

أثر بعض المتغيرات الوظيفية في سلوك القيادات الإدارية : (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)

حيدر خضر سليمان^(١)

المخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى عناية عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بالعمل والإنتاج (العملية التدريسية والعملية الإدارية) ومدى عنايتهم بالعاملين (بناء علاقات طيبة مع الطلبة والموظفين) فضلاً عن أثر عدد من المتغيرات الوظيفية مثل (المركز الوظيفي، اللقب العلمي، مدة الخدمة). تكونت العينة من (١٠٠) قيايدي جامعة الموصل اختيروا بصورة عشوائية وشملت كليات جامعة الموصل جميعها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة هذه الدراسة واستخدم الاستبيان أداة لجمع المعلومات. عولجت البيانات إحصائياً باستخدام تحليل التباين الأحادي، فأظهرت نتائج التحليل أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية لهم ميل بالعناية بالعمل وبالعلاقات الإنسانية، وهناك فروق دالة إحصائية في العناية بالعمل وبالعلاقات الإنسانية تبعاً لمتغيرات المركز الوظيفي واللقب العلمي في حين لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في العناية بالعمل والعلاقات الإنسانية تبعاً لمتغير مدة الخدمة (سنوات الخبرة)، وفي ضوء نتائج البحث قدم الباحث عدداً من التوصيات.

Abstract

This research is intended to shed light on the space of care the deans of the colleges and heads of scientific departments show towards work and production (teaching and managing processes) and how much care they show towards their employees, i.e building good relationship with their officials and students, in addition to a number of functional variables such as positions, academic titles, and serving periods). The study sample comprises (100) university leaders, who have been randomly chosen from Mosul University. The researcher has followed the descriptive method which properly suits this study and questionnaire for collecting data. These data have been manipulated using one way variant analysis. Consequently the analysis shown that the deans and heads have a tendency towards care to work and human relationships. Besides, there are statistical differences in the care towards work and human relationships according to the variables of position and academic titles. Whereas there are no such differences towards work and human relationships in the matter of years of experience. On the light of these results, the researcher presents a number of recommendations.

(١) مدرس مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

١. الجانب النظري:

أهمية الدراسة:

تعد القيادة الإدارية من المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وذلك لدورها في جعل أداء الجماعة أكثر فاعلية ومساهمتها في توجيه سلوك الأفراد في المنظمة كما أن للقيادة دوراً في تماسك الجماعة وتنظيم سلوكها وبناء مستقبلها، وهذا يرتبط بطبيعة القيادة الإدارية التي تهيم على قدراتها المادية والبشرية، ويعتمد نجاح القائد وتقدمه في المجال الإداري على مهارته وقدرته في قيادة الآخرين ويختلف عمداً ورؤساء الأقسام العلمية في سلوكهم القيادي واختيارهم لأنماط القيادة فهناك من يميل إلى المركزية في التعامل مع المرؤوسين، وهناك بالمقابل من يفضل النمط الديمقراطي، وهذا ما أكدته الدراسات التي قامت بها كل من جامعة أوهايو وميتشغان وهارفارد أن هناك أكثر من متغير يؤثر في السلوك الإداري، لذا فقد صنف السلوك الإداري إلى عدة أنماط تدور حول مدى عناية القائد بالإنتاج ومدى عنايته بالعاملين، ومن هنا تبرز أهمية البحث الحالي الذي يمثل محاولة في كشف الأنماط القيادية لعمداء كليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل على وفق دراسة جامعة أوهايو، إذ يمكن بيان أهمية البحث في النقاط الآتية:

١. إعطاء صورة حول مدى إمكانية تطبيق دراسة جامعة أوهايو في بيئتنا (البيئة العراقية).
٢. أنه يعد محاولة للكشف عن الأساليب القيادية التي يتبعها القيادات الإدارية في مؤسساتنا.
٣. إبراز أثر بعض المتغيرات في تحديد الأساليب القيادية من حيث مدى الاهتمام بكل من العمل والعاملين.

مشكلة الدراسة:

يختلف الإداريون في سلوكهم أثناء أداء العمل على وفق أنماط متعددة صنفها علماء الإدارة على وفق درجة استخدام السلطة، إلا أن هذه الأنماط جميعها تتركز في متغيرين أساسيين هما:

١. العناية بالعمل والإنتاج

٢. العناية بالعاملين (بناء علاقات إنسانية مع العاملين)

فهناك من يركز على بعد العمل وينصب جل اهتمامه على الإنتاج وزيادة الإنتاج دون إعطاء أدنى اهتمام لمشاعر العاملين واهتماماتهم ودوافعهم، وبالمقابل هناك من

الرؤساء والإداريين الذين يهتمون العاملين وظروفهم لكن ذلك الاهتمام المبالغ فيه قد يكون على حساب العمل والأداء وبالتالي ربما يترك أثراً سلبياً في الإنتاج. ومن خلال ما تقدم تنبع مشكلة البحث من الدور الذي تؤديه القيادات في المنظمات التعليمية والحاجة إلى معرفة مدى عنايتهم بالعمل والعلاقات الإنسانية مع الطلبة والموظفين للقيادات الإدارية في جامعة الموصل وضرورة التقصي عن الحقائق المتعلقة بهذا الموضوع ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في الأسئلة الآتية :

ما هو اثر المتغيرات الآتية في درجة عنايتهم بالعمل والعاملين

١. المركز الوظيفي ..

٢. مدة الخدمة (الخبرة العملية).

٣. اللقب العلمي ..

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يأتي :

أ. التعرف على اثر متغيرات الوظيفية (المركز الوظيفي واللقب العلمي ومدة الخدمة) في متغير العناية بالعمل :

ب. التعرف على اثر متغيرات الوظيفية (المركز الوظيفي واللقب العلمي ومدة الخدمة) في متغير العناية بالعاملين

فرضيات الدراسة :

١. هناك فرق ذو دلالة إحصائية في العناية بالعمل يعزى إلى متغير المركز الوظيفي

٢. هناك فرق ذو دلالة إحصائية في العناية بالعمل يعزى إلى متغير اللقب العلمي .

٣. هناك فرق ذو دلالة إحصائية في العناية بالعمل يعزى إلى متغير مدة الخدمة .

٤. هناك فرق ذو دلالة إحصائية في العناية بالعاملين يعزى إلى متغير المركز الوظيفي .

٥. هناك فرق ذو دلالة إحصائية في العناية بالعاملين يعزى إلى متغير اللقب العلمي .

٦. هناك فرق ذو دلالة إحصائية في العناية بالعاملين يعزى إلى متغير مدة الخدمة .

تحديد المصطلحات:

١. المركز الوظيفي:

ويقصد بالمركز الوظيفي الموقع الذي يشغله في الخلية التي تضم مجموعة من الاختصاصات والسلطات والصلاحيات والواجبات والمسؤوليات التي تناط بالفرد العامل الذي تسند إليه الوظيفة (درويش ١٩٨٤: ٢١).

ويعرف أيضا بأنه التسلسل الهرمي للوظائف (محتوياتها الإدارية المتعددة كما ونوعاً) والمتشابهة من حيث الخصائص والواجبات والمسؤوليات ضمن الوحدة التنظيمية والتي تشكل مجموعها الهياكل المكونة للمنظمة التي تتحقق من خلالها الأهداف المرسومة (الهييتي ٢٠٠٣: ١٠٢).

وفي ضوء التعاريف النظرية لمفهوم (المركز الوظيفي) والتي عرض عدد منها يمكن تقديم مفهوم إجرائي وعلى النحو الآتي:

يقصد بالمركز الوظيفي: ذلك الموقع الوظيفي الذي يشغله الفرد (الموظف) أثناء قيامه بأداء دوره الوظيفي سواء كان رئيساً أم مروبساً ويكون ضمن سلم التدرج الهرمي الرسمي للوظائف في المنظمة ويمكن تحديد هوية هذه الوظائف من خلال اللقب العلمي والدرجة الوظيفية في المنظمة ..

ويلاحظ مما تقدم بأنه كلما كانت الوظيفة التي يشغلها ذلك الموظف أو العامل أعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة كلما زاد نفوذه وتأثيره في الآخرين من العاملين (الموظفين) لان حجم السلطات الممنوحة لمن هم في المراكز الإدارية العليا أكبر بكثير ممن هم في المراكز الإدارية الأدنى لتوضيح ذلك نجد أن سلطات وصلاحيات رئيس الجامعة أكبر من سلطات وصلاحيات التي يتمتع بها عمداء الكليات وهكذا إلى أدنى مستوى من سلم التدرج الهرمي الرسمي للوظائف في المنظمة (الجامعة) " تؤدي الوظيفة التي يشغلها الفرد في السلم التدرج الوظيفي إلى ما يأتي:

١. القدرة على إيقاع العقاب على من يراه من اتباعه قد ارتكبه خطأ بحق المنظمة (الجامعة).

٢. القدرة على منح العاملين المتميزين مكافأة مادية أو معنوية (الزغبى ١٩٩٧: ١٤٥-١٤٦)

مدة الخدمة (الخبرة العملية):

يقصد بمدة الخدمة المدة الزمنية التي قضاها الموظف في العمل الوظيفي ، إذ يقترن هذا المتغير بمتغيرات أخرى منها الخبرة والممارسة والمشاركة في الدورات التدريبية والتطويرية،

وكلما زادت سنوات الخدمة فهم الموظف سلوك إتباعه وحقق اتصالاً أفضل قائماً على الفهم المشترك (العبيدي ١٩٨٦: ٥١).

اللقب العلمي:

يطلق على كل من يحمل شهادة الماجستير أو الدكتوراه وينسب إلى أحد الأقسام العلمية أو المراكز البحثية ويتدرج في المرتبة العلمية على وفق الألقاب الآتية (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) ويمارس مهنة التدريس والبحث العلمي ويطلق عليها لقب عضو هيئة التدريس.

مفهوم القيادة الإدارية:

اختلف وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديدهم لمفهوم القيادة الإدارية ، إذ لا يوجد تعريف واحد للقيادة الإدارية متفق عليه من قبل هؤلاء الباحثين ، وقد يرجع ذلك لصعوبة الفصل بين ما يجب ان تكون عليه القيادة ، وبين العوامل التي تسهم في ظهور قيادات من أنواع معينة تبعاً للظروف والمتغيرات المكانية والزمانية، سنحاول استعراض ومناقشة بعض تلك التعاريف التي تناولت القيادة الإدارية ومنها :

- وصف (Sharma) القيادة بأنها قدرة أو قابلية القائد في التأثير على الآخرين لأجل إنجاز الهدف في وقت معين.
- في حين عرف (Davis & Newstrom) أن القيادة الإدارية هي عملية التفاعل بين القائد وتابعة ، وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة التابعين على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف .
- ووفق هذا المنظور يرى (Feidler) أن القيادة الإدارية هي عملية تحكمها أسس علمية وبموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم والذي ينسجم مع ظرف معين، ويرى أنصار هذا المنهج أن سلوك القائد إنما هي حصيلة التفاعل بين كافة العناصر والمتغيرات التي تؤثر في طبيعة عملية القيادة الإدارية وهذه المتغيرات هي قدرات واحتياجات القائد ، شخصية القائد ، واحتياجات التابعين ، ومتطلبات الظرف أو الموقف . وفي ضوء التعاريف النظرية لمفهوم القيادة والتي تم عرض عدد منها يمكن تقديم مفهوم إجرائي وعلى النحو الآتي :
- ذلك السلوك الناجم من حصيلة التفاعل المتبادل بين القائد وإتباعه في موقف أو ظرف معين والموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً.

اهمية القيادة الإدارية:

يحتل موضوع القيادة الإدارية اهتماماً بارزاً في الوقت الحاضر ، وذلك لان مطالب الحياة وخصوصا في عصرنا الحاضر لا يمكن حلها لا بالعمل الجماعي ، إذ يشهد العالم اليوم صراعا بين اهتمامات سياسية واقتصادية واجتماعية ويلعب القادة في هذا الصراع أدوارا أساسية تجعل مصير الإنسانية مرتبطا إلى حد بعيد بتفاعلها مع الشعوب في مختلف المواقف، وهذا يعني أن مستقبل المجتمع تتركز مسؤوليته في أيدي القادة في شتى القطاعات المهنية والإدارية ، وان تحقيق النجاح يتطلب من القائد التوافق المستمر بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع ، وبين بيئة المنظمة والبيئة الاجتماعية(قشطه ١٩٨١:٥٢) .

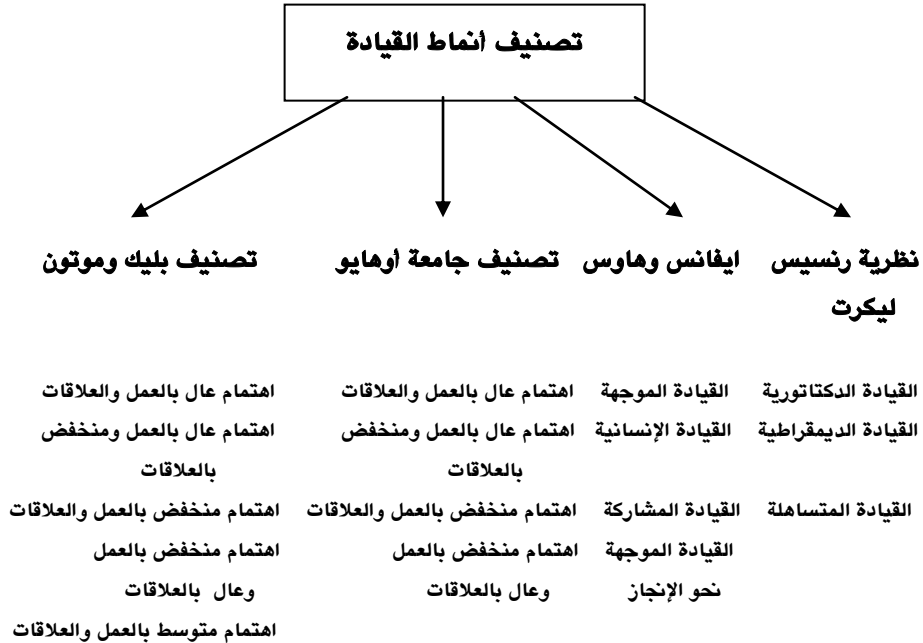
وقد أدى كبر حجم المنظمات واتساعها في الوقت الحاضر إلى جعل القائد مسؤولاً عن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنمية عملية الاتصال بأكبر عدد ممكن من العاملين لتبقى هذه العملية مستمرة وتؤدي أغراضها . كما أن للتخصص ضرورة مهمة هو اكتساب القائد للمهارات العملية والفنية التي تمكنه من قيادة العاملين في فروع التخصص المختلفة والتأثير عليهم والتنسيق بينهم من خلال تفويض مزيد من الصلاحيات والسلطات للفنيين والمتخصصين (قطب وآخرون ١٩٨٤:١٧٨) .

كما أن على القائد إمداد القائمين على العمل والإنتاج بالحوافز والدوافع التي تبعث الروح الإنسانية في نفوسهم وتعمق فيهم روح التعاون والعمل المشترك ، وهكذا أصبح للقيادة دور مهم في تنفيذ وتحقيق الأهداف وفي اختيارها وفي وتنميتها (ملوخية ١٩٨١:٢٤١-٢٤٢) .

أساليب وتصنيف بعض النظريات السلوكية في القيادة: ويمكن توضيحها بالآتي *

* يمكن الرجوع الى المصادر التالية:

- Rensis, L (1977): Management style and the Human component. Management Review (October,1977) P.23.
- عاشور ، أحمد صقر (١٩٨٣) إدارة القوى العاملة -الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ص ١٧٥ .
- R. A. Sharma (1982) organizational Theory And Behavior New Delhi,TaTa Mc Graw – Hill P. 212
- Robert R. Blak & Jane Srygley Monton, Solving Costly Organizational conflicts , San Francisco Jossey – Bass, Inc, (1984) P. 10



مخطط أعلاه بين تصنيف أنماط القيادة تبعاً للنظريات

مفهوم دراسات جامعة أوهايو : Ohio State Studies Concept

في سنة (١٩٤٥) قام مركز البحوث الإدارية بجامعة ولاية أوهايو الأمريكية بسلسلة من الدراسات بهدف تحديد الأبعاد المختلفة لسلوك الإداري ومن أهم هؤلاء الباحثين المتخصصين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع هم (Shrtle) (Stodgill) (Fleisman)، تم التركيز في هذه الدراسة على أنواع سلوك الأفراد عندما يتبوؤون مناصب قيادية ، ومدى تأثير هذه الأساليب في أداء الجماعة المقودة (Fred Luthans:436:1977) .

وقد أوضحت هذه الدراسة أن هناك بعدين أساسيين للقيادة الإدارية :

١. **النمط القيادي الموجه نحو العمل (Task Oriented Leader Ship)** أو التركيز على المهمة وتكون عناية القائد في هذا البعد في تطبيق القواعد والعمليات والإجراءات الخاصة بالعمل والإنتاج عن طريق تحديد الأعمال للمرؤوسين وإطلاعهم على ما هو متوقع منهم أداءه لغرض إنجاز المهمة (عاشور:١٩٧٨:١٦٧).

ويتميز هذا الأسلوب بمركزية السلطة ويقوم بإنجاز المهمة من خلال التهديد والأخبار واستعمال مبدأ الخوف والعقاب لمروؤسيه، وهو الذي يركز على التوجيه المباشر، إذ يحدد المهمة التي يقوم فيها العاملون، فضلا عن الكيفية التي بها تنفذ المهمة والزمن المحدد لتنفيذها (المغدي ١٩٩٤: ١٩٤-٢١٥)

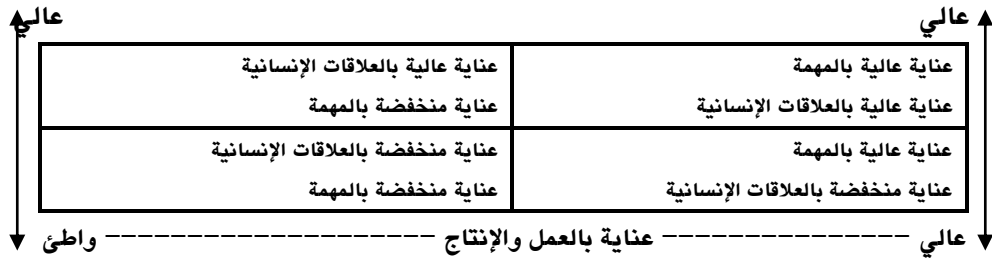
كما يتميز هذا الأسلوب بقلّة العناية بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين ويمارس هذا الأسلوب عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمروؤسين منخفضا وقدراتهم ومهارتهم متدنية، لذلك يتخذ القائد القرارات ثم يعلنها على المروؤسية لتنفيذها، كما يتميز هذا الأسلوب بأن المروؤسين غير راغبين في تحمل المسؤولية في العمل فهم بحاجة إلى النصح والإرشاد والتوجيه مباشرة من المسؤول في إنجاز المهمة (حسان ١٩٨٦: ٩٧-١٥٢).

٢. النمط القيادي الموجة نحو العاملين (Task Employee Leader Ship)

يقوم هذا النمط ببناء علاقات مع مروؤسيه ومنحهم فرص المشاركة في تحديد أهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مع تشجيع الاتصالات بين القائد ومروؤسيه، أن هذا النمط من السلوك يتميز بالثقة المتبادلة وعلاقات الاحترام بين القائد ومروؤسيه (الرحمن، ١٩٨١: ١٩).

ويقصد بهذا النمط من السلوك بأنه مساهمة المروؤسين في اتخاذ القرارات وتنفيذ عدد من المهمات المتصلة بالعمل وظروفه (راجع ١٩٦٥: ٥١٣)، فإن القائد يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون مستوى النضج للمروؤسين بين المتوسط والعالي، إذ أن المروؤسين في هذا المستوى يملكون القدرة على تنفيذ الواجبات لكنهم يفتقدون إلى الرغبة والثقة بالنفس (الدليمي ١٩٩٥: ٧٥)

ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن النمط القيادي الملائم هو الذي يحاول تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين معا (سالم ١٩٩٨: ١٩٨). ومن هذا المنطلق نجد أن النمط القيادي الملائم هو الذي يمتاز بالعناية الأقصى ببعدي القيادة والعناية بالعاملين وبالعمل والإنتاج والشكل رقم (١) يوضح أنماط سلوك القيادي على وفق دراسة جامعة أوهايوا.



Source: Dalton E. Mcfrland, Management: foundations & practices, 5th New York , Macmillan publishing co , 1979 , p . 222.

ب. المنهجية:

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لعلامته وطبيعة هذه الدراسة .

مجتمع الدراسة :

تألفت مجتمع الدراسة من القادة الإداريين في جامعة الموصل جميعهم للعام الدراسي ٢٠٠٤-٢٠٠٥ والبالغ عددهم (٣٠٢٥) فرداً من القادة الإداريين في جامعة الموصل ممن يعملون بصفة عميد ومعاون العميد أو رئيس قسم.

عينة الدراسة :

اختيرت عينة الدراسة بصورة عشوائية من عشرة كليات في جامعة الموصل وهي : كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية الأدب ، كلية القانون ، كلية الفنون الجميلة ، كلية التمريض ، كلية الطب البيطري ، كلية طب الأسنان ، كلية التربية ، كلية التربية الرياضية ، كلية التربية الأساسية ، وبلغ حجم العينة (١٠٠) قائد (عميد أو معاون عميد ورئيس قسم) ممن أجابوا على أداة الدراسة ويشكلون نسبة (٣.٣١٪) من مجتمع البحث .

أداة الدراسة :

قام الباحث بإعداد استبانته وذلك عن طريق الاستعانة بالدراسات السابقة والمقاييس القريبة من هذه الدراسة ⁽¹⁾ وتألفت الاستبانة المستخدمة أداة في الدراسة من جزئين:

الأول: معلومات تعريفية: للحصول على المعلومات المتعلقة بالمتغيرات المتمثلة بالمركز الوظيفي ومدة الخدمة واللقب العلمي .

الثاني: استبانته أنماط السلوك الإداري أعدت من قبل الباحث وتتكون من (٣٠) فقرة (١٥) فقرة تتعلق بعناية القائد ببناء العلاقات الإنسانية مع العاملين و(١٥) فقرة تتعلق بعناية القائد بالعمل والمهمة وأمام كل فقرة خمسة بدائل هي (دائما ، كثيرا ، أحيانا ، نادرا ، لا).

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري ، إذ قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين في جامعة الموصل من ذوي الخبرة ومن المتخصصين في العلوم الإدارية والعلوم السلوكية ⁽²⁾ ، وذلك لإبداء الرأي في درجة صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة فضلا عن تعديل أو إضافة أو حذف أي فقرة لا يرونها مناسبة .

(1). المغيدي ، الحسن بن محمد وال ناجي، محمد بن عبدالله ، الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد/٢٩ كانون الثاني ١٩٩٤م.

الخثيلة ، هند بنت ماجد، أنماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد/٢٧ كانون الثاني ١٩٩٢م.

سلطان ، فلاح علي ، المناخ التنظيمي واثرة في تحديد السلوك والخيار الاستراتيجيين، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل ١٩٩٢ م.

ذنون، راشد حمدون ، تقويم أداء الاتحادات الرياضية في ضوء النظرية الموقفية لأساليب القيادة، أطروحة دكتوراه كلية التربية الرياضية جامعة الموصل ١٩٩٦م.

(2) تألفت لجنة الخبراء من المحكمين من السادة المدرجة اسماؤهم :

د. طارق شريف يونس أستاذ كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل .

د .ليث حسين سعد الله أستاذ مساعد كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .

د . اكرم احمد الطويل أستاذ مساعد كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .

د . حاجان جمعة الخالدي أستاذ مساعد كلية التربية الأساسية جامعة الموصل .

د .حنين محمود القدو مدرس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

ثبات الأداء:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي بين الفقرات ، إذ بلغت قيمة معامل الثبات للجزء الخاص بأنماط السلوك الإداري (٠,٨١) ويعد هذا المؤشر مقبولا لأغراض البحث العلمي .

المعالجات الإحصائية :

استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات الواردة في الدراسة :

١. معامل ارتباط كرونباخ ألفا لإيجاد ثبات الأداة .
٢. التباين الأحادي (One –way Analysis Of variance) للتعرف على أثر كل كتغير من متغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في متغير المركز الوظيفي ومدة الخدمة واللقب العلمي في المتغير التابع (السلوك القيادي).

ج. الجانب التحليلي:

عرض النتائج ومناقشتها:

سيتم عرض النتائج التي انتهت إليها الدراسة على وفق الأهداف وعلى النحو الآتي:

أولاً: لما كان الهدف الأول في البحث يرمي إلى التعرف على اثر متغيرات الوظيفية (المركز الوظيفي واللقب العلمي ومدة الخدمة) في متغير العناية بالعمل ،قام الباحث بتحليل إجابات أفراد العينة على أداة البحث المتمثلة في استبانة أنماط السلوك القيادي التي أعدت من الباحث ،تم تقسيم أفراد العينة على ثلاث مجاميع على أساس مركزهم الوظيفي (عميد،معاون العميد، رئيس قسم) حللت البيانات وعولجت إحصائيا باستخدام تحليل التباين وسيلة في المعالجة ،فأظهرت النتائج آتية :

١. وجود فرق دال معنويًا بين متوسط درجات أفراد العينة في المراكز الوظيفية المختلفة في العناية بالعمل ويعني ذلك أن متغير المركز الوظيفي يؤثر في سلوك عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل على مدى عنايتهم بالعمل ،ويعود السبب إلى أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية معنيون بالعملية التدريسية فضلاً عن عنايتهم بالأمور الإدارية وتذليل مشاكل الطلبة قدر الإمكان نتيجة لمرور البلد بفترة عصيبة وصعبة والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

الجدول (١)

نتائج تحليل التباين لدلالة الفرق في العناية بالعمل تبعا لمتغير المركز الوظيفي

مستوى الدلالة	القيمة الفائية		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
دال عند ٠,٠٥	٣,٠٧١	٦,٨٦٧	٣٦٢,٣٦٩	٢	٧٢٤,٧٣٨	بين المجموعات
			٥٢,٧٧٣	٩٧	٥١١٨,٩٧٢	داخل المجموعات
				٩٩	٥٨٤٣,٧١٠	الكلي

٢. الفروق في العناية بالعمل تبعا لمتغير اللقب العلمي:

ولغرض معرفة الفروق في العناية بالعمل لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل ، تم تقسيم أفراد العينة على ثلاث مجاميع على أساس لقبهم العلمي (أستاذ ، أستاذ مساعد ، مدرس) ، ثم عولجت البيانات باستخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفرق في عنايتهم بالعمل تبعا للقب العلمي ، أشارت نتائج التحليل إلى وجود فرق دال معنويا بين متوسط درجات الأفراد في المستويات المختلفة لألقابهم العلمية ، ويعني ذلك أن متغير اللقب العلمي يؤثر في العناية بالعمل ، ويعود السبب إلى أن معظم العمداء ألقابهم العلمية أستاذ أو أستاذ مساعد ويعني ذلك أنه أصبح يمتلك خبرة نتيجة ممارسته الطويلة في العملية التدريسية وخبرتهم في العملية الإدارية ، ولديهم دورات مكثفة في العملية القيادية في إدارة المنظمات ، ويعود السبب أيضا إلى أن رؤساء الأقسام والعمداء ممن يحملون ألقاب علمية رفيعة لديهم عناية زائدة بالعمل لمعرفتهم بأساليب تنفيذ الواجبات سواء كانت إدارية أو تدريسية تتعلق بالتدريس وبتحديد المناهج الدراسية للطلبة ، وكيفية تذليلها قدر الإمكان ولاسيما أن الإداريين لديهم خبرة عالية ومتركمة نتيجة سنوات الحصار على العراق ، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢)

نتائج تحليل التباين لدلالة الفرق في العناية بالعمل تبعاً لمتغير اللقب العلمي

مستوى الدلالة	القيمة الفائية		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
دال عند ٠,٠٥	٣,٠٧١	٥,٠١٧	٢٧٣.٩١٠	٢	٥٤٧,٨٢٠	بين المجموعات
			٥٤.٥٩٧	٩٧	٥٢٩٥,٨٩٠	داخل المجموعات
				٩٩	٥٨٤٣,٧١٠	الكلية

٣. الفروق في العناية بالعمل تبعاً لمتغير مدة الخدمة (سنوات الخبرة).

ولغرض معرفة دلالة الفروق في العناية بالعمل لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، تم تقسيمهم على ثلاث فئات على أساس مدة خدمتهم، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل التباين الأحادي وسيلة إحصائية، فأظهرت النتائج عدم وجود فرق دال معنوياً بين متوسط درجات أفراد العينة على وفق لمتغير مدة الخدمة، وهذا يعني أن متغير مدة الخدمة لا يؤثر في سلوك أفراد العينة لعنايتهم بالعمل، ويعود السبب إلى أن معظم أفراد العينة من رؤساء الأقسام العلمية مدة خدماتهم وخبرتهم العلمية في العملية التدريسية تنحصر بين (٩-١٥) سنة فضلاً عن خبرتهم في مجال الإدارة قليلة وذلك لتوليهم رئاسة الأقسام والعمل الإداري بعد سقوط النظام السابق، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣):

نتائج تحليل التباين لدلالة الفرق في العناية بالعمل تبعاً لمتغير مدة الخدمة

مستوى الدلالة	القيمة الفائية		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
غير دال عند ٠,٠٥	٣,٠٧١	١,١٥٩	٦٨,١٨٨	٢	١٣٦,٣٧٧	بين المجموعات
			٥٨,٨٣٨	٩٧	٥٧٠٧,٣٣٣	داخل المجموعات
				٩٩	٥٨٤٣,٧١٠	الكلية

ثانياً: النتائج المتعلقة بالهدف الثاني:

ولأجل تحقيق الهدف الثاني من الدراسة والذي يسعى إلى معرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العناية بالعاملين لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل تبعا لمتغيرات المركز الوظيفي واللقب العلمي ومدة الخدمة في متغير العناية بالعاملين ،قام الباحث بمعالجة البيانات إحصائيا باستخدام تحليل التباين الأحادي ،أظهرت النتائج الآتية :

١. الفروق في العناية بالعاملين تبعا لمتغير المركز الوظيفي:

ولغرض معرفة دلالة الفروق في العناية بالعاملين تبعا لمتغير المركز الوظيفي، تم تقسيم أفراد العينة على ثلاث فئات على أساس مركزهم الوظيفي (عميد، معاون العميد، رئيس قسم) ثم عولجت البيانات باستخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفرق في العناية بالعاملين تبعا لمتغير المركز الوظيفي ،أشارت النتائج إلى وجود فرق دال معنويا بين متوسط درجات أفراد العينة في مراكزهم الوظيفية المختلفة ويعني ذلك أن متغير المركز الوظيفي يؤثر في العناية بالعاملين (أفراد، وطلبة)، ويعود السبب إلى أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية لديهم عناية بالعاملين والطلبة وبناء علاقات اجتماعية بين العاملين (موظفين وطلبة) والأساتذة وهذا تأتي نتيجة خبرتهم العملية في العملية الإدارية وتذليل الصعوبات التي يواجهها الطلبة في العملية التدريسية من خلال الاجتماعات واللقاءات فضلا عن أنه أصبحت لديهم خبرة متراكمة في الحياة خلال سنوات الحصار عن كيفية استخدام البدائل المناسبة سواء ما يخص العملية التدريسية أم ما يخص العملية الإدارية وكيفية التعامل مع الموظفين وبناء جسر من العلاقات بين الطلبة والأساتذة فيما يخص العملية التدريسية، إذ يستطيع الإنسان أن يتعلم من الحياة الكثير من الدروس والعبر والتي تمكنه من العمل بكفاءة سيما في مجال التعامل مع الآخرين ، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤)

نتائج تحليل التباين لدلالة الفرق في الاهتمام بالعاملين تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

مستوى الدلالة	القيمة الفائية		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
دال عند ٠,٠٥	٣,٠٧١	١٧,٢٠٩	٨٦٥,٦٦٤	٢	١٧٣١,٣٢٨	بين المجموعات
			٥٠,٣٠٣	٩٧	٤٨٧٩,٤٢٢	داخل المجموعات
				٩٩	٦٦١٠,٧٥٠	الكلية

٢. الفروق في العناية بالعاملين تبعاً لمتغير اللقب العلمي :

ولغرض معرفة الفروق في العناية بالعاملين لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل ، تم تقسيم أفراد العينة إلى ثلاث مجاميع (فئات) على أساس لقبهم العلمي ، عولجت البيانات باستخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في عنايتهم بالعاملين تبعاً لمتغير اللقب العلمي ، أشارت نتائج التحليل إلى وجود فرق دال معنوياً بين متوسط درجات أفراد العينة في المستويات المختلفة لألقابهم العلمية ، ويعني ذلك أن متغير اللقب العلمي يؤثر في درجة عنايتهم بالعاملين ، سيما وأن العمل في الجامعة قائم أساساً على أساس اللقب العلمي ، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين لدلالة الفرق في العناية بالعاملين تبعاً لمتغير اللقب العلمي

مستوى الدلالة	القيمة الفائية		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
دال عند ٠,٠٥	٣,٠٧١	٦,٧٨٣	٤٠٥,٥٥٧	٢	٨١١,١١٤	بين المجموعات
			٥٩,٧٩٠	٩٧	٥٧٩٩,٦٣٦	داخل المجموعات
				٩٩	٦٦١٠,٧٥٠	الكلية

٣. الفروق في العناية بالعاملين تبعاً لمتغير مدة الخدمة :

ولغرض معرفة الفروق في العناية بالعاملين لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل ، تم تقسيم أفراد العينة على ثلاث مجاميع على أساس سنوات الخبرة وذلك لأن تقسيم العينة الى فئات يعتمد على طبيعة البيانات ومن ثم طول الفئة التي يحددها الباحث عادة في ضوء حجم البيانات المتوفرة لديه ، عولجت البيانات باستخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفرق في عنايتهم بالعاملين تبعاً لسنوات الخبرة ، أشارت نتائج التحليل إلى عدم وجود فرق دال معنوياً بين متوسط درجات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة ، ويعني ذلك أن سنوات الخبرة لا تؤثر في العناية بالعاملين ، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الاهتمام بالعاملين لا يعتمد على عدد سنوات الخدمة للقائد الإداري بل يعود إلى طبيعة شخصية القائد وما يمتلك من سمات في الشخصية ، ومن هنا نجد أحياناً القادة الشباب ممن يهتمون بالعاملين ويكسبون مودتهم أكثر من بعض المديرين ممن أمضوا فترة طويلة في مجال العمل الإداري ، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين لدلالة الفرق في العناية بالعاملين تبعاً لمتغير مدة الخدمة

مستوى الدلالة	القيمة الفائية		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
غير دال عند ٠,٠٥	٣,٠٧١	٠,٦٣٦	٤٢,٧٥٣	٢	٨٥,٥٠٦	بين المجموعات
			٦٧,٢٧١	٩٧	٦٥٢٥,٢٤٤	داخل المجموعات
				٩٩	٦٦١٠,٧٥٠	الكلية

د. الاستنتاجات والتوصيات:

أ. الاستنتاجات:

- في ضوء النتائج ما تقدم يمكن أن نستنتج ما يأتي:
- أن الموقع الوظيفي (المركز) واللقب العلمي لهما تأثير في كل من درجة العناية بالعمل والاهتمام بالعاملين .
- أن العناية بالعمل وكذلك الاهتمام بالعاملين لا تعتمد على مدة الخدمة .

ب. التوصيات :

- نظرا لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العناية بالعمل والعلاقات الإنسانية وبين مدة الخدمة (سنوات الخبرة) ، فإننا نرى ضرورة عمل الإجراءات الكفيلة للاحتفاظ بذوي الخبرة من جهة وضرورة تدريب رؤساء الأقسام العلمية ذوي الخبرة القليلة على العملية الإدارية وسيما العلاقات الإنسانية والتعامل مع الآخرين .
- على الرغم من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الوظيفية (المركز الوظيفي، اللقب العلمي وبين العناية بالعاملين ، فأنة لابد من إجراء مزيد من الدراسات المتعمقة حول هذا الموضوع اخذين بعين الاعتبار المتغيرات الشخصية التي لم تتضمنها هذه الدراسة مثل (العمر، الجنس ،الحالة الاجتماعية).

هـ المصادر والمراجع العربية:

١. الرسائل الجامعية:

١. ذنون، راشد حمدون (١٩٩٦) تقويم أداء الاتحادات الرياضية في ضوء النظرية الموقفية لأساليب القيادة، أطروحة دكتوراه كلية التربية الرياضية جامعة الموصل .
٢. العبيدي، رائد عبد الخالق عبد الله (١٩٨٦) الولاء التنظيمي أثره على أداء العاملين ، رسالة ماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.

٢. الدوريات :

١. حسان ، حسن محمد إبراهيم،والصياد،عبد العالي احمد(١٩٨٦) البناء العملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية)،مجلة رسالة الخليج العربي ،العدد/١٧ .
٢. درويش ، حسين(١٩٨٤)نحو توحيد نظم العاملين في الدول النامية ، مجلة الإداري العدد/١٨

٣. الدليمي ، فاضل (١٩٩٥)اثر التحليل الاستراتيجي في الأداء الاقتصادي دراسة موقعيه في القطاع الصناعي العراقي ، مجلة أبحاث اليرموك مج ١١ العدد/١ عمان .
٤. الرحمن ، محمد عبد (١٩٨١) التنبؤ بفعالية المديرين ،مجلة الإداري السنة الثالثة ، العدد/٢.

٥. المغيدي، الحسن بن محمد،آل ناجي محمد بن عبد الله (١٩٩٤)الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية ،مجلة اتحاد الجامعات العربية،العدد/٢٩
- ### ٣. الكتب :

١. راجح ، احمد عزت (١٩٦٥)علم النفس الصناعي المؤاتمة المهنية ،الهندسة البشرية العلاقات الإنسانية ،دار القومية للطباعة والنشر ،القاهرة .
٢. الزغبى ، فايز، وعبيدات، محمد إبراهيم (١٩٩٧) أساسيات الإدارة الحديثة ،دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان.
٣. سالم، فؤاد الشيخ واخرون(١٩٩٨)المفاهيم الإدارية الحديثة ط١ مركز الكتاب الأردني، عمان
٤. عاشور ، أحمد صقر(١٩٨٣) إدارة القوى العاملة -الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،دار النهضة العربية ،بيروت لبنان ص ١٧٥ .

٥. عاشور ، احمد صقر(١٩٧٨) السلوك الإنساني في المنظمات ،دار الجامعات المصرية ، القاهرة
٦. قشطنه ،عبد الحليم عباس(١٩٨١) الجماعات والقيادة، الموصل مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر جامعة الموصل .
٧. قطب ، سعد محمد وآخرون (١٩٨٤) الإدارة والتنظيم في مجال التربية الرياضية ،مطابع جامعة الموصل .
٨. ملوخية ، شكرية خليل(١٩٨١) الإدارة في مجال الرياضي ،دار المعارف القاهرة .
٩. الهيتي ، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط١ ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان الأردن .

٤. المصادر الأجنبية:

1. Dalton E. Mcfrland, Management: foundations & practices, 5 Th. New York , Macmillan publishing co , 1979 , p . 222.
2. Fred E. Fiedler, A theory of leader ship Effectiveness, New York , Mc Graw –Hill Book Co. , (1967) p.11
3. Fred Luthans ,(1977) Organizational Behavior, 2nd . Ed. Tokyo ,Mc Graw- Kogakusha , (1977)p.436
4. Keth Davis &John W. Newstrom , Human Behavior At Work Organizational Behavior 7 th .ed, New york , Mc Graw –Hill Book Co. , 1985 P.158
5. R. A. Sharma (1982) organizational Theory And Behavior New Delhi,TaTa Mc Graw – Hill P. 212
6. Rensis, L (1977): Management style and the Human component. Management Review (October,1977)P.23
7. Robert R. Blak & Jane Srygley Monton , Solving Costly Organizational conflicts , San Francisco Jossey – Bass, Inc., (1984) P.10.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

م/ استثمارة الاستبيان

أخي التدريسي:

أختي التدريسية :

تحية طيبة وبعد:

تتضمن استثمارة الاستبانة مجموعة من مؤشرات تتعلق بموضوع "اثر بعض المتغيرات الوظيفية في سلوك القيادات الإدارية (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)" وتعد هذه الاستثمارة مقياسا يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي ، وأن تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز أهداف الدراسة ، علما بان الإجابة تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم .
مع التقدير..

حيدر خضر سليمان

أولا : معلومات تعريفية خاصة بالعميد ورؤساء الأقسام العلمية :

١. المركز الوظيفي: عميد () معاون العميد () رئيس قسم ()
٢. مدة الخدمة (الخبرة العملية) : (٩-١٥) (١٦-٢٢) (٢٣-٢٩)
٣. اللقب العلمي: أستاذ () أستاذ مساعد () مدرس ()

ثانياً: استبانته خاصة بالسلوك القيادي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية :

ت	الفقرات الخاصة بالعلاقات الإنسانية (اهتمام بالعاملين)	بدائل الإجابة			
		دائماً	كثيراً	أحياناً	نادراً لا
١.	اقنع المرؤوسين بأن أفكارهم لصالحهم				
٢.	اعمل أشياء محببة تشعر المرؤوسين بالارتياح لعمله				
٣.	اخصص وقتاً للاستماع إلى آراء المرؤوسين				
٤.	أعطني بالمصلحة الشخصية للمرؤوسين قدر الإمكان				
٥.	ارفض توضيح ما أقوم به من أعمال إلا بعد تنفيذ العمل				
٦.	أعامل المرؤوسين جميعهم بوصفهم زملاء متساوين معي في العمل				
٧.	لدي الرغبة لأحداث التغيرات في طرائق العمل وأساليبه				
٨.	احصل على موافقة المرؤوسين في المسائل المهمة قبل تنفيذها				
٩.	أشجع استخدام أساليب موحدة في العمل				
١٠.	أشجع المرؤوسين في ممارستهم لادوارهم في العمل				
١١.	اصدر الأوامر دون استشارة المرؤوسين				
١٢.	اشعر المرؤوسين بالراحة عندما أتحدث إليهم				
١٣.	أمثل المرؤوسين في الاجتماعات والندوات				
١٤.	اترك للمرؤوسين معي الحرية الكاملة في عملهم				
١٥.	أثق بصحة ورجاحة وصدق تفكير المرؤوسين				
	الفقرات الخاصة بالبعد التنظيمي (اهتمام بالعمل)				
١.	أجرب أفكار جديدة في العمل مع المرؤوسين				
٢.	أدير منظمتي بيد من حديد				
٣.	انتقد العمل الضعيف				
٤.	أتكلم بطريقة غير قابلة للنقاش				
٥.	اطلب من بعض المرؤوسين القيام بمهام إضافية				
٦.	أضع جدولاً زمنياً للأعمال المراد إنجازها				
٧.	أحافظ على معايير محددة وواضحة في الأداء				

بدائل الإجابة					الفقرات الخاصة بالعلاقات الإنسانية (اهتمام بالعاملين)	ت
لا	نادرا	أحيانا	كثيرا	دائما		
					أكد على إنجاز الأعمال في مواعيدها المحددة	٨.
					أشجع استخدام الأسلوب الرسمي في العمل	٩.
					أحرص على أن يعمل المرؤوسون بأقصى طاقاتهم في العمل	١٠.
					أحرص على تنسيق أعمال المرؤوسين بنفسني	١١.
					أتردد في السماح بأي حرية في التصرف في العمل	١٢.
					أغرق في تفاصيل العمل اليومي	١٣.
					أضغط على المرؤوسين لزيادة الإنتاج	١٤.
					أطلب من المرؤوسين إتباع قواعد وأساليب مقننة ومحددة في العمل	١٥.