

الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل ((بحث ميداني))

م. د. د. حيدر عبد الرضا طراد -
م. د. د. مؤيد عبد علي -
م. م. طالب حسين -
مديرية تربية بابل
مديرية تربية بابل
جامعة كربلاء - مديرية التربية الرياضية

الفصل الأول

المقدمة:

تعد الجامعة مؤسسة تربوية اجتماعية ، ومصدر لأفكار التجديد في كل نواحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والادارية ومركز للعلم والتطور تقوم على خدمة المجتمع وتعمل على اثرائة بالمعارف والعلوم والمهارات ، وهي من النظم الاجتماعية التي تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص في اهدافها وانشطتها ، اذ تنظر اليها بعض المؤسسات بوصفها مصدر اشعاع لعوامل تطويرها ورقبها .

وبما ان الجامعة مؤسسة علمية وتربوية مسؤولة عن تنفيذ الخطط والسياسات المتعلقة بالتعليم العالي فان تحقيق الاهداف المرجوة يستلزم بالضرورة وجود ادارة جامعية علمية متطورة قادرة على توجيه العملية التربوية والتعليمية وتحسين سيرها وادائها باستمرار .

ونظرا لاتساع العملية التربوية وزيادة الاعباء الموكلة اليها لانجازها اتسع العمل الاداري والتربوي واصبحت الادارة الجامعية بذلك تمثل عنصرا اساسيا من عناصر النظام التعليمي . فهي مطالبة في الوقت الحاضر بتحسين سير العملية التعليمية والتربوية والعمل على تجديدها وتطويرها عن طريق احداث التغييرات اللازمة لذلك ، ويتم ذلك من خلال التقويم الموضوعي البناء للاستفادة من الكفاءات العلمية والتربوية وتكاتفها في توجيه الامكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق اهداف الجامعة .

والقائد الاداري الناجح هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها ، ويكون قادرا على التأثير والتفاعل معهم بحكمة ومرونة لتحقيق الاهداف المرسومة . ورئيس القسم هو احد هؤلاء القادة ، فهو العقل المفكر والموجه في قسمه وان نجاح القسم يعد نجاح له . لذلك تبرز اهمية النمط القيادي لرئيس القسم كونه مسؤولا عن قيادة اعضاء هيئة التدريس في قسمه وهو بذلك يكون مسؤولا عن تنظيم

العلاقات الناجحة فيما بينهم وتنسيق جهودهم ومتابعة اداء المهمات المناطة بهم للحصول على احسن النتائج في العمل .

أهمية البحث :

تؤدي القيادة الادارية الجامعية دورا رئيسا في تخطيط وتنفيذ أنشطة الجامعات وفعاليتها التربوية والعلمية المرسومة لها ، اذ ان الادارة تعد حجر الزاوية في نجاح المنظمات الادارية في مختلف انواعها بما فيها الجامعات لما تقوم به من دور قيادي وتنظيمي في دفع عجلة العمل بالشكل المطلوب (5) .

ولكي تقوم الجامعة بمهامها بفاعلية ونجاح فهي بحاجة الى قيادة تربوية جامعية بمواصفات خاصة ، والى ضرورة اختيار تلك القيادات من الذين يتصفون بمؤهلات علمية وادارية وتتوافر فيهم صفات القدوة الصالحة المؤمنة برسالة بناء علاقات انسانية سليمة معهم .

ان موضوع فاعلية المؤسسة التربوية الجامعية يعود بالدرجة الاساس الى النمط القيادي الذي يمارسه رئيس القسم في تفاعله مع اعضاء هيئة التدريس ، وان نجاحه في القيادة يعتمد على مدى قدرته في اختيار النمط القيادي المناسب لهم .

ويبدو ان نجاح العمل في المؤسسة التربوية الجامعية يتوقف على انشاء علاقة سليمة بين رئيس القسم واطباء هيئة التدريس تقوم على اساس فهم مشكلات الاخرين والعمل على حلها وتقليل المسافة الإنسانية بينهما والانسجام معهم بطريقة بناءة من اجل تحقيق الاهداف . ولما كان عضو هيئة التدريس احد اهم العاملين في المؤسسة التربوية الجامعية وله الدور الفاعل والمؤثر في بناء شخصية الطالب فضلا عن ما يتمتع به من مؤهلات تربوية ومهنية ، لذا ينبغي له ان يتمتع بمستوى رضا وظيفي عال لكي يتمكن من تأدية مهامه التدريسية والبحثية والإرشادية بشكل افضل .

وفي ضوء ما تقدم يتضح اهمية الدور الذي يؤديه رئيس القسم في القيادة من اجل ترجمة الاهداف التربوية الى واقع عملي وسلوكي ، ولذلك اهتمت هذه الدراسة بمعرفة العلاقة بين الانماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل .

مشكلة البحث :

بذلت في السنوات المنصرمة العديد من المحاولات الجادة ، تمثلت بالعديد من المؤتمرات والندوات والدراسات ، التي شخّصت فيها بعض جوانب الضعف في التعليم الجامعي وبخاصة الجوانب المتعلقة بالقيادة الإدارية الجامعية . اذ ان نجاح أي نظام تعليمي مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى فاعلية الادارة وقدرتها على توجيه النشاط التربوي من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة .

وقد اكد مؤتمر التعليم العالي الثالث المنعقد في العراق عام (1987) على انتشار مظاهر الضعف في اداء بعض القيادات التربوية الجامعية ودعى الى ضرورة تطوير القيادات الجامعية ، واختيار الشخص

المناسب لمن يتولى مهمة القيادة ، وتعزيز دور الادارة ودعمها بمتطلبات التجديد والتحديث والتأكيد على الدور القيادي لها .(11)

ومن خلال معايشة الباحثين للواقع الاجتماعي والتربوي للجامعة ، ولقائهم مع بعض اعضاء الهيئة التدريسية فيها ، لاحظ ان هناك تدمرا حول نمط سلوك بعض رؤساء الاقسام ، كما وجد بعض الاخفاقات القيادية والتي تعد مشكلة حقيقية تؤثر سلبا على رضا أعضاء هيئة التدريس ، مما يولد لديهم الشعور بالاحباط وربما الى عدم الرغبة في الاستمرار بمهنة التدريس او تغيير اماكن عملهم .

ونظرا لما لهذا الموضوع من اهمية في النظام التربوي للجامعات والذي نتطلع بان يتطور في ظل التقدم الحضاري المعاصر ، فقد رأى الباحثون ان يتناولوا هذا الموضوع بالبحث والذي تتلخص مشكلته في محاولة التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لرؤساء الاقسام والرضا الوظيفي لاعضاء الهيئة التدريسية .

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى الكشف عن :

1- الانماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية في جامعة بابل من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية العاملين معهم .

2- الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية .

3- العلاقة بين الانماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية والرضا الوظيفي لاعضاء الهيئة التدريسية العاملين معهم .

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بأعضاء هيئة التدريس في جامعة بابل ورؤساء الاقسام العلمية فيها للعام الدراسي 2003_2004 ،الذين مضى على خدمتهم بالجامعة سنتين فأكثر .

تحديد المصطلحات :

النمط القيادي :

"هو ذلك الاسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير على سلوك الجماعة او العاملين من اجل تحقيق اهداف المؤسسة" (6)

الاهتمام بالعمل :

"هوالنمط والسلوك الذي يقوم القائد بموجبه بتحديد الادوار وتوزيع المهام على افراد جماعة العمل ، وتوضيح اساليب وإجراءات تنفيذها والمحافظة على قنوات الاتصال المتبادلة بينهم في هذا المجال" (4)

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية :

"هو سلوك القائد في ايجاد نوع من الصداقة والاحترام والثقة المتبادلة والدفء في العلاقة بينه وبين اعضاء التنظيم " (4)

الرضا الوظيفي :

وهو " الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته ، وجماعة العمل التي يعمل معها ، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك البيئة والمنشأة اللتين يعمل فيهما (9)

الفصل الثاني

الدراسات النظرية :

القيادة :

القيادة هي " النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الاخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه(7) ، وكذلك هي " فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الافراد والجماعات وتحفيزهم لبلوغ الاهداف المطلوبة "(12) .

لقد استأثرت دراسات القيادة باهتمام الباحثين ولاسيما في علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وأصبحت دراسة السلوك القيادي تشكل محور الاهتمام لعدد كبير من الباحثين مما ادى الى بناء العديد من الاختبارات والمقاييس لتقويم أداء السلوك القيادي والقدرة على القيادة التربوية . إذ أكدت الدراسات التي قامت بها جامعة (اوهايو) في بداية عام 1940 حول الصفات المميزة للقيادة الفاعلة إلى تصنيف النمط السلوكي للقائد إلى بعدين رئيسيين هما :

الاول : المهتم بالعمل والذي يوضح العلاقة بين القائد وبين أفراد جماعته، وغالبا ما تكون علاقته بالعاملين في نطاق ما يقومون به من أعمال وواجبات .

الثاني : المهتم بالعلاقات الإنسانية والذي يعنى بالسلوك الذي يعكس الصداقة والاحترام والتقدير والثقة المتبادلة وتحقيق الانسجام والتعاون في العلاقة بين القائد وأفراد جماعته ، من خلال تعزيز الاتجاهات الايجابية نحو العمل وخلق ظروف مناسبة تتصف بالأمن والطمأنينة .

وفيما بعد أظهرت دراسات أخرى استفادت من هذه الأبعاد ولكن بتسميات مختلفة ، فقد أظهرت دراسات جامعة (مشيجان) ان النمط القيادي المهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية يحقق إنتاجية ورضا عند العاملين أفضل من النمط القيادي المهتم بالعمل فقط .(10)

لقد اخذ الباحثون بهذا التصنيف للأنماط القيادية على الرغم من وجود تصنيفات أخرى نظرا لشبوح هذا التصنيف واستخدامه في الكثير من الدراسات والبحوث التي تمكن الباحثون من الإطلاع عليها ، كما ان أي منظمة تتكون من جانبين رئيسيين ، جانب هيكل تنظيمي يمثل بعد العمل ، وجانب إنساني يمثل العناصر البشرية المكونة للتنظيم .

الرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي من أهم العناصر التي تساعد على زيادة الإنتاج واستمرارية المؤسسة وزيادة فاعليتها وكفاءتها ، وهو موضوع على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية ، لارتباطه بممارساتهم لمختلف أبعاد متطلبات دورهم الذي يستغرق معظم وقتهم داخل المؤسسة وخارجها . ولا بد للقيادة التربوية الجامعية من الوقوف على العوامل المؤدية الى رضا أعضاء الهيئة التدريسية لتتمكن من توفير الجو الملائم لهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بنجاح (2)

ان مفهوم الرضا الوظيفي يشير إلى مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة أي ان الرضا الوظيفي طبقا لذلك يعبر عن الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله على نحو يعكس نظريته وتقويمه لعنصر او أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل . إلا انه من المفيد ان نلفت النظر الى مفهوم الرضا الوظيفي من ناحيتين هما :

اولا: الرضا العام ، ويشير الى اتجاه الفرد نحو عمله بشكل عام دون ان يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد اكثر من غيرها فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها اصلا .

ثانيا : الرضا النوعي ، ويشير الى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله ، وتتضمن تلك الجوانب ، سياسة المنظمة ، الأجور ، الإشراف ، الرعاية الصحية والاجتماعية ، ظروف العمل ، العلاقات مع الزملاء وأساليب الاتصال داخل المنظمة وغيرها من جوانب الرضا المتعددة(2)

الدراسات المشابهة:

1- دراسة الطراونة، 1999 :

اجريت هذه الدراسة لمعرفة (الانماط القيادية لرؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس). وتالفت عينة الدراسة من (300) تدريسي تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الاصل البالغ (1348) فردا . وقد استخدمت عدة وسائل احصائية لتحليل البيانات كمعامل ارتباط بيرسون والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي وتحليل التباين التثائي . ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة تركيز رؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية الرسمية والاهلية على بعدي النمط القيادي (العمل ، والعلاقات الانسانية) ، فضلا عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعدي النمط القيادي لرؤساء الاقسام (العمل ، والعلاقات الانسانية) والرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس .(3)

2- دراسة جامبي ، 1984 :

هدفت هذه الدراسة لمعرفة (العلاقة بين السلوك القيادي لرؤساء الاقسام العلمية ومعنويات الهيئة التدريسية لكلية التربية التابعة لجامعة الملك سعود بالرياض) . وتالفت عينة الدراسة من (101) تدريسي و (15) رئيس قسم علمي ، واستخدمت استبانة وصف السلوك القيادي (LBDQ) ببعديه العمل والعلاقات الانسانية ، فضلا عن استخدام استبانة (بورديو) للمعنويات . كما استخدمت الدراسة الاختبار التائي ومعامل ارتباط بيرسون ، والانحدار في معالجة البيانات احصائيا .

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان رؤساء الاقسام العلمية اكثر اهتماما بالعلاقات الانسانية من الاهتمام بالعمل ، كما اشارت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا بين السلوك القيادي المهتم بالعمل ومعنويات التدريسيين .(1)

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

منهج البحث :

ان اختيار المنهج الصحيح لحل المشكلات يعتمد على طبيعة المشكلة المراد حلها . لذلك استخدم الباحثون المنهج الوصفي بطريقة العلاقات الارتباطية لأنها تهتم بالكشف عن العلاقة بين متغيرين او أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية ، وهذا ما يتلاءم مع طبيعيتها الدراسة الحالية .

عينة البحث:

ان من اهم الأمور العملية التي يجب على الباحث مراعاتها هي الحصول على عينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا حقيقيا وصادقا . لذلك اشتملت عينة البحث على (100) تدريسي من جامعة بابل يمثلون (20) قسما بواقع (5) تدريسيين من كل قسم ، اخذت من مجتمع الاصل البالغ (712) تدريسي ، وقد تم اختيار افراد العينة عشوائيا ، وكما مبين في الجدول (1).

الجدول (1)

يبين عدد التدريسيين المشمولين في الدراسة والكليات والأقسام التي ينتمون إليها

ت	الكلية	القسم	عدد التدريسيين	ت	الكلية	القسم	عدد التدريسيين
1	التربية	العربي	5	11		الكهرباء	5
2		الانكليزي	5	12	الطب	-	5
3		الجغرافية	5	13	طب الاسنان	-	5
4	التربية الرياضية	-	5	14	التربية الاساس	الرياضيات	5
5	العلوم	الكيمياء	5	15		العربي	5
6		الفيزياء	5	16		الانكليزي	5
7		الحاسبات	5	17	علوم بنات	الحاسبات	5
8	القانون	-	5	18		الاحياء	5
9	الهندسة	الميكانيك	5	19	التربية الفنية	المسرح	5
10		المدني	5	20		السيراميك	5
					المجموع		100

ادوات البحث :

لغرض استكمال إجراءات البحث استخدم الباحثون الأدوات الآتية :

- 1- المقابلات الشخصية .
- 2- استمارة استبيان لقياس الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية.
- 3- استمارة استبيان لقياس الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية .

إجراءات البحث :

من اجل التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية لابد من قياس الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام أثناء عملهم في ادارة شؤون القسم. اذ ان لكل رئيس قسم نمط أو اسلوب قيادي معين ينتجه في الادارة للتعامل مع التدريسيين الذين ينتمون الى قسمه. ومن اجل ذلك استخدم الباحثون مقياس الأنماط القيادية ببعديه العمل، والعلاقات الإنسانية . كما تم استخدام مقياس الرضا الوظيفي من اجل التعرف على الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية وفيما يلي وصف لأداتي البحث :

مقياس الأنماط القيادية :

استخدم الباحثون مقياس (الشلول) الرباعي⁽³⁾ المعدل عن مقياس (ليكرت) (ملحق 1) . فقد تكون المقياس من (50) فقرة تعبر عن المهام والممارسات القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام وفق بعدي (العمل ، والعلاقات الإنسانية) وبقاع (25) فقرة لكل بعد ، إذ يتضمن بعد العمل الفقرات من (1-25) في حين يتضمن بعد العلاقات الانسانية الفقرات من (26-50) . يقتصر المقياس على اربع درجات يحدد المستجيب النمط القيادي وذلك باختيار احد البدائل الآتية : دائما (4) ، غالبا (3) ، أحيانا (2) ، نادرا (1) . وقد حددت الأوزان من (1-4) درجات لكل فقرة من فقرات المقياس ويتم الحصول على الدرجة النهائية للنمط القيادي من خلال جمع درجات الفقرات من (1-50) .

ولأجل معرفة درجة ثبات المقياس قام الباحثون باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار على عينه مؤلفة من (5) تدريسيين تم اختيارهم عشوائيا من جامعة بابل وكانت المدة الزمنية بين التطبيقين الاول والثاني أسبوعين ، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجات التطبيقين وجد انها تساوي (0.88) لبعد العمل و(0.90) لبعد العلاقات الانسانية وهذه القيم عالية مما يؤكد ثبات الإخبار .

وقد تم التحقق من صدق المقياس من خلال ايجاد الصدق الظاهري وذلك عن طريق عرضة على مجموعة من الخبراء والمختصين^(*) . وبعد الإطلاع على النتائج تبين ان هناك اتفاقا بنسبة (100%) على جميع الفقرات وبهذا تم اعتماد المقياس .

وترتبط الموضوعية بطريقة تصحيح الاختبار اكثر من ارتباطها بالاختبار (المقياس) نفسه . ومن هذا فان الاختبار الموضوعي هو الذي يحصل فيه المختبر على الدرجة ذاتها مهما اختلف المصححون .⁽⁸⁾ وهذه الخاصية متوفرة في المقياس الحالي ، إذ ان الدرجة توضع على اساس استجابة التدريسي المختبر بالاضافة الى وضوح فقرات تطبيق المقياس وتعليماته

مقياس الرضا الوظيفي :

أما أداة وصف مستوى الرضا الوظيفي⁽³⁾ لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل (ملحق 2) ، فقد تكونت من (50) فقرة منها (25) فقرة ايجابية و(25) فقرة سلبية تتضمن معلومات تتعلق بجوانب العمل المختلفة المرتبطة بمستوى رضا عضو الهيئة التدريسية عن عمله ، وقد استخدم

(*) السادة الخبراء :

د. كامل الكبيسي	استاذ	قياس وتقويم	كلية التربية - ابن رشد - جامعة بغداد
د. شذى العجيلي	استاذ	علم النفس التربوي	كلية التربية - ابن رشد - جامعة بغداد
د. محمد الياسري	استاذ	اختبار وقياس	كلية التربية الرياضية - جامعة بابل
د. ياسين علوان	استاذ مساعد	علم النفس الرياضي	كلية التربية الرياضية - جامعة بابل

2)

الباحثون مقياس الرضا الوظيفي التدريجي الرباعي للإجابة عن كل فقرة وذلك باختيار احد البدائل الآتية : دائما (4) ، غالبا (3) ، أحيانا (2) ، نادرا (1) . وقد أعطيت الفقرات الايجابية الدرجات (3، 4، 2، 1) على الترتيب وأعطيت الفقرات السلبية (1، 2، 3، 4) . ويتم الحصول على الدرجة النهائية للمقياس من خلال جمع درجات الفقرات من (1-50) .

ومن اجل معرفة صلاحية الاختبار وملائمته لافراد العينة تم اتباع الإجراءات نفسها التي اتبعت في مقياس الأنماط القيادية ، اذ حصل المقياس على درجة ثبات بلغت (87%) وكذلك حصل على نسبة اتفاق بلغت (100 %) من قبل الخبراء مما يؤكد صدقه في قياس المتغير الذي وضع لأجله وهو الرضا الوظيفي وكذلك امتاز بالموضوعية العالية نتيجة لوضوح فقراته وتعليماته بالاضافة الى ان أسئلته وأجوبته محددة والإجابة عنها تتم بسهولة وبدون أي لبس .

العينة الاستطلاعية :

لغرض معرفة مدى وضوح تعليمات المقياس وملاءمتها لأفراد العينة من حيث الصياغة والمعنى بالإضافة الى معرفة السلبيات والمعوقات التي قد تعترض عملية تطبيق الاختبار وتجاوزها من اجل سلامة الإجراءات الاساسية للبحث . قام الباحثون بتوزيع استمارات المقياس على عينة من التدريسيين في جامعة بابل قوامهم (5) تدريسيين اختيروا بطريقة عشوائية . وقد تبين ان التعليمات والفقرات واضحة ومفهومة لديهم فضلا عن عدم وجود سلبيات او معوقات خلال التجربة .

تطبيق أداتي البحث :

تم توزيع مقياسي البحث على افراد العينة المتكونة من اساتذة جامعة بابل (التدريسيون منهم) ومن مختلف الكليات والاقسام التابعة لها ، والبالغ عددهم (100) تدريسي (انظر جدول (1)) وبعد جمع الاستمارات ، تم وضع الدرجات وتفرغ البيانات بالاعتماد على مفاتيح الأسئلة ، ومن ثم الحصول على الدرجات النهائية لنتائج المقياسين .

الوسائل الاحصائية :

تم استخدام الوسائل الاحصائية الاتية لتحقيق اهداف البحث :

- 1- الوسط الحسابي .
- 2- الانحراف المعياري .
- 3- النسبة المئوية .
- 4- مربع كاي .
- 5- معامل ارتباط بيرسون .
- 6- اختبار (T) للظواهر الكمية .

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها :

بغية وصف طبيعة الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل نمط ، إذ حصل نمط العلاقات الإنسانية على متوسط حسابي بلغ (25.81) وبانحراف معياري (8.42) ونسبة مئوية بلغت (61%) من إجابات عينة البحث . أما نمط العمل فقد حصل على متوسط حسابي بلغ (41.72) وبانحراف معياري (31.15) ونسبة مئوية بلغت (39%) وكما موضح في الجدول (2) .

جدول (2)

يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث للأنماط القيادية

ت	النمط القيادي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	العلاقات الإنسانية	61	81, 25	8, 42	61 %
2	العمل	39	72, 31	15, 31	39 %
	المجموع	100			100 %

من خلال ملاحظة النسب المئوية في الجدول (2) نجد ان نمط العلاقات الإنسانية هو الأكثر شيوعاً واستخداماً عند رؤساء الأقسام . ويرى الباحثون ان شيوع نمط العلاقات الإنسانية في جامعة بابل وخاصة عند رؤساء الأقسام يعكس الاتجاه الصحيح الذي تسير عليه العملية التربوية والقيادية في المجتمع الجامعي والذي يعد جزءاً من المجتمع العراقي المتوجه نحو الأسلوب الديمقراطي في إدارة جميع مؤسساته والذي يهتم بالعلاقات الإنسانية ويؤمن بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي من اجل التخفيف من المركزية الشديدة عن طريق تفويض صلاحيات أكثر الى الأفراد .

ان تعزيز الاتجاه الانساني في الجامعات التدريسية لايرفع من معنويات افرادها ويعمل على إطلاق طاقاتهم المبدعة فحسب بل يوفر لأفرادها الأمن النفسي الذي يعتبر القاعدة الأساسية للتفاعل وروح الانتماء والرضا الوظيفي .
وتحقيقاً للهدف الثاني وهو التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى افراد العينة نلاحظ
جدول (3) .

جدول (3)

يوضح النسبة المئوية ودلالاتها في مقياس الرضا الوظيفي

المستويات	المدى المعياري	عدد	المتوسط	الانحراف	النسبة	دلالاتها في مقياس
-----------	----------------	-----	---------	----------	--------	-------------------

الرضا الوظيفي	المئوية	المعياري	الحسابي	الأفراد	للدراجات	
ضعيف	18 %	8 . 75	89	18	100 - 50	الاول
متوسط	72 %	12 . 32	136	72	150 - 101	الثاني
عالي	10 %	6 . 63	162	10	200 - 151	الثالث
	100%			100		المجموع

يتضح من جدول (3) ان مانسبته (10 %) من التدريسيين هم في حالة رضا وظيفي عالي ، بمتوسط حسابي مقداره (162) وانحراف معياري (6.63)، في حين ان ما نسبته (72 %) من التدريسيين هم في حالة رضا وظيفي متوسط ، بمتوسط حسابي مقداره (136) وانحراف معياري (12.32)، اما التدريسيين الآخرين والذين يشكلون ما نسبته (18 %) من افراد العينة فهم في حالة رضا وظيفي ضعيف ، بمتوسط حسابي مقداره (89) وانحراف معياري (8.75) . ولمعرفة حقيقة الفروق بين مستويات الرضا الوظيفي تم استخدام مربع كاي لعينة واحدة ، وقد دلت النتائج على وجود فروق حقيقية بينها ، اذ بلغت قيمة (كاي) المحسوبة (68.29) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (0.5) البالغة (5 . 99).

من خلال النتائج السابقة التي تم التوصل اليها يتبين لنا ان اغلب افراد الهيئة التدريسية في جامعة بابل هم في مستوى متوسط من الرضا الوظيفي ، يليه المستوى الضعيف ثم المستوى العالي من الرضا الوظيفي . وهذا يعد مؤشرا صحيا إذ ان اغلب أعضاء الهيئة التدريسية في حالة رضا وظيفي اذا اخذنا بنظر الاعتبار المستويين العالي والمتوسط واللذان يشكلان النسبة الاكبر من افراد العينة وهي (90 %) من العدد الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية.

ويعزو الباحثين هذه النتيجة الى ارتفاع المستوى المعاشي للتدريسيين وخاصة في الفترة الأخيرة نظرا للزيادة الملحوظة في الرواتب الشهرية بالإضافة الى ارتفاع اجور المحاضرات الإضافية ، كذلك تحسن مستوى التجهيزات والمستلزمات اللازمة للعملية التدريسية ، وهذا ينعكس ايجابا على الروح المعنوية للتدريسي ومن ثم الرضا عن العمل والوظيفية التي يؤديها .

وتحقيقا للهدف الثالث وهو التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الاقسام والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما موضحة في جدول (4) وجدول (5) .

جدول (4)

يوضح طبيعة العلاقة بين نمط العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي

معامل ارتباط	قيمة T	قيمة T	مستوى	درجة الحرية	طبيعة
--------------	--------	--------	-------	-------------	-------

الارتباط		الدلالة	الجدولية	المحسوبة	بيرسون
معنوي	99	0.05	2.00	8.24	0.64

من خلال ملاحظة جدول (4) يتبين لنا ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين نمط العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي للهيئة التدريسية ، اذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.64) ولمعرفة معنوية الارتباط تم استخدام اختبار (T) لذلك ، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.24) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (99). وهذا يدل على ان استخدام رؤساء الأقسام النمط القيادي المرتبط بالعلاقات الإنسانية يؤدي الى شعور أعضاء الهيئة التدريسية بالرضا الوظيفي . إذ ان التعامل الإنساني المبني على الثقة وتبادل الآراء والأفكار في إدارة شؤون العمل بين الرئيس والمرؤوسين بالإضافة إلى الحوار الديمقراطي المرن كل ذلك يؤدي الى الشعور بالرضا والراحة النفسية والذي ينعكس إيجاباً على مستوى العمل والإنتاج .

جدول (5)

يوضح طبيعة العلاقة بين نمط العمل والرضا الوظيفي

معامل ارتباط بيرسون	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	طبيعة الارتباط
0.43	4.71	2.00	0.05	99	معنوي

كما يتبين لنا من خلال ملاحظة جدول (5) ان هناك علاقة ارتباط معنوية أيضاً بين نمط القيادة المرتبط بالعمل والرضا الوظيفي ، اذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.42) وباستخدام اختبار (T) لمعرفة معنوية الارتباط بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.71) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (99).

وهذا يشير أيضاً الى ان هناك دور ايجابي لاستخدام نمط القيادة المرتبط بالعمل من قبل رؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي للهيئة التدريسية ، اذ ان هناك بعض التدريسيين يفضلون التعامل الجدي والحازم أثناء العمل من اجل ان يكون هناك انضباط والتزام أكثر وبالتالي تحقيق نتائج طيبة ، وهذه الفئة من التدريسيين تمتاز في الغالب بالجدية والالتزام في العمل وتعطي العلاقات الإنسانية درجة ثانوية من الأهمية ، لهذا تفضل هذه الفئة القيادة الجدية المهمة بالعمل .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات :

توصل الباحثون في نهاية بحثهم الى الاستنتاجات الآتية :

- 1- ان النمط القيادي المرتبط بالعلاقات الإنسانية هو النمط السائد عند رؤساء الأقسام في جامعة بابل .
- 2- ان النمط القيادي المرتبط بالعلاقات الإنسانية يؤدي الى الرضا الوظيفي عند أعضاء الهيئة التدريسية .
- 3- ان النمط القيادي المرتبط بالعمل كان أكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية من النمط الأخر .
- 4- هناك علاقة ارتباط حقيقية بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل .

التوصيات :

- 1- من الضروري ان يسود نمط القيادة المرتبط بالعلاقات الإنسانية بين أوساط رؤساء الأقسام لما له من آثار ايجابية على الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.
- 2- من الضروري ان يتم اختيار رئيس القسم عن طريق الانتخاب الديمقراطي وعلى أساس الكفاءة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية بدلا من التعيين .
- 3- إجراء دراسة مشابهة للتعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم .
- 4- إجراء دراسة مشابهة لتشمل كافة جامعات العراق .

المصادر :

- 1- حسين عبد الله فثل . اساليب القيادة التربوية لمديري ومديرات معاهد اعداد المعلمين والمعلمات ، كما يراها المدرسون والمدرسات وعلاقتها بمعنوياتهم ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية- ابن رشد ، جامعة بغداد ، 1998.ص60,59
- 2- سليمان الخضري و سلامة محمد : الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر . مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد 30 ، ابريل ، 1982 .ص.83,75
- 3- سليمان محمد ابراهيم الطراونة . الانماط القيادية لرؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية الرسمية والاهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية- ابن رشد ، جامعة بغداد ، 1999 .ص.م.س. 119.118.117.116
- 4- طريف شوقي فرج . السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، 1993، ص.88

- 5- عمر محمد . تحسين الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي ، قراءات حول التعليم العالي ، مكتبة اليونسكو الإقليمية في الدول العربية ، العدران (6 ، 7) آذار ، 1993 . ص 22 ، ص 24
- 6- محمد حسين البياع . القيادة الإدارية في ضوء المنهج العالي ، بغداد ، دار واسط ، 1984 . ص 136
- 7- محمد حسن العمارة . مبادئ الإدارة المدرسية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 75
- 8- مصطفى محمود الإمام و (آخرون) : التقويم والقياس ، بغداد ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، 1990 . ص 19
- 9- ناصيف عبد الخالق . الرضا وأثره على إنتاجية العمل ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، السنة السادسة ، آذار ، 1982 . ص 24
- 10- نبيل احمد . القيادة الإدارية في اطار منهج وفلسفة النظم ، دراسات في الإدارة التربوية ، جامعة قطر ، مجلد 6 ، 1984 . ص 159
- 11- وزارة التعليم العالي والبحث العالي . المؤتمر الثالث للتعليم العالي في العراق ، من (21 - 23) تموز ، مطبعة وزارة التعليم العالي ، بغداد ، 1987 . ص 18، ص 29
- 12- يونس عبد العزيز و يحيى عبد الكريم : مدخل الى علم الإدارة ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 1995 . ص 125

الملاحق :

الملحق (1)

مقياس الأنماط القيادية

بسم الله الرحمن الرحيم

-----الأستاذ الفاضل-----

يروم الباحثون بدراسة (الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل) . وبين يديك مجموعة من الفقرات يرجى الإجابة عنها بصراحة وذلك بوضع إشارة (/) أمام كل عبارة وتحت إحدى درجات المقياس التدريجي ، علما ان ما تدلي به من معلومات هي لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم .

مع الشكر والتقدير .. م . د حيدر عبد الرضا م . د مؤيد عبد علي م . م طالب حسين

المرتبة العلمية :

عدد سنوات الخدمة في الجامعة :

الكلية والقسم :

الجنس :

ت	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
المجال الأول : بعد العمل					
1	يطلب من أعضاء الهيئة التدريسية التقيد التام بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها .				
2	يتخذ قراراته بمعزل عن مرؤوسيه .				
3	يوجه ذوي الانجاز المتدني من أعضاء هيئة التدريس .				
4	يحرص على استقرار الملاك التدريسي .				
5	يحرص على تنسيق أعمال اللجان التي يشترك فيها اعضاء الهيئة التدريسية .				
6	يتحدث باسم أعضاء الهيئة التدريسية ويمثلهم في الاجتماعات واللقاءات .				
7	يحرص على ان يعمل اعضاء الهيئة التدريسية بأقصى جهدهم .				
8	يتابع دوام اعضاء الهيئة التدريسية .				
9	يدير القسم بعزم .				
10	ينظم العمل لتحقيق كفاءة افضل .				
11	ينظم العمل لتحقيق فاعلية اكبر .				
12	يتصرف من دون المشاورة مع اعضاء الهيئة التدريسية .				
13	يطلب استعمال اساليب مقننة في العمل .				
14	يرفض توضيح ابعاد تصرفاته في العمل .				
15	يسعى جاهدا الى الاحتفاظ بمعدل عال في العمل .				
16	يحث اعضاء الهيئة التدريسية على رفع المستوى العلمي للطلبة .				
17	يؤكد ضرورة إنجاز الاعمال في الموعد المحدد .				
18	يطالب اعضاء الهيئة التدريسية الدقة في عملهم .				
19	يتابع تنفيذ القرارات الادارية .				
20	يحرص على حضور الاجتماعات في موعدها .				
21	يرسخ القيم والتقاليد الجامعية ويعتمدها أساسا للتعامل .				
22	يحث على استخدام اساليب جديدة في العمل .				
23	يناقش الاداء التحصيلي للطلبة وبمشاركة اعضاء الهيئة التدريسية بهدف التحسين والتطور .				
24	يعمل على توزيع المواد الدراسية على اعضاء الهيئة التدريسية على اساس التخصص والخبرة والرغبة .				
25	يستخدم المعايير العلمية في تقويم اداء اعضاء الهيئة				

التدريسية .	
المجال الثاني : بعد العلاقات الإنسانية	
26	يؤكد أهمية دور عضو الهيئة التدريسية في الجامعة .
27	يتعامل مع اعضاء الهيئة التدريسية في القسم بوصفهم زملاء .
28	يخصص وقتا للاستماع لأعضاء الهيئة التدريسية .
29	يحاول التعرف على اوجه معاناة اعضاء الهيئة التدريسية في العمل ويساعدهم على حلها .
30	يساهم في خلق مناخ ديمقراطي ويشعر عضو الهيئة التدريسية باهميته وقيمه .
31	يقدر جهود اعضاء الهيئة التدريسية ويثني عليها .
32	يسمح لأعضاء الهيئة التدريسية في مناقشة الاعمال التي توكل لهم .
33	يقدم بعض الخدمات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية .
34	يتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية بعدالة .
35	يحترم اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية ويستفيد منها .
36	يؤمن بمبدأ العمل الجماعي مع اعضاء الهيئة التدريسية .
37	يعمل على تحفيز اعضاء الهيئة التدريسية ماديا ومعنويا .
38	يهتم بحل الخلافات بين اعضاء الهيئة التدريسية.
39	يعمل على توزيع الساعات التدريسية الاضافية بعدالة على اعضاء الهيئة التدريسية.
40	ييدي الراحة واللفظ اثناء حديثه مع اعضاء الهيئة التدريسية .
41	يراعي الفروق الفردية بين اعضاء الهيئة التدريسية .
42	يعمل على اشارك اعضاء الهيئة التدريسية في جميع القرارات المتعلقة بشؤون القسم .
43	يهتم بالتواصل مع اعضاء الهيئة التدريسية ويشاركهم أفراحهم وأحزانهم .
44	يعرض افكاره للمناقشة مع اعضاء الهيئة التدريسية قبل تطبيقها .
45	يتعامل مع اعضاء هيئة التدريس باحترام .
46	يشجب كل مظاهر التحيز والمحابة .
47	ينمي لدى عضو هيئة التدريس روح المبادرة وتحمل المسؤولية .

48	تعامله مع اعضاء هيئة التدريس واضح وصريح .
49	لطيف يسهل التعامل معه .
50	يهيئ لأعضاء الهيئة التدريسية فرصا لتوظيف مهاراتهم .

الملحق (2)

مقياس الرضا الوظيفي

بسم الله الرحمن الرحيم

-----الاستاذ الفاضل-----

يروم الباحثون بدراسة (الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل) . وبين يديك مجموعة من الفقرات يرجى الإجابة عنها بصراحة وذلك بوضع اشارة (/) امام كل عبارة وتحت احدى درجات المقياس التدريجي ، علما ان ما تدلي به من معلومات هي لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم .
مع الشكر والتقدير ..

م . د . حيدر عبد الرضا

م . د . مؤيد عبد علي

م . م . طالب حسين

ت	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
1	اشعر بان عملي يحقق لي مكانة اجتماعية جيدة .				
2	لاتعطي لي الحرية الكافية للتعبير عن رأبي في العمل .				
3	تتوافر مقاييس عادلة وموضوعية لتقويم عضو هيئة التدريس .				
4	راتبي الشهري يؤمن لي حياة كريمة ويغطي احتياجاتي .				
5	اشعر بغياب فرص النمو المهني .				
6	مهنتي تزيدني احتراما عند الآخرين .				
7	اشعر بعدم توفر الامكانات والتسهيلات والتقنيات الضرورية .				
8	اشعر بغياب فرص النمو الوظيفي .				
9	اشعر بامكانية انتقاد تصرف رئيس القسم .				
10	اشعر بان رئيس القسم يعمل على تشخيص الأوضاع بأسلوب علمي سعيا الى افضل وضع وأحسن أداء .				
11	اشعر بان مهنتي تتيح لي فرصة الإبداع والابتكار .				
12	اشعر بالانتماء الى الجامعة والكلية التي اعلم فيها .				
13	اشعر بالاحترام والتقدير والتشجيع من قبل رئيسي لأدائي المتميز في العمل .				
14	تتوافر المصادر التعليمية اللازمة للعمل .				

15	اشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل .
16	تمنح الكلية الوقت لعضو هيئة التدريس لإجراء البحوث والدراسات .
17	اشعر بان القيادات الأكاديمية غير مؤهلة إداريا .
18	اشعر بعدم وضوح رئيسي في التعامل معي .
19	اشعر بان فرص الترقية والترفيه تحكمهما العلاقات الشخصية .
20	اشعر بان الخدمة الاجتماعية والترفيهية والرياضية قليلة .
21	اشعر بان ادوات المكتب وتجهيزاته غير كافية .
22	عدد الساعات التي اعمل فيها داخل الكلية يثقل كاهلي.
23	لا يقدر رئيس القسم أهمية المادة التي ادرسها.
24	مختبرات التدريس وقاعاته مناسبة .
25	لا توجد عدالة في توزيع اوقات المحاضرات بين الزملاء داخل القسم الواحد .
26	اشعر بعدالة رئيسي المباشر في العمل .
27	تتناسب المادة التي ادرسها مع تخصصي .
28	احصل على الدعم المادي اللازم لإجراء البحوث والدراسات .
29	ينظر المجتمع الى عملي باحترام .
30	اشعر بميل الطلاب تجاه المادة التي ادرسها ويقبلون عليها .
31	اشعر بان رئيس القسم لاياخذ برأي الآخرين في حكمه على شخصي وعملي .
32	اشعر بان دفاع ذاتي نحو مهنتي .
33	اشعر بالانسجام مع اعضاء هيئة التدريس .
34	اشعر بحيوية رئيسي ونشاطه في انجاز العمل .
35	اشعر بان اليوم الدراسي يمر بسرعة .
36	اجد من رئيسي المباشر تعاوننا .
37	اشعر بان طلابي يحترموني لتقنتهم بقدراتي .
38	اشعر بعدم الاستقرار الوظيفي في العمل .
39	الأنظمة والإجراءات المتبعة غير مرضية .
40	اشعر بالتحيز وعدم المساواة في المعاملة من قبل رئيسي بين اعضاء الهيئة التدريسية .
41	اشعر بكثرة التدخل في شؤون عضو هيئة التدريس وسلب استقلاله الاكاديمي .
42	أحس بتغليب المصلحة الشخصية من قبل رئيسي على المصلحة العامة .
43	اشعر بمضايقه رئيس القسم لعضو هيئة التدريس لأبسط الاسباب .
44	لا يتناسب راتبي مع طبيعة العمل ومقدار الجهد المبذول .
45	يعمل رئيس القسم على النيل من مكانتي بين زملائي في العمل .

				اشعر بان الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم لي غير مجزية .	46
				اشعر بوجود تكتلات بين زملائي في العمل .	47
				اشعر بان مستقبل أسرتي غير مضمون ماديا .	48
				اشعر بتفضيل الطالب على عضو هيئة التدريس في حالة نشوب خلاف بينهما .	49
				اشعر بعدم توفر الفرص لأعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في المؤتمرات الجامعية .	50

- (1) محمد حسن البياع . القيادة الادارية في ضوء المنهج العلمي ، بغداد ، دار واسط ، 1984 ، ص136 .
 (2) طريف شوقي فرج . السلوك القيادي وفعالية الادارة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، 1992 ، ص88 .
 (1) سليمان محمد ابراهيم الطراونة . المصدر السابق ، ص116 ، 117 .