخص تقديم خدماتهم من نقل وإطعام... إلخ، لذلك لا تستدعي هذه الأمور إلى انتظار صدور قرار المسؤول من أجل خدمة تقدم وجبة الطعام مثلا إلى الطالب . كما نجد فئة الإطارات هي الأخرى تفوض لهم السلطة من طرف مسؤولهم وهذا ما يدل على أن مسؤولي الإدارة العليا للمديرية يشجعون فكرة تفويض السلطة لمختلف إطاراتهم من أجل تخفيف العبء عليهم ،وهذا ما يدل على أن المديرية تركز على فئة إطارات مسؤولة بإمكانها تحمل مسؤولية العمل الموجه إليها .

وهذا ما جعل نسبة الإجابة ب(غير موافق ،وغير موافق أبدا) تنعدم على مستوى كل الفئات ما عدى فئة العمال الإداريين وأعوان التنفيذ والتي لم تبلغ سوى نسبة 3.70% .

جدول رقم (07) : يشارك المسؤول الإداري مؤوسيه في عملية اتخاذ القرار

الفئات المهنية		الإطارات		عمال إداريين		أعوان تنفيذ		المجموع الكلي	
الإجابة		ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت كلي	ن الكلية%
موافق جدا		2	40%	5	22,70%	6	22,20%	8	24,10%
موافق		3	60%	12	54,50%	17	63%	31	59,30%
محايد		0	0%	2	9,10%	2	7,40%	11	7,40%
غير موافق		0	0%	2	9,10%	0	0%	3	3,70%
غير موافق أبدا		0	0%	1	4,50%	2	7,40%	1	5,60%
المجموع		5	100%	22	100%	27	%100	54	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام للجدول يعود لرأي أفراد العينة في إذا ما كان المسؤول الإداري يأخذ بآراء مؤوسيه في عملية اتخاذ القرار بإجابة الموافقة (59,30%) وهذا دلالة على أن مسؤولي المديرية يتفاعلون مع أفراد فريق عملهم من خلال الأخذ بآرائهم ومشاركتهم عند اتخاذ قراراتهم ،حيث نجد النسبة الأكبر تعود لكل من فئة أعوان التنفيذ والإطارات بنسبة 63% و60% على التوالي ،وهذا ما يدل على أن مسؤولي فئة أعوان التنفيذ يأخذون برأي عمالهم وهذا بسبب أن هذه الفئة هي المسؤولة على تقديم مخلف الخدمات الجامعية لفئة الطلاب وبالتالي تعتبر الفئة الأكثر احتكاكا

بالطلاب الجامعيين، وبالتالي يمكن رصد كل انشغالاتهم وانطباعاتهم حول الخدمات المقدمة . كما نجد فئة الإطارات هي الأخرى يؤخذ بآرائها من طرف رئيسها وهذا ما يدل على أن مسؤولي الإدارة العليا يسهرون على توفير أحسن الخدمات المقدمة للطلاب الجامعي، وذلك من خلال الأخذ بآراء فريق عملهم المتكون من رؤساء مصالح وفروع لمعرفة مختلف المواقف والظروف التي يعيشها الطالب الجامعي حتى يتمكن هؤلاء المسؤولين والممثلين في المدراء ورؤساء الأقسام من اتخاذ قراراتهم حسب المواقف التي يتعرضون لها.

جدول رقم (08): مراعاة المسؤول الإداري للأمور الإنسانية لمختلف مرؤوسيه عند مخالفتهم لبعض القوانين الإدارية

الفئات المهنية الإيجابية	الإطارات		عمال إداريين		أعوان تنفيذ		المجموع الكلي	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت كلي	ن الكلية%
موافق جد	2	40%	4	18,20%	5	18,50%	11	20,40%
موافق	3	60%	12	54,50%	10	37%	25	46,30%
محايد	0	0%	0	0,0%	6	22,20%	6	11,10%
غير موافق	0	0%	5	22,70%	6	22,20%	11	20,40%
غير موافق أبدا	0	0%	1	4,50%	0	0%	1	1,90%
المجموع	5	100%	22	100%	27	100%	54	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

إذا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام للجدول يعود لرأي أفراد العينة في إذا ما كان المسؤول الإداري يأخذ الأمور الإنسانية بعين الاعتبار عند مخالفة القوانين من قبل العاملين بإجابة الموافقة بنسبة 46,30%، وهذا دلالة على أن مسؤولي وقادة المديرية يتفاعلون مع المواقف والحالات الاستثنائية التي يتعرض لها عمالهم في حياتهم الشخصية، حيث نجد النسبة الأكبر تعود لكل من فئة الإطارات والعمال الإداريين بنسبة 60% و 54.50% على التوالي بالنسبة لرأي (موافق) أما نسبة 40% بالنسبة لرأي (موافق جدا) وهذا ما يدل على أن مسؤولي الإدارة العليا يراعون الظروف والمواقف التي يتعرض لها فريق عملهم المتكون من فئة الإطارات عند مخالفة بعض القوانين المعمول بها وهذا نظرا للصلاحيات المخولة لهم وعقب المسؤولية الممنوحة لهم من خلال السلطة المفوضة لهم، كما نجد أن فئة الإطارات يمتازون ببعض التسهيلات المقدمة من طرف مسؤوليهم مثل التأخر أو الغياب للظروف القاهرة دون إلحاق الضرر بالمصلحة، وهذا ما يدل على توفر عنصر الثقة المتبادلة بين كل من فئة الرئيس والمرؤوس.

وهذا ما جعل نسبة الإجابة بـ(وغير موافق أبدا) تنعدم على مستوى كل الفئات ما عدا فئة العمال الإداريين، والذين قدرت إجاباتهم بنسبة 4.50%.

جدول رقم (09): هناك قوانين وأنظمة صارمة يحاسب من خلالها العاملون

الفئات المهنية الإيجابية	الإطارات		عمال إداريين		أعوان تنفيذ		المجموع الكلي	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت كلي	ن الكلية%
موافق جد	2	40%	4	18,20%	2	7,40%	8	14,80%
موافق	1	20%	13	59,10%	19	70,40%	33	61,10%
محايد	0	0%	2	9,10%	3	11,10%	5	9,30%

غير موافق	2	40%	2	9,10%	2	7,40%	6	11,10%
غير موافق أبدا	0	0%	1	4,50%	1	3,70%	2	3,70%
المجموع	5	100%	22	100%	27	%100	54	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمثل الجدول أعلاه رأي أفراد العينة في إذا ما كانت هناك قوانين وأنظمة صارمة يحاسب من خلالها العاملون وذلك حسب متغير الفئة المهنية، حيث وجدنا أن الاتجاه العام يعود للعمال الذين كانت إجاباتهم بـ (موافق) وتقدر بنسبة 61.10%، بينما تأتي في المرتبة الثانية نسبة العمال الذين كانت إجاباتهم بـ (موافق جدا) و (غير موافق) بنسبة 14.80% ونسبة 11.10% على الترتيب، لتأتي في الأخير نسبة العمال الذين كانت إجاباتهم بـ (محايد) و (غير موافق أبدا) بنسبة 9.30% ونسبة 3.70% على الترتيب. أما فئة العمال الذين كانت إجاباتهم بـ (موافق) فهم فئة أعوان التنفيذ وقدرت النسبة بـ 70.40% وتلتها فئة العمال الإداريين والتي قدرت إجاباتهم بـ 59.10%، وهذا دلالة على حرص المسؤول الإداري لكل من الإدارة الوسطى والإدارة السفلى على تقديم الخدمة للطالب الجامعي بالشكل المرغوب وفي الوقت المطلوب وهذا ما يجعله يحرص على تطبيق القوانين العقابية مثل (الخصم من الراتب الشهري أو تغيير الوظيفة... إلخ) في حالة إذا ما لم يرق العامل بتنفيذ المهمات المطلوبة منه خاصة بالنسبة للعمال المهنيين للإدارة السفلى لأن هؤلاء العمال هم المسؤولون على تقديم هذه الخدمات للطلبة مثل خدمة (الإطعام، النقل... إلخ) وهذا ما يجعل المسؤول الإداري يتعامل ويتفاعل وفق الموقف الذي يواجهه بين إرضاء وتوفير مختلف الاحتياجات الطلابية وبين اختيار الأسلوب الأنسب للتعامل مع العامل مقدم الخدمة. بينما تليها إجابات الإطارات بنسبة 20% نلاحظ انخفاض هذه النسبة مقارنة بالفئات الأخرى وهذا نظرا لأهمية هذه الفئة بالنسبة للمسؤولين الإداريين للمديرية، وهذا ما جعل نسبة الإجابة بـ (محايد، غير موافق وغير موافق أبدا) تنخفض على كل المستويات الإدارية.

IV-2-3 تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثالث

جدول رقم (10): تركيز المسؤول الإداري على الحوافز السلبية أكثر من الإيجابية

الفئات المهنية	الإطارات		عمال إداريين		أعوان تنفيذ		المجموع الكلي	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت كلي	ن الكلية%
موافق جد	2	40%	2	9,10%	3	11,10%	7	13%
موافق	1	20%	1	4,50%	9	33,30%	11	20,40%
محايد	1	20%	0	0%	4	14,80%	5	9,30%
غير موافق	1	20%	13	59,10%	4	14,80%	18	33,30%
غير موافق أبدا	0	0%	6	27,30%	7	25,90%	13	24,10%
المجموع	5	100%	22	100%	27	%100	54	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام للجدول يعود لرأي أفراد العينة في إذا ما كان يركز رئيسهم على الحوافز السلبية أكثر من الإيجابية بإجابة عدم الموافقة وعدم الموافقة أبدا بنسبة 33.30% و 24.10% على الترتيب وهذا دلالة على أن مسؤولي المديرية يمتازون بالديموقراطية في تعاملاتهم مع العمال ومحاولون تطبيق العدالة التنظيمية في العمل وهذا من أجل تحفيز عاملهم، ومن خلال تحليل هذه النسب نجد أن النسبة الغالبة لفئة العاملين التي توجه لهم الحوافز السلبية هم أعوان التنفيذ

،ويرجع السبب إلى أن هذه الشريحة من العمال (مثل :حراس ،عاملات النظافة ... إلخ) هم دائما في مواجهة الطلبة وتقديم مختلف الخدمات لهم هذا ما يجعل المسؤول الإداري لهذه الفئة كثيرا ما يطبق الإجراءات العقابية في حالة مخالفة أوامره وعدم القيام بعملهم .

جدول رقم (11): كثيرا ما يلجأ المسؤول الإداري إلى خصم راتب عماله في حالة ارتكابهم لخطأ ما

الفئات المهنية الإجابة	الإطارات		عمال إداريين		أعوان تنفيذ		المجموع الكلي	
	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت كلي	ن الكلية %
موافق جد	0	0%	0	0%	2	7,40%	2	3,70%
موافق	2	40%	10	45,50%	14	51,90%	26	48,10%
محايد	0	0%	3	13,60%	5	18,50%	8	14,80%
غير موافق	1	20%	7	31,80%	6	22,20%	14	25,90%
غير موافق أبدا	2	40%	2	9,10%	0	0%	4	7,40%
المجموع	5	100%	22	100%	27	100%	54	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

إذا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام للجدول يعود لرأي أفراد العينة في إذا ما كان كثيرا ما يلجأ رئيسهم إلى خصم راتبهم في حالة ارتكابهم لخطأ بالموافقة بنسبة 48.10% خاصة بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ حيث قدرت النسبة بـ 51.90% وهذا دلالة على أن ارتكاب بعض الأخطاء خاصة التي تضر بالطالب الجامعي غير مسموح بها بالنسبة للعمال المسؤولين عن تقديم هذه الخدمات مثل (صحة وسلامة وجبة الطعام المقدم للطالب ونظافته... إلخ) وهذا دلالة على أن مسؤولي الإدارة السفلى للمديرية يركزون على سلامة وجودة الخدمة التي يقدمونها هذا ما يجعلهم يطبقون أسلوب الصرامة مع عمالهم في بعض الأمور الحساسة حتى يتفادون الوقوع في الأخطاء الجسيمة خاصة في ما يتعلق بسلامة الجسمانية للطالب الجامعي لأنه كثيرا ما تقع هذه الأمور في الإقامات الجامعية (كالتسمم الغذائي ... إلخ) ،وهذا ما يجعل كل من المسؤولين الإداريين وعلى مختلف المستويات يعملون ويحرصون على عدم وقوع مثل هذه الأمور ، وهذا ما جعل نسبة الإجابات المتبقية تعتبر ضئيلة مقارنة بنسبة الموافقة .

جدول رقم (12): عدم تحمل المسؤولية العمل المفوض لبعض العمال هو الخوف من العقاب الذي يتلقونه من طرف

رئيسهم

الفئات المهنية الإجابة	الإطارات		عمال إداريين		أعوان تنفيذ		المجموع الكلي	
	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت كلي	ن الكلية %
موافق جد	0	0%	2	9,10%	0	0%	2	3,70%
موافق	2	40%	3	13,60%	7	25,90%	12	22,20%
محايد	0	0%	3	13,60%	3	11,10%	6	11,10%
غير موافق	1	20%	13	59,10%	14	51,90%	28	51,90%
غير موافق أبدا	2	40%	1	4,50%	3	11,10%	6	11,10%
المجموع	5	100%	22	100%	27	100%	54	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام للجدول يعود لرأي أفراد العينة في إذا ما كان عدم تحملهم لمسؤولية العمل المفوض إليهم هو الخوف من العقاب الذي يتلقونه من طرف رئيسهم بعدم الموافقة بنسبة 51.90% خاصة بالنسبة لفئة العمال الإداريين وأعوان التنفيذ وهذا دلالة على أن المسؤولين الإداريين للإدارة الوسطى والإدارة السفلى غير سلطويين ومتشددين في تعاملاتهم وعلاقاتهم الرسمية مع عمالهم وهذا ما يشجع العمال على عدم الخوف من رئيسهم إذا ما فوضت لهم السلطة حيث يستطيعون تحمل مسؤولية عملهم وتأديته دون أي ضغوطات، بينما نجد إجابة عدم الموافقة بالنسبة لفئة الإطارات أقل نسبة مقارنة بالفئات الأخرى حيث قدرت بـ 20%، وهذا دلالة على أهمية القرارات المتخذة على مستوى الإدارة العليا المتعلقة بالأمور الصعبة والمعقدة كالأشؤون المالية وغيرها، ما يجعل فئة الإطارات المتمثلة في كل من رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام لا يستطيعون التصرف في بعض الأمور وتحمل مسؤوليتها خوفا من المسائلة وتطبيق القوانين العقابية في حالة إذا ما وقعوا في أخطاء غير محتملة (كصرف الشيكات ... إلخ). وهذا ما جعل نسبة الإجابات المتبقية تعتبر ضئيلة مقارنة بنسبة الموافقة .

جدول رقم (13): عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار مع مسئولهم يؤدي بهم إلى عدم الرضا وخفض مردودية عملهم

الفئات المهنية الإجابة	الإطارات		عمال إداريين		أعوان تنفيذ		المجموع الكلي	
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت كلي	ن الكلية %
موافق جدا	2	40%	4	18,20%	2	7,40%	8	14,80%
موافق	1	20%	9	40,90%	13	48,10%	23	42,60%
محايد	1	20%	3	13,60%	3	11,10%	7	13%
غير موافق	1	20%	6	27,30%	6	22,20%	13	24,10%
غير موافق أبدا	0	0%	0	0%	3	11,10%	3	5,60%
المجموع	5	100%	22	100%	27	100%	54	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام للجدول يعود لرأي أفراد العينة في إذا ما كان عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار مع مسئولهم يؤدي بهم إلى عدم الرضا وخفض مردودية عملهم بالموافقة (42,60%)، خاصة بالنسبة لفئة عمال أعوان التنفيذ والعمال الإداريين، لأن هاتين الفئتين تعتبر فئة للتعامل سواء مع الطلبة الجامعيين أو باقي العمال الآخرين للمديرية، وبالتالي يمكنهم معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف وكامل النقائص التي تواجههم في تأديتهم لعملهم، هذا ما يدل على ضرورة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بالعمال ومختلف الخدمات المقدمة من طرفهم وبالتالي نجد مسؤولي وقادة كل من الإدارة الوسطى والسفلى يأخذون بآراء عمالهم من أجل رفع الروح المعنوية لهم، وكسب ثقتهم بما يخدم المصلحة الشخصية للعامل في حد ذاته والمصلحة العامة ككل بالنسبة للمديرية ، وهذا ما يحقق رضا العامل وبالتالي يسهر على إتقان عمله وتحسين أدائه ، وهذا ما جعل نسبة الإجابات المتبقية تعتبر ضئيلة مقارنة بنسبة الموافقة.

جدول رقم (14): الانتقاد من طرف الرئيس لعماله أمام فريق عملهم يخفض الروح المعنوية والدافعية ويحد من روح المبادرة لديهم

الفئات المهنية الإجابة	الإطارات		عمال إداريين		أعوان تنفيذ		المجموع الكلي	
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت كلي	ن الكلية %

موافق جدا	2	40%	4	18,20%	9	33,30%	15	27,80%
موافق	2	40%	6	27,30%	9	33,30%	17	31,50%
محايد	0	0%	3	13,60%	1	3,70%	4	7,40%
غير موافق	1	20%	7	31,80%	7	25,90%	15	27,80%
غير موافق أبدا	0	0%	2	9,10%	1	3,70%	3	5,60%
المجموع	5	100%	22	100%	27	%100	54	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام للجدول يعود لرأي أفراد العينة في إذا ما كان الانتقاد من طرف رئيسهم أمام فريق عملهم يخفض الروح المعنوية والدافعية ويحد من روح المبادرة لديهم بالموافقة (31.50٪) والموافقة جدا (27.80٪)، خاصة بالنسبة لفئة الإطارات كون أن انتقاد المسؤول الإداري لإطاراته وبين كل زملائه يؤدي بالعامل إلى التذمر وإحساسه بالإهانة بالنسبة لشخصه وبالنسبة لمنصبه كونه يعتبر إحدى الأطراف الأساسيين في تسيير شؤون المديرية.

V. النتائج ومناقشتها:

نتائج اختبار فرضيات الدراسة: تم اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط (K^2) لمختلف محاور الدراسة.

1.V حساب معامل الارتباط (K^2) للفقرة رقم (04): من خلال ما يلي:

H0 - لا يفوض القائد بعض سلطاته لمؤوسيه

H1 - يفوض القائد بعض سلطاته لمؤوسيه

جدول رقم (15): يبين معامل الارتباط (K^2) للفقرة رقم (04)

درجة الحرية	القيمة	K^2
8	9,260	K^2 المجدولة
8	11,029	K^2 المحسوبة

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كيدو المحسوبة أكبر (11,029) من كيدو المجدولة (9.260) عند درجة ثقة 95% وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها "يفوض القائد بعض سلطاته لمؤوسيه".

2.V حساب معامل الارتباط (K^2) للفقرة رقم (11): من خلال ما يلي:

H0 - عدم مشاركتك في اتخاذ القرار مع مسؤولك لا يؤدي بك إلى عدم الرضا وخفض مردودية عملك.

H1 - عدم مشاركتك في اتخاذ القرار مع مسؤولك يؤدي بك إلى عدم الرضا وخفض مردودية عملك

جدول رقم (16): يبين معامل الارتباط (K^2) للفقرة رقم (11)

K ²	القيمة	درجة الحرية
K2 الجدولة	7,555	8
K2 المحسوبة	8,359	8

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن K^2 المحسوبة (8,359) أكبر من K^2 الجدولة (7,555) عند درجة ثقة 95% وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها عدم مشاركتك في اتخاذ القرار مع مسؤولك يؤدي بك إلى عدم الرضا وخفض مردودية عملك".

V.3 حساب معامل الارتباط (K^2) للفقرة رقم (12): من خلال ما يلي:

- H0 : أسلوب الانتقاد من طرف الرئيس للعامل أمام فريق عمله لا يخفض الروح المعنوية والدافعية ولا يحد من روح المبادرة لديه.

- H1 : أسلوب الانتقاد من طرف الرئيس للعامل أمام فريق عمله يخفض الروح المعنوية والدافعية ويحد من روح المبادرة لديه.

جدول رقم (17): يبين معامل الارتباط (K^2) للفقرة رقم (12)

K ²	القيمة	درجة الحرية
K2 الجدولة	4,800	8
K2 المحسوبة	5,327	8

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن K^2 المحسوبة أكبر (5,327) من K^2 الجدولة (4,800) عند درجة ثقة 95% وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها "أسلوب الانتقاد من طرف الرئيس للعامل أمام فريق عمله يخفض الروح المعنوية والدافعية لديه ويحد من روح المبادرة لديه". وعليه يمكن القول أن كل من الفرضية الثانية والثالثة الخاصة بالدراسة الميدانية هي محققة.

VI. الخلاصة:

تعتبر القيادة الإدارية عملية إدارية تعمل على ارتقاء منظماتها من خلال فن التأثير وتوجيه سلوكيات أفرادها بالشكل المطلوب وفي الوقت المرغوب لتحقيق أهدافها المسطرة، ومن خلال تحليل بيانات ومعطيات الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

◀ القيادة الإدارية تختلف من منظمة إلى أخرى، وكما هو معروف أن بيئة الأعمال هي دائما في تغير وتطور مستمر لذا نجد أنه ليس من السهل تحديد النمط القيادي الأمثل لتسيير أي منظمة .

◀ هناك بعض المسؤولين على مستوى مديرية الخدمات الجامعية البلدية 2 من تتوفر فيهم السمات القيادية، وليس كلهم.

◀ النمط القيادي السائد في مديرية الخدمات الجامعية البلدية 2، هو النمط الديمقراطي يمكنه أن يتحول في بعض المواقف إلى النمط القيادي السلطوي، كما أن الأنماط القيادية تختلف باختلاف المستويات الإدارية للمديرية.

◀ التحفيز المعنوي للعامل يساهم بنسبة كبيرة في تحسين جودة الخدمة المقدمة.

إن سر تنمية المنظمات لا يعود فقط إلى نجاحها وتمكنها من إدارة ثرواتها المادية فقط، وإنما يتعدى إلى كيفية استثمار قادتها في تسيير وتحفيز مواردها البشرية من خلال معرفتهم والتنبؤ بمختلف سلوكياتهم من أجل توجيهها وتصويبها نحو الهدف المسطر والمطلوب. وتقودنا هذه النتائج إلى صياغة مجموعة من التوصيات نوجز أهمها فيما يلي:

- ✓ ضرورة عمل المسؤول الإداري باعتباره قيادي على تحفيز ومشاركة فريق عمله في صناعة القرار، وذلك من خلال الأخذ بآرائهم وإرشاداتهم، وهذا ما يجعله يستطيع أن يتفادى المشاكل والأزمات التي يمكن أن تواجهه في أي وقت.
- ✓ يمكن للمسؤول الإداري للخدمات الجامعية أن يتحول إلى قائد إداري ناجح إذا توفرت فيه شروط القيادة الإدارية وحظي بفرصة ملائمة داخل منظمته بعيدا عن المحسوبية والأنانية، وهذا ما يرقى بمستوى قطاع التعليم العالي.
- ✓ مازالت الخدمات الجامعية لم ترقى للمستوى المطلوب، لذا يجب الأخذ بكل الأسباب وعلى رأسها أهمية تعيين الأشخاص المؤهلين وذوي الكفاءات والمؤهلات القيادية، ليكونوا عبارة عن قدوة ناجحة في مسيرة الطلاب الجامعيين.
- ✓ ضرورة النهوض بقطاع التعليم العالي لأنه هو المسؤول على إخراج الكوادر والكفاءات البشرية التي من شأنها أن ترتقي بازدهار وتطور الأمم، وهذا لن يتحقق إذا ما لم يتم توفير بيئة عمل تسهر على تقديم أفضل الخدمات المادية والعلمية لهذه الفئة من الطلبة. وفي الأخير يمكن طرح بعض الإشكاليات التي يمكن أن تكون عبارة عن آفاقا لبحث المستقبلية.

- دور مؤسسات التعليم العالي في اكتشاف المواهب والكفاءات القيادية للطلبة الجامعيين.

- دور التحفيز المعنوي في سقل مواهب الطالب الجامعي.

- تحديات إدارة الخدمات الجامعية في ظل التطور التكنولوجي العالمي.

VII. المراجع:

المراجع العربية

• المؤلفات:

1. بلال خلف السكارنة، (2014)، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. أحمد قوراية، (2012)، فن القيادة (المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
3. الكلالده طاهر محمود، (2013)، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، عمان، دار البداية.
4. توفيق عبد الرحمان، (2014)، تنمية الموارد البشرية، مصر، بميك للنشر والتوزيع.
5. زيد منير عبوي، (2008)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان، دار البداية.
6. عبد المقصود محمد محمد، (2006)، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
7. لعويسات جمال الدين، (2009)، التطوير الإداري والتغيير التنظيمي، الجزائر، دار هومة.
8. دريوش شهنواز، (2012)، رسالة ماجستير أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة)، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
9. رزيق حنان، (2015)، رسالة ماجستير حول القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة كوندور لولاية برج بوعرييج)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر.
10. مطر بن عبد الحسن الجميلي (2008)، رسالة ماجستير أنماط القيادة وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

- perspective), Algeria, University Press.
- III. Al-Kalalda Taher Mahmoud, (2013), Contemporary Trends in Human Resources Development, Amman, Dar Al-Bedaya.
- IV. Bilal Khalaf Al-Sakarneh, (2014), Effective Administrative Leadership, Amman, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- V. Laouissat Jamal Al-Din, (2009), Administrative Development and Organizational Change, Algeria, Dar Houma.
- VI. Tawfiq Abdel Rahman, (2014), Human Resources Development, Egypt, Bmc Publishing and Distribution.
- VII. Zaid Munir Abawi, (2008), Leadership and its Role in the Administrative Process, Amman, Dar Al-Bedaya.

• **Theses:**

- VIII. Dariush Shahinaz, (2012), Master's thesis: The impact of administrative leadership styles on developing human resources creativity (a field study of a sample of private industrial institutions in the state of Constantine), specialization in human resources management, Faculty of Social Sciences, University of Constantine, Algeria.
- IX. Matar bin Abdul Mohsen Al-Jumaili (2008), Master's thesis on leadership styles and their relationship to levels of empowerment from the point of view of Shura Council employees, Department of Administrative Sciences, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.
- X. Raziq Hanan, (2015), Master's thesis on administrative leadership and its role in developing creativity in the institution (a case study of the Condor Foundation in the state of Bordj Bou Arreridj), Faculty of Economic Sciences, University of Bouira, Algeria.

• **Articles:**

- XI. Al-Zein Enas Morsi, Abu Abdi Zaki, (2019), Ethical leadership and its relationship to the development of

• **المقالات:**

11. الزين إيناس مرسى، أبو عبدي زكي، (2019)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي - دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية، المجلد 04، العدد 02، الصفحات 131-167.
12. سالم بن سعيد القحطاني، (2001)، القيادة الإدارية (التحول نحو النموذج القيادي العالمي)، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23.
13. قجة رضا، حبي سعيده، (2021)، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رؤية سوسيو اقتصادية، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 58، الصفحات 960-972.
14. وهيبه نورة، همام لمن، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد 03، الصفحات 347-366.

• **المداخلات:**

15. -توفيق حلمي الأغا، (بتاريخ 13-16 جوان 2003)، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي للعام الرابع في الإدارة حول القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، جامعة دمشق، سوريا.

المراجع الأجنبية

1. Fulmer, R. (2004). The challenge of ethical leadership. *Organizational Dynamics*, 33 (3), 307-317.
2. Donaldson, S. I. and Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base, School of Behavioral and Organizational Science, Claremont Graduate University, Claremont, USA

References translated from Arabic

• **Publications:**

- I. Abdel Maqsoud Muhammad Muhammad, (2006), Administrative Leadership, Amman, Arab Community Library for Publishing and Distribution.
- II. Ahmed Gouraya, (2012), The Art of Leadership (based on the psychological, social and cultural

- XIV. Wahiba Noura, Hamash Lamin, The Importance of Leadership and Change within State Institutions, Journal of Legal and Political Thought, Issue 03, pages 347-366.
- **Interventions:**
- XV. -Tawfiq Hilmi Al-Agha, (on June 13-16, 2003), The Role of Administrative Leadership in Development and Administrative Development, Annual Conference for the Fourth Year in Administration on Creative Leadership for the Development and Development of Institutions in the Arab World, University of Damascus, Syria.
- XII. Qaja Reda, Habi Saeeda, (2021), Participatory Leadership in Light of the Stages of Management of the Algerian Economic Corporation, Socio-Economic Vision, Al-Qa'idah Magazine, Volume 25, Issue 58, Pages 960-972.
- XIII. Salem bin Saeed Al-Qahtani, (2001), Administrative Leadership (The Shift Towards a Global Leadership Model), Journal of Security Research, No. 23.

VIII. الملاحق :

استبيان الدراسة

المحور الأول : بيانات عامة

- 1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- المنصب : إطار ☐ موظف إداري ☐ على مهني ☐
- 3-المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
المحور الثاني : نوع النمط القيادي السائد على مستوى المديرية						
4	هناك تفويض لبعض من سلطات المسؤول الإداري لمؤوسيه					
5	يشارك المسؤول الإداري مؤوسيه في عملية اتخاذ القرار					
6	مراعاة المسؤول الإداري للأمور الإنسانية لمختلف مؤوسيه عند مخالفتهم لبعض القوانين الإدارية					
7	هناك قوانين وأنظمة صارمة يحاسب من خلالها العاملون					
المحور الثالث : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية ونجاح عملية تحفيز عمال المديرية						
8	تركيز المسؤول الإداري على الحوافز السلبية أكثر من الإيجابية					
9	كثيراً ما يلجأ المسؤول الإداري إلى خصم راتب عماله في حالة ارتكابهم لخطأ ما					
10	عدم تحمل المسؤولية العمل المفوض لبعض العمال هو الخوف من العقاب الذي يتلقونه من طرف رئيسهم					
11	عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار مع مسئولهم يؤدي بهم إلى عدم الرضا وعدم إتقان عملهم					
12	الانتقاد من طرف الرئيس لعماله أمام فريق عملهم يخفض الروح المعنوية والدافعية ويحد من روح المبادرة لديهم					