

انماط السلوك القيادي لدى رؤساء اقسام كليات جامعة ذي قار في

ضوء نظرية دورة الحياة وعلاقتها ببعض المتغيرات

الباحث

م. ميثم محمد فيصل / جامعة ذي قار / كلية التربية للعلوم الانسانية

مستخلص البحث

تهدف الدراسة الى التعرف على أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار في ضوء نظرية دورة الحياة وعلاقتها ببعض المتغيرات . وتألقت عينة البحث من جميع افراد المجتمع (من ورؤساء الاقسام العلمية في جامعة ذي قار الكليات كافة) والتي يبلغ قوامها (81) للعام الدراسي (2017-2018).

وتحقيقاً لاهداف البحث تبنى الباحث مقياس الكنانى (2011) الانماط السلوك القيادي وبعد جمع البيانات معالجتها إحصائياً باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصل البحث الى النتائج الاتية.

1- ان النمط السلوك المقنع قد جاء في المرتبة الأولى اذ حصل على نسبة (26.4%)، وجاء ثانياً النمط السلوكي المشارك بنسبة (24%)، ثم النمط السلوك الموجه بنسبة (19%)، وأخيراً النمط السلوك المفوض بنسبة (10.8%).

2- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,05) بين افراد عينة البحث في النمط السلوكي استناداً الى نظرية دورة الحياة . تبعاً للمتغير الجنس (ذكور ، اناث)

3- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,05) بين افراد عينة البحث تبعاً لمتغير التخصص (علمي ، انساني).

- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,05) بين افراد عينة البحث تبعاً لمتغير الخدمة الوظيفية.
- وفي ضوء نتائج البحث وضع الباحث عدد من التوصيات والمقترحات ومنها:-
1. عقد دورات تأهيلية لرؤساء الأقسام يديرها من هم في اختصاص الإدارة.
 2. تصميم نظام حوافز يتصف بالعدالة والمرونة في ضوء المستجدات والمتغيرات البيئية، بما يكفل زيادة الدافعية للإنجاز.
 3. إجراء دراسة مماثلة للتعرف على أنماط السلوك القيادي بحسب نظرية (دورة الحياة) وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي- المناخ التنظيمي- أداء العاملين- اتخاذ القرار.

Abstract

The study aims to identify the leadership behavior patterns of the heads of departments of the university of Thi-Qar in the light cycle theory and its relation to some variables. The sample of the research from all members of the society (from the heads of scientific departments in the university of Thi-Qar) that amounts to (81) of the year (2017-2018)

In order to achieve of the aims of the research the researcher adopts

IA kanani scale (2011) for leading behavioral patterns and after collection of the data the following results were reached :

1-The convening behavioral (%26.4)came first, followed by the participation behavioral(%24) , then controlling behavioral(%19)then the delegate behavior (%10.8).

2-No statistically significant differences at level(%0.05) in the sample of the research in both the male and female

3-No statistically significant differences at level(%0.05) in the sample of

the research in both (scientific .humanity

4--No statistically significant differences at level(%0.05) in the sample of

the research in the functional service

(The Recommendations)

1-Hold qualifying courses for department heads run by those in the

Management specialty

2- Design incentive system is fair and flexible

3- Conduct a representative study to identify leadership behavior

Patterns.

الفصل الاول

التعريف بالبحث

مشكلة البحث

تعد القيادة ذات اهمية بالغة في حياة الجماعة ، فلا يمكن ان يجتمع افراد في مكان وزمان معينين ليكونوا جماعة فقط ، لذلك فان وجود القائد يعد شرطاً أساسياً لانتظام بنية الجماعة ، فهو النواة التي تتيح للأفراد الالتفاف والتمركز حوله، ولاشك ان السمات التي يتصف فيها القائد في العمل التربوي تلعب دوراً واضحاً في ادارة المؤسسات التعليمية، لهذا فان امتلاك القادة التربويين المعارف والخبرات والمهارات والقدرات التي تؤهلهم لممارسة الدور القيادي الفاعل في أنجاز المهام المطلوب انجازها، يتم من خلال اعتماد التخطيط العلمي للعمل وتنظيمية والأشراف الفاعل على الأداء. فنجاح القائد يقاس بإنتاج المجموعة التي يقودها،

ان المشكلات التي ركزت عليها العديد من الدراسات والبحوث والمؤتمرات هي مشكلة القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية في ظل التطور التكنولوجي الحاصل في العمل الاداري ، وعلى كيفية التعامل مع المشكلات الادارية الوقفية اذ ان ضعف كفاءة وفاعلية القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية تجعل العملية التربوية في وضع لا يمكن من خلاله تحقيق الطموح الى عملية تربوية متميزة ومتكاملة على المستوى المطلوب من الاداء. وبسبب الثورة الهائلة التي تحدث في المجتمعات فانه اصبح لزاماً على المؤسسات التربوية تطوير القيادات التربوية ولاهتمام بها ووضع مفهوماً واضحاً بها.

ويرى الباحث ان الاقسام العلمية في التنظيمات الجامعة تمثل المرتكز والدور الاساسي في انجاح العملية التعليمية والاكاديمية والادارية ، برغم كونها اصغر وحدة من

وحدات الجامعة لذا فان القصور في انجاز مهامها سوف يجعل من العمل الاداري والاكاديمي غير منتظماً وهو ما يمثل مشكلة جديرة بالاهتمام . ولذلك انطلقت مشكلة البحث من التساؤل الاتي: هل ان نمط سلوك القائد التربوي يمثل المعيار الاساسي في انجاح العمل الاداري؟

أهمية البحث

تمثل القيادة اهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية بيد ان القيادة نفسها عملية نسبية ، ذلك ان الفرد قد يكون في موقف وتابعاً في موقف اخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً وترتبط القيادة ايضاً بنمط الشخصية فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادي. والى جانب نمط الشخصية هناك مهارات ادارية لازمة للعمل للإداري التعليمي ، لنجاح القائد التربوي في عمله ويرتبط بكل ذلك ايضاً طريقة اختيار القادة التربويين وتدريبهم.

ويعد رئيس القسم القائد الميداني في القيادة التربوية الجامعية ،وفي موقع تنفيذ الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها ،وهو الوجه الإداري والقيادي الأول، أمام العاملين معه من التدريسيين والطلبة. وسلوكه القيادي ينعكس بصورة سريعة ومباشرة على العاملين معه ، وإن فاعلية القيادة التربوية تعود بالدرجة الأساس إلى السلوك القيادي الذي يتصف به القائد في أثناء تفاعله مع الآخرين ومنهم التدريسيين والطلبة. (السويدي ،2008: 10) . وتبرز أهمية القيادة التربوية في نجاح العملية التربوية والقيادية، بأنها فن التأثير في السلوك القيادي لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم وتعاونهم (عطوي ،2001: 67) وذلك لما للقيادة من دور بالغ في العمل على مواجهة متطلبات العصر حيث نجد ان القيادة التربوية تسعى الى تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في اطار اجتماعي متصل به .

وتبرز أهمية البحث الحالي بالاتي:-

- 1- ان العاملين في القيادات التربوية والتعليمية . يعتبر عاملاً في انجاح العملية التربوية والتعليمية
- 2- ان العاملين في القيادات التربوية والتعليمية . قادرين على خلق الشعور بالمسؤولية الادارية والمهنية.
- 3- توجيه انظار القائمين على العملية التربوية والتعليمية الى الاهتمام بأنماط السلوك القيادي بوصفها أنشطة تعليمية مفيدة للدوافع التربوية والتعليمية.
- 4- يساعد الباحثين في مجال العلوم التربوية والنفسية بما يوفر لهم من مقياس ، وذلك لمساعدتهم في اجراء بحوث وصفية وتطبيقية اخرى.
- 5- تفعيل دور القائد التربوي بما يمتلكه من مهارات وطاقات وامكانيات تساعد في انجاح العمل التربوي والتعليمي.
- 6- يأمل الباحث من خلال هذا الجهد العلمي المتواضع ان يسد فراغاً معرفياً من خلال التوصل الى النتائج ومقترحات عسى ان تكون ذات جدوى على الصعيد الجانب التربوي.
- 7- قلة البحوث والدراسات التي اهتمت بدراسة انماط السلوك القيادي في ضوء نظرية دورة الحياة .

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى :-

- 1- التعرف على أنماط السلوك القيادي السائد لرؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار في ضوء نظرية دورة الحياة .

2- معرفة الفروق المعنوية في إجابات رؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار فيما يتعلق بمتغيرات البحث الآتية:-

التخصص(المؤهل العلمي) الجنس الخدمة الوظيفية

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي برؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار للعام الدراسي (2017-2018)

تحديد المصطلحات

اولاً- النمط ويعرفه كل من

- (الفتلاوي ، 2001)

هو الأسلوب السائد الذي يستخدمه الفرد أكثر من غيره ، بحيث يميز شخصيته عن

طريق تعامله مع الآخرين في مواقف الحياة اليومية .(الفتلاوي ، 2001: 63)

- (الخفاجي، 2001)

هو مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلّى بها القائد ، ويختلف بها عن الآخرين

. (Alkhafajl.2001،p.48)

ثانياً :- القيادة وعرفها كل من

- العجمي(2010)

ان القيادة هي القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من

توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الاهداف المنشودة والمتفق عليها في ظل علاقات

انسانية جيدة بين القائد وتابعية.(العجمي ، 2010: 58)

- (الغزو، 2010)

هي التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم، على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، من خلال خلق دافع للعمل وتحفيزهم، وبالتالي انجاز للأهداف. (الغزو، 2010: 11)

- (Heresy & Blanchard، 1982)

العمليات التي تؤثر في أنشطة الفرد باتجاه تحقيق الهدف في موقف معين.
(Heresy & Blanchard، 1982 ، p.83)

ثالثاً: - السلوك القيادي وعرفه كل من

- (الحوري، 2008)

أنه سلوك القائد الذي ينظم ويحدد مهمات مرؤوسيه وعلاقته بهم من خلال تحديد الدور الذي يتوقعه من كل عضو منهم. (الحوري، 2008: 7)

- (سليم، 2009)

هو السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف في أثناء تحقيق هدف الجماعة ويقتدي الأتباع به في سلوكياتهم. (سليم، 2009: 10)

- (Fiedler، 1981)

الأعمال المحددة التي يقوم بها القائد في سياق توجيهه وتنسيق عمل مرؤوسيه وقد يتضمن هذا أعمالاً مثل بناء علاقات العمل والثناء عليهم وإظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم. (Fiedler، 1981، p.11) وقد تبني الباحث هذا تعريفاً نظرياً لكونه يتماشى مع اهداف البحث الحالي

- التعريف الإجرائي :- هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها رئيس القسم عند تطبيق الأداة المعدة لهذا الغرض في البحث الحالي.

رابعاً :- رئيس القسم (Management Department)

تعريف (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،1988)

هو تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناءً على توصيه من عميد الكلية وتحديد صلاحياته بموجب النظام الجامعي .

(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،قانون (40) لسنة 1988)

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم القيادة (leadership concept)

- 1- يحتل موضوع القيادة التربوية مكانة مهمة في مجال التربية، وأن القيادات التربوية تتصل اتصالاً وثيقاً بكل ما في البيئة المحيطة بالتربية والتعليم، فالتعليم مسؤولية قومية، اجتماعية، وإدارية. والتربية عملية تكنولوجية وإنتاجية واستثمارية، وهي بذلك لها دور قيادي أنساني
- 2- ان القيادة ليس امرا سهل كما تعتقد ، فلا يمكن لأي شخص يملك القدرة على التأثير على الاخرين بسهولة ، ولا تأتي هذه القدرة للشخص من فراغ لا نها نتاج تجارب يحصل عليها الفرد من عدة مصادر وربما يمكن القول ان الفرد هو القائد لأنه يتصف بصفات شخصية تميزه عن غير وتجعله قائدا.
- 3- ان مفهوم القيادة يعتمد على الزاوية التي يتم التركيز عليها ، فالاهتمام بعملية التأثير يؤدي الى تعريف القيادة على انها تلك القدرة على التأثير في الفرد

لتحقيق المطلوب منه من خلال عملية الاقناع وبالتالي تكون القيادة هي محصلة التفاعل بين سمات القائد والاتباع وخصائص المهمة اي ان القيادة يعبر عنها بالمعادلة التالية

القيادة = قائد + جماعة + اهداف + تأثير

اما اذا نظرنا للقيادة من زاوية الاختيار فالقيادة تمثل على انها النتيجة التي نتوصل اليها من تطبيق الاختيارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توفرها في القيادة، ومن ناحية اخرى فيمكن القول ان القيادة هي فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى اهداف محدودة(حافظ،2010: 286-287) كما ان هناك من يرى القيادة تفاعلاً متبادلاً بين القائد من جهة وبين المرؤوسين من جهة أخرى وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة مرؤوسيه على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (عريفج،2001: 11) إما في حالة كون القيادة الإدارية سلوكاً، فالقيادة عملية تأثير في سلوك التابعين (Chmiel, 2000 : 279) .

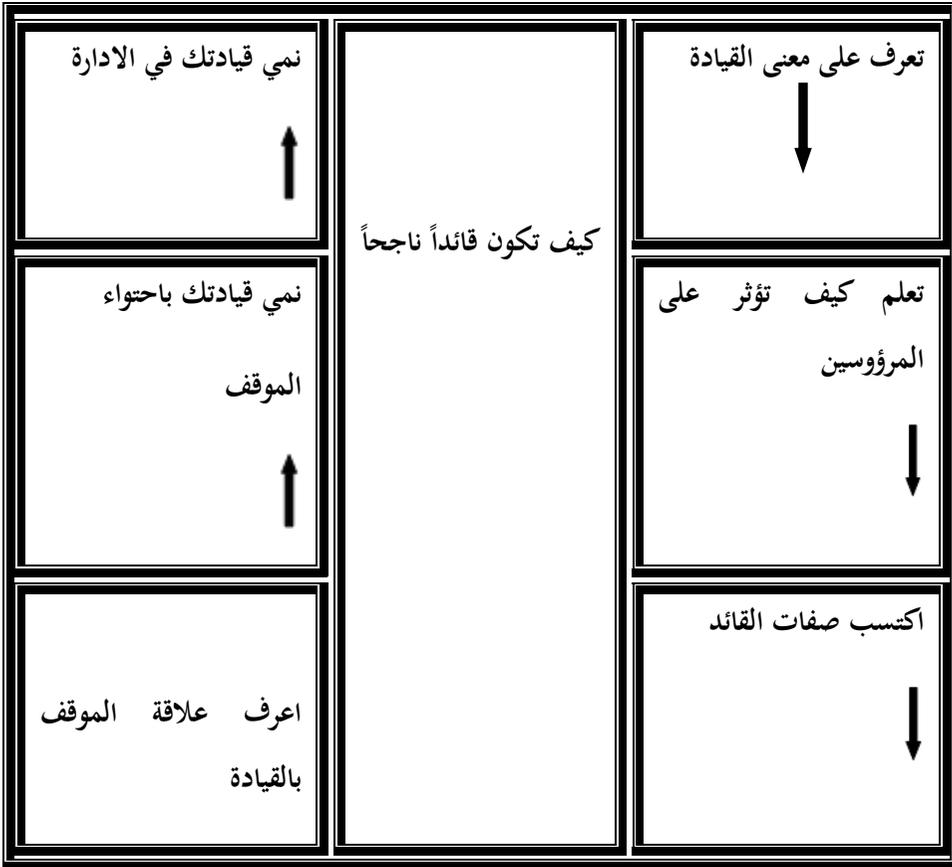
ان مفهوم القيادة الإدارية يعني " القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التأثير على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته بشكل طوعي، وكل قائد يعتمد على مجموعة من المؤثرات التي تجعله أكثر قوة وتأثير في مرؤوسيه ، وفيما يلي اهم مصادر التأثير:-

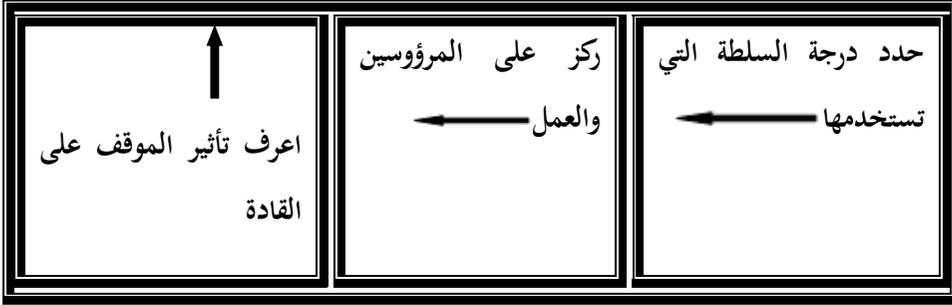
- 1-السلطة الرسمية : والتي تستند على نوع الوظيفة ، والوصف الوظيفي لها ، والصلاحيات المالية، والصلاحيات الخاصة بتوجيه الاخرين ، والتخطيط والمتابعة لهم.
- 2-قوة الحافز : ان استخدام القائد للحوافز (مثل المكافاة ، والمدح ، والشكر، والابتسام، والترقية ، والمعاملة، الحسنة) يمكن ان تؤثر كثيرا في المرؤوسين.
- 3- قوة العقاب : ان استخدام القائد للقوة المستندة على العقاب مرؤوسيه (مثل التوبيخ ، والتأنيب، والتنزيل ، والوظيفي ، واسناد مهام اقل ، وعدم المعاملة الطيبة ، والتجاهل) يمكنها ان تؤثر في المرؤوسين.

4- قوة الاعجاب: وهي القوة المستندة على جاذبية القائد، واعجاب المرؤوسين به، سواء كان ذلك الاعجاب بسبب اسلوبه في التعامل ، في شكله ومظهره وصفاته الخارجية .

4- قوة الخبرة: وهي القوة المستندة على علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في مجال عمله ، بحيث يكون مرجعاً فنياً للمرؤوسين في حل مشاكل العمل ، ومصدر علم وخبرة لهم. (ماهر، 2008: 524-525) ويمثل

الشكل رقم (1) مخططاً لكيفية ان يكون القائد ناجحاً .





الشكل رقم(1) يوضح كيف تكون قائد ناجح (ماهر، 2008: 525)

وظائف القيادة التربوية:-

- 1- التخطيط وتعني (تحديد ورسم السياسات ووضع البرامج في ضوء متغيرات الحاضر والمستقبل).
- 2- التنظيم ويعني (القدرة على ترتيب الاشياء والمواد وتوزيع وتحضير الافراد بشكل يضمن تحقيق الاهداف).
- 3- التوجيه ويعني (ارشاد التابعين لممارسة اعمالهم بالشكل المطلوب)
- 4- الرقابة.
- 5- التنسيق وهي (ضمان عدم تدخل او تضارب الجهود المادية والبشرية)
- 6- الاتصال الفعال وتعني (ضمان توفر شبكة اتصال حيوية ومنظمة تساهم في سير المعلومات والبيانات في مختلف الاتجاهات داخل التنظيم وخارجه مع ضمان انسيابها المستمر دون مؤثرات تذكر).
- 7- اتخاذ القرارات. وهي صلب الوظيفة القيادية.(الجبوري والفتلي، 2009: 77)

المهارات القيادية

يعتمد عمل الادارة على ان المهارات القيادية تصنف الى ثلاث اصناف

1- المهارات الذاتية (Individualistic skills)

وتتمثل في السمات الآتية :-

أ- السمات الجسمية متمثلة في الطاقة البدنية والعصية الصحية ، وحيويته وقدرته على التحمل وإشاعة الحيوية والنشاط في المرؤوسين للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة.

ب- قدرات عقلية واستعدادات فكرية وعادات ذهنية على رأسها الذكاء الذي يتفرع منها سمات القدرة على التصور (**Imagination**) والتمتع بروح المرح والدعابة (**Sence of Human**) ذلك بالتعرف على المشكلات ومواجهتها بالفهم العميق والشامل لكل التفاصيل وسرعة البديهة في أدراك العناصر الرئيسة المهمة، وتمتع القائد بروح المرح والدعابة يجعله بعيداً عن التزمّت، ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسين لاجتذابهم واستمالتهم للتأثير به.

ج- المبادرة والابتكار (**Initialization**): وتعني الميل الذي يدفع الفرد إلى البدء سيقاً للآخرين بالاقتراح أو العمل، التي من شأنها أن تكون المحركة للعمل أمام مرؤوسيه وشحذ عزيمتهم على أداء العمل. وهذا الأمر يتطلب الشجاعة، والقدرة على حسم الأمور، والقدرة على التوقع .

د- ضبط النفس (**Self - Control**): التي تعني القدرة على ضبط الحساسيات والانفعال ، من إعاقه القدرات الجسمية والنفسية. وهذا يتطلب من القائد أن يبدأ في إدارة نفسه أولاً قبل إدارة الآخرين . بتحقيق الاتزان العاطفي والانفعالي (**Smotional Stability**) التي تعني التمتع بالنضج الانفعالي بالثبات في مواجهة القوى المتصارعة ، وعدم الخضوع للضغط، وتقبله للنقد من دون غضب ولا يسمح للهوى أو التكبر الأعمى أن يؤثر في قراره أو الاستحياء أن يسيطر عليه، ذلك كله يتطلب التحكم في العواطف ، والقدرة على توجيهها الوجه الصحيح . (القيسي ، 2009: 154 - 155)

2- المهارات الفنية (Technical Skills)

تتعلق هذه المهارات بالجوانب التنفيذية، وغالبا ما تعكس مستوى المعرفة والخبرة لدى القائد. (عبد علي وغالي، 2010 : 64) ومن أهم السمات والقدرات المرتبطة بهذه المهارة هي :

أ- القدرة على تحمل المسؤولية (Ability assume responsibility)

وتعني شعور القائد بعدم الرضا عن نفسه عندما يخفق في تحقيق ما عزم عليه أو التزم أديباً على تحقيقه. أو عدم الرضا عن القيام بعمل التزم أديباً بعدم القيام به وهذا يتطلب الثقة العالية بالنفس، والقدرة على التنفيذ والإصرار وعدم الإحباط، والقدرة على اتخاذ الإجراءات التي تكون غير محببة لكنها ضرورية، ومقاومة الضغوط .

ب- الفهم العميق الشامل (Thoroughness) : أي أن يكون القائد ملماً بالمعارف الإنسانية، وغنياً بثقافته وهو يوصف بأنه شخص عام في المقابل الشخص المخصص .

ج- الحزم (Decisiveness) : وهو يعني أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحزم ومراعاة شعور الآخرين، وهذا يتطلب القدرة على التقرير والتنفيذ والحكم المبني على الاختيار بين البدائل للحل.

د- الأيمان بالأهداف وإمكانية تحقيقها: هذه السمة من شأنها أن تزيد من قدرة القائد على أفناع المرؤوسين بضرورة تحقيق الهدف، ويجعله يكرس حياته ويقدم التضحيات في سبيله. (القيسي، 2009 : 155 - 156)

3- المهارات الإنسانية (Human Skills) :

وهي المهمات التي يمتلكها القائد ،من خلال مقدرته على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق الجهود والعمل بروح الفريق، ونجد أن هذه المهارة تحتاج إلى دقة، لأن اكتسابها أكثر صعوبة من المهارات الفنية، لأنه هنا يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وثقافتهم وعملهم ، وهذا بالطبع يحتاج إلى تعامل خاص فالسمات التي يحتاجها القائد هي (الانسجام، الأمانة، الإخلاص، الخلق الطيب) ويجب أن يكون القائد رقيقاً على نفسه، وكذلك يجب أن يتحلى القائد بالاستقامة، وهذا لا يعني التزامه بالقوانين والأنظمة. ولكن يجب أن يكون ذا هدف ونهج سليم، لان هذه الصفات التي تكمن في القائد تحسس المرؤوسين بالأمان والاطمئنان على مصالحهم. (الغزو، 2010 : 106 - 107)

واجبات القيادة

ان من اهم واجبات القيادة كما يراها عايش(2013) هي الاتي:-

- الانتقال من التخطيط الى التنفيذ بتحويل الاهداف الى نتائج وانجازات.
- اثارة الكامن وحفز ودفعهم لتحقيق اهداف المؤسسة واهدافهم.
- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والافراد.
- استشراف المستقبل والتخطيط له بما يوجه التحديات ويذلل الصعوبات.
- دعم وتحقيق عناصر التخطيط والتنفيذ والتوجيه والتقويم لوظائف الادارة.

- اعداد نتاجات قيادية واعدة تحمل راية من ترحل او سيترجل من

القيادة(عايش،2013: 71)

النظريات المفسرة للقيادة

هنالك العديد من النظريات التي فسرت العمل القيادي مثل نظرية(الرجل العظيم) ،
(نظرية السمات)، (هيرسي وبلانشارد) ، وان الباحث سوف يركز على نظرية واحدة وهي
نظرية دورة الحياة ل (هيرسي وبلانشارد) لان اجراءات البحث تعتمد عليها بشكل مباشر.

نظرية دورة الحياة Life Cycle Theory

تعد هذه النظرية من النظريات الوقفية التي نالت شهرة واسعة، وسميت بنموذج
القيادة الوقفي، الذي طور ه بول هيرسي و بلانشارد.

يقترح النموذج ان القادة الفعالين يغيرون انماطهم القيادية مع تغير مستوى (الاستعداد)
لدى التابعين، وفي صورة اخرى مبكرة للنموذج وردت كلمة (نضج)بدلا من كلمة الاستعداد
وتعزي كلمة (استعداد)لقدرة المستخدم (او فريق العمل)، ومدى رغبته في انجاز مهمة معينة
. والقدره هي مدى ما يملك المستخدم من مهارات ومعرفة الاداء المهمة دون مساعدة
القائد. اما الرغبة فهي تمثل دافعية المستخدم الذاتية ومدى التزامه بأداء المهمة الموكلة الية

وقد استخدم هيرسي وبلانشارد كلمة استعداد (او النضج) لتدل على عاملين متداخلين
يعملان معا بهدف انجاز العمل المتعلق بالمهمات ويمكن تفسيرها على النحو الاتي.

1- المهارة والرغبة في وضع اهداف واقعية. وقد استنبط هذا العامل من عمل

مكليلاندر في موضوع دافعية الانجاز التي تعني ان الافراد الذين هم بدرجة عالية
من الحاجة الى الانجاز يريدون ان يعرفوا عن مدى نجاحهم في انجاز الاهداف ،

بينما الافراد الذين هم بدرجة متدنية من الحاجة الى الانجاز يكون اهتمامهم اكثر في ان يعرفوا عن مدى تقبل ورضا الاخرين عن انجازهم.

2- المهارة والرغبة في تحمل مسؤولية انجاز الاهداف . تتضمن المهارة في هذا العمل ، امتلاك الافراد للمعرفة التقنية والقدرات الضرورية لا نجاز العمل . كم تتضمن المهارة التقنية القدرة على العمل المنتج مع الاخرين ، كان يقوم الفرد باتصال فعال ، وان يتعامل بنجاح مع الصراع ، وان يطور الثقة مع الاخرين .

ويحدد نموذج القيادة الوظيفية اربعة انماط قيادية - الاخباري(الموجه) ، والتسويق(المقنع)، والمشاركة، والمفوض. ويميز كل من هيرسي وبلانشارد بين هذه الانماط وفقا لمقدار السلوك المباشر والدعم الذي يستخدمه القائد مع التابعين ، فالنمط الاخباري (الموجه)مثلا ، يتميز بقدر عال من السلوك المهمة ويقدر متدني من سلوك العلاقات ، بينما نمط المشاركة يتميز بمقدر عال من سلوك العلاقات ويقدر متدن من سلوك المهمة.

وتؤكد هذه النظرية اساسا، على ان (أ) مستوى الاستعداد لدى التابعين يمكن ان يزداد مع الوقت ،(ب) ومع ازدياد مستوى استعداد التابعين يعمل القائد على تغيير سلوكه كي يبقى فعالا ، وذلك من خلال تخفيض مستوى اهتمامه بسلوك الانتاج، ورفع مستوى اهتمامه بسلوك العلاقات . الشكل (2) يبين تغيير الانماط الاربعة المتلائم مع تقدم استعداد التابعين .

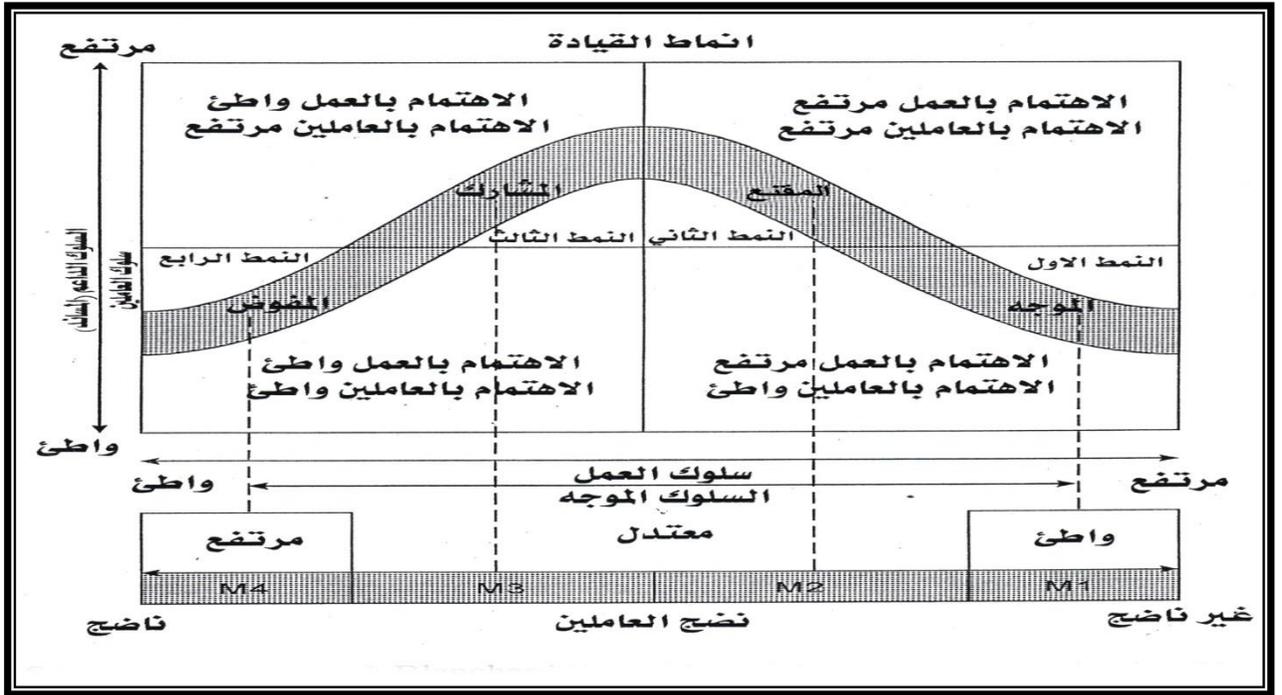
لكن علينا ان نلاحظ انه عندما يصل التابعون الى درجة استعداد متقدمة ،اي عندما تصبح لديهم المهارة والرغبة في وضع الاهداف ، وفي تحمل مسؤولية انجازها على القادة في مثل هذا الوضع ان يتعدوا عن التابعين بحيث يصبح اهتمامهم الكلي بالانتاج والعلاقات منخفضة ، اي تحول مسؤولية صنع القرار وتنفيذه للتابعين (النمط القيادي الرابع)

ان المشكلة العامة التي توضحها هذه النظرية هي اعاقه عملية نمو التابعين نحو الاستعداد والنضج من قبل القادة الذين يشعرون بالحاجة الدائمة الى توجيه الاخرين فمثلاً مدير التعليم الذي لا يسعى لتدريب مدير المدارس، ولا يتيح لهم فرص وضع اهدافهم ولا التصرف باستقلالية لا يمكن ان يحصل على مدير بدرجة عالية من الاستعداد الذي يؤهلهم للعمل القيادي . كما ان الاداريين الذين مارسوا اعمالا تقليدية ادارة بيروقراطية مركزية، لا يستطيعون ان يقفروا فجاءة الى عمل الفريق ويعملوا بسلوك الفريق التعاوني ويصنعوا القرارات التشاركية.

يوضح كل من هيرسي وبلانشارد بهذا الصدد ان التطور من النمط الاول الى النمط الرابع يجب ان يحدث بأسلوب متسلسل وفق خطوات زمنية متعاقبة.

لقد بنى هيرسي وبلانشارد هذا المنحى القيادي على العوامل التي لها اعظم الاثر على مسالة اختيار النمط القيادي . وان فاعلية الاتباع تعتمد في نهاية المطاف على الاسلوب الذي يطبق به القائد الخلطة المناسبة من كلا السلوكين المباشر والداعم . بالإضافة الى ذلك يحتاج القادة الفاعلون الى القدرة التي تمكنهم من التكيف انماطهم القيادية المختارة حتى تتلاءم مع متطلبات الموقف المتاح . لذلك ، ان القائد لا يكفي فقط بمعرفة متى يستخدم نمطا قياديا معينا، لكن عليه ايضا ان يعرف كيف يجعل هذا النمط متطابقا مع الموقف لكي يضمن تعظيم اداء التابعين.

وفي الخلاصة ، ان المهمة الاولى لنظرية هيرسي وبلانشارد الوقفية ان تصف الطريقة التي يتكيف بها سلوك القائد وفقا لقسمات الموقف والاتباع . والنقطة الرئيسية هي ان يتمكن القائد من تزويد المواقف بما يحتاج . (دواني، 2013: 97-99) كما هو في الشكل رقم(2). والشكل التالي يوضح ذلك.



(Mckenna & Eugene, 2000, P.373)

شكل (2) يوضح نظرية دورة الحياة (هيريس وبلانشارد)

الدراسات السابقة أولاً:- دراسات عربية

1- دراسة الصليبي 2004

(أنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم)

أهداف الدراسة:- هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بحسب نظرية هيرسي وبلانشارد، ومستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المدارس الثانوية في الأردن .

عينة الدراسة:- تكونت عينة الدراسة من (315) مديراً ومديرة و(290) معلماً ومعلمة.

أداة الدراسة:- أستخدم الباحث أداتين الأولى ،لقياس النمط القيادي وهي الأداة التي أعدها هيرسي وبلانشارد (LEAD) والثانية لقياس الرضا الوظيفي .

الوسائل الإحصائية:- تم استعمال تكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية الانحراف المعياري، واختبار التائي (T.test)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار توكي (Tukey)

النتائج :- من ابرز نتائج الدراسة ما يأتي :

1- إن النمط الذي جاء في المرتبة الأولى هو النمط الداعم ثم يليه المقنع ثم يليه الموجه ثم المفوض .

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس فيما يتعلق بالنمط القيادي.

3- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي فيما يتعلق بالنمط القيادي .

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة فيما يتعلق بالنمط القيادي .

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي والنمط القيادي.

6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي .(الصليبي ،2004،

2-دراسة الكناني(2011)

انماط السلوك القيادي لرؤساء اقسام كليات الجامعة المستنصرية في ضوء نظرية دورة الحياة وعلاقتها ببعض المتغيرات

أهداف الدراسة:- وتهدف الدراسة الحالي إلى التعرف على:

1- انماط السلوك القيادي السائد لرؤساء اقسام كليات الجامعة المستنصرية في ضوء نظرية دورة الحياة.

2- الفروق المعنوية في اجابات رؤساء اقسام كليات الجامعة المستنصرية فيما يتعلق بكل من متغيرات البحث الاتية (الجنس، المؤهل، الخدمة الوظيفية، العمر).

عينة الدراسة:- تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء أقسام كليات الجامعة المستنصرية، للعام الدراسي 2010-2011م. و البالغ عددهم (81) ^(٦) بواقع (65) رئيس قسم من الذكور و (16) رئيس قسم من الإناث

أداة الدراسة:- استخدم الباحث الاستبيان الذي أعده الباحثان (Paul Hersey) و (Kenneth Blancherd) في تكوين نظريتهما (دورة الحياة) عام 1977 في مركز دراسات القيادة في جامعة أوهايو وهي أداة وصف فاعلية تكيف القائد.

Leader Effectiveness and Adaptability Description -)
(LEAD

التي استخدمت لاختبار مدى ملاءمة نمط السلوك القيادي المستخدم لمواقف مختلفة، وذلك تبعاً لإدراك القائد لطبيعة الموقف وكيفية تصرفه إزاءه وذلك بحسب مستوى نضج

المرووسين الذي يعني قدرتهم على أنجاز مهامهم بصورة أفضل وتتضمن أستبانة (LEAD) على أثنى عشر موقفاً يقابلها أربعة أنماط من السلوك القيادي بحسب نظرية دورة الحياة

الوسائل الإحصائية: - تم استعمال تكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية الانحراف المعياري، واختبار التائي (T.test)، وتحليل التباين

النتائج :- من ابرز نتائج الدراسة ما يأتي :

1- ان النمط المقنع (المساعد) قد جاء في المرتبة الاولى اذ حصل على نسبة (55.5%)، ويليه بالمرتبة الثانية النمط المشارك (الداعم) بنسبة (24.7%)، ثم النمط الموجه بنسبة (17.3%) وأخيراً النمط المفوض بنسبة (2.5%).

2- ان مستوى التلاؤم بين نمط السلوك القيادي والموقف الذي يمارسه رؤساء اقسام كليات الجامعة المستنصرية مستوى ضعيف.

3- ان السلوك القيادي الذي يتبعه رؤساء اقسام كليات الجامعة المستنصرية لا يتأثر بأي متغير من متغيرات البحث (الجنس، المؤهل، الخدمة الوظيفية، العمر) (الكناني، 2011).

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة يونك (Young, 1994)

**The Relationship Between Missipipost secondary
District vocation Directors Leadership style and
Faculty Jop satisfaction**

(العلاقة بين النمط القيادي للموجهين المهنيين والرضا الوظيفي للهيئات التدريسية في
مقاطعة مسيسيبي)

أهداف الدراسة:- هدفت الدراسة الى معرفة النمط القيادي عند رؤساء كليات
المجتمع، وأثره في الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية.

عينة الدراسة:- تكونت عينة الدراسة من (94) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة
عشوائية.

أداة الدراسة :- تم استعمال أداة التي أعدها هيرسي وبلانشارد (LEAD) لقياس
النمط القيادي ، وأداة لقياس الرضا الوظيفي من أعداد الباحث .

الوسائل الإحصائية:- تم استعمال التكرارات والنسب المئوية ،اختبار التائي، تحليل
التباين .

النتائج:- من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي :-

- 1- أن النمط المشارك هو النمط الغالب لدى رؤساء الكليات .
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لرؤساء الكليات والرضا الوظيفي
لدى أعضاء الهيئات التدريسية .
- 3- إن إتباع النمط المهتم بالعلاقات الإنسانية (النمط المشارك) يؤدي الى رضا وظيفي
لأعضاء الهيئات التدريسية .

4- أن مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية، يزداد في حالة ممارسة رؤساء الكليات النمط القيادي الذي يقوم على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقديم المساعدة والتسهيلات اللازمة . (young, 1994)

ثالثاً: موازنة الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات والبحوث المتعلقة بالأنماط القيادية (العربية والأجنبية) عامة، وفي الدراسات التي تناولت نظرية دورة الحياة خاصة، لذا تناول الباحث الدراسات التي تخص السلوك القيادي على وفق نظرية دورة الحياة، وهذه موازنه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

الأهداف:- اختلفت أهداف الدراسات السابقة العربية والاجنبية، إذ أنها تباينت وتنوعت تبعاً للدراسة ومشكلة البحث، فمنها ما يؤكد على السلوك القيادي السائد، ومنها ما يهدف الى معرفة النمط القيادي واختلاف ذلك النمط بحسب المكان، أو هدفت دراسة أخرى إلى معرف السلوك القيادي وأثره في بعض المتغيرات، أخرى أكدت على علاقة السلوك القيادي بالرضا الوظيفي، أما الدراسة الحالية فههدفت إلى معرفه أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار في ضوء نظرية دورة الحياة وعلاقتها ببعض المتغيرات (التخصص (المؤهل)، الجنس، الخدمة الوظيفية).

العينات:- تباينت عينات الدراسات السابقة من حيث اختيارهم للفئة المدروسة، تبعاً لاختلاف مواضيع الدراسات حيث تراوحت العينات من (92 - 605) فرداً وكانت العينات من المعلمين والتدريسيين ومدبرين ورؤساء أقسام، وذلك بحسب ما تهدف اليه كل دراسة. أما الدراسة الحالية فقد شملت جميع أفراد المجتمع الأصلي وذلك لصغر حجمه،

والذي يتكون من جميع رؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار، والبالغ عددهم (81) رئيس قسم علمي .

الأدوات:- ان جميع الدراسات السابقة كانت الاستبانة أداة لها، وجميعها اتفقت في استعمال أداة هيرسي وبلانشارد (LEAD) لقياس نمط السلوك القيادي ذلك لأن جميع الدراسات تهدف الى معرفة السلوك القيادي على وفق نظرية هيرسي وبلانشارد، واستخدام بعض الأدوات الأخرى مثل أستبانة الرضا الوظيفي واستبانة العوامل الديموغرافية. أما الدراسة الحالية فقام الباحث بتبني أداة الكناني (2011). وتتضمن الاستبانة (12) موقفاً يقابل كل موقف أربع إجابات (بدائل الإجابة) يختار القائد واحده منها، وتشير هذه البدائل الى السلوك القيادي الممكن ممارسته في هذه المواقف وهي (الموجه ، المقنع ، المشارك ، المفوض) وهي أربعة أنماط بحسب نظرية دورة الحياة .

الوسائل الإحصائية

تنوعت الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسات السابقة تبعاً لأهدافها، لأجل تحليل البيانات والوصول الى النتائج. وأن الوسائل الأكثر استعمالاً هي :- التكرارات والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط بيرسون اختبار التائي (t.test)، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الاحادي، واختبار مربع كأي اختبار توكي (tukey). اما الدراسة الحالية فقد استخدمت الوسائل الإحصائية التالية :-

التكرارات والنسبة المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار مربع كاي ، ومعادلة الفا كرونباخ.

جوانب الإفادة من الدراسات السابقة :

أن الدراسات السابقة قد أمدت الباحث بمؤشرات أسهمت في تحقيق رؤى الباحث لمشكلة بحثه بشكل مباشر أو غير مباشر، وهيأت وضوحاً كافياً للإمدادات النظرية لموضوع البحث، ويسرت إجراءات تطبيقه. وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة أموراً كثيرة لعل أهمها :-

- 1- تعزيز مشكلة البحث الحالي
- 2- التعرف على مناهج البحث التي اعتمدها الدراسات السابقة واختيار ما يناسب البحث الحالي
- 3- الاطلاع على المصادر والأدبيات التي تعزز أهمية البحث الحالي المتعلقة بأنماط السلوك القيادي .
4. اختيار استبانة بوصفه من الأدوات الشائعة في الدراسات السابقة .
5. كما استفاد الباحث من الدراسات أيضاً في اختياره لعينة البحث من حيث تحديد حجم العينة.
6. فضلاً عما سبق استفاد الباحث من اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة في تفسير نتائج البحث الحالي.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل الاجراءات المتبعة في تحقيق اهداف البحث من حيث تحديد المنهج المتبع ومجتمع البحث وعينة البحث وأداة وخصائصها والمعالجة الاحصائية المستعملة لتحليل البيانات ومعالجتها وفيما يأتي استعراض لهذه الاجراءات.

أولاً: منهجية البحث (Research Methodology)

اعتمد الباحث اسلوب المنهج الوصفي التحليلي الذي تم من خلاله وصف ظاهرة موضوع البحث وكما أشار (عطوي، 2011) هو نوع من أساليب البحث يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية الراهنة دراسة كيفية توضيح خصائص الظاهرة، ودراسة كمية توضيح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ويمكن عن طريق المنهج الوصفي وضع تنبؤات عن الأحداث المقبلة. (عطوي، 2011 : 172)

ثانياً . مجتمع وعينة البحث (Population and Samle) :

المجتمع: هو مجموعة كاملة من الناس، أو الأحداث، أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها. (بسيوني، 2009 : 379)

تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار، للعام الدراسي 2017-2018م. و البالغ عددهم (81)^(١) بواقع (68) رئيس قسم من الذكور و (13) رئيس قسم من الإناث، كما موضع في جدول (1). وبذلك تكونت عينة البحث الحالي بجميع أفراد المجتمع وليس عينة منه وذلك لصغر حجمه.

جدول (1) يوضح مجتمع البحث وعينته من أسماء الكليات وأقسامها

المجموع	رؤساء الأقسام		اسم الكلية	ت
	إناث	ذكور		
5	.	5	التربية للعلوم الإنسانية	1
5	.	5	التربية للعلوم الصرفة	2
8	.	8	الاداب	3
3	.	3	الاعلام	4
3	.	3	الزراعة والاهوار	5
2	.	2	العلوم الاسلامية	6
6	1	5	العلوم	7
2	.	2	القانون	8
5	.	5	الهندسة	9
2	.	2	علوم الحاسوب والرياضيات	10
2	.	2	الاثار	11
3	.	3	الادارة والاقتصاد	12
2	.	2	التربية الاساسية	13

3	3	—	التربية للبنات	14
2	.	2	الطب البيطري	15
8	3	5	طب الاسنان	16
4	1	3	التمريض	17
11	4	7	الطب	18
3	1	2	الصيدلة	19
2	.	2	التربية البدنية وعلوم الرياضة	20
81	13	68	المجموع	

ثالثاً . أداة البحث :

لغرض تحقيق البحث الحالي اعتمد الباحث مقياس (الكناني 2011) لقياس (أنماط السلوك القيادي ضوء نظرية دورة الحياة) وقد استعان الباحث (الكناني) بالاستبيان الذي أعده الباحثان (Paul Hersey) و (Kenneth Blancherd) في تكوين نظريتهما (دورة الحياة) عام 1977 في مركز دراسات القيادة في جامعة أوهايو .

(Leader Effectiveness and Adaptability Description – LEAD)

التي استخدمت لاختبار مدى ملاءمة نمط السلوك القيادي المستخدم لمواقف مختلفة، وذلك تبعاً لإدراك القائد لطبيعة الموقف وكيفية تصرفه إزاءه وذلك بحسب مستوى نضج المرؤوسين الذي يعني قدرتهم على إنجاز مهامهم بصورة أفضل وتتضمن استبانة (LEAD) على اثني عشر موقفاً يقابلها أربعة أنماط من السلوك القيادي بحسب نظرية دورة الحياة وهي :

1. النمط الموجة : وهو سلوك عالٍ في التوجيه نحو العمل منخفض بالعلاقات الإنسانية.
2. النمط المقنع : وهو سلوك عالٍ في التوجيه نحو العمل والعلاقات الإنسانية.
3. النمط المشارك : وهو سلوك منخفض في التوجيه نحو العمل وعالٍ بالعلاقات الإنسانية.
4. النمط المفوض : وهو سلوك منخفض في التوجيه نحو العمل والعلاقات الإنسانية، وذلك في أربعة بدائل لاختيار الإجابة.

أن كل موقف من هذه المواقف الاثني عشر يكون له نمط قيادي ملائم وهذا يعني أنه كلما كان النمط ملائماً مع المواقف كان أكثر فاعلية، لهذا فإن موقف (1، 5، 9) يلائمه النمط الموجة، وموقف (2، 6، 10) يلائمه النمط المقنع. و (3، 7، 11) يلائمه النمط المشارك. و (4، 8، 12) يلائمه النمط المفوض. وبالتالي فإن كل نمط من الأنماط الأربعة يلائم ثلاثة من المواقف وبهذا يكون عدد المواقف اثني عشر موقفاً كما ورد في استبيان (LEAD).

رابعاً. الصدق :

تحقق الباحث من مؤشر الصدق لأداة (الاستبانة) في قياس السلوك القيادي من خلال الصدق الظاهري. ومن خلال عرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين في مجال العلوم التربوية والنفسية والحكم على صلاحيته لقياس الظاهرة موضوع البحث وفي ضوء التوجيهات التي ابداها السادة المحكمين قام الباحث بأجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من 80% من المحكمين ولم يتم حذف أي فقرة من الاستبانة سواء تعديل الفقرة او الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

خامساً. الثبات :

تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة الفاكرومباخ التي تشير الى قوة الارتباط بين فقرات المقياس وكانت نسبة الثبات 80%.

سادساً. تطبيق الأداة :

بعد أن تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، تم تطبيق الأداة على أفراد عينة البحث والبالغ عددها (81) رئيس قسم علمي.

سابعاً. الوسائل الإحصائية :

استخدمت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات إحصائياً بالحاسبة الالكترونية، وقد تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

1. التكرارات: لمعرفة الأنماط القيادية .

استخدم في حساب الفروق في السلوك القيادي لمتغير الجنس، المؤهل.

3. معامل ارتباط بيرسون ($r - \text{Person}$) : لاستخراج الثبات.

4. اختبار مربع كاي >

استخدم لحساب الصدق الظاهري .

5. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alfa) : لحساب معامل الثبات

الفصل الربع

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث ومناقشتها على وفق أهداف البحث، بعد تطبيق الأداة ظهرت خصائص مجتمع البحث متمثلة في متغيرات البحث (الجنس، التخصص ، الخدمة الوظيفية)

1. الهدف الأول: تعرف أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار في ضوء نظرية (دورة الحياة):

بعد تطبيق أداة البحث المستخدمة لقياس أنماط السلوك القيادي لتشخيص النمط القيادي السائد لرؤساء الأقسام على عينة البحث من رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (81) رئيس قسم، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد ظهرت النتائج كما يأتي :

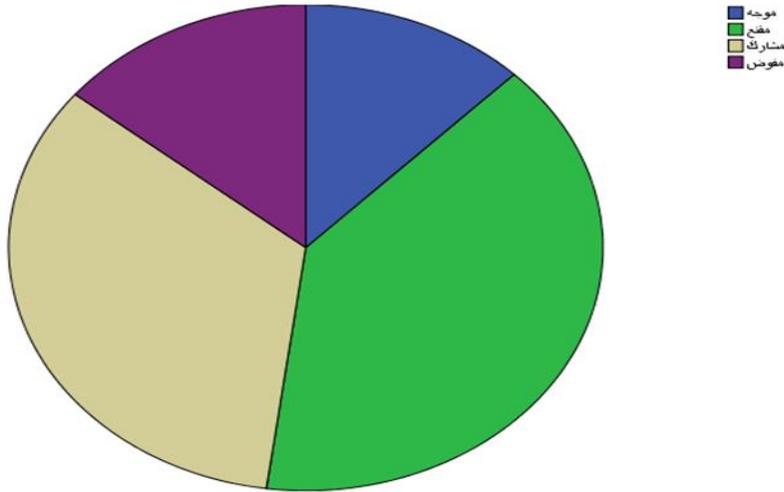
تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل نمط، بحسب المواقف التي تم عرضها على رؤساء الأقسام، كما يوضحها جدول (2) والشكل البياني (3).

جدول رقم (2)

الأنماط القيادية لرؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار

النمط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
النمط الموجه	19	1.6	12.4

39.8	1.9	26.4	النمط المقنع
33.7	2.02	24	النمط المشارك
14.1	1.3	10.8	النمط المفوض



الشكل البياني (3)

الأنماط القيادية لرؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار

يلحظ من الجدول (2) ان النمط المقنع (المساعد) قد جاء في المرتبة الأولى اذ حصل على نسبة (39.8%)، يليه بالمرتبة الثانية النمط المشارك (الداعم) بنسبة (33.7%)، يليه النمط المفوض بنسبة (14.1%)، وأخيرا النمط الموجة بنسبة (10.8%) .

ان النمط المقنع سلوك قيادي مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية، جاء بوصفه نمطاً سائداً يستخدمه رؤساء الأقسام في اغلب الأحيان، ويرى الباحث ان ما يميز هذا النمط لدى رئيس القسم هو اهتمامه بإنجاز المهام والعمل، لأنه موجه للمرؤوسين بمستوى نضج (متوسط - واطى) الذين يعانون من نقص في القدرة على الانجاز

ويمكن القول ان التدريسيين في هذه المرحلة مازالوا غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل وحدهم، لهذا فأنهم يحتاجون إلى من يشجعهم ويدعمهم، ويفهم من ذلك ان رؤساء الأقسام لديهم اهتمام واضح من اجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية المتمثلة ببعدهم والتأكيد على أهمية الجانب الإنساني في العمل، وبالمقابل فأنهم يرفضون الأنماط السلطوية ونقيضها المتساهلة. ولعل من أسباب ذلك، الوازع الأخلاقي لدى رؤساء الأقسام، فضلا عن انتشار الأفكار الديمقراطية التي تنادي بالمساواة بين العاملين والاهتمام بالعمل .

وهذا ينسجم مع ما تسعى إليه القيادة التربوية في الجامعات. وقد ظهر النمط المقنع سائداً في المواقف (السابع، والثامن، والتاسع، والعاشر، والحادي عشر) اما النمط المشارك فقد كان غالبا في كل من المواقف (الثاني، والثالث، والرابع، والثاني عشر). والنمط الموجه كان غالبا في كل من المواقف (الأول، والخامس، والسادس). والجدول (3) الآتي يبين ذلك:

جدول (3)

الموقف	الموقف 1	الموقف 2	الموقف 3	الموقف 4	الموقف 5	الموقف 6	الموقف 7	الموقف 8	الموقف 9	الموقف 10	الموقف 11	الموقف 12	المواقف الأنماط
الموجة	53	43	24	24	-	20	31	7	12	7	-	-	

24	46	58	50	50	29	19	14	20	27	-	24	المقنع
42	35	8	19	9	19	-	55	18	11	34	4	المشارك
15	-	8	-	15	2	42	12	19	19	4	-	المفوض
81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	المجموع

يوضح النمط السائد في كل موقف من مواقف الدراسة الحالية

لذلك فان فاعلية النمط هو انعكاس لملاءمته مستوى نضج المرؤوسين في موقف معين، أي انه كلما كان النمط القيادي ملائم مع الموقف الإداري كان أكثر فاعلية (Heresy & Blanchard, 1996, P.47)

ويمكن ان يستنتج الباحث من خلال ذلك بانه معظم رؤساء الأقسام يستخدمون سلوك قيادي ملائم مع الموقف.

كما انه قد تبين أنّ التلاؤم قد تحقق في الموقف الأول (لم يعد التدريسيون يستجيبون لأسلوبك الودي معهم وقد بدأ أداؤهم بالنزول)، اذ ان النمط القيادي الملائم مع الموقف الأول حسب نظرية دورة الحياة هو النمط الموجه، وجاء في نتائج الدراسة الحالية في الموقف الأول، ظهر النمط السائد هو النمط الموجه، ومن هذا تحقق التلاؤم في الموقف الأول .

اما الموقف العاشر فهو متلائم ايضاً، (على الرغم من ان التدريسيين جديدون في تحمل المسؤولية لانهم لم يتجاوبوا مع التعليمات الخاصة لتحديد معيار جديد لمستوى انجازهم التدريسي والعلمي المطلوب) إذ إن النمط الملائم مع الموقف العاشر بحسب نظرية دورة الحياة هو النمط المقنع، اذ ظهر في نتائج الدراسة الحالية في الموقف العاشر سيادة النمط

المقنع، لذلك ظهر التلاؤم في الموقف العاشر وبما ان النمط المقنع هو النمط السائد في الدراسة الحالية، لكنه لم يتلاءم سوى في الموقف العاشر. وجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) يوضح مدى تلاؤم الأنماط القيادية بحسب مع أنماط الدراسة الحالية

المواقف	الأنماط القيادية الملائمة بحسب نظرية دورة الحياة	الأنماط بحسب الدراسة الحالية	النتيجة
الأولى	الموجة	الموجة	ملائم
الثانية	المقنع	الموجة	غير ملائم
الثالث	المشارك	المقنع	غير ملائم
الرابع	المفوض	الموجة	غير ملائم
الخامس	الموجة	المشارك	غير ملائم
السادس	المقنع	المفوض	غير ملائم
السابع	المشارك	الموجة	غير ملائم
الثامن	المفوض	المقنع	غير ملائم
التاسع	الموجة	المقنع	غير ملائم
العاشر	المقنع	المقنع	ملائم
الحادي عشر	المشارك	المقنع	غير ملائم
الثاني عشر	المفوض	المشارك	غير ملائم

قد ظهر من خلال التحليل السابق تحقق التلاؤم في موقفين وهي (الأول، والعاشر) ومن هذا يمكن القول ان مستوى ملائمة نمط السلوك القيادي مع الموقف، التي يمارسها رؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار بمستوى ضعيف جداً، إذ يشير Heresy & Blanchard إلى أنه:

أ. بمستوى ضعيف جدا في حالة تحقيق التلاؤم في موقفين.

ب. بمستوى ضعيف في حالة تحقيق التلاؤم في أربعة مواقف.

ج. بمستوى متوسط في حالة تحقيق التلاؤم في ستة مواقف.

د. بمستوى عالٍ في حالة تحقيق التلاؤم في ثمان مواقف.

هـ. بمستوى عالٍ جدا في حالة تحقيق التلاؤم في عشرة مواقف. (Heresy &

Blanchard, 1996,P,52

2. الهدف الثاني: ولمعرفة فيما لو كان هناك فروق معنوية بين أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار فإنه يعزى إلى كل من المتغيرات الآتية:

1. الجنس (ذكور-إناث).

2. التخصص (فيما إذا كان تربوي أم غير تربوي).

3. الخدمة الوظيفية (1-10) سنة، (10-20) سنة، (20-أكثر) سنة.

ولغرض معرفة الفروق المعنوية بين الجنسين في سلوكهم القيادي بحسب المواقف التي حددتها النظرية، فقد تم استخدام مربع كاي .

وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) في نمط سلوكهم القيادي بحسب أنماط نظرية دورة الحياة.

إذ تبين ان القيمة لمربع كاي لكل نمط من أنماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام هي اقل من القيمة الجدولية البالغة(3,84) عند درجة الحرية (79). كما هي موضحة في جدول (5) الآتي:

جدول (5)

معرفة الفروق المعنوية في إجابات رؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار تبعا لمتغير الجنس

الانماط	الجنس		قيمة مربع كاي	القيمة الجدولية	الدلالة
	ذكور	اناث			
النمط الموجه	6	5	3	3.84	غير دالة
النمط المقنع	6	5	3	3.84	غير دالة
النمط المشارك	9	1	3	3.84	دالة
النمط المفوض	5	3	3.6	3.84	غير دالة

إذ تبين ان السلوك القيادي الذي يتبعه رؤساء الأقسام في كليات جامعة ذي قار في ضوء نظرية (دورة الحياة) غير دال معنويا تبعا للجنس، أي ان كلا الجنسين يتبعان سلوكا قياديا، بحسب الموقف الذي يمر فيه، ويرى الباحث ان عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث في السلوك القيادي، قد تعود هذه النتيجة إلى ان القيادة لا تعتمد على جنس القائد لكنها تعتمد على المهارات والمؤهلات القيادية، بصورة عامة لكلا الجنسين.

* اما فيما يتعلق بمتغير (التخصص (المؤهل) اذ كان علمي ام انساني) فقد تم استخدام مربع كأي لاستخراج الفروق بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام تبعا لمتغير المؤهل، اذ أظهرت النتائج انه لا توجد فروق معنوية بين الأنماط القيادية بحسب متغير التخصص (المؤهل) سواء كان علمي او انساني، إذ تبين أن القيمة التائية المحسوبة

لكل نمط من أنماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام هي أقل من الجدولية، كما هو موضح في الجدول (6) الآتي:

جدول (6)

معرفة الفروق المعنوية في إجابات رؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار تبعاً لمتغير التخصص

الدلالة	القيمة الجدولية	قيمة مربع كاي المحسوبة	التخصص		الانماط
			انساني	علمي	
غير دالة	3.84	0.059	9	8	النمط الموجه
غير دالة	3.84	0.22	8	10	النمط المقنع
غير دالة	3.84	0.8	11	12	النمط المشارك
غير دالة	3.84	0.9	7	16	النمط المفوض

ويرى الباحث ان السلوك القيادي الذي يتبعه رؤساء الأقسام لا يختلف إذا كان المؤهل الذي يحمله تربوياً ام غير تربوي لان السلوك القيادي بحسب نظرية (دورة الحياة) يتطلب مهارة وتأثير في الآخرين بحسب مراحل نضجهم، وان القائد المؤثر هو الذي يتمكن من تشخيص او تحديد متطلبات الموقف، من اجل تحقيق الأهداف.

* اما فيما يتعلق بمتغير الخدمة الوظيفية:

تم استخدام مربع كاي، وقد أشارت النتائج إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لافراد عينه البحث، في نمط سلوكهم القيادي بحسب أنماط نظرية

(دورة الحياة)، اذ تبين ان قيمته مربع كاي المحسوبة لكل نمط من أنماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام هي اقل من الجدولية (5,99) وبدرجة حرية (79)، اذ كانت قيمة مربع كاي المحسوبة للنمط الموجه هي (0,85) ، اما النمط المقنع فقد كانت قيمه مربع كاي المحسوبة هي (3,71) ، والنمط المشارك فقد كانت قيمة مربع كاي المحسوبة (1,14) ، وأخيرا النمط المفوض فقد كانت قيمة مربع كاي المحسوبة (1,04) ، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

معرفة الفروق المعنوية في إجابات رؤساء أقسام كليات جامعة ذي قار تبعا لمتغير الخدمة الوظيفية

الدلالة	القيمة الجدولية	قيمة مربع كاي المحسوبة	الخدمة الوظيفية			الانماط
			20 - أكثر	10 - 20	10-1	
غير دالة	5.99	0.85	8	8	5	النمط الموجه
غير دالة	5.99	3.71	4	11	6	النمط المقنع
غير دالة	5.99	1.14	7	9	5	النمط المشارك
غير دالة	5.99	1.04	9	10	6	النمط المفوض

وتعود هذه النتيجة بحسب مايراه الباحث إلى ان السلوك القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام في ضوء نظرية (دورة الحياة) لا يتأثر في سنوات الخدمة، أي ان السلوك القيادي في ضوء هذه النظرية يمكن ان يحدده الموقف ومدى ملاءمة النمط مع الموقف، فكلما كان

النمط ملائما كان أكثر فاعلية بحسب النظرية الموقفية، وهذا ما يفسر عدم وجود فروق معنوية لمتغير سنوات الخدمة الوظيفية.

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يأتي

1. عقد دورات تأهيلية لرؤساء الأقسام يديرها اختصاصيون في الإدارة، والقيادة، وعلم النفس، تتعلق بعملهم القيادي وتطويره، مثل دورات في الإدارة والقيادة التربوية، ومهارات الاتصال، واستراتيجيات حل المشاكل، لتطوير أداء القيادات الجامعية.
2. إيفاد الملاكات الإدارية ومنهم رؤساء الأقسام إلى خارج العراق لحضور النشاطات العلمية المختلفة بما يساهم في تطوير الامكانيات الإدارية والتحفيز على الانجاز.
3. تصميم نظام حوافز يتصف بالعدالة والمرونة في ضوء المستجدات والمتغيرات البيئية، بما يكفل زيادة الدافعية للإنجاز.

المقترحات

- 1- إجراء دراسة مماثلة للتعرف على أنماط السلوك القيادي بحسب نظرية (دورة الحياة) وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي- المناخ التنظيمي- أداء العاملين- اتخاذ القرار.
- 2- إجراء دراسات على المعوقات التي تقف بوجه القيادات الادارية وتعيق العمل التقدم التربوي والعلمي.
- 3- إجراء دراسات مقارنة بين القيادات الادارية في الجامعات الاجنبية والجامعات العراقية

المصادر

* القرآن الكريم

أولاً: المصادر العربية.

1. بسبوني، إسماعيل علي (2009)، طرق البحث في الإدارة، مدخل البناء، المهارات البحثية، دار المريخ، عمان.
2. حافظ، محمد عبدالفتاح (2010)، تنمية المهارات الادارية (للمستويات الإشرافية)، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية.
3. دواني، كمال سليم (2013) القيادة التربوية، دار المسيرة، عمان ، الطبعة الاولى.
4. الحوري، عكلة سليمان علي (2008)، التفاوض وعلاقته بالسلوك القيادي، دراسة لمدربي دوري النخبة لكرة القدم-جامعة الموصل، العراق.
5. الجبوري والفتلي، وداد وعقيل، (2009) الاسس العامة للإدارة التربوية ،مؤسسة افاق للدراسات والابحاث العراقية ، بغداد
6. العجمي، محمد حسين، (2010)الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان ، الطبعة الثانية .
7. سليم، احمد سليم (2009)، السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية ومن وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

8. السويدي، ثائر محمد علي (2008)، السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
9. الصليبي، محمود عيد المسلم (2004)، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلاشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم وادائهم، دار الحامد، عمان.
10. عايش، احمد جميل (2013)، ادارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة، عمان، ط2
11. عبد علي، محسن، وغالي، حيدر نعمة (2010)، القيادة التربوية، المؤسسة الحديثة للكتاب، بيروت.
12. عريفج، سامي سلطي (2001)، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر، عمان.
13. عطوي، جودت عزت (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة، عمان.
14. — (2011)، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، ادواته، طرق الاحصائية، دار الثقافة، عمان.
15. الغزو، فاتن عوض (2010)، القيادة والاشراف الإداري، دار اسامة، عمان.
16. الفتلاوي، عبد الهادي جواد علوان (2001)، أنماط معاملة المعلمين لتلامذتهم وعلاقتها بتوافقهم المدرسي وتحصيلهم الدراسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد.

17.القيسي، هناء محمود (2009)، الإدارة التربوية- مبادئ -نظريات-اتجاهات حديثة، دار المناهج، عمان.

18.الكناني، محمد عبد كاظم،(2011) ، انماط السلوك القيادي ارؤساء اقسام كليات الجامعة المستنصرية في ضوء نظرية دورة الحياة وعلاقتها ببعض المتغيرات ، رسالة ماجستير

19.ماهر ، احمد،(2008) الادارة المباداة والمهارات ،الدار الجامعية ، الاسكندرية، الطبعة الثالثة.

20.وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (1988)، قانون وزارة التعليم العالي رقم 40 لسنة 1988 -العراق.

ثانيا: المصادر الأجنبية

24-AL khafajl , A.F ,(2001), Corporate Trans for motional and Resting as strategic Approach, 1st Ed ,Green wood Publishing Group , Inc. ,U.S.A

25-Chmie ,N.(2000), Introduction to work and Organizational Psychology, 1st ,ed ,New york ,Black wet.

26-Fiedler ,(1981), Theory of Leader Effectives, M.C.

Grew – Hill Book company ,New York .

27-Hersey ,Paul ,&Blanchard ,Kenneth .H, (1982)

Management of Organizational Behavior, Utilizing
Human Resources , 4th ,ed ,Engle wood , cliffs , New
Jersey.

28-Mckenna ,E ,(2000), Business Psychology and

Organizational Behavior A students ,Hand Book ,3rd ,ed

,Britain :psychology press Ltd .

29-Yonng, F.R,(1994),The Relation Between

Missipipost secondary District Vocation Directors

Leadership Style and Faculty Jop Satisfaction,

Dissertation Abstract Jnternational,7