

القيادة في الوسط الجامعي

Leadership in the university milieu

أحمد رحمون*

أستاذ محاضر (ب)، جامعة زيان عاشور بالجلفة

Ahmed Rahmoun

MCB, University of Zayan Ashour in Djelfa

a.rahmoun@univ-djelfa.dz

تاريخ الاستلام: 2023/06/20 تاريخ القبول: 2023/09/30 تاريخ النشر: 2023/12/07

- الملخص: تنتشر مظاهر غياب وعي الضمير الجماعي وثقافة المشاركة الجماعية مع مظاهر التنمر من طرف الطلبة والعمال وحتى مع بعض الأساتذة، إضافة إلى اللامبالاة لقرارات البيداغوجية والإدارية لقيادة القسم أمام عدم تنمية التقدير الذاتي، مقابل انعدام الثقة المنظمية والتقاعس العمدي، وسلوك الانسحاب التي تتمظهر في الاستقالة من الحياة العامة بالجامعية مثل الانسحاب من تأطير الامتحانات، الانسحاب من الاجتماعات والمداولات، وعدم الاكتراث بقضايا واهتمامات القسم، عدم الالتزام بمواعيد التدريس؛ تُعبّر هذه المفاهيم عن مختلف السلوكات والتصرفات السلبية التي يحملها الأستاذ الجامعي، والتي تبلورت كدلالات واقعية ناتجة كرد فعل لما يعايشه الأستاذ داخل هذا النسق، وهي منطلقات لثقافة غياب الممارسات القيادية الداعمة والفاعلة داخل البيئة الجامعية، مما يجعلها ضمن خانة الوسط الجامعي الذي يتضمن مواقف غير سوية وهذا ما ينعكس بدوره على أداء الفاعل الاجتماعي (الأستاذ) الأكاديمي والبيداغوجي وعلى جودة الحياة الوظيفية داخل النسق الجامعي.

إن تحقيق جودة الحياة الجامعية هي مسؤولية مشتركة، مع وجوب التكامل بين ممارسي القيادة الداعمة والمهمة داخل الإدارة الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية الفعالة والمؤطرة الخاضعة للقرارات أصحاب السلطة وقدرة القائد على بلورة الرؤية الواضحة للأساتذة أعضاء الهيئة التدريسية ودفعهم لتحقيقها عبر إدراك أدوارهم. في سبيل تحقيق الأهداف والوصول بالتعليم الجامعي إلى مستويات راقية. مع ضرورة تبيين وتعزيز الآليات والسياسات التي تساهم في تحقيق العمل الإيجابي عن طريق تعزيز الممارسات التلاؤمية والعمل على تقدير الذات وغرس وتشجيع حيوية الضمير

- الكلمات المفتاحية: القيادة؛ القيادات الجامعية؛ الممارسات القيادية الداعمة؛ النسق الجامعي.

Abstract: Manifestations of the absence of awareness of collective conscience and a culture of collective participation spread with manifestations of bullying by students, workers, and even with some teachers, and intolerance, in addition to the indifference to the pedagogical and administrative decisions of the department leadership in the face of the lack of self-esteem development, in contrast to the lack of organizational confidence and intentional inaction, and the withdrawal behavior that appears in the resignation of University daily life such as withdrawing from framing exams, withdrawing from meetings and deliberations, and not caring about the issues

* - المؤلف المرسل

and concerns of the department, not adhering to teaching appointments; These concepts express the various negative behaviors and behaviors of the university professor, which crystallized as realistic indications resulting from a reaction to what the professor experiences within this format. This is reflected in turn on the academic and pedagogical social actor (professor) performance and on the quality of working life within the university system.

Achieving the quality of university life is a shared responsibility, with the need to integrate the practitioners of supportive and inspiring leadership within the university administration with effective and framed faculty members subject to decisions and the leader's ability to crystallize the clear vision of faculty members and push them to achieve it through the awareness of their roles. In order to achieve the goals and reach university education to high levels. With the need to value and strengthen the mechanisms and policies that contribute to achieving positive action by promoting adaptive practices, working on self-esteem, instilling and spreading the vitality of conscience.

Keywords: Leadership; University Leaders; Supporting Leadership Practices; The University System;

- تمهيد:

يعتبر القائد المورد البشري الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة الجامعية في التسيير والأداء؛ وهذا ما جعل من موضوع القيادة في الوسط الجامعي موضوعاً مهماً نظراً لأهميتها في حياة المنظمات والمؤسسات، وأهمية السلوك القيادي والأساليب القيادية فيها. ونظراً للتغيرات والتطورات الأخيرة التي تشهدها هذه المؤسسات، فإنه يتعين عليها أن تتبنى ممارسات ونماذج قيادية لمواجهة هذه التحديات في البيئات التنافسية المعقدة والتوجه نحو التميز في الأداء.

1. الإشكالية:

لقد اهتمت الدراسات والأبحاث الحديثة بالجودة الحياتية للجامعة بصفة عامة وجودة الأستاذ الجامعي بصفة خاصة، نظراً لدوره الفعال في تحقيق أهداف المنشودة والمسطرة ولكونه الأساس الذي يعتمد عليه؛ فهو أهم عناصر منظومة التعليم العالي.

إن جودة النسق الجامعي متوقفة على فعالية الأستاذ داخلها، ومدى توفر النسق على مجموعة من الميكانيزمات والمحددات تعمل على صنع قيادته الفنية والمهنية والفكرية والتي تثمنها ممارسات قيادية فعالة قوامها، تعزيز تقدير الذات، حيوية الضمير، ومختلف الممارسات التلاؤمية، العدالة، الاحترام، والثقة المتبادلة بين الأستاذ الجامعي والقيادات الجامعية والتي تسعى إلى تفعيل مختلف الممارسات والأنشطة والإجراءات والمعاملات والسياسات و التي تنعكس

على سلوكيات الأساتذة والرفع من مستوى أدائهم الأكاديمي وتنمية الحس التربوي من أجل رفع الكفاءة والإنتاجية داخل النسق الجامعي.

وفي خضم الاهتمام بجودة الحياة الجامعية، نجد عناية بالغة بالممارسات القيادية داخل النسق الجامعي والسلوك القيادي الذي من شأنه أن يحقق التميز المؤسسي؛ حيث ازداد الاهتمام مؤخراً بالقيادة الفاعلة؛ نتيجة لظهور العديد من الأزمات والصعوبات في مختلف الأنساق الجامعية في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة والتي أضحت تكون خالية من المحددات والميكانيزمات التي تعمل على تعزيز فاعلية القيادة الداعمة والثقة المتبادلة بين الأستاذ الجامعي وأصحاب السلطة (رؤساء الجامعات/ الوكلاء، رؤساء أقسام/ نواب، عمداء/ نواب). وهذا ما أدى بدوره إلى ظهور سلوكيات سلبية للأستاذ الجامعي – التراخي الفني، لا مبالاة لقرارات القسم، نفاق وظيفي، التقاعس، اليأس والإحباط، غياب الثقة المنظمية، الفردانية، الشعور بعدم تكافؤ الفرص لشغل المناصب الإدارية في التنظيم الأكاديمي؛ كسلوكيات سلبية ناشئة كرد فعل اتجاه مختلف الممارسات الإدارية السلبية التي يتعرض لها الأستاذ الجامعي داخل هذا السياق. كل هذه السلوكيات والمواقف والمؤشرات تندرج ضمن معالم الاستجابة للممارسات القيادية البيروقراطية بجانبها لا إيجابي داخل النسق الجامعي كظاهرة سلبية تجسد معالم غياب جودة الحياة الوظيفية داخل السياق الجامعي.

لا يمكن المبالغة في التأكيد على الدور الذي تلعبه القيادة في نمو وتطور الدول بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص، فالقيادة تعمل كغراء مغناطيسي لا يجمع القوى المختلفة معاً فحسب، بل يبقها أيضاً معاً حتى إنجاز المهمة، وفي التعليم على وجه الخصوص، "تحدث جودة القيادة فرقاً كبيراً في النتائج النهائية (Genza, G. M. 2021)، وهو الأمر الذي يحيلنا إلى طرح تساؤل رئيسي: ما هو واقع الممارسات القيادية داخل النسق الجامعي في الجزائر؟، وكيف يمكن تحقيق الكفاية البيداغوجية من خلال تحقيق النجاعة القيادية؟

2. أهداف الدراسة:

- الكشف عن مدى فعالية التطبيقات القيادية الداعمة، والتي من شأنها أن تعزز من سلوكيات الأساتذة لتحقيق الجودة الشاملة.
- الكشف عن مختلف الممارسات التلاؤمية داخل الحيز الجامعي والتي تعزز السلوك الإيجابي الفعال للأستاذ الجامعي كفاعل داخل النسق الجامعي.
- الكشف عن مدى تحقيق الكفاية البيداغوجية من خلال تحقيق النجاعة الأكاديمية.

- الكشف عن العلاقة القائمة بين القيادة والإدارة والجودة الشاملة بما يحقق الاستمرارية التنظيمية والتحسين والتطوير المستمر.

3. أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة من خلال تطرقها لإحدى الموضوعات الهامة وهو القيادة في الوسط الجامعي، والتركيز على الدور القيادي لتحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في سلوك وإدارة القيادة داخل المؤسسة الجامعية؛ كما تتجلى أهمية هذه الدراسة في ارتباطها بتحقيق الجودة الشاملة داخل النسق الجامعي؛ من خلال التركيز على أهمية السلوك القيادي للمسؤولين وأصحاب القرار ومدى تأثيرهم في سلوك وأداء الأساتذة كعنصر فاعل داخل المؤسسة الجامعية.

4. تحديد المفاهيم:

على الرغم من الكم الكبير من الدراسات النظرية التي ترتبط بمفهوم القيادة خاصة، إلا أن الموضوع في القطاع العام كان حتى الآن موضوع قليل المصادر ولم يحض بالبحث والدراسة الجادة. فالصعوبات المعرفية، وعدم وضوح ممارسته في القطاع العام، وارتباطه بالسلطة الرسمية المحدودة نوعاً ما، فضلاً عن قلة عدد الباحثين الذين اهتموا بالموضوع هي من بين الأسباب التي من شأنها أن تفسر هذه الفجوة. (Maltais et al., 2007)

1.4 القيادة:

القيادة في الأساس ظاهرة اجتماعية: تنشأ كعلاقة سلطوية بين القائد والأتباع (Pfeffer, J., 2017، وقد خضع تعريف القيادة إلى تحولات نظرية عديدة، ليتم تطوير المفهوم بما يخدم المنظمات في التحديات العديدة التي تواجهها (Roupnel et al., 2019). وقد تتعدد التعريفات لهذه العلاقة أو المصطلح في حد ذاته، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يخدم بحثنا ودراستنا:

يشير مفهوم القيادة إلى "النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (قرزة ومزهودة، 2017، ص. 94).

كما تعرف القيادة بأنها "عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، ووفقاً لما قدمه "وارين بنيس وبيرت نانوس" فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة". فهي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك

الأفراد وتنسق جهودهم لتحقيق أهداف. لذلك يعرف القائد: بأنه الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد لإنجاز الأهداف (المطيري والسعيد، 2021-2022، ص. 01). أما "هيمنان" فيعرفها على أنها " العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين والتأثير على أفرادهم وسلوكهم وشعورهم " (الكبير، 2016، ص. 40).

فالقيادة بحسب الأستاذة ناتالي رينفريت، أستاذة المدرسة الوطنية للإدارة العامة، هي القدرة على إنشاء علاقة عاطفية حقيقية مع أعضاء المجموعة من أجل قيادتهم لتجاوز احتياجاتهم الفردية لصالح الأهداف المشتركة. وقد تمت دراسة مفهوم القيادة في مجموعة متنوعة من التخصصات بما في ذلك علم النفس والتعليم والإدارة، في أوائل القرن العشرين تم دراسة القيادة من منظور "الرجل الكبير"، وبدأ مفهوم القيادة في إثارة بعض الاهتمام. ووفقاً لهذا النهج، تعتبر القيادة نوعاً من المواهب أو الهدية الفطرية المخصصة لأشخاص معينين. ثم تحول المنظور الوحيد بتدخل مدرسة العلاقات الإنسانية في الأدبيات الأكاديمية خلال الثلاثينيات عندما اقترح باحثوها أن يدرسوا بعمق أكبر مكانة العامل البشري في قيادة التنظيم الصناعي نحو الفعالية"، ثم بلوغ الدراسات مرحلة النضج الفكري الذي أفرز استخدام ثلاثة مناهج رئيسية في دراسة القيادة: المقاربات الشخصية، والموقفية والتفاعلية، والتي أدت إلى ظهور نظريات جديدة للقيادة، بما في ذلك نظريات القيادة التحويلية (Rinfret, N. 2007).

من خلال ما سبق من التعريفات يمكن تعريف القيادة بأنها: قدرة القائد على التأثير في الآخرين وذلك بامتلاكه مهارات ومؤهلات وممارسات فائقة تجعله قادراً على تحقيق الأهداف المستمرة والمحددة.

2.4. القيادات الجامعية

القيادة الجامعية باعتبارها ترتبط بنسق مؤسساتي، فإنها بالضرورة ترتبط بالدور الرسمي الذي يمارس من خلاله رؤساء الجامعات وعمداء ورؤساء الأقسام القيادة، أو أي عمل قيادي بالجامعة (عيد، 2020، ص. 350).

وبناء عليه يمكن تعريف القيادات الجامعية على أنها القدرة على التأثير التي يمارسها أصحاب السلطة والقرار (رؤساء الجامعات، عمداء، نواب، رؤساء أقسام، نواب.. الخ) في معاملة الأساتذة داخل النسق الجامعي؛ والهدف منها التأثير على سلوكياتهم وضبطها لتوجيههم نحو هدف معين يضمن بها القائد احترامهم وثقتهم وتعاونهم (الأساتذة) داخل بيئة العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.

3.4. الممارسات القيادية الداعمة:

هي العملية التي تتضمن جملة التطبيقات والأنشطة والإجراءات والمعاملات والسياسات التي تمارسها أصحاب السلطة والمناصب في النسق الجامعي اتجاه الأساتذة، الأمر الذي ينعكس على مستوى تصوراتهم ومعتقداتهم وأفعالهم وسلوكياتهم وإسهاماتهم، إذ يتأثرون بهذه الممارسات التي تتميز بخصائص وسمات ممارسي هذه القيادة.. (بعجي، 2021، ص. 23) ويتبنى القائد مجموعة من الصفات الداعمة لأتباعه من أجل تحفيزهم وتوجيههم (صلاح الدين والكيومية، 2021، ص. 119).

4.4. الممارسات التلاؤمية داخل النسق الجامعي:

تعبّر عن مختلف الإجراءات والتصرفات والمواقف التي تقوم بها إدارة الجامعة، وخاصة الممارسات الموجهة نحو مبادئ سلوكية تدعم السلوك الإيجابي الذي يضمن الإيجابية في عمل الأستاذ الجامعي كموظف فردي داخل منظومة الجامعة (بعجي، 2021، ص. 73).

5.4. السلطة التلاؤمية:

يستخدم الأسلوب التلاؤمي كأداة تصورية مفاهيمية من خلال عملية التأثير التي ينشأ محتواها درجة معينة من التوازن في العلاقة بين السلطة والجماعات الفاعلة بحيث تسود الثقة والانسجام في العلاقة بينهما؛ حيث تعبّر السلطة التلاؤمية التكيفية عن نتيجة عمليات الإقناع العلنية والموضوعية لما يريد المجتمع من الفرد أن يؤمن بصحته ذاتيا في السياق الاجتماعي العام (بلوم، 2020، ص. 50).

6.4. الأستاذ الجامعي:

يعرفه "محمد حسين" بأنه "محور ارتكاز في منظومة التعليم الجامعي بحثا وتعلّما وخدمة للمجتمع، والمشاركة في التطوير الشامل، وهو العمود الفقري في نقد الجامعة وهو مفتاح كل إصلاح، وأساس لكل تطور، وعلى كفاءته ونجاحه يتوقف نجاح الجامعة (بوساق وبونيف، 2022، ص. 779).

7.4. تقدير الذات:

يمثل مفهوم تقدير الذات كمفهوم داخل في شخصية وذاتية الفرد أنه ما يجربه الفرد من التقييم الذي يتبناه لنفسه وذاته، من حيث القدرة والأهمية، وقد يقسم اتجاه الفرد إما بالإحسان أو الرفض.. (كساي، 2011، ص. 43). والتقدير المرتفع للذات يصنع الجانب الأعظم من الشخصية وقدرات المرء. أنه يمكن المرء من الوصول بإمكانياته وقدراته إلى أعلى مستوى وبلوغ أهدافه المرجوة. وانخفاض مستوى تقدير الفرد لذاته يخلق العقبات الذهنية التي تنبذ الأفكار

الإيجابية. حيث يعبر "ماكسويل مالتر" عن هذا بأسلوبه "كيف يتأتى للمرء أن يفكر بإيجابية حيال موقف معين إذا كان يحمل في داخله رؤية متدنية عن ذاته؟" (مالهي وريزير، د-ت، ص. 1).
8.4. النسق الجامعي: المحيط والبيئة المعيشة للأستاذ.

وفي هذا السياق شكلت الدلالات المفاهيمية المتعلقة بالممارسات القيادية نقطة مركزية لتحديد أهميتها داخل المنظومة الجامعية نظرا لفعالية هذه الممارسات والتطبيقات القيادية بمؤشرات الثلاث (حيوية الوعي، الممارسات التلاؤمية، تقدير الذات) داخل السياق الجامعي، ومدى جودة الحياة الجامعية باعتبارها منظمة أو نسق تنظيمي:

- غير فاعل يتضمن في سياقاته ممارسات سلبية تمارسها القيادات الجامعية والتي من شأنها أن تعيق فاعلية البيئة الجامعية المعيشة وبالتالي تكون بيئة مثبطة تتضمن ممارسات قيادية بيروقراطية سلطوية لا عقلانية داخل الحيز الجامعي متمثلة في غياب حيوية الضمير لدى الفئات الجامعية الإدارية، عدم التقدير الذاتي لأعضاء الهيئة الدراسية، وغياب الممارسات التلاؤمية.
- مؤسسة بناءة تعمل على تحقيق جودة الحياة الجامعية بشكل عام والأستاذ الجامعي بشكل خاص لأنه يعتبر الفاعل الاجتماعي ضمن هذه المنظومة وتعزيز ثقافة التناظر بين ممثلي الإدارة الأكاديمية (رؤساء أقسام/ نواب/ عمداء/ نواب) والأساتذة.

وانطلاقا من أهمية الأساليب والإجراءات والأنشطة الداعمة التي تمارسها المجموعات الجامعية (رؤساء جامعات/ وكلاء/ رؤساء أقسام/ نواب/ عمداء/ نواب) على أعضاء الهيئة التدريسية وذلك من أجل تعزيز العمل الجماعي وفقا لمجموعة من الآليات التي تعزز حيوية الوعي تحت شعار الضمير الجمعي، دعم وتأكيد الذات للأساتذة من خلال انتهاز إجراءات داعمة المعززة لآليات الاندماج داخل البيئة الجامعية، وفعالية التطبيقات التلاؤمية التي تعمل على تعزيز العمل الإيجابي في ظل قيادات جامعية ملهمة وداعمة.

من خلال ما تقدم يتضح دور الممارسات القيادية كمفهوم ممارس داخل النظام الجامعي؛ إن غياب لمثل هذه التطبيقات المهمة والفعالة على مستوى بيئة العمل يؤدي إلى غياب جودة الحياة الوظيفية العملية داخل السياق الجامعي.

5. منهج الدراسة

اتبعنا في دراستنا هذه المنهج التحليلي الوصفي المبني على الاطلاع الواسع على عديد من المصادر التي تناولت الموضوع، سواء في شقه النظري المرتبط بالمفاهيم، أو شقه الميداني المرتبط بالواقع الجامعي في الجزائر، وهو الأمر الذي سمح لنا بإعادة وضع قراءة أكثر شمولاً وذات أبعاد بيداغوجية للتعليم العالي في الجزائر.

6. نتائج الدراسة

1.6. قراءة سوسيوتربوية لواقع الممارسات القيادية داخل النسق الجامعي الجزائري:

إن الممارسات القيادية تشهد تراجعها خطيرا في النسق الجامعي الجزائري، لأن الممارسات القيادية تشهد انتهاكات متزايدة للقيادة، تؤدي إلى انعزالية الأستاذ الجامعي عن العمل الأكاديمي والبيداغوجي، الملل، الترهل الوظيفي، الإهمال والتأخر عن العمل، غياب حيوية الضمير لأصحاب السلطة والقرار، عدم التقدير الذاتي للأستاذ الجامعي داخل بيئة عمله، غياب مفهوم الإيجابية في العمل..... الخ.

وهي ما تجسد مؤشرات الممارسات القيادية السلبية البيروقراطية لا إنسانية على الأستاذ داخل الحيز الجامعي والتي بدورها تؤدي إلى صناعة قرارات لا أخلاقية، وغياب الفعالية في العمل بما تحمله من آثار سلبية وانعكاسات كارثية على المجتمع والبيئة الجامعية، كل هذه السلوكيات هي مؤشرات حقيقية تترجم ما يعانيه الفاعل الاجتماعي (الأستاذ الجامعي) داخل البيئة الجامعية في ظل سيورة ممارسات قيادية غير فاعلة والتلبس بالمركزية والتسيير البيروقراطي. وفي خضم الحثثيات المبلورة للممارسات القيادية بمؤشرات الثلاث (الممارسات والتطبيقات التلاؤمية، حيوية الضمير (درجة من التنظيم والانضباط الذاتي والقدرة على مواجهة المشكلات)، التقدير الذاتي.

وهي المؤشرات المفقودة في الممارسات الفاعلة في الجامعة الجزائرية وهذا ما يبرزه الواقع الجامعي الجزائري.

إذ جسدت المراحل التي مرت بها الجامعة الجزائرية بروز معالم غياب الممارسات القيادية الداعمة داخل النسق الجامعي والبيروقراطية في التسيير البيداغوجي؛ والجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات لها تاريخ عميق حيث حاولت أن تستغل طاقمها لتحقيق التنمية والجودة إلا أنها اصطدمت بأزمات متتالية ومتعددة دون تحقيق غايتها.

وهذه المؤسسة مرت بعدة مراحل تاريخية، تميزت كل مرحلة منها بخصائص معينة، خلقت للمؤسسة تراثا ثقافيا مرتبطا بقيم العمل وممارسات السلطة وطبيعة التنظيم للتراكم هذه الموروثات وتمتد على شكل روايب تخلق عدة ظواهر تنظيمية (دراج وقبة، 2018، ص. 130).

2.6. فترة الستينيات: استمرار الموروث:

يرى محمد غلام أن الجزائر غداة الاستقلال قد ورثت نموذجا جامعا يتمثل في بنية فوقية خاصة ببلد أجنبي، مختلف في الانتماء الحضاري وفي المستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي وفي الاختيارات السياسية، فرغم تناقض المؤسسة الموروثية مع المشروع التربوي للبلاد شكلت الجامعة

الجزائرية طوال مرحلة الستينات امتدادا للجامعة الكولونيالية في تنظيمها الإداري البيداغوجي وفي طرق ومحتويات التدريس، وفي اللغة المستعملة وحتى سلك التعليم المتكون من المتعاونين الأجانب. بدأ هذا الامتداد للجامعة الفرنسية واضحا جدا إلى درجة أن الدولة الفرنسية كانت وإلى غاية 1969 تعترف بكامل الحقوق لمعظم الشهادات التي كانت تمنحها الجامعة الجزائرية. بل إن هذه الجامعة اعتمدت معايير العلمية التي كانت تعتمد عليها الجامعات الفرنسية وتمارسها بصرامة أشد واتسمت نوعية تكوينها بمستوى راق يعادل ذلك الموجود في أرقى الجامعات الغربية. غير أن ذلك شكل للجامعة الجزائرية عائقا حقيقيا أمام تحقيق مهمتها الأساسيتين وهما: ترقية الثقافة واللغة الوطنية وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد (غلام الله، 2005، ص. 2).

أما فيما يخص التسيير وممارسة السلطة فقد تميزت بقيم مركزية اتخاذ القرارات، وثقافة احتكار المعلومات وهذا ضمن توجيهات الدولة البيروقراطية.... وفيما يؤكد " محمد السويدي " في كتابه " التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية " أنه لا ينمو التسيير الذاتي إلا في الحالة التي يتزايد فيها تسيير العمال لشؤون المنشأة ويتناقص تدخل الدولة، لا كن ما حدث في التجربة الجزائرية هو العكس، حيث اقتصر دور العمال في القيام بمهام محددة دون استشارتهم واعتبارهم كشريك في التسيير مقابل تزايد تدخل إدارة الدولة وسيطرتها في التسيير (دراج وقجة، 2018، ص. 135).

لقد احتفظت الإدارة الجزائرية بالبنية البيروقراطية الموروثة بكل ما تتضمنه من وسائل مادية وبشرية، وبالتالي امتداد النمط البيروقراطي كراسب تنظيمي للإدارة الجزائرية للمؤسسات، وهذا ما أكدته الباحثة "خمسة غضبان" في مقالها "سوسيولوجيا الفعل الإداري المحلي الجزائري" وفي مناقشتها لمفهوم الكولونيالي وإشكالية القطيعة بحيث أكدت أن الجزائر ورثت إدارة تعكس نظام الاحتلال من النواحي الثقافية والاجتماعية والسياسية، حيث كانت خصائصها الرئيسية أن أجهزة الدولة الواقعة تحت سيطرة الفئات الأوروبية التي كانت تحتكر مراكز القرار والإشراف والرقابة، تاركة للأهالي الجزائريين وظائف التطبيق والتنفيذ، ولذلك كان على الجزائر أن تحتفظ بعد استقلاليتها بالبنية البيروقراطية نفسها للإدارة المحلية التي تركها المستعمر الفرنسي، ما جعلها تتخذ الإجراءات العاجلة لشغل وظائف القيادة والمسؤولية ولو على حساب الكفاءة والفعالية (دراج وقجة، 2018، ص. 134).

3.6. فترة السبعينيات: تكون آليات الهروب إلى الأمام

نقص الهياكل الجامعية نتيجة الانفجار الديمغرافي الذي ميز فترة الستينيات؛ المدرسة الابتدائية ثم الثانوية إلى الجامعة بداية السبعينيات، فتضاعف عدد الطلبة خمس مرات في مدة

لا تتجاوز ثماني سنوات، مرتفعاً من 9794 في السنة الجامعية 1968-1969 إلى 50.097 خلال السنة الدراسية. أمام تزايد أعداد الطلبة وتناقص الطاقة الاستيعابية للهياكل الجامعية بما فيها الوسائل البيداغوجية المختلفة صارت مؤسسات العليم العالي تسير في ظروف استعجاليه، فيندشغل المسؤولون يضمنان مقعد بيداغوجي لكل طالب ومواجهة المشاكل المادية التي تهدد في كل يوم التسيير العادي للتدريس أكثر مما يهتمون بالجوانب البيداغوجية ونوعية التكوين.

بسبب التنازلات المتتالية عبر السنين انحرفت الجامعة الجزائرية أكثر فأكثر عن معاييرها وقيمها، فأفرغت شيئاً فشيئاً خلال السبعينيات من محتواها حتى صار تسييرها في الثمانينيات شكلياً، سعت الطبقة الحاكمة في أواخر الستينيات إلى احتكار كل السلطات المجتمع وتركيزها في قمة جهاز الدولة، فأقامت التأطير البيروقراطي للحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والتربوية، ولم تبقى الجامعة طويلاً على نمط مؤسساتي يخالف نمط مؤسسات الدولة الأخرى، إذ ألغيت شيئاً فشيئاً عناصر التسيير الذاتي التي كانت تتمتع بها المؤسسات، كانتخاب عميد الكلية ومساعديه من طرف الأساتذة وكالتنظيم الطلابي، لقد صار قطاع التعليم العالي جهازاً إدارياً ضخماً ومركزاً تسير فيه الوزارة مباشرة المؤسسات الجامعية من خلال تسمية مسئولها واتخاذ قرارات تفصيلية تنظم كل النشاطات الجامعية.

تم تجريد الجامعة من الحريات الأكاديمية ومن الاستقلالية الوظيفية الضرورية لسيرها حسب العقلية الخاصة بالمؤسسة، وحسب مبادئها، وحدث إخضاع الحقل الجامعي للحقل السياسي مباشرة، صارت القرارات التي تعني الجامعة تتخذ خارج دائرة الجامعة والجامعيين، انطلاقاً من اهتمامات سياسية وإدارية بالدرجة الأولى ثم تربوية وعلمية بدرجة ثانوية، وكأن الوظيفة الأولى للجامعة هي المساهمة في تبرير الاختيارات السياسية للسلطة وإعطاء الشرعية للنظام من خلال الإنجازات الملحوظة والإحصاءات التي تعكس التحولات الثورية لقطاع التعليم العالي، فوظفت الجامعة في بناء مشروع مجتمع معين واندرجت في برمجة مخططات التنمية.

قامت الوزارة بعملية إصلاح التعليم العالي في 1971 أرادته جذرياً، وهدفت من خلاله إلى إلغاء النموذج الجامعي الموروث عن الفترة الاستعمارية وإلى إعادة بناء الجامعة الجزائرية على أسس البيداغوجية الحديثة: وهي بناء مؤسسة جامعية مندمجة ونظام الوحدات السداسية والتقويم المتواصل ومساهمة الأساتذة والطلبة في التسيير.... الخ.

لكن محاولة إنشاء مؤسسة جامعية جديدة وفي الوقت نفسه مواجهة الانفجار الديمغرافي للطلبة طرح مشاكل معقدة تطلب تجنيد كل الطاقات الجامعية في البحث التربوي والدراسات

التقويمية والاستشرافية، غير أن القرارات التي تعني الجامعة اتخذت سياسيا وبصفة إرادية، مما أدى إلى عدم الاهتمام بالجانب البيداغوجي وتهميشه (غلام الله، 2005، ص ص. 3-4)

4.6. فترة الثمانينيات: الانهيار المؤسسي:

في هذه الفترة:

- الغي نظام الدراسة المبني على أساس وحدات السداسية الذي ادخله إصلاح 1971 ورجعت الجامعة الجزائرية إلى النظام التقليدي السنوي.

- تضاعف عدد الطلبة في النصف الأول ثم في النصف الثاني من العقد حيث انتقل هذا العدد من 51.520 وفي سنة 1978-1979 إلى 103.000 في 1984-1985 ثم إلى 197.560 في سنة 1990-1991، فارتفع النمو المتوسط السنوي لعدد الطلبة من 8.500 في النصف الأول إلى 16.500 في النصف الثاني من العقد.

- الجهود المبذولة من توظيف أساتذة جدد وبناء هياكل استقبال لم تمنع حدوث الاختلالات وتراكم العجز.

- لم تحظى عملية التعريب هذه بالدعائم البيداغوجية الضرورية لتنجح كالأستاذ والكتاب خاصة -، لم يشجع الأساتذة المدرسين بالفرنسية على تعلم اللغة العربية وبالتالي تدريجيا وعلى التدريس بها، والقيام بتعريب الكتب العلمية الحديثة في مختلف العلوم الاجتماعية ولذا كان التعريب عملية شكلية مفرغة من محتواها، وكان الزيادة في عدد الطلبة الدارسين باللغة الوطنية هي ذريعة يتظاهر بها المسؤولون بالتقدم الفعلي في سياسة تعريب التعليم.

تعريب التعليم على سبيل المثال في جامعة الجزائر وهي أقدم وأكبر جامعة في البلاد قدر عدد الأساتذة الدائمون باللغة الفرنسية أربع مرات أكبر مما فوق من عدد الأساتذة الدائمون باللغة الفرنسية أربع مرات أكبر مما فوق من عدد الأساتذة المدرسين بالعربية في أواخر السبعينيات.

في هذه الظروف صدر قرار وزاري ابتداء من الدخول الجامعي 1980 يلغي بموجبه التعليم باللغة الفرنسية في العلوم الاجتماعية ويفرض التعريب في كل التخصصات التي تندرج تحت هذه الفروع، ومن هذا عانى معظم الأساتذة ذوي الأقدمية التعليمية في هذا الفروع التهميش الأكاديمي، وازداد عدد الطلبة الدارسين باللغة العربية، إذا خلال الثمانينيات يبدو أن تعريب كل العلوم الإنسانية والاقتصادية والقانونية ساهم في تدهور التعليم في هذه الفروع وقضى على مصداقيته.

خطط مصمموا الخارطة الجامعية لأفق 2000 تركيز على الاستثمارات على انجاز معاهد تكنولوجياية يتم التدريس فيها باللغة الفرنسية، ارتفع عدد الطلبة في تخصصات التكنولوجيا ب

60.000 في هذا وانتقل من 13.8 % في 1979-1980 إلى 40 % من مجموع الطلبة الجامعيين في سنة 1989-1990 مقابل هذا لم ترتفع نسبة 40% الطلبة الدارسين بالعربية إلا بستة نقاط من 26 إلى 32 في الثمانينيات أي ثلاث مرات أقل من ازدياد النسبة في السبعينيات.

الملاحظ أن عملية فتح المعاهد التكنولوجية وخاصة في المراكز الجامعية بالمدن المتوسطة تم بتسرع وبدون الأخذ بعين الاعتبار الشروط الضرورية كالتأطير الكفاء والورشات والمخاطر ومن هذا فان عملية التوجيه التقني ماثلت عملية التعريب بشكليتها وابتعادها عن حقيقة ما كان يجب أن تكون عليه (غلام الله، 2005، ص.ص. 3-4).

5.6. فترة التسعينيات: التدهور المتسارع مع استحالة الإصلاح:

الأزمة الأمنية هو عنوان هذه المرحلة، حيث عاشت الجامعة الجزائرية عدم استقرار سياسي، فالساحة الوطنية كانت تشهد تغييرا حكوميا كل سنة ونصف وتدهورت الظروف المعيشية لعمال الجامعة والأساتذة والطلبة، وفشلت في هذه الفترة كل المبادرات الوزارية لإصلاح قطاع التعليم العالي كمحاولة التخفيف من البيروقراطية والمركزية مشروع استقلال الجامعات في 1989 ومشروع الأكاديمية الجهوية، ومحاولة وضع أقطاب امتياز جامعية لإخراج التعليم العالي من الرداءة وذلك نظرا لضعف القدرات المؤسساتية والتسيرية (غلام الله، 2005، ص. 6).

6.6. الحالة الراهنة للجامعة:

تتميز الجامعة بالعجز عن التسيير وعن تجنيد مواردها خاصة البشرية منها - مدة التدريس الفعلي (خارج فترة الامتحانات) لا تتجاوز عادة عن ثلاث أشهر ونصف في السنة الجامعية ومعظم الأساتذة (خاصة الأعلى درجة) لا يلتزمون إلا بنصف أو أقل من نصف الحجم الساعي الأسبوعي المطلوب رسميا.

والإنتاج البيداغوجي (دروس مطبوعة) والعملية (مقالات. كتب) ضئيل من حيث الكم بالنسبة لعدد الأساتذة وذلك بقطع النظر عن النوعية. بسبب انعزال الجامعة عن الحقل العلمي الدولي والانطواء على نفسها، والتناقضات التي تعانها فقدت المؤسسة الجامعية الجزائرية كل معالمها وانقطعت على المقاييس المعرفية العالمية، فهي عاجزة عن إقامة نظام تقويمي يكافئ فيه الأساتذة حسب جهودهم في التدريس والبحث والتسيير.

التدهور المستمر لمستوى الشهادات في التدرج انتقل إلى رسالة الماجستير وإلى أطروحات الدكتوراه مغلقا حلقة الرداءة على الجامعة. وبالتالي تنتج جامعاتنا حاملي شهادات ولا تنتج كفاءات علمية لمواجهة تحديات عصر العولمة، تنتج المؤسسة بطالين عوض مبدعين لمناصب الشغل (غلام الله، 2005، ص. 6).

مما سبق يمكن القول إن الجامعة الجزائرية قد مرت بمراحل متذبذبة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا حيث نجد (زهروني، 2006، ص. 45):

- سوء التسيير البيداغوجي بداية بالنظام الموروث الكلاسيكي الداعم للبيروقراطية الذي أساء إلى وضعية الأستاذ الجامعي.
- قلة الوسائل والتجهيزات المساعدة على البحث العلمي كالمخابر العلمية والوسائل المادية إن لم نقل تكاد تكون منعدمة آنذاك.
- العجز عن التسيير وغياب الممارسات القيادية الفاعلة.
- التأطير البيروقراطي.
- التهميش الأكاديمي.
- نقص الهياكل الجامعية.

وفي هذا السياق يمكن القول أن النسق الجامعي الجزائري يحتوي على إدارة تتضمن ممارسات قيادية لا أخلاقية تتصف بالتسيير السيئ الواقع برسمية القانون فشلت حتى في تطبيق القانون الذي يسوده الطابع البيروقراطي، غياب الوصاية والشفافية في التسيير والتوظيف وكذا انعدام المشاركة وتحمل المسؤولية لمختلف ممثلي البيئة الجامعية في ظل غياب قيادات أكاديمية ملهمة. مما أدى ذلك إلى صعوبة ظروف العمل البيداغوجي والعلمي لأعضاء الهيئة التدريسية وهذا ما أدى بدوره إلى عدم الرضا الوظيفي وغياب جودة الحياة الوظيفية (طوطاوي، 1993، ص. 47). وفي نفس السياق يشير "فضيل دليو" إلى مظاهر الاختلال في التنظيم الإداري والعلمي للجامعة مشيراً إلى أن:

- إقصاء وتهميش بعض أعضاء الهيئة التدريسية الفاعلة في مجال اتخاذ القرار في ظل غلبة المنطق الإداري التقليدي والعقليات الكلاسيكية وفي التسيير وعقليات بعض مسؤولي مختلف مستويات التنظيم الجامعي.
- اعتبار القيادات الإدارية الفاعلة مجرد هيئات استشارية بسيطة ليس لها أي سلطة اتخاذ قرار، مما يدل على عدم اتساق قانون الجامعة النموذجي المنصوص عليه رسمياً في الجريدة الرسمية لسنوات 1983-1987-1993 وما هو موجود في الواقع بتوسيع دائرة اتخاذ القرار ليشرك بنسب أوفر الأساتذة والعمال والطلبة بكيفيات أكثر ديمقراطية وهذا عكس الواقع الذي عمل به في تلك الأساتذة حيث تحولت المجالس العلمية إلى مجالس إدارية بعدم حضور ممثلي الأساتذة والطلبة والعمال المنتخبين، إذ تعمل على تحقيق مصالح أفرادها ودعم سلطاتها وتفردتها فقط. وهذا ما يجسد الممارسات البيروقراطية الغير إنسانية (دليو وآخرون، 2001، ص. 171).

7. تحليل ومناقشة:

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن:

- غياب الممارسات القيادية الداعمة في الجامعات الجزائرية؛ وبالتالي عدم تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي في ظل ممارسات سلطوية لا أخلاقية، ولذلك تمثل الإجراءات والسياسات الفعالة والداعمة من طرف ممثلي الإدارة الجامعية (قادة الكلية، رؤساء الأقسام/نواب، عمداء/نواب) بمؤثراتها -الممارسات التلاؤمية، وحيوية الضمير، والتقدير الذاتي حجر الأساس للقيادة المؤثرة.

إن توفر الممارسات القيادية الفاعلة من خلال خصائص الممارسين للقيادة الداعمة المتضمنة لحيوية الضمير والداعمة للتقدير الذاتي والمؤيدة للممارسات التلاؤمية هدفها تحقيق جودة النسق الجامعي. ودعم الأستاذ الجامعي داخل هذا النسق. وفي هذا السياق يؤكد " نج و سرونسن 2008 " أن دعم القادة (الفئات الإدارية الجامعية) يلعب دورا مهما في البيئة التنظيمية من وجهة نظر العاملين (الأساتذة)؛ حيث عادة ما يرى العاملون (الأساتذة) أن سلوكيات القادة (البيئة الإدارية) تعبر عن المنظمة ذاتها باعتبارهم ممثلون لمنظمتهم، فإن إدراك نقص الدعم من القادة، ربما تؤثر ليس فقط في الاتجاهات الوظيفية لدى العاملين (الأساتذة)، بل في تقدير العاملين للدعم المنظمي بشكل عام. وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعّم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية (صلاح الدين، 2021، ص. 120).

ولذلك يجب على إدارة الجامعة إتباع أساليب واجراءات محددة تتجسد في تفعيل الممارسات القيادية الفعالة التي تدعم تحقيق الجودة في النظام الجامعي، وتبني سياسات تقوم على تحسين احترام الذات، فعالية تثمين حيوية الضمير والممارسات ذات طابع العتاب المنفّر.

1.7. غياب الممارسات القيادية التلاؤمية المناسبة:

إن غياب الممارسات المناسبة لدى ممارسي القيادة (الهيئات الإدارية كاستراتيجيات مساعدة تؤثر على الجانب السلوكي للأستاذ الجامعي داخل النسق الجامعي من خلال تأثيرها المباشر على مواقفه كرد فعل أو كتغذية راجعة يمارسها بدافع سلوكي، قائم على عدم الإيجابية في العمل التربوي والأكاديمي "عدم الجدية، اللامبالاة بقرارات القسم الذي ينتهي إليه، الصراعات المستمرة داخل القسم، الانقسامات والتكتلات الغياب المستمر وغيرها من المؤثرات كإرهاصات كافية تنبئ عن اختلالات سلوك الأستاذ الجامعي وفقا لغياب الممارسات والمعاملات التي يسودها التلاؤم والتناسق.

وهذا ما يجعل من الأستاذ الجامعي التقليل في الجهد، الكسول أكثر تكاسلا الركون إلى الكسل، التهاون، التقاعس، عن تأدية واجباتهم إلى درجة أصبحت ظواهر عامة (بعجي، 2021، ص. 74).

2.7. حيوية الوعي:

إن غياب وعي الضمير لدى الهيئات الجامعية الإدارية باعتبارهم من ممارسي القيادة (رؤساء جامعات/ قادة الكلية)؛ وهو ما يعبر ويشير إلى الانحراف القيمي والأخلاقي والذي يتجسد في غياب ممارسي القيادة عن الاجتماعات والندوات، التضييل والهيمنة، عدم قراءة المراسلات بانتظام، إهمال لتقدير مدى استجابة الأساتذة للإجراءات والقوانين المكتوبة وعدم تقديرهم، الاستبداد.... الخ.

وتعكس كل هذه المؤشرات ممارسات بيروقراطية غير أخلاقية من طرف الهيئات الإدارية والقيادات الجامعية أدت إلى ظهور سلوكيات لدى أعضاء الهيئة الدراسية والتي تعبر عن مختلف المواقف كردات فعل لهذه الممارسات السلبية:

- التقاعس العمدي والكسل.

- نشر السلبية.

- إفشاء أسرار القسم.

- التراخي التنظيمي.

- غياب الدافعية نحو إنجاز العمل.

ممارسات تنمية التقدير الذاتي:

إن غياب ممارسات تنمية التقدير الذاتي داخل الفضاء الجامعي الجزائري يؤكد على غياب مختلف الآليات والاستراتيجيات الممارسة من قبل ممارسي القيادة والخاصة بتعزيز تقدير الذات؛ الشيء الذي يؤدي بالأستاذ الجامعي إلى التفكير السلبي وعدم الشعور بالرضا، ذلك أن تقدير الذات هو سمة متغيرة تتباين تبعاً للمواقف والوقت التي يتعرض له الأستاذ الجامعي داخل بيئته (تقدير أداء الذات/ الأداء في العمل/ الأداء في مهام أخرى) وهذا ما ينعكس على الصحة النفسية للأستاذ الجامعي.

وهذا ما تؤكدته دراسة " جالوب " التي أجريت عام 1992، 89 بالمائة من المجيبين قال وان تقدير الذات كان مهماً جداً في التحفيز للعمل بجد وتحقيق النجاح. حقيقة تقدير الذات كان في مرتبة أعلى كحافز من أي متغير آخر. واتفاقاً مع هذا الرأي، وجد كل من آن هاورد ودوجلاس براي

(1977) أن مستوى تقدير الذات لدى مديري شركة أيه تي اند تي كان مؤشرا ذا دلالة للتنبؤ بدرجة تقدمهم بعد 20 عاما تالية (مالهي، وريزنر، د-ت، ص. 8).

ولذلك فان تقدير الذات لأعضاء الهيئة التدريسية من قبل ممارسي القيادة يعد حجر الأساس؛ لأنه العنصر الذي يعول عليه كل شيء داخل النسق التنظيمي؛ لأن شعور الأساتذة إزاء أنفسهم هو ما يمنحونه للبيئة الجامعية سواء في تعاملهم مع الطلبة أو تعاملهم مع قادة الكلية. إن غياب الآليات التي تعمل على تعزيز ممارسات تنمية التقدير الذاتي من قبل ممارسي القيادة تؤدي بأعضاء الهيئة التدريسية داخل النسق الجامعي الجزائري إلى:

- الانسحاب وعدم الانضباط: المتمثل في (تهرب الأساتذة من جلسات التدريس؛ التهرب من تأطير الامتحانات؛ التهرب من المهام البيداغوجية؛ التذمر؛ التغيب العمدي؛ التقاعس العمدي؛ فقدان الانتماء... الخ وهي مؤشرات ودلالات تعبر عن مختلف التصرفات كرد فعل لما يعايشه الأستاذ الجامعي داخل النسق الجامعي.

مما سبق يمكن القول لن تتحقق جودة النسق الجامعي الجزائري، في ظل غياب سياسات القيادة المهمة الداعمة التي تتطلب إدارة علمية متطورة ونسق تنظيمي فعال، قائد وخبير يشمل كافة قادة الجامعة (رئيس الجامعة/ نواب/ عمداء/ نواب/ رؤساء الأقسام / نواب/ أجهزة مساعدة ومنفذة)؛ نظرا لان القيادة الفاعلة تتجسد في تعزيز الدعم الفعال الذي يشعر به أعضاء الهيئة التدريسية من قبل القيادات الجامعية من خلال تبني مجموعة من الممارسات والسياسات من أجل تثمين العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي الوصول إلى جودة الحياة الجامعية.

وفي هذا السياق نحاول اقتراح بعض التوصيات كآليات فاعلة لتعزيز الممارسات القيادية الداعمة:

- تعزيز أخلاقيات العمل داخل البيئة الجامعية (الصدق، العدل، الأمانة، العدالة، التوازن بين مصلحة ممارسي القيادة ومصلحة الهيئات التدريسية، والعمل على فصل المتطلبات الشخصية ومتطلبات العمل)

- تقدير الكفاءات وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ من خلال السمات، القدرات، المهارات، والإنجازات، المؤهلات الإدارية التي يحملها (تبني معايير واضحة مع وضع مؤشرات تفصيلية)

- ضرورة الاعتماد على سياسة التقييم الدورية لمعرفة كفاءة قيادات المناصب الإدارية (قادة الكلية، رؤساء أقسام، نواب)، ومن ثم اتخاذ قرار إما بالتجديد للقيادة أو الاستغناء عنهم وذلك من أجل تحقيق جودة الحياة الجامعية في ظل القائد الفعال.
 - ضرورة تبيين وتعزيز الآليات والسياسات التي تساهم في تحقيق العمل الإيجابي عن طريق تعزيز الممارسات التلاؤمية والعمل على تقدير الذات وغرس وتشجيع حيوية الضمير (فاعلية القيادة في سياق الممارسات الداعمة).
 - العمل على تعزيز القيادات المؤثرة الداعمة داخل المعاهد والكليات ونبذ كل الممارسات السلطوية لا أخلاقية البيروقراطية.
 - العمل على تعزيز ثقافة أخلاقية تنظيمية.
 - الالتزام المؤسسي.
- وفي ضوء ما سبق ذكره، يمكن القول بأن تحقيق جودة الحياة الجامعية هي مسؤولية مشتركة، مع وجوب التكامل بين ممارسي القيادة الداعمة والملمة داخل الإدارة الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية الفعالة والمؤطرة الخاضعة للقرارات أصحاب السلطة وقدرة القائد على بلورة الرؤية الواضحة للأساتذة أعضاء الهيئة التدريسية ودفعهم لتحقيقها عبر إدراك أدوارهم. في سبيل تحقيق الأهداف والوصول بالتعليم الجامعي إلى مستويات راقية في ظل إنماء " النبتة القيادية في الإدارة والأعمال" عن طريق تبني آليات واستراتيجيات تهدف إلى تعزيز الممارسات الفعالة الجيدة والمؤثرة في السياق الجامعي.

- قائمة المراجع:

- الخالدي أمل إبراهيم حسون. (2020)، الشخصية الناقدة وعلاقتها بحيوية الضمير لدى طلبة الجامعة، كلية التربية، جامعة المستنصرية، قسم الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي، مركز البحوث النفسية، المجلد 31، العدد 4.
- الصيرفي محمد، (2006): القيادة الإدارية والإبداعية، الازارطة، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي،
- الطوطاوي زوليفة. (2003). الجو السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة، دراسة أكاديمية غير منشورة.
- الكبير أحمد بن عبد الله. (2016). القيادة الأخلاقية من المنظور الإسلامي- دراسة نظرية تطبيقية مقارنة- ط1، الألوكة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- المطيري سلطان، والسعيد عید (2021-2022). القيادة والتفكير، لجنة الإعداد سلطان المطيري، عيد السعيد، ضحوي الشمري، وزارة التربية التوجيه العام للاجتماعيات، المذكرة التربوية للترقي للوظائف الإشرافية (رئيس قسم، موجه في).
- بعجي حنان. (2020-2021). دور الدعم التنظيمي في كبح آليات التهكم التنظيمي لأساتذة قطاع التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع، تخصص، سوسيولوجيا المؤسسة التربوية، المسيلة.
- بلوم أسمهان. (2020)، التنظيم الحديث للمؤسسة نحو رسملة لإدارة العقل الإداري والجاهزية المؤسسية، باتنة، الجزائر: ادليس، بلزمة للنشر والتوزيع،
- بوساق هجير، وبونيف حنان، (2022)، المعوقات التي تحد من أداء الأستاذ الجامعي في ظل متطلبات جودة التعليم العالي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 2.
- دراج فريد، وقجة رضا (2018)، المؤسسة وامتداد الرواسب الثقافية - قراءة تحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية في ظل المراحل التنظيمية -، مجلة سراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد الخامس.
- دليو فضيل، لوكيا الهاشمي، سفاري ميلود. (2001). إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، الجزائر.
- زهروني طاهر. (1994). التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية.

- صلاح الدين نسرین صالح محمد، والكيومية أمل بنت راشد بن عبد الله (2021)، الدعم المنظمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد الحادي وثلاثون (العدد الرابع - الجزء الثاني).
- عبد اللطيف وليد، والصيفي نوفل (2016-2015): الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- عيد هالة فوزي محمد. (2020)، تطور أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلد 3، العدد 1، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية.
- غلام الله محمد. (2005)، بناء الجامعة الجزائرية: ثلاث عقود من الانزلاقات الكمية cahiers du 2005.n72. (Arabe). 115 pages.
- قرزة أسمهان، ومزهودة نور الدين (2017)، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 6.
- كساي صبرينة. (2011). تقدير الذات عند مرضى القصور الكلوي المزمن، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص علم النفس الإكلينيكي، جامعة العقيد أكلي محند، البويرة، الجزائر.
- مالمهي رانجيت سينج، وريزنر روبرت دبليو (2005). تعزيز تقدير الذات - إعادة بناء وتنظيم نفسك للنجاح في الألفية الجديدة، مكتبة جريب، الرياض، الطبعة الأولى.
- Genza, G. M. (2021). But what is leadership? A systematic review of the leadership concept in view of heightened educational leadership in Africa. *leadership*, 12(9).
- Maltais, D., Leclerc, M., & Rinfret, N. (2007). Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique. *Revue française d'administration publique*, 123(3), 423–441. <https://doi.org/10.3917/rfap.123.0423>
- Pfeffer, J. (2017). The Ambiguity of Leadership 1. In *Leadership Perspectives* (pp. 333-341). Routledge.
- Rinfret, N. (2007). L'utilisation d'un leadership transformationnel par un directeur général : ses effets bénéfiques pour son entourage organisationnel et pour lui-même. Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public.

- Roupnel, S., Ph.D, N. R., & Grenier 10.12806/V18/I2/T1, J. (2019). Leadership development: Three programs that maximize learning over time. Journal of Leadership Education, 18. https://journalofleadershiped.org/jole_articles/leadership-development-three-programs-that-maximize-learning-over-time/