

السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء من وجهة نظر
التدريسين العاملين معهم

الباحثان
أ.م. عزيز كاظم النايف و د. شافي حسين علي الشريفي

كلية التربية – جامعة كربلاء
العراق

الفصل الأول

مشكلة البحث:

تتجلى مشكلة البحث في معرفة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية وأثرها على العاملين معهم سلباً وإيجاباً؛ أد أن من المعلوم لدى الإداريين؛ أن هنالك أسلوبين رئيسيين في القيادة؛ لهما الأثر في الموقف الإداري وتحديد فاعلية القيادة؛ كما حددهما وليم ريدن (W.Reddn) في كتابه؛ الفاعلية الإدارية؛ (Managerial Effectiveness) . بأن أهم عنصرين للسلوك القيادي هما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الانسانية (17: ص367)

وتكمن مشكلة البحث الرئيسية في (صعوبة الموازنة) بين السلوك القيادي المهتم بالعمل والسلوك القيادي المهتم بالعلاقات الانسانية؛ وهذه الموازنة تتمثل بتحقيق السلوك القيادي الديمقراطي الذي يصعب الارتقاء إليه والذي يعد من افضل الأساليب و أنجحها (15: ص150) وعند ملاحظتنا للقائد المستبد الذي ينضوي تحت نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل؛ نلاحظ هذا القائد يخفي وراءه عدم كفاءة وعدم قدره على التوجيه السليم يلجأ الى الالتزام بالتعليمات والقوانين الصادرة من جهات عليا وعلامات التصلب وعدم المر ونه تضي على تصرفاته اليومية ويعدها مصدر قوه وسبباً في بقاءه في مركزه القيادي والاستمرار فيه (p158:)

أضافه الى أن أتباع الأسلوب الذي يهتم بالعلاقات الانسانية دون الاهتمام بالعمل فإنه يؤدي الى الإرباك وقلة الاهتمام بالعمل ومن ثم قلة الانتاجيه مما يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف المطلوبة. (7: ص431). وقد أشارت بعض المحاور النوعية لمسارات التعليم وبعض الدراسات الى التدني في قدرة الأداريين على توفير جو صحي تشوبه المحبة والتعاون. فقد أشار المؤتمر التربوي الثالث؛ عام 1987 المنعقد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الى أن العلاقة بين رئيس القسم التدريسيين علاقة لا يسودها التفاهم التام الذي يجب أن يكون بين رئيس ومرؤوسين. (23: ص4).

وأشارت دراسة (عباس 1994) الى أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد يميلون الى السلوك القيادي المهتم بالعمل؛ بينما يقل ميلهم الى أسلوب العلاقات الانسانية. وبهذا فان الأسلوب الذي يتبعونه هو (التسلطي) الذي في طبيعته لا يحقق الأهداف المطلوبة. (13: ص115) ومن خلال معايشة الباحثين للواقع التدريسيين في جامعة كربلاء فقد لاحظ أن هنالك من الأساليب عديده يتبعها رؤساء الأقسام العلمية في سلوكياتهم الأداريه لذا أرتأ الباحثان القيام بدراسة في الكشف عن نوعية السلوك القيادي الذي يتبعه رؤساء الأقسام العلمية في جامعة

كربلاء؛ لماله من أثر فاعل على سلوكيات التدريسين العاملين معه وعلى إنتاجيتهم العلمية وبالتالي تأثير كل ذلك على المسيرة التربوية في الجامعة بشكل عام ...

أهمية البحث والحاجة إليه

تعد الجامعات مركزاً للعلم والفكر والمعرفة؛ وبين أروقتها يعد صفوة أبناء المجتمع يتزودون بالعلم والمعرفة لخدمة مجتمعهم ووطنهم؛ وأصبحت الدول المتقدمة تفتخر المتقدمة بما تزخر به جامعتها من تقدم علمي وتكنولوجي وتربوي.

لقد أصبحت جميع مؤسسات المجتمع المختلفة تنظر اليوم الى الجامعة نظره عصريه متطورة وتعدّها مصدر إشعاع لعوامل تطور المجتمع وازدهاره ورفده بالطاقات البشرية العلمية التي لا تنمو وتتضج إلا في أرض الجامعات (3: ص 88) .

ولا بد للجامعة من جهاز أداري تتوفر فيه عناصر القيادة الناجحة لكي تحقق الجامعة أهدافها ويرى (بعض ألا داريين) بأن العملية التعليمية والتربوية في الجامعات تعتمد في الدرجة الأولى على كفاءة الجهاز الإداري ومدى توفر مجموعه من القادة ذوي الكفاءه ألا داريه العاليه ولديهم القدرة على أتباع الأساليب التربوية الحديثة في عملية البناء الفكري والأخلاقي لمنسوبي الجامعة. (2: ص 187) . حيث أن للسلوك القيادي الذي يتبعه القائد أثراً على المرؤوسين بل على مسيرة المؤسسة التي يعمل فيها استنادا الى المقولة الذهبية في ألا داره التي مفادها: (بأنه لا توجد هنالك بلدان متخلفة. ولكن هناك بلدان تدار على نحو متخلف) / (10: ص 143) .

والوحده العسكرية بقائدها والمعمل بمديره والكلية بعميدها والقسم برئيسه ونتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي الذي طرأ في العلم بعد الثورة الصناعية في فرنسا عام 1879 وحاجة المعامل والمؤسسات المختلفة الى من يقودها بشكل فاعل ومؤثر أتجه رجال الإدارة والمهتمين بشؤون قيادة المؤسسات التربوية وغير التربوية الى دراسة أنواع السلوك القيادي للقيادة بطريقه علميه وصولاً الى أفضل النتائج العلمية باتباع الأسلوب والمنهج العلمي الصحيح بعيداً عن الارتجال والتقديرات الذاتية ؛ وبذلك ظهرت دراسات وبحوث كثيره منذ أواخر الثلاثينات من القرن الماضي وعدت دراسة ليون ؛ ولبت ؛ ووایت (Lewin /Lippitl /White) وهم من رواد ألا داره الأول - اعتبرت دراستهم أول دراسة أشارت الى الأساليب القيادية المشهورة الثلاثة وهي (الأسلوب التسلطي ؛ الأسلوب الديمقراطي ؛ والأسلوب التسيبي أو الفوضوي (كما يسميه البعض) وعد هؤلاء الأسلوب الديمقراطي هو الأفضل والأكثر نجاحاً في القيادة (15: ص 245) . والقيادات التربوية في الجامعة ومنهم رؤساء الأقسام العلمية لهم دور فاعل في نجاح العمل. يعد رئيس القسم قائداً تربوياً يمارس دوره المناط به وعليه تقع مسؤولية نجاح القسم أو فشله. بناء على حسن اختياره للأسلوب القيادي الذي يمارسه داخل الكلية ومع العاملين

معه. وعليه أن يتبع أسلوب الحكمه في التعامل مع المرؤوسين وان يكون في نظرهم القدوة الحسنة؛ وأن يتجنب أسلوب الإكراه والتهديد في أطاعة الأوامر لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة. (11: ص 129)

ويرى (المفيدي ؛ 1994) أن السلوك القيادي الذي يتبعه العميد ورئيس القسم يشكل العمود الفقري في القيادة التربوية برمتها ؛ وأن نجاح العملية التربوية يعتمد بشكل رئيس على نمط هذا السلوك المتبع (19 : ص 215) . أضافه الى أن للسلوك القيادي المتبع من القائد التربوي ونعني به رئيس القسم له تأثير على سلوك أعضاء الهيئه التدريسيه وفي تكوين الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي وفي المسيرة التربوية بشكل عام (21 : ص 167) .

ويرى مرسى (1997) بأن نجاح الدور الإداري يعتمد على خبره والتقدير الصحيح للسلوك القيادي الذي يتبعه القائد الإداري (18 : ص 116) .

ويؤيد أونس (Owens)؟؟؟ العبارة غير منسبكه السلوك القيادي الذي يتبعه القائد الإداري في توفير جو تنظيمي تسوده المحبة والتفاهم واحترام القوانين والانظمه وتحمل المسؤولية. (32 : ص 168) .

ولو رجعنا الى بدايات الفكر الإداري تاريخياً حول الاهتمامات التي ظهرت في موضوع الاهتمام بالعلاقات الانسانيه والاهتمام بالعمل . فقد أوضحت ماري فوليت (Mary P 1998) في استعراضها التاريخي للفكر الإداري ابن الحقبة بين عام 1939 ---- وحتى عام 1945 أي في أثناء الحرب العالمية الثانية ؛ توصلت الدراسات الى أن ميل القائد الى العلاقات الانسانيه كانت أكثر تأثيراً من العوامل المادية في تحفيز العاملين لإنتاجيه اكبر ؛ لذلك ظهر التأكيد على الحاجات الفردية الضرورية لرفع مستوى رضى العاملين من أجل زيادة الإنتاج .

ولكن بعد عام 1960 أدرك الإداريون أن معالجة مشكلات الانتاجيه لا تنحصر في توفير متطلبات المهنة فقط (الميل للعمل) أو متطلبات العاملين (الميل للعلاقات الانسانيه) ؛ بصوره منفردة وإنما المسألة تتعلق باستيفاء متطلبات الطرفين معاً ؛ وبشكل متوازن . وأصبحوا بعد ذلك أكثر اهتماماً بالمهته وبالعاملين على حد سواء من دون تفضيل طرف على طرف آخر . (41 : ص 31) .

أن معظم الدراسات والأبحاث التي قدمها المفكرون التربويون لللاجابه على تساؤل مركزي يحتاج الى جواب شاف (أي الأنماط القيادية بمقدور القائد الإداري سلوكها لتحقيق الاستخدام الأمثل في تنمية وتوجيه الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة ؟

وللاجابه على هذا التساؤل فقد ركز الباحثون في مجال القيادة ألا داريه على نمطين رئيسيين

هما:-

-نمط القائد الذي يركز اهتمامه على العمل والإنتاج .

-نمط القائد الذي يركز اهتمامه على العاملين والعلاقات الانسانية . (1:ص 70)

وظهرت أبحاث أكثر تعقيداً وأتساعاً منها ما قام به (Halpin P1960) حيث طور هالبن استبانته لوصف السلوك القيادي ومختصرها (L/B /D / Q) .

(Leader /Ship /Behaivier /Desrebtion /Questioner)

وذلك امتداداً لدراسات جامعة أوهايو (Ohio) حيث حددت محورين للعمل القيادي هما : -

-محور الاهتمام بالعمل

-محور الاهتمام بالعاملين (العلاقات الانسانية)

ويركز الأول على الانتاجيه وأسلوب العمل وتحديد الإجراءات بشكل مركزي بينما يؤكد المحور الثاني على الاهتمام بالعلاقات الانسانية وغرس الثقة بالعاملين وإشاعة روح الالفه والتعاون بينهم وبين القائد (16 : ص 144 ؛ 1996 : ص 144) . وقد انبثقت من هذين المحورين أربعة أساليب قيادية هي على النحو الآتي :-

الأسلوب أ : وهو أسلوب عال في الوجيه فيما يخص العمل الانتاجيه وعل في بناء العلاقات الاجتماعية الانسانية .

الأسلوب ب: وهو أسلوب منخفض في التوجيه فيما يخص شؤون العمل الانتاجيه وعال في بناء العلاقات الاجتماعية الانسانية مع العاملين .

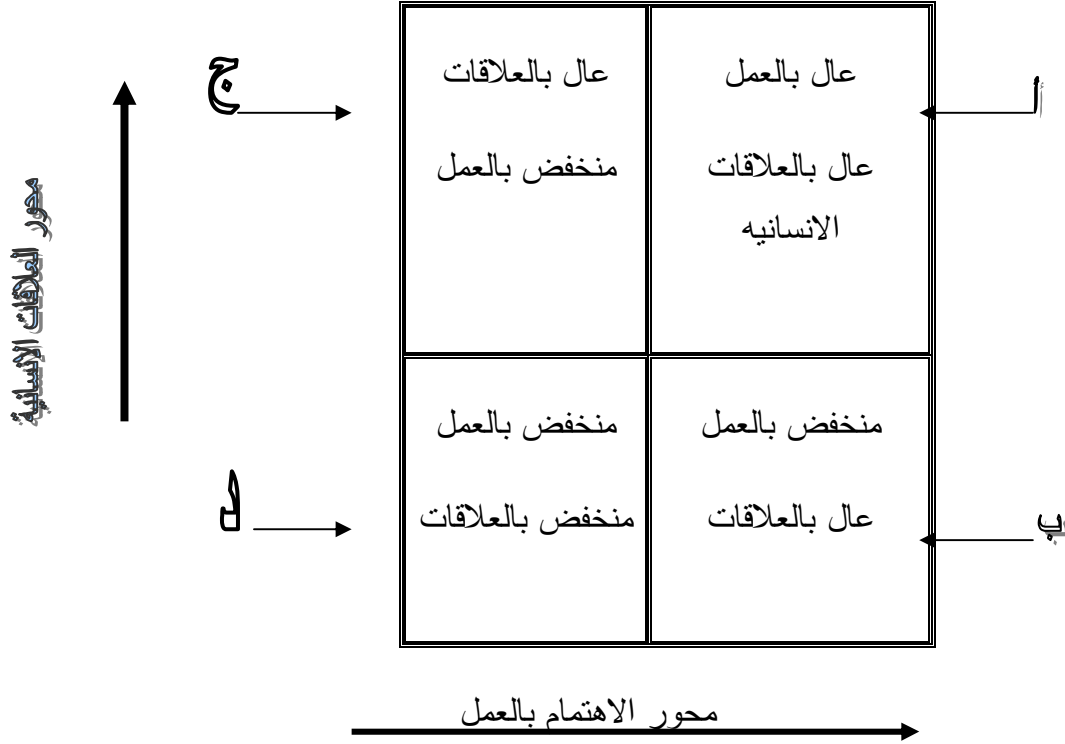
الأسلوب ج : وهذا الأسلوب عال في التوجيه في العمل الانتاجيه ومنخفض في العلاقات الانسانية مع العاملين .

الأسلوب د: وهو أسلوب منخفض في الوجيه فيما يخص شؤون العمل الانتاجيه ومنخفض في بناء العلاقات الاجتماعية الانسانية مع العاملين .

وقد خلصت دراسة هالبن (Halpin) وفريقه الى أن الأسلوب (أ) هو الأكثر فاعليه ونجاحاً .

ويمكن توضيح هذه الأساليب الأربعة كما وضعه هالبن من خلال الشكل وعلى النحو الآتي :-

شكل (أ) يوضح أساليب هالين (Halpin) في القيادة (19 : ص 202)



ثم جاءت بعد ذلك نظرية (بليك وماوثون) عام 1964 (Blak /Mouton /1964) . واعتبرا مفهوم المحورين السابقين هو الأساس لنظريتهما التي أسماها نظريه (الشبكة ألا داريه) أهي دراسة أم نظريه ؟

ومفاد هذه النظرية أن أعد الباحثان رسماً بيانياً وضحا فيه بعدي العمل على شكل محور / / أفقي متدرج من (صفر) الى (9) . حيث يشير (الصفر) الى اهتمام منخفض بالإنتاج ويشير (1) الى اهتمام عادل بالإنتاج .

أما البعد الثاني (الاهتمام بالعلاقات الانسانيه) فقد مثله محور عمودي متدرج من (9) نقاط أيضاً وزعت الاهتمامات الثنائية بشكل رسم بياني عددها (81) نقطه على الشبكة ألا داريه أربع منها كانت على درجه قصوى وواحدة في المركز و(76) تقع في الأطراف (Fulmer /1983)

(34 /p/ 52) .

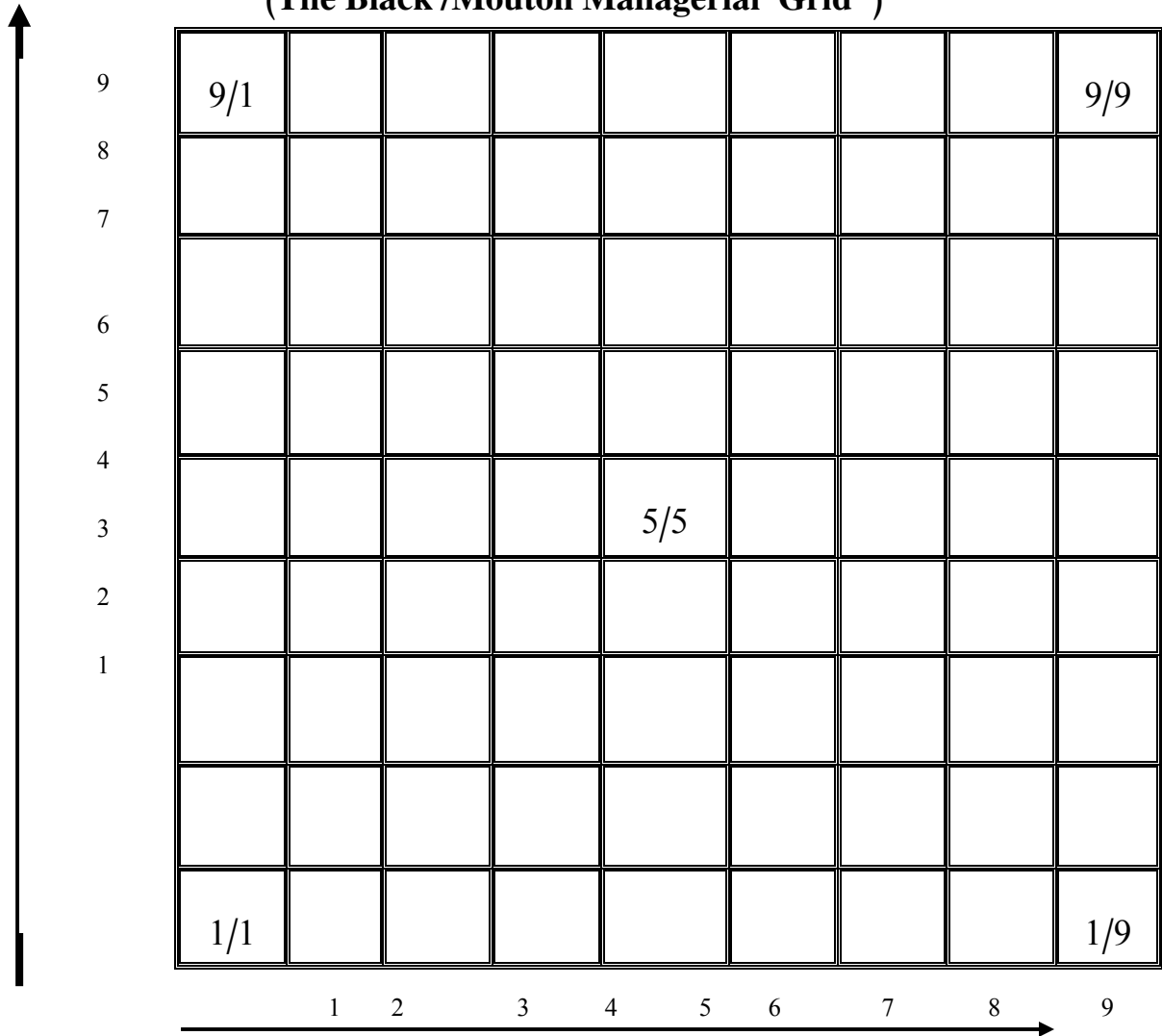
وفسرت هذه الاهتمامات بالاتجاهات التاليه :-

- النقطة (1/9) تشير الى اهتمام القائد العالي بالإنتاج واهتمام واطي بالعاملين .
- النقطة (9/1) تشير الى اهتمام القائد الواطي بالإنتاج واهتمام عال بالعاملين .
- النقطة (1/1) تشير الى اهتمام القائد الواطي بالإنتاج والعاملين في أن واحد .
- النقطة (5/5) تشير الى اهتمام القائد بشكل متوازن (حاله متوسطة بين الإنتاج والعاملين) .
- النقطة (9/9) تشير الى اهتمام القائد بكلا الاتجاهين الإنتاج والعاملين حيث يعمل الأفراد كفريق عمل متعاون يسعى الى تحقيق أهداف الجماعة ؛ وأعتبر هذا البعد هو الأفضل في العمل القيادي

(20 : ص 150)

الشكل التالي يوضح نظرية الشبكة الادارية شكل (رقم 2) نظرية الشبكة الادارية لبليك وماوثون .

(The Black /Mouton Managerial Grid)



اهتمام القائد بالعمل (20 : ص 151)

أما أهم ما يشار إليه في هذه النظرية أن النظريتين استخدمتا .

أسلوب التحكم في التعامل مع مفاهيم القيادة مما سهل في تجديد أساليب القيادة وصفاتها بموضوعيه أكثر

إضافة الى أنها أضافت البعد الخامس المتوازن (5/5) .

كما أود أن أكرر سؤالي أهى نظريه أم دراسة ؟

أم أنها دراسة صارت بعد ذلك نظريه في السلوك الإداري .

أم أنها دراسة قد أطار عليه النظرية في السلوك القيادي .

ولكن ما يؤخذ على هذا الأنموذج من القيادة هو إهماله للعوامل الموقفيه في أثناء تحديد الأساليب القيادية

(30 /p/232)

أما ما قام به ردن (Redden) في مجال الأساليب القيادية فقد حلل الأساليب التي يستخدمها القادة الإداريون وأضح أن هناك مهمة التوجه نحو العمل (Task orientation) ومهمة التوجه نحو العلاقات الانسانيه (Relation S HIP –Orientation) .

كما تطرق الى مفهوم الفاعلية (Effectiveness) في القيادة وأعتبرها عنصراً مهماً في العمل وركز

(نموذج ردن) ذو الأبعاد الثلاثة على المهام والعلاقات الانسانيه وفق النحو الآتي :-

-مهمة واطئه وعلاقات واطئه في ان واحد .

-مهمة واطئه وعلاقات عاليه .

-مهمة عاليه وعلاقات عاليه في ان واحد . (27 /p/398)

أما في الميدان التربوي فلا تختلف القيادة وأساليبها عن القيادات الأخرى الأفي مجال تطبيقها الميداني . وقد ازدادت أهميتها في العصر الحديث لتعلقها بالأهداف البعيدة للعملية التربوية وأتاحها الفرص لتنمية وتطوير العناصر القيادية التربوية (4: ص 91) . وذلك تتجلى أهمية البحث الحالي من خلال الدور الفاعل للسلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الكليات كونهم القادة الذين تقع عليهم مسؤولية نجاحها أو فشلها في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ثالثاً / أهداف البحث

يهدف البحث الى معرفة السلوك القيادي لؤوساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء كما يراه التدريسون العاملون معهم من خلال ألاباه على السؤالين التاليين :-

1- ما السلوك القيادي الذي يمارسه رؤساء الاقسام العلمية في جامعة كربلاء في بعدي (العمل والعلاقات الانسانيه) ؟

2- أرجو مراجعة ص32 رجاء ترتيب فقرات القياس بحسب وزنها المئوي من وجهة نظر التدريسين.

رابعاً حدود البحث

يقتصر البحث الحالي على وصف السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الكليات التابعة

لجامعة كربلاء وهي :-

كلية التربية ؛ كلية العلوم ؛ كلية ألاباره والاقتصاد ؛ وكلية القانون كما يراه التدريسيون العاملون معهم في الكليات المذكورة للعام الدراسي 2003-2004 م.

خامساً تحديد المصطلحات :

السلوك القيادي :

عرفه هيليرجل (Helleregel /9983)

هو عملية التأثير على فعاليات الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف (175 : p 29)

عرفته الهد هود 1989 :

بأنه جملة من العادات والسياسات التي تصدر عن رجل ألاباره في أدارته للمؤسسة التي يشرف عليها

(22 : ص 96)

ويعرفه الباحثان إجرائيا .

بأنه (الممارسات القيادية التي يقوم بها رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التابعة لجامعة كرك بلاء؟؟ المتمثل بأسلوب قيادي مهتم بالعمل أو أسلوب قيادي مهتم بالعلاقات الانسانية . ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها رئيس القسم من خلال استجابات التدريسيين على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض)

(بعد العمل)

عرفه هالبن (Halpin . 1966) : بأنه يتضمن سلوك القائد الذي يحدد العلاقة بينه وبين العاملين معه ويضع بنفس الوقت أساليب تنظيميه وقنوات اتصال وإجراءات محددة للعمل (27: p . 57)

وعرفه صالح مرسي : 1987

بأنه الجهود والنشاطات الموجهة نحو تخطيط وتنسيق وتنظيم العمل مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية من خلال توزيع المهام على جميع التدريسيين بصوره متكافئة (9: ص 45)

ويعرف العمل إجرائيا بأنه

مجموعه الممارسات والنشاطات التي يقوم بها رؤساء الأقسام العلمية التي تتمثل في التنظيم والتخطيط والتوجيه والإشراف ويقاس ذلك بالدرجة التي يحصلون عليها من خلال استجابات التدريسيين على أداره البحث .

(بعد العلاقات الانسانيه)

عرفه (راجح ؛ 1995) العلاقات الانسانيه بأنها :

(الممارسات السلوكية والتفاعل الذي يحدث بين الأفراد والذي يقوم على التفاهم والاحترام المتبادل والتعاون والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العامله والمرؤوسين لتحقيق أهداف الجماعة و؟أهداف المنظمة) (6: ص 217)

ويعرفه الباحثان إجرائيا بأنه

(مجموعه الممارسات والنشاطات التي يقوم بها رؤساء الأقسام العلمية التي تتمثل باحترام مشاعر الآخرين واحاسسيهم واحترام آراءهم ويقاس ذلك من خلال استجابات التدريسين على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض .

دراسات سابقة

1- دراسة عباس 1994

2- دراسة الطراونه 1999

3- دراسة الشاطين 1999

ب- الدراسات ألا جنبية

1. دراسة السوب 1984 . Aslope

2. دراسة اوهااتاجا 1985 . Ohanagia

دراسة عباس ، 1994

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على السلوك القيادي لعمداء الكليات رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسين وعلاقتها بمعنوياتهم .

شملت عينة البحث (452) تدريسياً يمثلون الكليات العلمية و (203) تدريسياً يمثلون الكليات الانسانية . استخدم الباحث الاستبيان كأداة في بحثه

وبعد تحليل النتائج توصل الباحث الى نتائج عديدة أهمها :

أن العمداء ورؤساء الأقسام العلمية يركزون اهتمامهم ورؤساء الأقسام العلمية يركزون اهتمامهم بالعمل اكثر من اهتمامهم على العلاقات الانسانية . (13)

1- دراسة الطراونه 1999 :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الاردنية الرسمية والاهليه والرضي الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس .

شملت عينة البحث (300) عضو هيئة تدريسيه استخدم الباحث (أستبانتين) في جمع المعلومات ؟ أخص الاستبيان الأول .هل هي (أستبيان أم) استبانة (

وصف الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الاردنيه ببعديه .
(العمل والعلاقات الانسانيه)

أما الاستبيان الثاني فقد تتمثل بوصف مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس .
توصل الباحث الى نتائج من أهمهما :-

أن أعضاء هيئة التدريس يرون ان رؤساء الأقسام في الجامعات الاردنيه الرسميه والاهليه
يركزون على بعدي النمط القيادي المهتم بالعمل والعلاقات الانسانيه معاً (12)

3-دراسة الشاطين 1999 : -

هدفت الدراسة الى تحقيق مجموعه من الأهداف منها : -

وصف العمداء ورؤساء الأقسام لسلوكهم القيادي في بعدي العمل والعلاقات الانسانيه ؛ كما
هدفت الى وصف سلوك التدريسين سلوك رؤساء اقسامهم في بعدي العمل والعلاقات الانسانيه : أعد
الباحث استنباطاً لهذا الغرض وزع على (50) من التدريسين في جامعة صنعاء وبعد تحليل النتائج
إحصائياً توصل الباحث الى أن تدريسي الجامعه يصفون سلوك رؤساء أقسامهم بصورة ايجابية إذ بلغ
المتوسط الحسابي لبعدي العمل (68/72) وبعد العلاقات الانسانيه - (82/23) .

ب-الدراسات الأجنبيه

1-دراسة Aslope : 1984

هدفت هذه الدراسة الى أيجاد العلاقة بين الأسلوب القيادي والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام
العلمية وملاحظة ذلك بمنعويات التدريسين . عينة البحث (197) تدريسي تم اختيارهم من (6) كليات
مختلفة

استخدم الباحث استبانته بورودا (Purdue) لقياس معنويات التدريسين . أظهرت نتائج البحث
بعد تحليلها إحصائياً وجود علاقة ارتباطيه بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية من ناحية
ومعنويات التدريسين والمناخ التنظيمي من ناحية أخرى (24)

2-دراسة اوهاناجا /1985 Ohanagia

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات
التدريسين في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الامريكه .

تألفت عينة البحث من (593) تدريسي وأستخدم الباحث استبانته وصف السلوك القيادي وصف السلوك القيادي (L..B.D.G) ببعدي العمل والعلاقات الانسانيه وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد تحليل البيانات إحصائياً الى .

-الكشف عن وجود علاقة (ذات دلالة إحصائية) بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ببعديه العمل والعلاقات الانسانيه ومعنويات التدريسيين .(33) .

أفاد الباحثان كثيراً من هذه الدراسات في معرفة أدوات قياسها وأهدافها ونتائجها ومصادرها .

الفصل الثالث

إجراءات البحث :-

المجتمع الأصلي : بلغ عدد تدريسي جامعة كر بلاء للعام الدراسي 2004/200 (202) مدرساً موزعين حسب الألقاب العلمية وفقاً للآتي :-

جدول يوضح المجتمع الأصلي

المجموع	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	اسم الكليه
55	42	5	7	1	العلوم
21	16	4	1	-	القانون
97	62	21	14	-	التربية
29	14	5	8	2	ألا داره والاقتصاد
202	134	35	30	3	المجموع

العينه الاستطلاعية :-

أختار الباحث (20) تدريسياً وتدريسيه من العاملين في الأقسام العلمية لكليات جامعة كر بلاء كعينه استطلاعيه لمعرفة آرائهم بشأن السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية بهدف بناء قياس لهذا الغرض

العينه النهائية :-

أختار الباحثان عشوائياً (52) تدريسياً من الأقسام العلمية لكليات جامعة كر بلاء للعام الدراسي 2003 / 2004 وزع عليهم القياس نهاية الشهر الرابع / 2004 .

أداة البحث

تم بناء مقياس خاص لقياس السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ضمن بعدي (العمل والعلاقات الانسانيه)

وفقاً للإجراءات التاليه

أ-الاستبيان المفتوح . أد تم توزيع استبيان مفتوح يستطلع آراء عدد من تدريسي كليات الجامعه لمعرفة ما يدور في أذهانهم من أفكار أو آراء تخص بعدي العمل والعلاقات الانسانيه بلغ عدد أفراد العينه الاستطلاعيه (20) تدريسياً .

ب-الأدبيات والدراسات السابقة وما يدور فيها من مقاييس ذات علاقة فيها من مقاييس ذات علاقه بهذا البحث .

ج-خبرة الباحثين كونهما تدريسي على ملاك جامعة كر بلاء اعد الباحثان مقياساً بصيغته ألا وليه مكوناً من إطارين (بعدين) أحدهما بعد العمل وتضمن (25) فقره وثانيهما بعد العلاقات الانسانيه وتكون أيضاً من (25) فقره .

الهدف

اعتمد تحقيق الهدف الظاهري للمقياس بوصفه على لجنة من المحكمين تألفت من (3) أساتذة باختصاص علوم تربوية ونفسيه (5) باختصاصات أخرى (عربيه / 2) / (جغرافية / 1) (فيزياء 1) / (أداره عامه / 1) ممن لديهم خبره تدريسيه مناسبة .

عدت الفقرة صالحه إذا اتفقت عليها اكثر من 80 % من المحكمين وفي ضوء ذلك تم تعديل بعض الفقرات حذف قسم منها واصبح القياس بصيغته النهائية يتكون من : بعد العمل 18 فقره وبعد العلاقات الانسانيه (20) فقره

التباين :-

هو قدرة الأداره على إعطاء نفس النتائج إذا قاست الشيء نفسه مرات متتالية ولتقدير التباين في هذا البحث تم اعتماد طريقه إعادة الاختبار (Test –Retest) على مجموعه مكونه من ((10) تدريسين بمده زمنية مناسبة لا تتجاوز أسبوعين ؛ بلغ معامل الارتباط (83 %) باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الوسائل الاحصائية :-

1-معامل ارتباط بيرسون

$$ت \text{ مج س } - (\text{مج س}) (\text{مج ص})$$

= ر

$$\{ ن \text{ مج س} - 2 (\text{مج س}) \}^2 - \{ ن \text{ مج ص} - 2 (\text{مج ص}) \}^2$$

2-معادلة فيشر لحساب حدة الفقرة .

$$ت \times 1 + 4 \times 2 + 3 \times 3 + 2 \times 3 + 1 \times 5 + 5 \times \text{صفر}$$

=

ن

$$\frac{\text{الوزن المنوي} \times 100}{4}$$

الوزن المنوي

4

(14 : ص 131 و 215)

الفصل الرابع

بعد تطبيق المقياس ؛ خضوعه للتحليل الإحصائي . قام الباحثان بتحقيق أهداف البحث وكآلاتي :-
مالمسلوك القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كر بلاء في بعدي العمل والعلاقات
الانسانيه .

بعد العمل

ولتحقيق هذا الهدف ؛ تم حساب تكرارات /حسابات عينه البحث الاساسيه عن كل فقره من فقرات
الاستبيان وبعدها تم حساب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقره وكما هو مبين في الجدول آلاتي
:-

(جدول يبين السلوك القيادي ؛ بعد العمل ؛ مع التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي .)

الجدول آلاتي يعرض بعد العمل :-

يلاحظ من هذا الجدول ان الفقرات (1 / 17 / 1 / 5/12) قد حصلت على الثلث للأعلى في
الترتيب للقياس من جهة نظر أفراد العينه بلغ وسطها الحسابي (73 ؛ 62) في حين ان الثلث الأسفل
للقياس والذي يشمل الفقرات (16 ؛ 13 ؛ 3 ؛ 8 ؛ 18) بلغ وسطها الحسابي (52 ؛ 50) ورغم ان
الوسط الحسابي لكلا الثلثين قد تجاوز خط الوسط ؛ ألا انه غير طموح ويعطي انطباعاً بأن السلوك
القيادي لرؤساء الأقسام العلمية هو ضمن (المقبول ؛ المتوسط) وهي من المراتب الدنيا في سلم
النجاح.

ومقارنة بالدراسة السابقة نجد ان الوسط الحسابي لبعدي العمل في دراسة الشاطين بلغ 72 ؛ 86

(8 : ص 47) .

أما في دراسة عباس 1994 فظهر ان التركيز كان اكثر على العمل منه على العلاقات
الانسانيه . فيما أشارت دراسة الطراونه الى ان التدريسين في الجامعات الاردنيه يركزون على بعدي
العمل والعلاقات الانسانيه معاً . وفيما يلي تفسيراً للثلث الأعلى من الفقرات في بعد العمل وكآلاتي :-

من خلال ملاحظة الجدول ظهر ان الفقرة التي حصلت على المرتبة الأولى هي الفقرة (12)

(يفوض صلاحياته الى مقرر القسم في حالة غيابه)

إذ بلغ وسطها المرجح (2/ 80) ووزنها المؤي (70 / 19) وهذا ما تؤكدته التعليمات ألا داريه بوجود أداري في القسم خلال فترة الدوام الرسمي لغرض متابعة سير العملية التعليمية والتربوية داخل القسم .

في حين حصلت الفقرة (5) (يقوم أداء التدريسين بموضوعيه) على المرتبة الثانية بوسط مرجح بوسط مرجح (2/ 51) ووزن مؤي (62 / 98) أن عملية تقويم التدريسي عملية تربوية دقيقة وحساسة جداً في الوسط الجامعي وأن التوجيهات الصادرة حالياً هو أن يطلع التدريسي على تقويمه وهنا يتدخل عامل الذاتية والموضوعية بشكل واضح في ملئ الاستمارة الخاصة المعدة لهذا الغرض . وهذه النتيجة تعطي مؤشراً أن رؤساء الأقسام هم أقرب الى الموضوعية منها الى الذاتية والاعتبارات الخاصة في تقويم وإصدار أحكام بخصوص إعفاء هيئة التدريس ممن يعملون معهم . حصلت الفقرة (1): (يحث التدريسين على البحث والدراسة) المرتبة الثالثة بوسط مرجح (40) ووزن مؤي (62/5) .

أذان من واجبات رئيس القسم العلمي هو ترشيح قيم عملية عاليه من خلال متابعة المناهج الدراسية وتشجيع التدريسين من كتابة البحوث والمساهمة الفاعلة في نشرها من خلال المجالات أو المؤتمرات العلمية التي تناط مهمة ترشيح التدريسين للمشاركة فيها من خلال القسم .

حظيت الفقرة (17) : (يشجع على الأداء المتميز للتدريسي أو الطالب) على المرتبة (4)

بوسط مرجح (2/ 42) ووزن مؤي (60/ 57) رغم أن الفقرة لم تحصل على مرتبه متقدمة أو وسط حسابي عالي .

ألا انه من الضروري أن يتوجه اهتمام الساده رؤساء الأقسام على تشجيع الأداء العلمي والتربوي المتميز للتدريسين وجعلهم قدوه حسنه لزملائهم من خلال دعمهم علمياً وتوفير متطلبات عملهم العلمي بشكل متوازن مع تقديم كل الاحترام والتقدير لهم .

كذلك الاهتمام بالطلبة المتميزين بالقسم لانهم البراعم التي ستنطلق في المستقبل الواعد في بناء

العراق الجديد ... أن رعاية الطلبة بشكل عام والطلبة بشكل خاص لهو من صلب عمل رئيس القسم .

نالت الفقرة (11) : (يوجه الطلبة ويدعوهم للالتزام بالتعليمات والانظمة الجامعية) على

المرتبة (5) بوسط مرجح (2/ 40) ووزن مؤي (60/ 09) . أن من مؤشرات رئيس القسم الناجح هو متابعة الطلبة من حيث المستوى العلمي والالتزام بتطبيق ألا نظمه والتعليمات الجامعية سواء من خلال الندوات التي يعقدها معهم أو الإعلانات التي يصدرها القسم والتي تدعوا الطلبة الى الالتزام بالتعليمات الجامعية بشكل مستمر وعندما تستدعي الحاجة .

كما حصلت الفقرة (9): (يشرف على الامتحانات ويحافظ على دقتها وسريتها) على المرتبة

(6)

بوسط مرجح 2/ 40 ووزن مؤوي (60/ 09) بعد نظام الامتحانات في العراق من ألا نظمه الاساسيه لتقويم القسم العلمي التدريسين والطلبه معا.

لذا فأن لزاماً على رئيس القسم أن يكون موجوداً بشكل فاعل في الامتحانان النهائية يتابع سيرها وتفاصيلها ويحافظ على سريتها ويعمل على تحقيق ذلك بكل ما يستطيع من الإجراءات المادية والمعنوية معاً؛ فيختار لجنة امتحانيه تساعد في عمله ممن يتوسم فيه الجدية في العمل والإخلاص وقبل كل هذا مخافة الله سبحانه وتعالى في إحقاق الحق وأعطاء الطلبة ما يستحقون فعلاً نتائج لاعمالهم السنوية.

بعد العلاقات الانسانية

ولعرض السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ضمن إطار العلاقات الانسانية؛ تم حساب تكرارات إجابات أفراد العينه الاساسيه عن كل من فقرات القياس وبعد ذلك تم حساب الوسط المرجح والوزن المؤوي لكل فقره وكما هو مبين في الجدول أعلاه.

يلاحظ من دراسة الجدول ان الفقرات التي حصلت على الثلث الأعلى هي .

(6 ؛ 13 ؛ 17 ؛ 2 ؛ 3 ؛ 12)

فبلغ وسطها الحسابي (14 ؛ 65) وهو أعلى من الوسط الحسابي لبعده العمل وبقي هذا منخفضاً مقارنة بدراسة الشاطين (الشاطين ص 46) .

وفيما ياي تفسيراً للثلث الأعلى من الفقرات :-

حصلت الفقرة (6) (يعمل على تنمية علاقات أيجابيه مع التدريسين) على المرتبة الأولى بوسط مرجح (2/ 71) نعتقد أن الحالة التي يمر بها القطر؟؟؟ بشكل عام قد أثرت على طبيعة التعامل الإداري في مؤسسات الدولة بشكل عام ومنها المؤسسات الجامعية . أذان أغلب رؤساء الأقسام أما تم انتخابهم أو تمت تركيتهم من قبل الهيئه التدريسيه في القسم وعليه رئيس القسم يشعر بان للآخرين حقاً عليه هذا إضافة الى ان الأخلاق هي سيدة الموقف في فراق صعب يمر به القطر حالياً يفرض على الساده رؤساء الأقسام مراعاة أوضاع التدريسين أو التعامل معهم بايجابيه .

وحظيت الفقرة (13) : (يتحاشى استخدام أساليب قسرية مع زملائه) بالمرتبة الثانية حيث حصلت على وسط مرجح (2/ 63) ووزن مؤوي (65/ 86) ومن قراءة هذه الفقرة نجد أنها تنسجم مع الفقرة التي حظيت بالمرتبة الأولى .

نالت الفقرة (17) : (متواضع في تعامله مع الجميع) بالمرتبة الثالثة بوسط مرجح (2/ 61) ووزن مؤوي (65/ 38) وقد تعزى هذه النتيجة لكون الساده رؤساء الأقسام يهتمون بجانب العلاقات الانسانيه بمستوى أعلى / بصوره أكثر ... ويعتبرونها الأهم في تسير أعمالهم في وقت بات تطبيق التعليمات والانظمه بشكل جدي مشكله تفتح على الساده رؤساء الأقسام هموم كثيره هم في غنى عنها .

اكتب هذا البحث والعراق يمر بفترة حرجه جداً من سقوط نظام واحتلال أضافه الى مشاكل أمنيه لاتعد ولا تحصى .

كما حصلت الفقرة (2) (يؤمن بمبدأ العمل الجماعي) بالمرتبة الرابعة بوسط مرجح (59 / 2) ووزن مؤوي (64/ 90) ويرى الباحثان أن أسباب هذه النتيجة عائدته الى أن الظرف الراهن يتطلب تعاون الجميع في العمل التعليمي وبأن المهمة الاساسيه لاتناط فقط في رئيس القسم العلمي وحده وانما ينبغي أن يمد يده الى زملائه التدريسيين وخاصة مجلس القسم وبالتالي اتخاذ قرارات مقبولة من الجميع بدلاً من اتخاذ قرارات ذات طابع فردي قد يؤدي اعتمادها الى مشكل وعدم تطبيق .

-نالت الفقرة (3) : (واضح شفاف -في تعامله مع التدريسيين والطلبة) على المرتبة الخامسة بوسط مرجح (2/53) وزن مؤوي (63/46) . ولو تتبعنا قراءة الفقرات التي حظيت بمراتب أعلى من هذه الفقرة لوجدنا تكاملاً واضحاً ودليلاً ملموساً بأن السادة رؤساء الأقسام يهتمون بجانب العلاقات الانسانية أكثر من اهتمامهم بالعمل وهذا يتطلب منهم الوضوح التام في اتخاذ القرارات التي تخص القسم أو التدريسي وكما كان واضحاً مع الطلبة كان أكثر قدره على تطبيق التعليمات والانظمة بدون اللجوء الى الأساليب القسرية معهم وهذا الأسلوب يدفع الطلبة الى التكيف التدريجي مع الديمقراطية وبالتالي يطبقون والانظمة والتعليمات برحابة صدر .

كما حصل الفقرة (12) : (يعزو النجاحات والتفوق لاصحابها) بوسط مرجح (2/ 53) ووزن مؤوي (63/ 46) وقد تعزى هذه النتيجة الى رؤساء الأقسام يشعرون بان حالة الانفتاح التي يمر بها القطر والجو الديمقراطي الجديد الذي بدأ يدخل الى الحياة الجامعية تتطلب منهم الوضوح وبالتالي إعطاء كل ذي حق حقه وخاصة النتاجات العلمية المتميزة التي ينبغي أن يشار الى أصحابها وبكل دقة من أجل المسهمه في خلق روح المنافسة الايجابية ورفع وتيرة التطور الى أمام .

ويستنتج الباحثان ان هناك اختلافا بين وجهات نظر التدريسيين عام 2004 عنها ما جاء في دراسة عباس 1994 التي أظهرت أن السادة رؤساء الأقسام يهتمون بالعمل أكثر من اهتمامهم بالعلاقات الانسانية في حين نتائج هذا البحث كان الاهتمام بالعلاقات الانسانية أكثر وهذا راجع الى الظرف الحالي الذي يمر به العراق وفي حالة الحرية التي تمارس بكل أشكالها وألوانها حالياً مما يتطلب علاقات أداريه وديمقراطية سليمة .

ولتحقيق الهدف الثاني .

ترتيب فقرات القياس بحسب وزنها المؤوي من وجهة نظر التدريسيين .
قام الباحثان بأعداد الجدول الآتي تم فيه ترتيب الفقرات بحسب وزنها المؤوي وكآلاتي :-

(السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء)

(إطار العلاقات الانسانية)

الوزن النسبي	المتوسط المرجح	ضعيف	متوسط	نظري	نظري	نظري	الفترة	ن
61,53	2,26	3	3	8	23	10	يقدر الجهود المتميزة لزملائه التدريسيين	1
64,90	2,59	3	5	11	24	9	يؤمن بمبدأ العمل الجماعي	2
63,46	2,53	4	4	17	14	13	واضح (شفاف) في تعامله مع التدريسيين والطلبة	3
61,53	2,46	3	5	18	17	9	يهتم بمراعاة الفروق الفردية بين التدريسيين	4
61,53	2,46	4	5	15	19	9	يساهم في حل مشكلات التدريسيين وكل ما يعوق عملهم	5
67,78	2,71	2	6	9	23	12	يعمل على تنمية علاقات ايجابية مع التدريسيين	6
62,5	2,5	2	9	13	17	11	يعمل على تنمية علاقات ايجابية مع الطلبة	7
62,98	2,51	2	9	14	14	13	يعمل على ترسيخ القيم الجامعية النبيلة في قسمه	8
62,01	2,48	3	6	13	23	7	يراعي رغبات الطلبة المشروعة ويسعى الى تحقيقها	9
58,17	2,32	4	8	17	13	10	يشجع على اتباع الأساليب الديمقراطية في قسمه	10
61,05	2,44	5	5	14	18	10	يتقبل النقد البناء بروح ديمقراطية	11
63,46	2,53	3	4	21	10	14	يعزو النجاحات والتفوق لاصحابها	12
65,86	2,63	4	6	13	11	18	يتحاشى استخدام (أساليب فسرته) مع زملائه	13
57,69	2,30	2	14	10	18	8	يضع مقترحات التدريسيين البناءة موضع التنفيذ	14
57,21	2,28	3	8	19	15	7	ينمي مناخ تنظيمي مفعم بالتفاؤل داخل القسم	15
52,40	2,09	9	10	18	9	6	يعقد اجتماعات دوريه مع التدريسيين والطلبة	16
65,38	2,61	4	4	15	14	15	متواضع في تعامله مع الجميع	17
59,61	2,38	2	5	23	15	7	يشجع التدريسيين على احترام آراء الطلبة	18
59,38	2,38	1	9	17	19	6	يتراجع بسرعة إذا شعر انه مخطي بقرار ما	19
60,09	2,40	1	7	22	14	8	يشجع على الإبداع في العمل الأكاديمي	20

(السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء)

الوزن النسبي	المتوسط المرجح	متوسط	عدد	عدد	عدد	عدد	الفترة	رقم
67,78	2,71	2	6	9	23	12	يعمل على تنمية علاقات ايجابية مع التدريسين	1
65,86	2,63	4	6	13	11	18	يتحاشى استخدام (أساليب قسرية) مع زملائه	2
65,38	2,61	4	4	15	14	15	متواضع في تعامله مع الجميع	3
64,90	2,59	3	5	11	24	9	يؤمن بمبدأ العمل الجماعي	4
63,46	2,53	4	4	17	14	13	واضح (شفاف) في تعامله مع التدريسين والطلبة	5
63,46	2,53	3	4	21	10	14	يعزو النجاحات والتفوق لاصحابها	6
62,98	2,51	2	9	14	14	13	يعمل على ترسيخ القيم الجامعية البيه في قسمه	7
62,5	2,5	2	9	13	17	11	يعمل على تنمية علاقات ايجابية مع الطلبة	8
62,01	2,48	3	6	13	23	7	يراعي رغبات الطلبة المشروعة ويسعى الى تحقيقها	9
61,53	2,46	3	3	8	23	10	يقدر الجهود المتميزة لزملائه التدريسين	10
61,53	2,46	3	5	18	17	9	يهتم بمراعاة الفروق الفردية بين التدريسين	11
61,53	2,46	4	5	15	19	9	يساهم في حل مشكلات التدريسين وكل ما يعوق عملهم	12
61,05	2,44	5	5	14	18	10	يتقبل النقد البناء بروح ديمقراطية	13
60,09	2,40	1	7	22	14	8	يشجع على الابداع في العمل الأكاديمي	14
59,61	2,38	2	5	23	15	7	يشجع التدريسين على احترام آراء الطلبة	15
59,61	2,38	1	9	17	19	6	يتراجع بسرعة إذا شعر انه مخبط بقرار ما	16
58,17	2,32	4	8	17	13	10	يشجع على اتباع الأساليب الديمقراطية في قسمه	17
57,69	2,30	2	14	10	18	8	يضع مقترحات التدريسين البناءة موضع التنفيذ	18
57,21	2,28	3	8	19	15	7	ينمي مناخ تنظيمي مفعم بالتفاؤل داخل القسم	19
52,40	2,09	9	10	18	9	6	يعقد اجتماعات دوريه مع التدريسين والطلبة	20

حسب الترتيب التنازلي

(السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء)

(إطار العمل)

الرقم	الصفة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	المتوسط المرجح	الوزن الموالي
1	يحث التدريسين على البحث والدراسة	4	29	12	3	4	2,5	62,5
2	يطور أساليب حديثه ومتطورة لإدارة القسم	3	19	12	12	6	2,5	50,48
3	يحترم الزمن فهو من يحضر وآخر من يخرج من القسم	7	16	11	8	10	2,03	50,48
4	يطبق ألا نظمه والتعليمات بدقة، ه وحكمه	10	18	9	10	5	2,34	58,65
5	يقوم أداء التدريسين بموضوعيه	13	16	13	5	5	2,51	62,98
6	يحفز التدريسين على الإبداع في العمل الجامعي	9	15	17	7	4	2,34	58,65
7	يساهم في حل مشكلات التدريسين بحدوء	8	19	13	7	5	2,34	58,65
8	يتابع بدقه سير التدريسيات في قسمه	9	13	17	9	4	2,09	52,40
9	يشرف على الامتحانات ويحافظ على دقتها وسريتها	7	19	16	8	2	2,40	60,09
10	ديمقراطي في اتخاذ القرارات التي تخص قسمه	14	6	18	9	5	2,28	57,21
11	يوجه الطلبة ويدعوهم للالتزام بالتعليمات والانظمة الجامعية	13	11	16	8	4	2,40	60,09
12	يفوض صلاحياته الى مقرر القسم في حالة غيابه	17	16	12	6	1	2,80	70,19
13	يعقد اجتماعات دوريه منتظمة مع التدريسين	7	10	15	13	7	1,94	55,48
14	يحل مشاكل الطلبة مع التدريسين بحدوء	12	12	11	10	7	2,23	55,76
15	يعمل على تنمية علاقات ايجابية مع عمادة الكلية	11	13	14	10	4	2,32	58,14

47,11	1,88	6	15	17	7	7	يرفض مناقشة وتفسير الأعمال والقرارات التي يتخذها	16
60,57	2,42	2	6	20	16	8	يشجع على الأداء المتميز للتدريسي أو الطالب	17
53,63	2,13	3	11	19	14	5	يشجع على استخدام طرائق التدريس التي تتلاءم مع مستوى الطلبة	18

(السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة كربلاء)

(إطار العمل)

الوزن النسبي	الرتبة الوسطى	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	الفقرة	رقم
70,19	2,80	1	6	12	16	17	يفوض صلاحياته الى مقرر القسم في حالة غيابه	1
62,98	2,51	5	5	13	16	13	يقوم أداء التدريسيين بموضوعيه	2
62,5	2,5	4	3	12	29	4	يحث التدريسيين على البحث والدراسة	3
60,57	2,42	2	6	20	16	8	يشجع على الأداء المتميز للتدريسي أو الطالب	4
60,09	2,40	4	8	16	11	13	يوجه الطلبة ويدعوهم للالتزام بالتعليمات والانظمة الجامعية	5
60,09	2,40	2	8	16	19	7	يشرف على الامتحانات ويحافظ على دقتها وسريتها	6
58,65	2,34	4	7	17	15	9	يحفز التدريسيين على الإبداع في العمل الجامعي	7
58,65	2,34	5	7	13	19	8	يساهم في حل مشكلات التدريسيين بمهارة	8
58,65	2,34	5	10	9	18	10	يطبق ألا نظمه والتعليمات بدقة وحكمه	9
58,14	2,32	4	10	14	13	11	يعمل على تنمية علاقات ايجابية مع عمادة الكليه	10
57,21	2,28	5	9	18	6	14	ديمقراطي في اتخاذ القرارات التي تخص قسمه	11
55,76	2,23	7	10	11	12	12	يحل مشاكل الطلبة مع التدريسيين بمهارة	12
53,63	2,13	3	11	19	14	5	يشجع على استخدام طرائق التدريس التي تتلاءم مع مستوى الطلبة	13
52,40	2,09	4	9	17	13	9	يتابع بدقة سير التدريسيات في قسمه	14
48,55	1,94	7	13	15	10	7	يعقد اجتماعات دوريه منتظمة مع التدريسيين	15
47,11	1,88	6	15	17	7	7	يرفض مناقشة وتفسير الأداء المتميز للتدريسي أو الطالب	16

50,96	2,03	10	8	11	16	7	يحترم الزمن فهم أول من يحضر و آخر من يخرج من القسم	17
53,63	2,13	6	12	12	19	3	يطور أساليب حديثه ومتطورة لادارة القسم	18

حسب الترتيب التنازلي

التوصيات

- 1- أعداد دورات أداريه خلال العطلة الصيفية من كل عام يتم فيها عرض للانظمه والتعليمات الجامعية النافذة .
- 2- يشكل جهاز إشرافي لمتابعة سير العملية ألا داريه في الجامعه مع التركيز على عمل رؤساء الأقسام يرتبط بجهاز الأشراف والمتابعة في الوزارة من الناحية الفنية والمهنية .
- 3- طبع كراس يتضمن صلاحيات رئيس القسم العلمي ليكون دليلاً في العمل الإداري .

المقترحات :-

أجراء دراسة مماثلة للسلوك الإداري لعمداء الكليات وفق بعدي العمل والعلاقات الانسانيه .

المصادر

- 1- البياع ؛ محمد حسن عبد الهادي ؛ القيادة ألا داريه في ضوء المنهج العلمي والممارسة ؛
الدار العربية ؛ بغداد 1985 .
- 2- التبيين ؛ سليمان به سعيني والقرني ؛ علي بن سعد : طرق وأساليب تقويم أداء أعضاء
هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ؛
مجلة الملك سعود ؛ الرياض ؛ المجلد الخامس ؛ الأردن ؛ 1993 .
- 3- النث ؛ سعيد : دراسات في التعليم الجامعي ؛ دار اللواء للصحافة والنشر ؛ عمان ؛ دلا
سدت ؛ 1986
- 4- جرادات ؛ عزت : القيادة في ألا داره التربوية ؛ مجلة التربييه ؛ دولة قطر عدد 57 ؛
1985 .
- 5- دمعه ؛ مجيد إبراهيم : بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية / مكتبة
التربييه لدول الخليج ؛ الرياض ؛ المملكة العربية السعودية ؛ 1984 .
- 6- راجح ؛ أحمد عزت : علم النفس الصناعي والمؤامه المهنية والهندسة البشرية والعلاقات
الانسانيه طبعه ثانيه / الاسكندر يه ؛ الدار القومية للطباعة والنشر ؛ 1995 .
- 7- شحاده إبراهيم : المناخ التنظيمي وأثره على اتجاهات الطلبة رسالة ماجستير غير
منشوره ؛ الجامعه الاردنيه ؛ عمان الأردن ؛ 1994 .
- 8- الشاطين ؛ أحمد يحي ؛ السلوك القيادي لعمداء رؤساء الأقسام في كليات جامعة صنعاء .
جامعة بغداد - كلية التربييه /أين رشد ؛ رسالة ماجستير غير منشوره ؛ 1999 .
- 9- صالح ، كريم مهدي صالح : السلوك القيادي بين الواقع والطموح لمديري ومديرات
المدارس المتوسطة، كما تراه الهيئة التدريسية والادارة 0 جامعة بغداد ، كلية التربييه ابن
رشد ، رسالة ماجستير غير منشورة 0 1987
- 10- صخي ، حسن خطاب وعلي احمد صالح : الادارة التربوية ، الرزمة التدريسية المعدة
لدورة القادة التربويون ، مطبعة وزارة التربية 1998

- 11- الطراونة ،تحسين احمد ،مجالات تطوير الادارة الجامعية ،ورقة عمل مقدمة الى ندوة تحديث الادارة الجامعية ، اتحاد الجامعات العربية ، جامعة اليرموك ، زيد الاردن 1989
- 12- الطراونة ،سليمان،محمدابراهيم: الانماط القيادية لرؤساء الاقسام في الجامعات الرسمية والاهلية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس ، جامعة بغداد -كلية التربية ابن رشد اطروحة دكتوراه غير منشورة 1999
- 13- عباس ،محمد علي : القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات ورؤساء الاقسام العلمية كما يراها تدريسيوا جامعة بغداد وعلاقتها بمعنوياتهم ،جامعة بغداد ، كلية التربية ابن رشد (اطروحة دكتوراه غير منشورة 1994
- 14- عدس، عبد الرحمن : مبادئ الاحصاء في التربية وعلم النفس ،الجزء الاول ،دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة عمان-الاردن 1987
- 15- العمري، خالد :السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير من وجهة نظر المعلمين ،مجلة ابحاث اليرموك سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية 1992
- 16- العرفي ،القاسم ومهدي،عباس عبد :مدخل الى الادارة التربوية منشورات جامعة قار يونس ، بنغازي طبعة ثانية 1996
- 17- كنعان،نواف :القيادة الادارية ومكتبة دار الثقافة عمان-الاردن ، الطبعة الخامسة 1995
- 18- مرسي، محمد مرسي : العلاقات الانسانية والادارة المدرسية مجلة اتربية العدد 122 السنة السادسة اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم ، الدوحة ،قطر 1997
- 19- المفيدي، الحسن بن محمد ، وال ناجي ،محمد بن عبد الله : الاساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل 1994
- 20- نيو، كلارنس: السلوك الانساني في الادارة التربوية ،ترجمة طه الحاج الياس ومحمد خليل ،عمان-الدار العربية للنشر والتوزيع 1989
- 21- النعيمي ،فلاح محمد : اثر عوامل الموقف في السمات القيادية دراسة ميدانية لمدرء بعض المنظمات الصناعية العراقية مجلة ابحاث اليرموك العدد 10،1994
- 22- الهدهود / دلال عبد الواحد:النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات، مجلة رسالة الخليج العربي العدد 8، سنة 1989
- 23- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: توجيهات وزير التعليم العالي والبحث العلمي في 1978/5/31 في المؤتمر التقويمي للجامعات -مطبعة التعليم العالي 1987
- 24- also, William –E the relation ship between leader ship style climate and moral as perceived the facility of Wyoming community collages dissertation A bstras integration (vol. 45 no .353)

- 25- fulmar , r-m the new management Macmillan publishing co , new York 1983
- 26- flippo, E. personnel management mc grew – hill , auck land,1984
- 27- halpin ,Andrew,w theory research in adminis trition new york the mac million company1966
- 28- hoy, w.and miskel ,c: educational admims traction , theory resech and practice , new york random house 1976
- 29- helleregel, don and woodman ,richrdw: organizational behavioral ,publishing company newyork , and fdulation ,1983
- 30- jonsonandstinson : the manage laeder – Addison Wesley publishing co:London.1987
- 31- lock,mary,felite:human resomcer and competen cies overtime service commission of canad,1983.
- 32- owens ,robe , G :organo zational behavior in education, 5th, E D bastion allyn and bacon company,1995
- 33- ohanagia ,jerom. E the moralof universityfaculty and the perceived leadership behavior of the department haed of three university in the cost area of taxes D.A IvoI 47No3,1983.