

السلوك الإداري للقيادات الجامعية ودوره في تطوير العمل الجامعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومدراء الوحدات الإدارية

كلية التربية الأساسية / جامعة ديالى

م.د. معن لطيف كشكول سلمان

الفصل الأول

مشكلة البحث :

لقد ذهب العديد من الاداريين والباحثين الى اعتبار القيادة جوهر العملية الادارية ، تتبع اهميتها من اهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الادارية لما لها من تأثير في جميع جوانب العملية الادارية ويتوقف نجاح الادارة في تحقيق اهدافها على قدرات القائد وخصائصه وامكاناته في توجيه العمل ورعاية العاملين . فالقائد كما يراه الباحثون هو ذلك الشخص الذي يتمكن من تقديم العون والمساعدة للعاملين معه ، وبكلمة اخرى ، ان القائد او القيادة تعني وجود علاقة مباشرة بين شخص يوجه (هو القائد) واخرين (هم المرؤوسين) يقبلون بشكل طواعي توجيهه من اجل بلوغ اغراض معينة . وعليه فان الادارة تفرض نفسها من خلال دورها الريادي والفعال في تطوير العمل الجامعي ، كما يتحدد سلوك القائد الجامعي ونجاحه من خلال قدرته على تحويل رؤية المستقبل الى واقع ملموس . وعلى القائد الجامعي ان يتفاعل مع القائمين على رسالة الجامعة دون ان يفقد مكانه في المقدمة . كما لا يجب ان يغالي في سلوكه الاداري . من موقعه المتقدم حتى يراه الآخرون ويتمكنوا من اتباعه . والقائد العصري هو الذي لا يتوقف عن اشباع نفسه بالسلوك الاداري المثالي والوسائل الحديثة والمتطورة في العالم ، واذا توقفت الرغبة في التعليم توقفت المقدرة على القيادة . (ابراهيم ، ١٩٩٨ ، ص ٢٩١-٢٩٣)

ان تطلعات القيادات الجامعية تجاه العمل والعاملين مبني على سوء الاستغلال والسيطرة على القائمين على رسالة الجامعة من رؤساء اقسام وتدرسين وعاملين فيها ومعاملتهم كادوات انتاج دون مراعاة لاحوالهم النفسية والصحية والاجتماعية والمادية واحتياجاتهم ورغباتهم العلمية وتطلعاتهم نحو المستقبل ، فان النتيجة المتوقعة في المدى البعيد هي انعدام الفعالية في العمل الاداري ، لاسيما وان مقدرة العاملين على تحمل هذا النوع من السلوك الاداري تحفز على بعض اشكال التمرد الوظيفي اما سرا او علانية . لقد ان الاوان ان نضع القائمين على رسالة الجامعة على راس قائمة اهتمامات الادارة العليا دون التشكيك في قدراتهم او تصيد اخطائهم او المغالاة في الرقابة والاشراف عليهم او التشدد في تطبيق الانظمة او القوانين واللوائح عليهم دونما اي اعتبارات انسانية ، كذلك فانه يجب ان تصبح رسالة الجامعة ومبادئها الارشادية هي المحدد الرئيس للسلوكيات الادارية ، وذلك حتى لا يفاجيء القائمون على هذه الرسالة بقرارات وسياسات جديدة ومتناقضة . (عبد الرحمن ، ١٩٩٥ ، ص ١١٠-١١٥)

وقد لا ترجع المشاكل الادارية الى قصور في المعرفة التقنية او الالمام بالقوانين واللوائح او الخبرة او طاقة وذكاء الاداري واخلاصه في عمله . ولكن يمكن ان ترجع بالدرجة الاولى الى عدم مقدرة الادارة على بناء العلاقات الانسانية والمحافظة عليها وصيانتها ، وعدم مقدرته على الاتصال بالآخرين وصعوبة التفاعل معهم وتفهم قيمهم ومعتقداتهم التي تحرك سلوكهم . فضلا عن سوء ادارة احتياجاتهم ورغباتهم المهنية والثقافية . وللأسف فان القائمين على ادارة مؤسسات الجامعة قد غلب عليهم بعض اساليب الادارة التقليدية (الجامعة) التي لا ترتقي الى التطور والحدثة ، والتي ينصب اهتمام القائد الجامعي (رئيس القسم او عميد الكلية او رئيس الجامعة او مدراء الوحدات الادارية) على الشكل في رسالة الجامعة دون الاهتمام بمضمون هذه الرسالة او القائمين عليها . وغالبا ما يصطبغ السلوك الاداري بالاستعجال وعدم الثقة وفقدان الصبر واهمال مبدأ المكسب للجميع الذي يعتبر اهم موثيق العمل الجماعي . (ابراهيم ، ١٩٩٦ ، ص ١١-١٢)

وقد اظهرت دراسة (لطفي ، ١٩٨١) ان هناك مشكلات كثيرة تعيق العمل الاداري وتخفيض الروح المعنوية ومن هذه المشكلات سوء معاملة الادارة ، وان رفع الروح المعنوية يعتمد على اسس معينة من اهمها ثبات صلاحية القيادات الادارية ومدى الثقة المتبادلة والتعاون بين القادة والمرؤسين . وان ديمقراطية القيادة تدعم العلاقات الانسانية الطيبة . (لطفي ، ١٩٨١ ، ص ٢٢٧-٢٢٨)

ولقد توصلت (التميمي ، ١٩٩٨) في بحثها الموسوم نمط السلوك الاداري لرؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسين ، الى ان النمط السائد في السلوك الاداري لرؤساء الاقسام العلمية ضمن مجال الاتصالات هو النمط الحر الذي ياتي بالمرتبة الاولى ، ثم النمط الديمقراطي ، والنمط الاوتوقراطي ، ونمط المشاركة في المرتبة الاخيرة . (التميمي ، ١٩٩٨ ، ص ٨٩)

ومن نتائج البحوث الاخرى فقد توصل كل من (فليشمان وهايس) الى ان اعتماد مشرفي عمال الانتاج على النمط المتسلط في الاشراف واهمالهم للعلاقات الانسانية ادى الى كثرة شكاوى المرؤسين وارتفاع معدلات غيابهم ، اضافة الى ان معدل دورات العاملين كان يرتفع كلما ازداد اللجوء الى استخدام الاساليب الاوتوقراطية . (الغمري ، ١٩٧٩ ، ص ١٧) ونتيجة لهذه الدراسات والابحاث فان جامعة ديالى مطالبة ان تكون في مقدمة المؤسسات التربوية من خلال انشطتها التربوية والثقافية والعلمية والاجتماعية في تقديم الحلول والبدائل التي تعاني منها القيادات الجامعية المتمثلة برؤساء الاقسام ومدراء الوحدات الادارية في سلوكهم الاداري ، رغم الظروف الصعبة التي يعيشها العراق تحت ظل الاحتلال الغاشم فلا بد ان تنهض الجامعة بقيادة جديدة تعتمد على نوعية ادارتها وقدرتها على خلق قيادات جامعية فاعلة لها القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي افرزتها هذه الحالة الصعبة وتظهر مشكلة البحث من خلال السؤال الاتي : كيف تدار جامعتنا ؟ هل تدار برؤية المستقبل وتحدياته وخطورة رسالة الجامعة على حركة المجتمع ام هناك اسلوبا اخر تدار به لمصلحة قصيرة الاجل تجعل من العملية التعليمية عبئا على التنمية الديمقراطية ؟ وتبرز مشكلة البحث نتيجة لعوامل كثيرة كان من اهمها ما شخصته اوراق ندوات ومؤتمرات التعليم العالي من مشكلات تعاني منها القيادة الجامعية في المرحلة الراهنة هي :

١- وجود فوارق نوعية قائمة بين السلوك الإداري للقيادات الجامعية وبين ادائها الإداري وقدرتها على تطوير المهمات الإدارية بما يتواءم والتطورات الإدارية الحديثة. (وزارة التعليم العالي ، ١٩٨٧ ، ص ١٥١)

٢- ضعف الالمام التام بوظائف الإدارة الجامعية وعدم دقة ادلة العمل والوصف الشامل الدقيق للمهام الإدارية ، فضلا عن عدم وضوح الاهداف وضعف الادراك بان الإدارة الجامعية هي جزء من الإدارة العامة . (اصلاح التعليم العالي ، ١٩٨٩ ، ص ٩٢)

٣- عدم ترجمة وثائق المؤتمرات التي شخصت واقع التعليم العالي واعطت تصورات ومقترحات للنهوض به الى سياسات وخطط بعيدة او قصيرة الامد ، بل بقيت وثائق لاغراض الاسترشاد والاستدلال ولم تتحول الى تفاصيل وخطط وبرامج تعكس الواقع المشخص واحتياجات المستقبل . (ندوة النهوض بالتعليم العالي ، ١٩٩٢ ، ص ١-٩٢)

ان ميدان القيادة الجامعية حتى الان لم يحضى بالكثير من الدراسة والتاصيل ، وان التجارب الفردية والممارسات الخاصة وحيانا الخاطئة هي التي تسيطر احيانا على القيادة الجامعية ، وان ضعف التاهيل والتاصيل التربوي القيادي لهو من اهم الاسباب في ضعف القيادات الجامعية في كثير من المواقع التربوية ومنها مؤسسات الجامعة ، ولهذا نجد الكثير من التذمر والسخط والاستياء من العاملين والمحيطين والزملاء والمراجعين . ان تنظيم الوقت والجهد وحفضهما من الضياع وصرفها فيما يهم ويفيد كل ذلك للقائد الإداري تفوقا وتالفا وتميزا في العمل الجامعي . (العبد اللطيف ، ٢٠٠٠ ، ص ١)

وفضلا عما تقدم يرى الباحث ان السلوك الإداري للقيادات الجامعية في ظل الظروف الاستثنائية التي سبقت الاشارة لها تؤدي دورها بشكل يؤثر على تطوير العمل الجامعي مما يترك اثارا سلبية في مخرجاتها وهذا قد يؤدي الى عرقلة مسيرة الجامعة في مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية مما يؤثر على خطط التنمية العامة وتنفيذها مما دفع الباحث للقيام بهذا البحث المتواضع حرصا منه على مؤسسات الجامعة وقياداتها لعله يسهم في تطوير العمل الجامعي للقيادات الجامعية في جامعة ديالى .

اهمية البحث :

تبوأ الإدارة التربوية مكانة متميزة ، واهمية متزايدة في العصر الراهن وبخاصة في المجتمعات المتقدمة ، لما قدمته وما زالت تقدمه من انجازات في مجال النشاطات التي يمارسها الانسان ، وما تقوم به من مهمات لتحقيق اهداف المجتمع ، لذا تعني الإدارة التربوية بمعناها العام - تنظيم النشاط الجماعي للأفراد العاملين لتحقيق اهداف محددة وتعني القيادة بمعناها العام - عملية التأثير في نشاطات الافراد وسلوكهم لتحقيق اهداف معينة ، حيث ان مفهوم القيادة - في جوهره - اوسع من مفهوم الإدارة ، وان السلوك القيادي اوسع واشمل من السلوك الإداري . وعليه فان القيادة غير الإدارة ، وان القيادة بمفهومها العام - غير القيادة الإدارية . (كنعان ، ١٩٨٠ ، ص ٧٦)

وبشير القباني (١٩٨٥) في رسالته (التمييم ، ١٩٨٩) ان التنظيمات الإدارية في الجامعة لاتعد كونها تنظيمات اجتماعية تتميز بالتفاعل والتشابك بين عناصرها وجزئياتها ، ومن هنا فان طبيعة المشكلات الإدارية في صميمها مشكلات انسانية تتعلق بطبيعة السلوك وانماط التفاعل والعلاقات بين الافراد او في ضوء الاهداف والدوافع والاتجاهات التي تؤثر على السلوك الإداري . (القباني ، ١٩٨٥ ، ص ٣٣-٣٥) (التمييم ، ١٩٨٩ ، ص ١٩)

ان التطور السريع والمذهل في مجال الادارة والقيادة جاء نتيجة لتوافر الوسائل الادارية الحديثة ، وحسن الاداء ، وجودة العطاء مما اعطى للقائد الاداري فرصة كبيرة لاتخاذ القرار المناسب والصائب اذا اراد (الله سبحانه وتعالى) ان يسخر الوقت الكافي للتفكير والمشاورة والمداولة . لذا يجب علينا اختيار رجالا اكفاء نصحاء امناء تتوافر فيهم القدرة والقُدوة والدراية والخبرة الكافية ، والتاهيل الجيد والدقيق لتولي مسؤولية القيادة الجامعية ، ويكون هذا القائد في سره وسيره قدوة لهم جميعا بالضبط والربط والامانة والاخلاص وقوة الدين واليقين وسلامة القصد والمقصد هذا ولقد ثبت بما لا يدع مجالاً للشك لدى التربويين المجيدين في القيادة ان القدوة الحسنة هي افضل وانبل الوسائل جميعا واقربها الى النجاح . (العبد اللطيف ، ٢٠٠٠ ، ص ١)

ويقول (Fred, 1979) ان القيادة الجامعية تشكل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب اعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، لهي امور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في اصدار التغيير والتطوير في افراد اوسلوك الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة ، ويتجلى مفهوم القيادة الجامعية في ثلاثة عناصر اساسية هي : وجود مجموعة من الافراد يعملون في تنظيم معين وقائد في افراد الجماعة قادرا على التأثير في سلوكهم وتوجيههم ، وهناك هدف مشترك تسعى الجماعة الى تحقيقه . (Fred, 1979, PP.11-12)

ويرى (المصري ١٩٨٥) ان كل تنظيم جماعي يحتاج الى قيادة ادارية ناجحة قادرة ومقتدرة لتوجيه التنظيم وتحقيق اغراضه واهدافه المرسومة وهذه هي وظيفة القائد الاداري المرتبط باحكام التنظيم ووسائل التعبئة والقوة البشرية لتحقيق الاهداف المشروعة لذلك التنظيم لتنفيذ السياسة العامة التي ترسمها السلطة المختصة لاية ادارة على وجود تنظيم دقيق وتظهر الحاجة الى التنظيم عندما يشترك في اداء العمل او النشاط اكثر من شخص واحد ، اذ تبدو حاجة كل شخص الى التعاون مع الغير لتحقيق الاهداف المشتركة . (المصري ١٩٨٥ ، ص ٤٦)

وينظر (زهران ، ١٩٨٤) الى القيادة الجامعية من الزاوية النفسية على انها فن تعديل السلوك وتوجيهه في الاتجاه المرغوب . في حين ينظر علماء الاجتماع بانها ظاهرة اجتماعية تستوجبها ظروف المجتمع ومتطلباته . فالوجود المشترك لشخصين او اكثر يولد الحاجة الى ضبط العلاقات وتنظيمها في اثناء التفاعل المستمر بينهم ، فيتولى احدهم القيادة بشكل دائم او مؤقت ، وعلى هذا الاساس تعد القيادة نوعا من انواع التفاعل الاجتماعي الذي يتم بين القائد والمرؤوسين ، وهي نوع من السلوك الذي يمارسه القائد الاداري لمساعدة الجماعة التي يتولى قيادتها ، وتحريكها باتجاه تحقيق الاهداف ، وتحسين عملية التفاعل الاجتماعي التي تحدث بين اعضاء الجماعة ، والحفاظ على تماسكها وتيسير الموارد الضرورية لها بما يضمن انجاز الاهداف المطلوبة . (زهران ، ١٩٨٤ ، ص ٣٢٣)

ويرى (ابو العزم ، ١٩٧٤) ان نجاح اي عمل يتوقف على نجاح القيادات الجامعية وفعاليتها في ادارة الجامعة ، وهذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به القائد الاداري من سمات

شخصية وقدرات ومهارات ، فقد اتجهت كل الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة في الجامعة ، ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختبار القادة الإداريين القادرين على أداء دورهم بكفاءة وفاعلية ، ومن هنا أصبحت مشكلة اختبار القادة الإداريين واعدادهم وتطويرهم ، من أهم ما تعني به الدول الحديثة على اختلاف انظمتها... ولم يكن حل هذه المشكلة يسيرا ، نظرا لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الإدارية الناجحة من ناحية ، ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة الى اخرى ، ومن فترة زمنية الى اخرى ومن موقف لآخر التنظيم (ابو العزم ، ١٩٧٤ ، ص ٥٥)

فالقيادة الجامعية اذن هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة (Dynamic) وتعبّر عن علاقة شخص باخر (Man-to-Man. Relationship) وهي العلاقة بين الرئيس والمؤوس . وبهذه العملية يمكن للرئيس (القائد) ان يؤثر على سلوك الافراد وتأثير مباشر كما وانه بواسطتها يمكن (للمؤوسين) (العاملين) تقديم المعلومات (Feedback) الضرورية للقرارات القائد ، وتعود ديناميكية القيادة بشكل عام الى الاستمرارية في تغيير ظروف العمل الجامعي وتدعو الى تغيير متواصل في خطته وسياساته من ناحية والى طبيعة العنصر الانساني المتغير باستمرار من حيث سلوك الفرد ومقدراته ومشاعره واحاسيسه ، الامر الذي يجعل التعديل المستمر في علاقاته مع رؤسائه ومؤوسيه وزملائه امرا حتميا لذا يمكن تعريف القيادة بانها " قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة اشخاص وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل الجماعي باعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية " (Rensis Likert, 1981, P. 3)

ويمكن القول ان تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين ، فالقائد يؤثر على اتباعه ويتأثر بهم مما يؤدي الى تعديل سلوكهم وتصرفاتهم ، ويلاحظ من الدراسات العلمية العديدة ان العمل الإداري اذا كرر فانه يترك اثرا كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم ، حيث ان ما يقوم به القائد يعمل تفسير الخطط والسياسات التي تضعها الادارة الرسمية وبذلك يصبح مثلا يقتدى به المرؤوسين في سلوكهم واتجاهاتهم . لذا فان السلوك والدور الذي يؤديه الفرد في التأثير على سلوك الاخرين ، يساعد على توجيه العاملين وحفزهم على مواصلة العمل الجامعي . (عليش ، ١٩٧٦ ، ص ٤١٤)

ان السعي الى تحقيق هدف جماعي هو مسؤولية الجماعة كلها وليس قائدها الرسمي . فالقائد عضو يشارك الاعضاء الاخرين مسؤولية الجماعة ، ودوره الرئيسي هو ييسر سلوك الدور للاخرين بالرغم من انه يؤدي هو نفسه ادوارا اخرى ويتوقف تنوع الادوار التي يؤديها القائد على عدة عوامل منها : شخصيته ، وبناء الموقف الجماعي ، وطبيعة العمل الجماعي وادوار الاعضاء الاخرين ، الخ ..وان نجاح الدور قد ينطبق على القائد الديمقراطي الذي يشرك مؤوسيه بالسلطة مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة وهي مشاركة من شأنها ان تستثير الوعي الجماعي والتعاون المتبادل ، فضلا عن تحقيقها لزيادة انتاج الجماعة ، مما يؤلّد نوع من السلوك التعاوني بين القائد ومؤوسيه للعب الدور ، ومن الحقائق الهامة على وجه الخصوص ، ان معايير الجماعة تصبح معايير يفرضها هو على نفسه ، وتصبح ارادة الجماعة ارادته هو ، فقيم سلوكه في ضوء توقعات دور الجماعة . لذا فان اتجاهات الفرد تتأثر تاثرا كبيرا بدوره في بناء الجماعة . وقد قام بدراسة هذا الموضوع عدد من الباحثين في مقدمتهم (بارسونز ونيوكب وليبرمان) وقد

اسهمت نظرية الدور في الكثير من البحوث والدراسات ومنها موضوع ادوار القيادة .
(ملكية ، ١٩٧٠ ، ص٩٢٢-٩٢٣)

فالقيادة الجامعية هي محور العملية الادارية ، وتتبع اهميتها من كونها تؤدي دورا فاعلا في كل جوانب العملية الادارية لتجعلها اكثر فاعلية تجاه تحقيق اهدافها ، لذا يعد موضوع الادارة الجامعية من ادق مواضيع الادارة التربوية ، لكفاءة عناصرها وتباين تخصصاتهم واعتزازهم بمواقفهم ، وهي تستمد قوتها من دورها ، وطبيعة الدور القيادي الذي تقوم به الجامعة في تحقيق اهدافها واهداف المجتمع وطموحاته . (الياس ، ١٩٨٤ ، ص١٨)

تمثل اهداف الجامعة حجر الزاوية للعمل الاداري ، ونقطة انطلاق لتصور مستقبل مرئي للتعليم ، كما ان دقة اختيار الاهداف وتحديدها ووضوحها يشكل في العادة خطوة حاسمة في تحديد الستراتيجيات والسياسات والخطط التي من شأنها تحقيق الاهداف ، ولكي تؤدي الجامعات وظائفها كما ينبغي كان لا بد ان توظف كل جامعة نفسها باهداف عامة واخرى خاصة تشتق جميعها من فلسفة المجتمع الذي تنتمي اليه هذه الجامعة او تلك ، بحيث تمثل تلك الفلسفة الاطار المرجعي لتلك الاهداف ، لذا فان الوظائف الرئيسة التي تؤدي الجامعة من خلال خدماتها ورسالتها ، والتي نالت الموافقة بالاجماع من المختصين في مجال التعليم العالي هي : التعليم ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع . (الاشقر ، ١٩٩٤ ، ص٦٨)

ان جامعة ديالى هي احدى هذه الجامعات التي يجب ان تحرص على تحقيق هذه الاهداف وتطبيقها باسلوب علمي يتواءم والتطورات التي تشهدها الجامعات الاخرى ، وان تقوم بدور فعال في تقدم وتطور المجتمع ، وان تسهم بجدية في حل مشكلاتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية القائمة الا انها اخفقت في ذلك الى حد ما بسبب المشكلات الكثيرة التي تواجهها ، وضعف اجهزتها الادارية ، لذا يصبح لزاما عليها ان تتوجه نحو المستقبل في وضع تصوراتها ورسم سياساتها المستقبلية وبناء استراتيجيتها لمواجهة متطلباته في ضوء التغيرات الثقافية والعلمية التي تشهدها الجامعات العربية والعالمية . لذا فان الامر يتطلب من جامعة ديالى ان تتوسع في نشاطاتها العلمية والثقافية باقامة الندوات والمحاضرات الثقافية ، والبرامج الهادفة ، وتقويم الاستشارات العلمية الى زميلاتها من الجامعات . ولكي تقوم بمهامها بفاعلية ونجاح فهي بحاجة الى قيادة تربوية جامعية بمواصفات خاصة ، اذ اشارت دراسة (شبحه ، ١٩٨٦) الى ضرورة اختيار تلك القيادات من الذين يتصفون بمؤهلات علمية وادارية ، وتتوافر فيهم صفات القدوة الصالحة المؤمنة برسالة الجامعة ولها القدرة على التفاعل الحي والايجابي مع العاملين فيها والقادرة على بناء علاقات انسانية سليمة معهم لانجاح وتطوير العمل الجامعي . (شبحه ، ١٩٨٦ ، ص١٦٤)

فالقيادة التربوية الجامعية تتمثل على مستوى الكليات بعمدائها من جانب ورؤساء الاقسام العلمية ومدراء الوحدات الادارية من جانب اخر فرئيس القسم يعد عنصرا اساسيا في القيادة التربوية الجامعية ، ويقوم بدور فاعل ومؤثر في بناء الكلية وتطويرها . من خلال قيامه بعمليات تخطيط العمل وتنظيمه ، وخلق التعاون بين العاملين من طلبة وتدرسيين في قسمه ، ورئيس القسم يمثل الوحدة الاساسية ، ويقع عليه عبء نجاح العملية التربوية ، فهو مسؤول عن التدرسيين والطلبة ، والعاملين الاخرين معه ، ويقوم بخلق الظروف الملائمة التي تساعد على النمو المهني والشخصي بين العاملين وتحفزهم على تطوير العمل الجامعي ويزيد من كفاية العاملين ، ويحقق لهم حاجاتهم و رغباتهم ، وبما يتلائم وامكانات الكلية واحتياجاتها ، وهو المسؤول المباشر امام القيادي التربوي الاعلى

التمثل بعميد الكلية عن سير العملية التربوية في مؤسسته التربوية التي ينتمي اليها . (عباس ، ١٩٩٤ ، ص٢١-٢٢)

اما مديري الوحدات الادارية في الجامعة ، فهم يؤدون دورا اساسيا في العمل الجامعي وتطويره ، ولهم قوة التأثير في سلوك العاملين لما يمتلكونه من علاقات انسانية حميمة بينهم وبين العاملين معهم ، حيث ان مدراء الوحدات الادارية ينظمون الاعمال الادارية ويقومون بواجباتهم لتحسين ادائهم وتطوير عملهم من خلال عملية التفاعل فيما بينهم التي تحكم العمل والسيطرة عليه اي تحديد سلوك الافراد او الجماعة في اتخاذ القرارات او التعبير عن الراي والاتصال اي تبادل المعلومات بينهم وبين القائد الاداري لتحقيق الجهد والانجاز ، لذا فان هذه الجماعة لايمكن ان تعمل بدون توجيه . (نواف ، ١٩٨٢ ، ص٣٦)

لذا فهم بحاجة الى رئيس قسم يكون قادر على التأثير بهم ، وتسخير طاقاتهم للاسهام في تطوير العمل الجامعي فيجب عليه ان يكون على وعي وادراك ومعرفة واسعة لطبيعة العمل الجامعي ، ولكي يحقق الدور القيادي المتمثل به فلا بد ان يتصف بجوانب رئيسة للقدرة على القيادة الجامعية والمتمثلة بالموضوعية حيث تقي قدرة القائد على رؤية الاشياء من وجهة نظر عامة اكثر منها شخصية وكذلك قدرته على اصدار القرارات بدون تاثير عوامل خارجية لاتتصل بالموضوع نفسه ، وان تكون له القدرة على استخدام السلطة اي قدرته على اصدار الاوامر بطريقة صحيحة وفي الموقف المناسب كاساس هام للقيادة الايجابية . فضلا عن مدى ما يتميز به من مرونة كافية تمكنه من تغيير الخطط وتطويرها اذا لزم الامر في الوقت المناسب . وكذلك يمكن ان تقول مدى قدرة رئيس القسم بوصفه قائد على فهم ديناميات الجماعة والقوى التي تحكمها وكذلك قدرته على فهم افكار الاخرين وتفهم عواطفهم ودوافعهم ومعرفة حاجاتهم . (مرسي ، ١٩٨٤ ، ص٣-٤)

ان القائد الجامعي الذي يعتمد اسلوبا قياديا مهتما بالعمل ، غالبا ما تكون علاقته بالعاملين في نطاق ما يؤدونه من واجبات واعمال ، فهو يربط قيمة العاملين بالعمل الذي يقومون به ويعتقد انه يؤثر في الاخرين بالتزامه وحرصه على العمل وقيامه بالعمليات الادارية المتمثلة بالتخطيط والتوجيه والتقويم والمتابعة لاعمال الاخرين ، واستخدامه السلطة بحرص ، اما العاملون فغالبا مايكون ادائهم الاعمال في ظل ظروف غير مستقرة ، ومن الدراسات التي اخذت هذا المنحى في تصنيف الاسلوب القيادي كل من دراسة (Kohoury, 1981) و (Johnson, 1982) و (Tomi,1985) و (Piordan, 1987) و (Scott,1988) (عباس ، ١٩٩٤ ، ص٢٣)

لذا فان جامعة ديالى مطالبة ان تكون لها رؤية واضحة تتخذ في ضوئها الاجراءات المناسبة لها على ان تتسم هذه الاجراءات بالشمولية العلمية والاجتماعية والمرونة والتوازن بين متطلبات التنمية البشرية والتنمية الاقتصادية وعدم التوجه الى التقليد ونقل التجارب الجاهزة من الجامعات ، فضلا عن محاولة صيانة افاق مستقبلية تأخذ بالحسبان ملائمة انشطتها المختلفة لدور التعليم العالي ومكانته في المجتمع . ان استجابة الجامعة وملاءمتها تحتاج الى عنصر الجودة العلمية في مستوى ادارتها وهياكلها وبيئتها الاكاديمية وبرامجها وطلبتها ، وهذا لايققق الا بالتطور الذاتي للعمل الجامعي سواء للتعليم العالي بوجه عام والجامعة بوجه خاص . وقد اولت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي اهتماما خاصا للجامعات من خلال مؤتمراتها وندواتها ، فضلا عن البحوث والدراسات العلمية بهدف تطويرها وجعلها قادرة على استيعاب التغيرات الحاصلة في مختلف الميادين وصيانة

استراتيجيات علمية لتحقيق اهدافها فعقدت خمسة مؤتمرات بهذا الشأن كانت في الاعوام (١٩٧١ ، ١٩٨١ ، ١٩٨٧ ، ١٩٨٩ ، ١٩٩٢) وتعد هذه المؤتمرات مصادر مهمة لوضع استراتيجيات علمية ورسم سياسات عامة وتخطيط بعيد الامد للجامعات . وناقشت هذه المؤتمرات أنشطة ومشكلات التعليم العالي ومؤسساته بشكل تفصيلي ، وكانت الادارة الجامعية تأخذ حيزا مناسباً في بعض هذه المؤتمرات . (وزارة التعليم العالي ، ١٩٨٧ ، ص ٩٩) (الماشي ، ١٩٩٨ ، ص ٩)

وفي ضوء ما تقدم فان اهمية هذا البحث تكمن فيما ياتي :

- ١- اهمية موضوع القيادة الجامعية بوصفها القيادة التربوية التي تؤثر على سلوك رؤساء الاقسام ومدراء الوحدات الادارية ودورهم في تطوير العمل الجامعي في الجامعة .
- ٢- ابراز دور الجامعة بوصفها معلما حضاريا متقدما في المجتمع ينبغي ان تلعبه لمواجهة المتغيرات والمفاجئات التي سيجملها المستقبل .
- ٣- يمكن لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاستفادة من التوصيات التي يتمخض عنها هذا البحث في اتخاذ الاجراءات المناسبة لتطوير القيادات الجامعية وتحديثها بما يتواءم والاتجاهات المعاصرة في المجالين التربوي والاداري .
- ٤- يسهم البحث الحالي في مساعدة رؤساء الاقسام ومدراء الوحدات الادارية وتبصيرهم على التعرف والاطلاع على ما تراه القيادات الجامعية من وسائل لتطوير سلوكهم الاداري .
- ٥- اهمية مرحلة الدراسة الجامعية بكونها المصدر التي ترفد سوق العمل بالملاكات العلمية الحديثة التي تساعد على بناء الهيكل التنظيمي للدولة .

اهداف البحث

يهدف البحث الحالي للاجابة عن الاسئلة الاتية:

- ١- التعرف على واقع السلوك الاداري للقيادات الجامعية ودوره في تطوير العمل الجامعي من وجهة رؤساء الاقسام ومدراء الوحدات الادارية في جامعة ديالى .
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية وفق متغيرات : سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي .

حدود البحث

يقصر البحث الحالي على رؤساء الاقسام ومدراء الوحدات الادارية في جامعة ديالى للعام ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩

تحديد المصطلحات

أ- أن المصطلحات التي يحتاج الباحث الى تحديدها لغرض وضع تعريفات اجرائية لهل تناسب وطبيعة هذا البحث هي :

١- السلوك الاداري Administrative Behavior

٢- القيادة الجامعية University Leader Ship

٣- الدور Role

اولاً : السلوك الإداري

- أ- عرفه (Hellriegel and IckowI, 1979) في رسالة (التميمي ، ١٩٨٩) هو مجموعة المبادئ التطبيقية التي تركز في الاهتمام على الافراد في المنظمة وعلى السمات والعمليات التنظيمية وعلى الانماط الادارية وادارة التغيرات . (Hellriegel and IckowI , 1979 , P 41) ، (التميمي ، ١٩٨٩ ، ص ٢٩)
- ب - عرفه (زهران ، ١٩٨٤) بأنه حصيلة التفاعل بين العناصر والمتغيرات كافة التي تؤثر في طبيعة العمل الاداري والقيادي وهي المتغيرات هي: قدرات وحاجات القائد الاداري وشخصيته، وحاجات المرؤوسين، ومتطلبات الظروف او الموقف. (زهران ، ١٩٨٤ ، ص ٣٠)
- ج - عرفه (الحسنية ، ١٩٩٩) بأنه النشاط الذي يمكن ان تلمسه بشكل غير مباشر للاعمال والواجبات التي يقوم بها الاداري باستخدام الوسائل (المادية والبشرية والمعنوية) التي وضعت تحت تصرفهم لتحقيق الاهداف . (الحسنية ، ١٩٩٩ ، ص ١٤٥)

التعريف الاجرائي للسلوك الاداري

هو مجموعة النشاطات والافعال والتصرفات والقرارات التي تصدر عن القائد الاداري اياً كان موقعه داخل المنظمة التي يرتبط بها وفق ما يحدده القانون له من سلطات يلتزم بتنفيذها ويحترمها ويستوعبها ويعمل على زيادة درجة فاعليتها لتطوير العمل الجامعي كما يراها رؤساء الاقسام ومدراء الوحدات الادارية في الجامعة .

٢- القيادة الجامعية

- أ- تعريف (Fiedler , 1976) ((القيادة الجامعية بأنها عملية تحكمها اسس علمية وبموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم والذي ينسجم مع طرف معين)) . (Fiedler , 1976 , P . II)
- ب- وعرفها (محمود ، ١٩٨٩) بانها عملية توجيه وتأثير في الاخرين أو هي عملية تفاعلية ، أو عملية سلوكية يقوم بها القادة والاداريين لتحقيق اهداف معينة يتغلب عليها المفهوم الاجتماعي . (محمود ، ١٩٨٩ ، ص ٢٣٤)
- ج- يعرفها (درة، ١٩٩٤) مجموعة السلوكيات الشخصية التي يتم تصميمها للتأثير على الافراد العاملين في المنظمة في كيفية تعاونهم من اجل تطوير العمل وتحقيق الاهداف . (الدرّة وآخرون ، ١٩٩٤ ، ص ٣٣٩)

التعريف الاجرائي للقيادة الجامعية

هي قدرة القائد في التأثير على الاخرين باعتباره العنصر الرئيس المؤثر في اعمال ونشاطات المرؤوسين ويظهر ذلك قدراته وقابلياته في التأثير على معرفه التصرفات لسلوك المرؤوسين نحو انجاز الاعمال المطلوبه بغية تحقيق الاهداف .

٣- الدور

- أ- تعريف(الحكاك ، ١٩٧٥) هو مجموعة من انماط السلوك او الانشطة او الافعال المرتبطة بمتطلبات مركز اجتماعي او وظيفي محدد يجب ان يقوم بها من يشغل ذلك المركز . (الحكاك ، ١٩٧٥، ص٢٠١)
- ب- عرفه (مرسي ، ١٩٨٤) هو مجموعة من الانشطة المرتبطة بأطر السلوك التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ويترتب على الادوار امكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة . (مرسي ، ١٩٨٤، ص٨٣)
- ج- عرفة (حمزة ، ١٩٩١) هو مجموعة من الانشطة والتصرفات التي ينتظر ان يقوم بها من يشغل مركز وظيفي معين داخل المنظمة . (حمزه ، ١٩٩١، ص١١٠) .

الفصل الثاني

أ- الاطار النظري

سيقوم الباحث بعرض موجز عن السلوك الاداري للقيادات الجامعية ودوره في تطوير العمل الجامعي في ضوء اهداف البحث

السلوك الاداري

لقد تطور الفكر الاداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الادارية في المؤسسات الادارية المختلفة ، واسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في اثراء المعرفة الادارية ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسر الادارة كظاهرة اجتماعية التي لم تغفل العنصر البشري لانها لم تضعه في المكان المناسب بوصفه احد العوامل الاساسية المؤثرة في العمل الاداري ايا كان نوعه . (الدوري والاعرجي ، ١٩٧٨ ، ص ٩)

واستند (Simon, 1958) الى افكار (Barnard) وطورها في كتابه المعنون " السلوك الاداري " عام ١٩٤٧ وضم ذلك نظرية التعادل التنظيمي وطبقا لهذا فان التعادل هو الذي يضمن للمنظمة بقاءها ، ويعكس التعامل نجاح المنظمة في تقديم مكافآت لعضائها بما يكفي لدفعهم لتقديم اسهاماتهم المستمرة في المنظمة . (Simon,1958, P. 47,48)

وكان من ابرز اهتمامات مفكري المدرسة السلوكية في الادارة اتخاذ القرارات باعتبار ذلك مجسما لجوهر الاداري وقد تباينت عملية اتخاذ القرارات عبر الزمن من خلال السلوك الاداري سواء كان ذلك السلوك رشيدا عقليا بصورة كاملة ام انه يملك جانبا محددا من الرشد والعقلانية . من هنا يرى (Simon) ان عملية اتخاذ القرارات تمثل جوهر الجهاز الاداري هيكليا واجرائيا اذ قال ان عملية اتخاذ القرار هي قلب الادارة ، واعتبر ذلك بمثابة النظرية الاولى ودعا الى بناء الفكر الاداري عليها . (سالم ، ٢٠٠٨ ، ص١)

ويعتبر (Douglas McGregor) من ابرز انصار الحركة الانسانية في نظريته " الفلسفة الادارية " وتقوم فلسفة ماكريغور على الافتراض بان كل مدير له فلسفة خاصة تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بصبغة معينة وهي عاملا اساسيا في تحديد سلوكه الاداري (السلمي ، ١٩٨٠ ، ص٥٦)

حيث جاءت فكرة السلوك الاداري بعد عام ١٩٥٠ ولاتزال مستمرة وتمييزة بظهور دراسات عديدة وابحاث تتكلم عن انماط القيادة واخرى تتكلم عن القائد الاداري الذي يوجه اهتماما متزايدا الى العمل والانتاج والاخر الذي يوجه اهتماما متزايدا الى العاملية والعلاقات الانسانية في العمل والنوع الثالث الذي هو وسط بين الاثنين اي الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الانسانية في نفس الوقت الذي تهتم فيه بالعمل والانتاج ، ثم جاءت دراسة (بليك ومؤمن) اللذان قدما ما يسمى بالمصفوفة الادارية التي تقوم على تصنيف السلوك الاداري القيادي في المنظمة في اطار الاهتمام بالعلاقات الانسانية وتباين درجات الاهتمام على كل من البعدين الافقي والراسي . (النمر ، ١٩٨٧ ، ص٤٢)

وفي بداية عام (١٩٦٥) ظهر المدخل السلوكي Behavioral Pproach للادارة الذي قدم منطقا متميزا في العمل الاداري من خلال تاكيده على الانسان او السلوك الانساني بوصفه العامل الرئيس المحدد لكفاءة الادارة وقدرتها على تحقيق الاهداف المرسومة لها ، واعتمد هذا المدخل على علوم انسانية عديدة في محاولة لفهم السلوك الاداري وتفسيره ، والاستفادة من هذا التفسير في التنبؤ بالسلوك المتوقع للعاملين ، لتتمكن الادارة من اتخاذ القرارات الرشيدة في حل المشكلات التي تواجهها لتحقيق اهدافها . (علي السلمي ، ١٩٧١ ، ص١٠)

وفي بداية عام (١٩٦٥) ظهر المدخل السلوكي Behavior approach للادارة الذي قدم منطقا متميزا في العمل الاداري من خلال تاكيده على الانسان او السلوك الانساني بوصفه العامل الرئيس المحدد لكفاءة الادارة وقدرتها على تحقيق الاهداف المرسومة لها ، واعتمد هذا المدخل على علوم انسانية عديدة في محاولة لفهم السلوك الاداري وتفسيره ، والاستفادة من هذا التفسير في التنبؤ بالسلوك المتوقع للعاملين ، لتتمكن الادارة من اتخاذ القرارات الرشيدة في حل المشكلات التي تواجهها لتحقيق اهدافها . (علي السلمي ، ١٩٧١ ، ص١٠)

لقد حاولت النظريات السلوكية اعطاء تفسيرات واقعية للسلوك الانساني والاداري ، والاعتراف بالجوانب السلبية والاجابية لكل من سلوك الافراد والادارة ، لاستخدام كل الطاقات السلوكية للناس في اعمالهم . ومن رواد المدرسة السلوكية كل من : (Chrisargyris) و (Mcgregor) و (Douglas) و (RensisLikert) و (Maslow) و (Herzberg) و (Barnard) و (Herbert Simon) الذين اسهموا في توسيع فكرة النظام المفتوح الذي يشمل البيئة الداخلية للعمل ، وعلاقة العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة واثرها في كفاءة العمل الاداري ، فضلا عن الموارد البشرية والمادية والهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وقد جاءت حركة العلاقات الانسانية والذي يعد (Elton Mayo) احد رواد حركة العلاقات الانسانية الذي له الاثر في لفت انتباه المهتمين في الميدان الاداري الى اهمية السلوك الاداري في العمل الاداري ودور العلاقات الانسانية في العمل وتأثيرها الايجابي في دفع عملية الانتاج ، لذا حددت هذه الحركة اهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الاداري بما ياتي :

المجموعات Groups والقيادة Leadership والاتصال Communication والمشاركة Participation ومن المفاهيم التي ركزت عليها حركة العلاقات الانسانية تدريب القادة المشرفين على العمل والرؤساء الاداريين على الاسس الصحيحة في

التعامل مع الاعضاء العاملين بأسلوب يتسم بالسلوك الاداري والطابع الانساني في العمل .
(الغمري ، ١٩٨٢ ، ص٧٩-٨٠)

العوامل المؤثرة على السلوك الاداري

يتفق معظم الباحثين بان هناك عوامل تؤثر على السلوك الاداري للافراد في المنظمات والمؤسسات بما فيها من عوامل شخصية وعوامل بيئية مختلفة . وقد نال التعرف على هذه العوامل التي تؤثر على السلوك الاداري بصورة عامة والسلوك القيادي بصورة خاصة قسطاً وافراً من الاهتمام لعدد كبير من الدراسين والباحثين ، حيث اشار (سلام، ١٩٨٢) الى ان هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على السلوك الاداري للمدير وهي ذات علاقة مباشرة بشخصيته فالسمات ، والسن ، والخبرة ، والاعداد والتدريب ، وكذلك الجنس من العوامل المباشرة التي تؤثر على الممارسات الادارية في العمل . (سلام، ١٩٨٢ ، ص٩٢)

وبين (مزعل واخرون، ١٩٩٠) ان السلوك الاداري يتأثر بالعوامل الشخصية كالعمر والجنس والنشأة الاجتماعية والاتزان الانفعالي ، والذكاء ، والمسؤولية ، والمستوى العلمي ، والخبرة ، وسنوات الخدمة والتدريب ، وكذلك المركز الوظيفي للمدير في التنظيم . (مزعل واخرون، ١٩٩٠ ، ص١٦٣-١٦٤)

وذكر (otto,1975) ان للصفات الشخصية والسمات والعوامل النفسية والعاطفية لها اثر واضح على السلوك الاداري وعلى المهام التي يقوم بها الاداري في اداء وظيفته وان الاتزان الانفعالي والاصالة والحيوية هي السمات التي تؤثر على السلوك الاداري . (otto,1975,pp.32-37)

اما بالنسبة للعوامل البيئية التي تؤثر على السلوك الاداري فيرى (عبيدات، ١٩٨٢) ان هناك متغيرات كثيرة منها العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية والفنية ، وكذلك المباديء والقيم والمثل التي تحكم سلوك الفرد وتأثره في المجتمع الذي يعيش فيه ، كما يلاحظ ان مستوى الاداء والسلوك يتأثر الى حد كبير بالاطار الديني الذي يعمل في محيطه ، وبذلك يرتبط احداث التغيير في السلوك الاداري في كثير من الشعوب ارتباطاً وثيقاً بالناحية البيئية السائدة فيه . (عبيدات، ١٩٨٢ ، ص٩٥-٩٨)

ويشير (john,1970) في دراسته حول العوامل البيئية المؤثرة على السلوك الاداري بان هناك عوامل لها علاقة بالسلوك الاداري للمدراء والانجاز في العمل مثل الهيكلية او البناء التكويني للمنظمة وحجمها ، وجو العمل ، ونوعية الاجراءات المتبعة للعمل في المنظمة بالاضافة الى متغيرات اخرى عديدة . (John,1970,pp.385-414)

ان للسلوكيات الادارية للمدراء دوراً كبيراً في تحديث وتطوير التنظيمات الادارية ويمكن اعتبارها من اهم عناصر العمل الاداري ، فان عملية اختيار رؤساء الاقسام ومدراء الوحدات الادارية له الاثر الكبير في التأثير على سلوكيات الافراد داخل المنظمات ، وكذلك تؤثر عوامل النظم والبيئية والعوامل الاقتصادية والساسية وغيرها على السلوك الاداري ، حيث اشار العديد من الباحثين الى تاثر السلوك الاداري بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والساسية ، فهو محصلة للتفاعل بين الادارة والنظم والبيئية والمجتمع . (القاضي، ١٩٨١ ، ص١٠٥)

وفي ضوء ما تقدم يتضح ان للعوامل الشخصية والبيئية والوظيفية بما في ذلك عوامل الادارة والتنظيم والبيئية والمجتمع كالعادات والتقاليد والقيم والدين لها اثر واضح في

تحديد السلوك الاداري في الجامعة بما فيها من رؤساء الاقسام العلمية ومدراء الوحدات الادارية في الكليات والمعاهد وما لهم من مؤهلات وصفات تؤثر على العلاقة بينهم وبين اعضاء الهيئات التدريسية وهذه العلاقة التي لها دور في تطوير العمل الجامعي في الجامعة من اجل رفع كفاءة الاداء وتحقيق الاهداف المنشودة في ادارة الجامعة.

ب- الدراسات السابقة :

ان اطلاع الباحث على بعض الدراسات العراقية والعربية والاجنبية التي تخص السلوك الاداري والقيادة التربوية ذات العلاقة والقريبة من البحث يعد غاية في الاهمية بقصد الانتفاع منها في منهجية البحث او في اجراءاته العلمية ووسائله الاحصائية او في بعض النتائج التي توصلت اليها . فدراسة (التميمي ، ١٩٨٩) " السلوك الاداري للمشرفين الاختصاصيين الاداريين كما يراه المديرون والمعاونون " هدفت الدراسة التعرف على السلوك الاداري للمشرف الاختصاصي الاداري ، وهل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ما يراه المديرون والمديرات في السلوك الاداري ، وقد بلغت عينة البحث (١٣٤) مديرا ومديره ، وعينة معاونيين (٢٦٨) فردا ، واستخدم الاستبيان اداة لتحقيق اهداف البحث . اما الوسائل الاحصائية فقد استخدم معامل ارتباط بيرسون ، الوسط المرجح ، الوزن المثوي ، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، وتحليل التباين من الدرجة الاولى . واطهرت بعض النتائج منها : ان وصف السلوك الاداري من قبل العينة جاء عاليا بشكل عام . ووجود فروق ذات دلالة احصائية في وصف المديرات للسلوك الاداري للمشرف الاختصاصي الاداري . (التميمي ، ١٩٨٩ ، ص٨-١٠)

اما دراسة (فروقه ، ١٩٩٢) التي هدفت للكشف عن انماط السلوك الاداري لدى عمداء ورؤساء الاقسام في كليات الجامعة الاردنية وعلاقتها برضا اعضاء هيئة التدريس عن العمل الجامعي . وتكون مجتمع البحث من (١٨٣) فردا يمثلون مختلف الكليات العلمية والانسانية ، واستخدمت في الدراسة اذاتان الاولى استبانة لنمط السلوك الاداري لدى القيادات الجامعية والثانية استبانة رضا اعضاء هيئة التدريس عن العمل . واستخدمت وسائل احصائية كتحليل التباين الثلاثي واختبارات شفيه . واطهرت النتائج بان انماط السلوك الاداري للعمداء ورؤساء الاقسام اربعة انماط وهي :

- ١- النمط الاول - اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل باعضاء هيئة التدريس .
 - ٢- النمط الثاني - اهتمام كبير باعضاء هيئة التدريس واهتمام قليل بالعمل .
 - ٣- النمط الثالث - اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل باعضاء هيئة التدريس .
 - ٤- النمط الرابع - اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالهيئة التدريسية .
- (فروقه ، ١٩٩٢ ، ص ح- ط)

وجاءت دراسة (المغيدي وال ناجي ، ١٩٩٤) التي هدفت الى تحديد الاساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية والعمداء انفسهم ، تالفت عينة البحث من (٦) عمداء كليات و (٤٢) رئيس قسم علمي ، واستخدم استبيان وصف فاعلية وتكيف القائد LEAD لبول هيرسي ولينت بلانجارد ، واستخدم تحليل التباين والاختبار التائي ومربع كاي في معالجة البيانات احصائيا ، وتوصلت الدراسة الى بعض النتائج منها : ان العمداء يستخدمون اسلوب المشاركة في اغلب الاحيان لرؤساء الاقسام ويستخدمون مرونة متدرجة من الاسلوب

القيادي ، ولاتوجد فروق ذات دلالة احصائية في متغير التخصص في العمل . (المغيدي وال ناجي ، ١٩٩٤ ، ص١٩٤-١٩٦)
وتناولت دراسة (يحيى ، ١٩٩٧) " قياس كفاءة الاداء الاداري الجامعي ، هدفت الدراسة الى بناء مقياس لقياس كفاءة الاداء الاداري الجامعي وتطبيقه في جامعتي المستنصرية وصنعاء ، وتم تطبيق المقياس على الجامعيين من خلال استمارات خاصة لجمع البيانات عن الاداء الاداري ، وقد اشتملت عينة الدراسة (١٣٠) فردا وتمت معالجة البيانات احصائيا بواسطة الحقيبة الاحصائية ، اظهرت النتائج ان هناك ضعفا في مستوى الاداء الاداري لرؤساء الاقسام على مستوى الجامعتين المذكورتين . (يحيى ، ١٩٩٧ ، ص٦٥-٦٧)

واجريت دراسة (التميمي ، ١٩٩٨) التي هدفت الى التعرف على نمط السلوك الاداري السائد لرؤساء الاقسام العلمية كما يراه تدريساو كليات الجامعة المستنصرية وتكونت عينة البحث من (٢٠٠) تدريسي و (٣٨) رئيس قسم علمي جرى اختبارهم بطريقة عشوائية . وقام الباحث ببناء مقياس للكشف عن السلوك الاداري السائد لرؤساء الاقسام العلمية وتكون من (٤٥) فقرة وقد تم التأكد من صدق المقياس وثباته واستخدمت وسائل احصائية منها مربع كاي ، معامل ارتباط بيرسون ، والنسبة المئوية . واطهرت اهم النتائج ان النمط السائد للسلوك الاداري لرؤساء الاقسام هو النمط الديمقراطي ، وهناك فرق في نمط السلوك الاداري لرؤساء الاقسام العلمية وفقا لمتغير التحصيل الدراسي واللقب العلمي ، كما اظهرت النتائج الى عدم وجود فروق في نمط السلوك وفقا لمتغيرات الكلية والجنس ومدة الخدمة الجامعية ومدة رئاسة القسم العلمي . (التميمي ، ١٩٩٨ ، ص٨٩-٩٠)

وبينت دراسة (الناصر ، ٢٠٠٤) التي هدفت للتعرف على نمط السلوك الاداري لرؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد والتعرف على مستوى معنويات التدريسيين ومدى العلاقة بينهما . وقد تكونت العينة من (٤٠٢) عضو هيئة تدريسي واختيرت بطريقة عشوائية ، وتم بناء اداتي البحث الاولى لقياس السلوك الاداري لرؤساء الاقسام والمكونة من (٤٢) فقرة ، والثانية لقياس الروح المعنوية عند اعضاء هيئة التدريس والمكونة من (٢٧) فقرة ، بعد عرضها على محكمين من العلوم التربوية والنفسية للتأكد من صدقها وثباتها ، واطهرت بعض النتائج من اهمها . ان المستوى العام عالي نسبيا ، كما اظهرت وجود دلالة معنوية للسلوك الاداري لمتغير التخصص ولصالح التخصصات الانسانية . وظهر كذلك عدم وجود دلالة احصائية للسلوك الاداري حسب الجنس . (الناصر ، ٢٠٠٤ ، ص٤٠-٤٢)

وتمخضت دراسة (العامري ، ٢٠٠٤) التي هدفت الى تحليل السلوك القيادي السائد لدى بعض مدراء مراكز الشباب في العراق ، وتكونت العينة من (١٨) مدير مركز شباب ، واستخدم الاستبيان والمقابلة كاداة للبحث ، اما الوسائل الاحصائية التي استخدمها الباحث فهي الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، التباين . وتوصلت الدراسة الى بعض النتائج منها : ظهور وجهات نظر مختلفة في السلوك القيادي لمدراء مراكز الشباب في استخدام السلطة . والمرونة في تعامل القائد ، واتخاذ القرارات ، والقُدوة على فهم الناس ، والقُدرة على الاتصال ، والموضوعية . (العامري ، ٢٠٠٤ ، صح-ي)

وتناولت دراسة (Engbretson, 1986) فحص جوانب مختارة من السلوك لرؤساء الاقسام العلمية في كليات المجتمع المحلي في ولاية (وايمونك) فضلا عن تحليل العلاقة بين السلوك القيادي لرؤساء الاقسام العلمية والسلوك القيادي للاداريين ، وتالفت العينة من (٣١)

رئيس قسم و (٣٣) اداري واستخدم معامل ارتباط بيرسون ، والاختبار التائي ، والانحدار المتعدد ، ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة ، وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك الاداري لرؤساء الاقسام العلمية في الكليات ، في حين لم تظهر علاقة بين السلوك القيادي لرؤساء الاقسام العلمية والاداريين . (Engbretson ,1986 p. 3255)
 وأشارت دراسة (Worcester, 1993) التي هدفت الى الكشف عن اراء التدريسيين والاداريين حول العمليات الادارية بالجامعة ، تألفت عينة الدراسة من (١٥٢) اداريا و (٣٧٢) تدريسيا اختيرو بالطريقة العشوائية البسيطة ، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة اداة رئيسية ، وتم استخدام مربع كاي وتحليل التباين الاحادي وسائل احصائية لقياس الفروق المعنوية لآراء المستفتين. وظهرت النتائج وجود اختلافات معنوية بين اراء التدريسيين والاداريين وعلى الاخص فيما يتعلق بالتقويم والاتصال كعمليات ادارية (Worcester, 19993, pz32)

الفصل الثالث

يتضمن اجراءات البحث اختبار عينة البحث الاساسية ووصف اداة البحث ، والوسائل الاحصائية المستخدمة.

المجتمع الاصلي :

يشمل المجتمع الاصلي للبحث رؤساء الاقسام العلمية والانسانية والمعاونين الاداريين ومدراء الوحدات الادارية الذين يمثلون القيادات الجامعية في جامعة ديالى ، حيث بلغ عددهم (١٠٥) منهم (٤٦) رئيس قسم من بينهم مدراء الاقسام في الجامعة ، و (٩) معاونيين اداريين ، و (٥٠) مدير وحدة ادارية . والتي زود بها الباحث من شؤون التدريسيين بالجامعة .

عينة البحث الاساسية

اختيرت عينة البحث الاساسية بالطريقة العشوائية البسيطة من المجتمع الاصلي بغض النظر عن جنسهم بلغت (٣١) رئيس قسم و (٩) معاونيين اداريين ، كما بلغت عينة الوحدات الادارية (٤٠) مدير وحدة ادارية في الجامعة والكليات التابعة لها . والجدول (١) بين ذلك .

جدول (١)

يبين توزيع افراد عينة البحث الاساسية من رؤساء الاقسام والمعاونين الاداريين ومدراء الوحدات الادارية في جامعة ديالى .

| ت | نوع العينة | المجتمع الاصلي | عينة البحث الاساسية | النسبة المئوية |
|----|------------------------|----------------|---------------------|----------------|
| ١- | رؤساء الاقسام | ٤٦ | ٣١ | ٣٨,٧٥% |
| ٢- | المعاونين الاداريين | ٩ | ٩ | ١١,٢٥% |
| ٣- | مدراء الوحدات الادارية | ٥٠ | ٤٠ | ٥٠% |
| | مج | ١٠٥ | ٨٠ | ١٠٠% |

كما تم تحديد متغيرات البحث مثل المؤهل العلمي والتخصص لكل من رؤساء الاقسام العلمية والمعانين ومدراء الوحدات الادارية من خلال المعلومات التي زود بها الباحث من افراد عينة البحث . والجدول (٢) بين ذلك.

جدول (٢)

يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي والمنصب الاداري

| ت | المؤهل العلمي | العدد | المنصب | العدد |
|----|---------------|-------|------------------|-------|
| ١- | دكتوراه | ٢٠ | رئيس قسم | ٣١ |
| ٢- | ماجستير | ٣٢ | معاون عميد اداري | ٩ |
| ٣- | بكالوريوس | ٢٨ | مدير وحده ادارية | ٤٠ |
| | مج | ٨٠ | مج | ٨٠ |

اداة البحث

من المعروف أن تحديد الاداة يتم حسب طبيعة البحث ومستلزماتة ، وبما ان البحث الحالي يهدف الى التعرف على السلوك الاداري للقيادات الجامعية فقد تم استخدام الاستبيان اداة للبحث ، الذي يمكن الاعتماد عليه في وصف السلوك الاداري، ويؤكد استخداوه من عدة باحثين منهم (التميمي، ١٩٨٩، و(فروقة، ١٩٩٢)، و(التميمي، ١٩٩٨)، و(الناصر، ٢٠٠٤)، وقد استخدم الباحث الاستبيان الذي اعدته (فروقة، ١٩٩٢، ص١٢٥-١٢٧) وقد تضمن (٢٧) فقرة تبين السلوك الاداري لرؤساء الاقسام في الجامعة الاردنية . وقد قام الباحث بتطوير الاداة لتلائم البيئة العراقية باضافة (١٠) فقرات بعد اطلاعه على الادبيات والدراسات السابقة. لذا اصبحت الاداة تحتوي على (٣٧) فقرة .

صدق الاداة

لفرض استخراج صدق الاداة عرضت فقرات الاستبيان على لجنة من المحكمين* في اختصاص التربية وعلم النفس والادارة التربوية لتقرير صلاحية الفقرات واقتراح بعضهم التعديل لصياغة بعض الفقرات لغوياً فكانت النتيجة تأييدهم للفقرات الصالحة وعددها (٣٥)فقرة ، وتم حذف الفقرات غير الصالحة وعددها (٢) فقرات لعدم ملائمتها لطبيعة العمل الاداري في جامعة ديالى ، وقد قام الباحث باجراء التعديلات المطلوبة ، وقد استقر الاستبيان على (٣٥) فقرة . اذا اعتبر الباحث موافقة (٨٠%) فاكثر من الخبراء للفقرات الصالحة ، واقل من (٨٠%) غير صالحة ، ثم قام الباحث بوضع خمسة بدائل امام كل فقرة تقيس السلوك الاداري وهي : اوافق بدرجة كبيرة جداً ، اوافق بدرجة كبيرة ، اوافق بدرجة متوسطة ، لا اوافق ، لا اوافق اطلاقاً . وقد اعطي لكل بديل درجة محددة ، اذ ان البديل اوافق بدرجة كبيرة جداً (٥) درجات، و بدرجة كبيرة (٤) درجات وبدرجة متوسطة (٣) درجات، ولا اوافق (٢) درجة ، لا اوافق اطلاقاً (١) درجة .

ثبات الاداة

لغرض استخراج ثبات الاداة، فقد تم تطبيق الاداة على عينة بلغت (٢٠) فرداً بواقع (١٠) رؤساء اقسام بضمنهم معاونين و(١٠) من مدراء الوحدات الادارية خارج عينة البحث ، يتوزعون على الجامعة والكليات التابعة لها ، ثم استخدم طريقة الاختبار واعادة الاختبار (Test-Retest) ولمدة اسبوعين ، وبعد الانتهاء من الاجابة على الاداة للفقرات البالغة (٣٥) فقرة تم تحليل استجابات افراد عينة الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وجد ان معامل الثبات يساوي (٠,٨٩) لذا تعد قيمة هذا المعامل مؤشراً جيداً للثبات، فضلاً عن اسخدام طريقة الاتساق الداخلي بين جزئي الاداة بطريقة التجزئة النصفية لحساب الثبات ، تم تقسيم الاداة عشوائياً الى نصفين متساويين ، وقد استخدم معامل ارتباط (بيرسون) بين جزئي الاداة وتم تصحيحه بمعادلة سبيرمان – براون . (عودة، ١٩٨٥، ص٢٣١) فكان (٠,٨٧) وتعد قيمة هذا المعامل مؤشراً جيداً للثبات ، وبهذا اصبحت الاداة جاهزة للتطبيق النهائي .

تطبيق الاداة

بعد التأكد من صلاحية الاداة قام الباحث بتطبيق الاداة على عينة البحث في ٢٠٠٨/٤/١٥ وانتهى التطبيق في ٢٠٠٨/٥/٢٠ وبعد جمع استمارات البحث ثم فحص استجابات العينة وظهر ان رؤساء الاقسام والمعاونين ومدراء الوحدات الادارية قد تمت اجابتهم على جميع فقرات الاستبيان ، وبذلك تم اخضاع الاستمارات كافة للتحليل الاحصائي .

* لجنة المحكمين

- ١- أ.د. ليث كريم حمد السامرائي ، اختصاص تربوية وعلم النفس ، جامعة ديالى ، كلية التربية الاساسية
- ٢- أ.د. مهند عبد الستار النعمي ، اختصاص تربوية وعلم النفس ، جامعة ديالى ، كلية التربية الاساسية
- ٣- أ.م. د. مجيل علوان الماشي ، اختصاص الادارة التربوية ، جامعة ديالى ، كلية التربية الاساسية
- ٤- أ.م. د. صالح مهدي صالح ، اختصاص التربية وعلم النفس ، الجامعة المستنصرية ، كلية التربية .
- ٥- أ.م.د. بشرى عناد مبالرك ، اختصاص علم التربوي ، جامعة ديالى ، كلية التربية الاساسية

الوسائل الاحصائية

- ١- معامل ارتباط بيرسون لايجاد الثبات (عوده ، ١٩٨٥ ، ص ٢٣١)
- ٢- الاختبار التائي لعينة واحدة لايجاد دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والمتوسط النظري لمقياس السلوك الاداري (البياتي ، ١٩٧٧ ، ص ٢٦٠) .
- ٣- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على دلالة الفروق في السلوك الاداري وفقاً لمتغيرات : سنوات الخدمة في الوظيفة ، المؤهل العلمي (الكندري ، ١٩٨٥ ، ص ١٠٤ ، ١٠٥)
- ٤- معادلة سبيرمان – براون لتصحيح الاداة . (عوده ، ١٩٨٥ ، ص ٢٣١)

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

سيتم عرض نتائج البحث ومناقشتها وفقاً لما جاء باهداف البحث وبالشكل الاتي :
للإجابة عن الاهداف الاول (التعرف على السلوك الاداري للقيادات الجامعية ودوره في تطوير العمل الجامعي في جامعة ديالى من وجهة نظر رؤساء الاقسام ومدراء الوحدات الادارية)

لقياس السلوك الاداري لرؤساء الاقسام ومدراء الوحدات الادارية استخدم الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة لايجاد دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والمتوسط النظري ، حيث بلغ المتوسط النظري (١٠٥) درجة ، وبلغ متوسط درجات افراد عينة البحث (١٤٠,٨٥) وبانحراف معياري قدره (٧٥,٩٩) والفرق دال احصائياً لأن القيمة التائية المحسوبة (٨,٦٢) اكبر من القيمة الجدولية (١,٩٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٢٨) والجدول (٣) يوضح ذلك .

جدول (٣)

بين اجابات افراد العينة باستخدام الاختبار التائي لايجاد دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والمتوسط النظري لفقرات استبيان السلوك الاداري .

| متوسط العينة | الانحراف المعياري | المتوسط النظري | القيمة التائية المحسوبة | القيمة التائية الجدولية | درجة الحرية | نستوى الدلالة |
|--------------|-------------------|----------------|-------------------------|-------------------------|-------------|---------------|
| ١٤٠,٨٥ | ٧٥,٩٩ | ١٠٥ | ٨,٦٢ | ١,٩٨ | ٧٩ | ٠,٠٥ |

وتدل هذه النتائج على ان واقع السلوك الاداري لدى القيادات الجامعية المتمثلة برؤساء الاقسام ومدراء الوحدات الادارية كان ايجابياً ، حيث اتسم بالعلاقات الانسانية التي يسودها التفاعل الايجابي من خلال ادراك قيمة العمل الجماعي التي تحصل بين القائد واعضاء الجماعة لتوجيه سلوك العاملين في الجامعة وتنسيق جهودهم وافكارهم بقصد

الوصول الى هدف محدد ، فضلاً عن قدرة وكفاية هذه العناصر في مجال عملها الإداري إذ انها تتمثل بالسلطات والصلاحيات اللازمة لتنفيذ مسؤولياتها ، نتيجة لخبراتها المترجمة في هذا المجال وقدرتها على التأثير في العاملين أي قدرة رؤساء الاقسام ومدراء الوحدات الإدارية على حثهم وتحفيزهم واقناعهم على القيام بالسلوك المرغوب ، وهذا الامر مرتبط بشخصية القائد والخصائص التي يمتلكها والتي تؤهله للتأثير على سلوك الاخرين في حرصهم وشعورهم بالعمل وتماسكهم لتحقيق الاهداف المنشودة.(حمزة ، ١٩٩١، ص٢٠٣) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (التميمي، ١٩٨٩ ، ص٩١) ، و(دراسة الناصر، ٢٠٠٤ ، ص ٤٠-٤٢)

اما فيما يتعلق بالاجابة على الهدف الثاني (هل توجد فروق ذات دلالة احصائية وفق متغيرات : مدة الخدمة ، المؤهل العلمي

أ- مدة الخدمة

لتحقيق هذا الهدف قام الباحث بايجاد دلالة الفرق بين درجات عينة الموظفين الذين تزيد مدة خدمتهم عن (١٠) سنوات فاكثروا والذين تقل مدة خدمتهم عن (١٠) سنوات فأقل على مقياس السلوك الإداري تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموظفين التي تزيد مدة خدمتهم على (١٠) سنوات فأكثروا ، والذي كان عددهم (٣٧) موظفاً ، حيث بلغت درجات المتوسط الحسابي (١٣٧,٦٥) وانحراف معياري قدره (٦٨,٧٧) درجة أما الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم عن (١٠) سنوات فأقل والذي كان عددهم (٤٣) موظفاً ، بلغ المتوسط الحسابي (١١٨,٤٢) درجة وانحراف معياري قدره (٥٨,١٧) درجة ، والفرق دال احصائياً لأن القيمة التائية المحسوبة بلغت (٣,٤٤) اكبر من القيمة التائية الجدولية والتي بلغت (2) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٥٨) والجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤)

بين الفرق بين درجات الموظفين الذين تزيد مدة خدمتهم عن (١٠) سنوات والذين تقل مدة خدمتهم عن (١٠) سنوات على مقياس السلوك الإداري .

| الدرجة الحرة | مستوى الدلالة | القيمة التائية الجدولية | القيمة التائية المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | العينة |
|--------------|---------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------|-------|--|
| ٧٨ | ٠,٠٥ | ٢ | ٣,٤٤ | ٦٨,٧٧ | ١٣٧,٦٥ | ٣٧ | الموظفين الذين تزيد مدة خدمتهم عن (١٠) سنوات فاكثروا |
| | | | | ٥٨,١٧ | ١١٨,٤٢ | ٤٣ | الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم عن (١٠) سنوات فأقل |

ويتضح من النتائج أن وصف عينة الموظفين المتمثلة بالقيادات الجامعية من رؤساء الاقسام ومدراء الوحدات الإدارية تبعاً لمتغير الخدمة في الوظيفة كان له الاثر في تقويم السلوك الإداري للقيادات الجامعية ، وقد يعني هذا خضوع الموظفين خلال مدة خدمتهم سواء كانت

قليلة او كثيرة الى نفس التعليمات والقوانين واللوائح ويتعرضون الى نفس مؤثرات البيئة الجامعية ومتغيراتها تقريباً . وماتتضمنه هذه البيئة من تفاعل يومي واتصال مستمر بين القيادات الجامعية نتيجة للثقة المتبادلة بينهم وما يحملونه من سلوك اداري ايجابي يؤدي الى تطوير عملهم الجامعي . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (التميمي، ١٩٨٩، ص١٠)

ب - المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل - ماجستير فاكثر)

لايجاد دلالة الفروق في المؤهل العلمي على مقياس السلوك الاداري ، تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من درجات عينة الموظفين الحاصلين على شهادة (البكالوريوس) فأقل ، والذي بلغ (٣٢) موظفاً ، فحين بلغت عينة الموظفين الحاصلين على شهادة (الماجستير) فاكثر (٤٨) موظفاً ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين الحاصلين على شهادة (البكالوريوس) فأقل (١٢,٧٧) درجة وبانحراف معياري مقدار (٥,٤٩) درجة ، اما المتوسط الحسابي على شهادة (الماجستير) فاكثر فقد بلغ (١٣٠,٢٢) درجة وبانحراف معياري مقداره (٣٤,٤٣) درجة . والفرق دال احصائياً لان القيمة التائية المحسوبة بلغت (٥,٦٦) اكبر من القيمة التائية الجدولية التي بلغت (٢,٩٨) عند مستوى دلالة (٥,٠٥) وبدرجة حرية (٧٨) والجدول (٥) يوضح ذلك .

جدول (٥)

يبين الفرق بين درجات الموظفين الحاصلين على شهادة (البكالوريوس) فأقل ودرجات الموظفين الحاصلين على شهادة (الماجستير) فاكثر على مقياس السلوك الاداري .

| المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القيمة التائية المحسوبة | القيمة التائية الجدولية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|----------------|-------|-----------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|-------------|
| بكالوريوس فأقل | ٣٢ | ١٢٥,٧٧ | ٥,٤٩ | ٥,٦٦ | ٢,٩٨ | ٥,٠٥ | ٧٨ |
| ماجستير فاكثر | ٤٨ | ١٣٠,٢٢ | ٣٤,٤٣ | | | | |

وتشير هذه النتائج ان وصف عينة الموظفين المتمثلة بالقيادات الجامعية من رؤساء الاقسام ومدراء الوحدات الادارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في الوظيفة يسودها الجو الايجابي نتيجة للاحترام المتبادل فيما بينهم في تذليل الصعوبات والمشكلات الادارية التي تواجههم مما يدل على ان هناك وعي وادراك للاداريين الذين يتمتعون بسلوك اداري ينسجم وطبيعة العمل الاداري الذي يمارسونه ، يقول (سليمان ، ١٩٧٨، ص٢٥٩) ان العلاقة الديمقراطية القائمة بين القيادات الجامعية تتجدد من خلال تصحيح المسار الخاطئ للسلوك الاداري في العملية التربوية عندما يصغي الاداريين للتوجيهات الادارية الحديثة بما ينسجم وطبيعة العمل الاداري . وهذا يفسر العلاقة الودية والاحترام المتبادل بين القيادات الجامعية لتحسين مستوى أدائهم في العمل الاداري وتطويره . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Engbretson , 1986 , P. 3255)

الاستنتاجات

- ١- ان السلوك الاداري للقيادات الجامعية من رؤساء اقسام ومدراء للوحدات الادارية يتم بصورة عامة بالاجابية حيث يتفقون على تعميق المضامين التربوية لمجتمع الجامعة ، وتشجيع العمل الجماعي فيما بينهم مما يؤكد احترام الزمن واستثماره بكفاءة.
- ٢- هناك اثر واضح لعلاقة السلوك الاداري بمتغير مدة الخدمة في الوظيفة ، لأن رؤيتهم في تعميق اواصر المسؤولية وقيم طبيعة العمل الاداري ، وتقبلهم النقد البناء ، حيث يساهم هذا السلوك بتشجيع المبادرات ويحفز النمو المهني لديهم .
- ٣- هناك اثر واضح لعلاقة السلوك الاداري بمتغير المؤهل العلمي ، لأن القيادات الجامعية ومدراء الوحدات الادارية لديهم التفاعل والانسجام في خصائصهم العلمية والمهنية .

التوصيات

- ١- استخدام مركز للتطوير الاداري لتطوير القيادات الجامعية ومدراء الوحدات الادارية يرتبط مباشرة برئاسة كل جامعة وتشرف عليه الوزارة لتدريبهم على سلوكيات العمل الاداري وتأهيلهم لتطوير العمل الاداري
- ٢- تنمية مبدء الشعور بالمسؤولية وفق سلوك اداري حديث لدى رؤساء الاقسام ومدراء الوحدات الادارية .
- ٣- اجراء انتخابات ديمقراطية للقيادات الجامعية متمثلة بالسلوك الاداري الرفيع وبمشاركة التدريسين والعاملين في الكلية لتطوير العمل الاداري
- ٤- توفير الحوافز لدى القيادات الجامعية بما يعزز سلوكهم الاداري واستمرارهم بالعمل في الكلية .
- ٤- تشجيع القيادات الجامعية على مواكبة التطورات التربوية الحديثة وفق سلوكيات ادارية لتطوير العمل الاداري .

المقترحات

- ١- اجراء دراسة في السلوك الاداري في الجامعات والكليات الجديدة .
- ٢- اجراء دراسة عن علاقة السلوك الاداري ببعض المتغيرات الاخرى .
- ٣- اجراء دراسة عن الخصائص النفسية والسايكولوجية للقيادات الجامعية ومدى رغبتهم في العمل الاداري.
- ٤- اجراء دراسة في تحليل السلوك الاداري تستخدم فيها ادوات غير الاستبيان كالملاحظة والمقابلة.
- ٥- اجراء دراسة مماثلة عن السلوك الاداري للتدريسين في كليات الجامعة .

المصادر

- ١- ابراهيم ، يحيى عبد الحميد . (١٩٩٦) رؤية في اعداد القادة في مجال العمل الدبلوماسي مطابع محافظة اسبوط ، جمهورية مصر العربية .
- ٢- ابراهيم ، يحيى عبد الحميد . (١٩٩٨) الادارة العصرية وجامعة المستقبل ، دار التريير للطبع والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية .
- ٣- الاشقر، وفاء محمد علي. (١٩٩٨) الانماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها اعضاء هيئتي التدريس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اردن ، الاردن
- ٤- ابو العزم ، فتوح. (١٩٧٥) العلاقات الانسانية والدراسات السلوكية ، الرياض ، السعودية .
- ٥- البياتي ، عبد الجبار توفيق وزكريا اثناسيوس . (١٩٧٧) الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس ، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية .
- ٦- التميمي ، حيدر علي حيدر . (١٩٨٩) السلوك الاداري للمشرفين الاختصاصيين الاداريين كما يراه المديرين والمعاونين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .
- ٧- التميمي ، نهاد. (١٩٩٨) نمط السلوك الاداري لرؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بغداد ، الجامعة المستنصرية .
- ٨- الحسنية ، سليم ابراهيم ، (١٩٩٩) السلوك الاداري والتنظيمي والعلوم السلوكية ، الطبعة الاولى ، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
- ٩- الحكاك ، حسن ، (١٩٧٥) نظرية المنظمة ، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر .
- ١٠- حمزة ، كريم محمد وعبد الكريم مسن باقر . (١٩٩١) علم النفس الاداري ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد .
- ١١- الدوري ، حسين وعاصم الاعرجي (١٩٧٨) مبادئ الادارة العامة ، بغداد ، مطبعة عصام .
- ١٢- درة ، عبد الباري واخرون . (١٩٩٤) : الادارة الحديثة ، الطبعة الاولى ، عمان
- ١٣- زهران ، محمود . (١٩٨٤) نظرية المنظمة ، القاهرة ، معبر عين شمس .
- ١٤- سالم ، اكرم - (٢٠٠٨) تحولات البلدان الصناعية في بداية القرن الماضي ونشأة المدرسة السلوكية ، الحوار المتمدن-العدد ٢٠٠٢ في ٢٠٠٧/٩/٨
- ١٥- سلام ، عبد الحميد . (١٩٨٢) بعض العوامل المؤثرة على السلوك الاداري لمديري وكلاء المدارس في قطر ، مجلة دراسات في الادارة التربوية ، المجلد السادس ، مركز البوث التربوية ، جامعة قطر ، الدوحة.
- ١٦- السلمي ، علي . (١٩٧١) العلوم السلوكية في التطبيق الاداري ، القاهرة ، دار المعارف ، مصر.
- ١٧- سليمان ، حقي محمد . (١٩٩٨) السلوك الاداري ، جامعة الاسكندرية ، قسم ادارة اعمال كلية التجارة ، الناشر ، دار الجامعة المصرية ، القاهرة .
- ١٨- شبيحه ، عبد المجيد تواب . (١٩٨٦) توزيع السلطة في احدى كليات التربية وعلاقته بالروح المعنوية لاعضاء الكليات ، مجلة دراسات تربوية ، القاهرة .
- ١٩- عبد الرحمن ، مصطفى رضا. (١٩٩٥) سمات رجل الاعمال : كتاب المؤتمر السنوي الثاني - القيادات الادارية في القرن الواحد والعشرين .
- ٢٠- العامري ، عدي كريم رحمن (٢٠٠٤) ، تحليل السلوك القيادي السائد لدى بعض مدراء الشباب في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية - جامعة ديالى

- ٢١- العبد اللطيف ، عبد الحلیم بن ابراهيم .(٢٠٠٠) القيادة التربوية ، مقالات مع التربويين ، مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، العدد ١٦٢ - ١ السعودية
- ٢٢- الناصر، محمد (٢٠٠٤) ، نمط السوك الاداري لرؤساء الاقسام العلمية لجامعة بغداد ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ابن رشد - جامعة بغداد ، العراق
- ٢٣- عبيدات ، احمد محمد ، (١٩٨٢) القيم المؤثرة في السلوك الاداري لمدير المدرسة الثانوية في الاردن وموقع القيم الاسلامية منها، ملخصات رسائل ماجستير في التربية ، جامعة اليرموك المجلد الثالث .
- ٢٤- عليش ، محمد ماهر . (١٩٧٦) اصول التنظيم والادارة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .
- ٢٥- عودة ، امد سلمان و خليل يوسف . (١٩٨٥) الاحصاء للباحث في التربية والعلوم الانسانية . عمان ، دار الفكر .
- ٢٦- عباس ، محمد علي . (١٩٩٤) القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات ورؤساء الاقسام العلمية كما يراها تدريسيو جامعة بغداد وعلاقتها بمعنوياتهم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية بن رشد ، جامعة بغداد ، العراق .
- ٢٧- القاضي ، فؤاد . (١٩٨١) العوامل المحددة للسلوك الاداري في جهاز الادارة العامة ، مجلة الادارة العامة ، جامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد ، العدد ٤٧ اكتوبر ، بغداد .
- ٢٨- الغمري ، ابراهيم . (١٩٧٩) الافراد والسلوك التنظيمي (الاسكندرية ، الجامعات .
- ٢٩- فروقة ، عصمت . (١٩٩٢) انماط السلوك الاداري للعمداء ورؤساء الاقسام في كليات الجامعة الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان ، الاردن .
- ٣٠- الكندري ، عبد الله رمضان ، (١٩٨٥) مبادئ الاحصاء واساليب التحليل الحصائي ، الطبعة الاولى ، الكويت ، منشورات ذات السلاسل .
- ٢٩- غواف ، كنعان . (١٩٨٠) القيادة الادارية ، الرياض ، دار السلام .
- ٣٠- لطفي ، بركات احمد . (١٩٨١) دراسات في تطوير التعليم ، اثر العلاقات الانسانية في رفع الروح المعنوية للمعلمين ، دار المريخ ، الرياض
- ٣١- الماشي ، مجبل علوان . (١٩٩٨) التوقعات المستقبلية للادارة الجامعية في العراق في القرن الحادي والعشرين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد ، العراق .
- ٣٢- المصري ، احمد محمد . (١٩٨٥) الادارة والمدير العصري ، الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر .
- ٣٣- المغيدي ، الحسن بن محمد وال ناجي ، محمد عبد الله (١٩٩٤) الاساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية .
- ٣٤- محمود هاشم زكي . (١٩٨٩) ادارة الموارد البشرية : الكويت ، دار السلاسل .
- ٣٥- مرسي ، محمد منير . (١٩٨٤) اختيار القيادة التربوية ، دار عالم الكتب ، الرياض .
- ٣٦- خزعل ، فاضل وسمير عزيز عليوي . (١٩٩٠) اثر العوامل الشخصية في سلوك وفاعلية المديرين (دراسة مبدئية) مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد .
- ٣٧- ملكية ، يونس كامل . (١٩٧٠) سايكولوجية الجماعات والقيادة ، ط٣ ، مكتبة النهضة المصرية ، مصر .
- ٣٨- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . (١٩٨٧) المؤثر الثالث للتعليم العالي ، الافاق المستقبلية ، بغداد ٢١ - ٢٨ آذار .
- ٣٩- _____ . (١٩٩٢) ندوة النهوض بالتعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد ، ٢٢ حزيران .

- ٤٠- _____ (١٩٩٢) اصلاح التعليم في العراق ، صفر ، ايلول ١٤١٠ هـ .
- ٤١- الياس ، طه الحاج . (١٩٨٤) الادارة التربوية والقيادة ، مفاهيمها ، وظائفها نظرياتها ، الطبعة الاولى ، عمان ، مكتبة الاقصى .
- ٤٢- يحيى منصور بشير علي . (١٩٩٧) قياس كفاءة الاداء الاداري الجامعي ، اطروحة دكتوراة غير منشورة الجامعة المستنصرية ، كلية التربية .
- 43- Engbretson charles ,(1989) An analysis of Leadership behavior of division chair persons In wyoming community college , Dissertation Abstract International, vol 47,no. 9
- 44- Fidler,FredE(1979)contingency theory of Leader ship Journal of Management and Development ,oct
- 45-Johnp. Compbell atal (1970) maugerial Behavior performance and effectiveness , New york , :Mc Graw Hill .
- 46- Kenneth N. Weyley , and Gary A . yuki , (1977) Organizational behavior and Personnel Psychology , Home Wood , III : Richard
- 47- March 8cSimon . (1958) Organizations . John wiley &Sons USA .
- 48- Robert tommem baum and warren H . (1973) Sen midt , How to choose a leader ship pattern , Harword Busi mess Reviro may – jime .
- 49- Richard A . Schmuck and Patricia A .(1979) Schumck , Group processes in the classroom 3 rd Brown, Co .