

تأثير بعض العوامل البيئية

في السلوك القيادي

دراسة تحليلية في جامعة الأنبار

أطروحة مقدمة إلى

مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية

كجزء من متطلبات الحصول على درجة

دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

من قبل الطالب

مخلص شياع علي الجميلي

باشراف

الاستاذ المساعد الدكتور

رعد حسن الصرن

2008

إقرار لجنة التقييم والمناقشة

(تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك

القيادي، دراسة تحليلية في جامعة الأنبار)

(مخلص شياع علي الجميلي).

()

الأستاذ المساعد
الدكتور

توصية المشرف

أشهد أن إعداد هذه الأطروحة جرى تحت إشرافي
في قسم إدارة الأعمال - جامعة سانت كليمنتس العالمية
كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في إدارة
الأعمال وأوصي بمناقشتها وتقييمها.

الأستاذ المساعد
الدكتور
رعد حسن
الصرن

Abstract

This study deals with a vital topic concerning the effect of some environmental factors at leadership behavior at the university of Al-Anbar –Iraq. It aims to determine the relation some environmental factors with the leadership behavior through identifying for the fact of the environment that related with the organization. As a result of Iraq occupied by foreign forces, and continuing of (influenced) effected occupation on all life fields beside of higher education, establishment, so, this study gain its important through the following:

- 1- The playing role of Al-Anbar university as a educational organization doing to create educated and continues youth capable to build, science, knowledge, and creative thinking.
- 2- Deterring diagnosing styles of leadership behavior for deans to know wither their types of them to be harmony with the nature of these of educational organization work or not.

This study include five subjects (sectors):

- 1- Methodology of the study methodology.
- 2- Planning of research study.
- 3- Theoretical from of the study.
- 4- Characteristics of the sample, its locations and the level of the study variables.
- 5- Influence & relations. for variables of study.
- 6- Results of the study, and recommendations on the other hand, this study take the following variables under consideration.

First: independent variables:

- 1- Foreign occupation.
- 2- Pressure powers.
- 3- Social values.
- 4- Government (legislations & law) .
- 5- Subordinates efficiency.

Secondly: leadership behavior (dependent variables)

- 1- Task – Achievement oriented .
- 2- Relation – employees oriented.

There are many hypothesis of this study:

- 1- Main hypothesis: 1
There are moral relations between external and internal environment variables.
- 2- There are a moral relation between environmental variables and leadership behavior.
- 3- There are influences for environmental factors at the leadership behavior.

This study arrived at the following results:

- 1- Increasing concerning at the researcher about the study of environment and its factors besides multiplicity of standards.
- 2- The most popular styles at the deans is highly predictions oriented highly employees oriented.
- 3- There is a strongly positive relations among most of study variables leadership behavior.
- 4- There is moral influencing to most of studies variables at the two damnations of leadership behavior. (employee (relation) oriented, production (task) oriented) .

This study arrived at the following conclusions:

- 1- It is important to participle the deans at specialized courses at leadership.
- 2- It is important to concentrate on the scientific, educational, and human activates, and have to be the university as light center (fraction) civilized center and it have independently and the free of decision making.
- 3- It is important to make advantage (concentrate) to study environmental factors, its dynamic, its change, its relations with internal variables for the organization.

المستخلص

اعتمدت هذه الدراسة البيئية التي تعد دراستها من الأسس المهمة في تحديد أهداف وخطط منظمات الأعمال، وبالتالي تحديد مستوى فاعليتها، مما جعل دراستها تكتسب أهمية خاصة، والتي لا زالت تحتاج إلى الكثير من البحوث التجريبية التي تعتمد على منهجية، محددة المعالم، خاصة وان بعض الإدارات لا تولي اهتماما بهذا الجانب لعدم تقديرها لجدواها، وإهمالها لكثير من عوامل البيئة.

وجاءت هذه الدراسة في خمسة فصول، تناول الأول: منهجية الدراسة، وخطوة البحث، ودراسات سابقة. فيما تخصص الفصل الثاني في: الإطار النظري. أما الفصل الثالث فتناول: خصائص العينة، وموقعها، ومستوى متغيرات الدراسة. فيما تضمن الفصل الرابع: العلاقات والتأثير لمتغيرات الدراسة. أما الفصل الخامس فقد تضمن: نتائج الدراسة، والتوصيات القابلة للتطبيق.

هو: تحديد علاقة بعض

العوامل البيئية مع السلوك القيادي من خلال التعرف على حقيقة البيئة المحيطة بالمنظمة، وبالنظر للظروف التي يمر

بها العراق بعد الاحتلال الأجنبي، واستمرار مؤثراته على جميع ميادين الحياة العراقية، ومنها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال:

1- الدور الذي تلعبه جامعة الأنبار على اعتبارها منظمة تربوية وعلمية تسعى إلى خلق جيل من الشباب الواعي القادر على البناء، متسلحا بالعلم، والمعرفة، والفكر الخلاق.

2- مساهمة هذه الدراسة في تحديد وتشخيص أنماط السلوك القيادي لعمداء الكليات لمعرفة فيما إذا كانت الأنماط القيادية تتسجم وطبيعة عمل هذه المنظمات التربوية أم لا.

وقد أخضعت المتغيرات التالية للدراسة والبحث العلمي:

أولاً: (المتغيرات المستقلة):

1- الاحتلال الأجنبي.

2- القوى الضاغطة.

3- القيم الاجتماعية.

4- الحكومة (القوانين والتشريعات).

5- كفاءة المرؤوسين.

ثانياً: (المتغير التابع):

1- الاهتمام بالعمل والانجاز.

2- الاهتمام بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

وقد تم بناء الفرضيات الرئيسية التالية:

1- : توجد علاقة معنوية بين متغيرات

البيئة الخارجية والداخلية.

2- : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين

المتغيرات البيئية والسلوك القيادي.

3- : هناك تأثير للعوامل البيئية في

السلوك القيادي.

ولغرض إثبات صحة هذه الفرضيات الرئيسية، والفرضيات الفرعية التابعة لها من عدمها، فإن الباحث اعتمد في دراسته على الكتب والمراجع العلمية، والتربوية العربية، والأجنبية، كما تم الاعتماد على استمارتي الاستقصاء الميداني الأولى: نموذج الاستقصاء الذي اعتمده دراسة بليك- موتون (مقياس جامعة أوهايو).

وتم إعداد النموذج الثاني من قبل الباحث بما ينسجم ومتغيرات الدراسة الخاصة بالبيئة وقد تم استعراض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع التركيز على الدراسات والبحوث العراقية التي تم انجازها في الفترة الماضية.

أما الفصل الثاني فقد تناول المبحث الأول: البيئة من حيث المفهوم والخصائص، فيما تناول المبحث الثاني: القيادة الإدارية، المفهوم والنظريات، والمداخل الحديثة لها. أما

المبحث الثالث فقد تناول: السلوك القيادي من حيث المفهوم والأبعاد والأنماط، فيما تم تخصيص المبحث الرابع للقيادة الجامعية.

وفي الفصل الثالث تم تحديد خصائص عينة الدراسة وموقعها ومستوى متغيرات الدراسة. حيث تم استعراض تاريخ جامعة الأنبار والكليات التابعة لها منذ تأسيسها وحتى وقت إعداد الدراسة، وقد حاول الباحث إبراز أهم المحطات في حياة هذه الجامعة من حيث تطورها، وموقعها الجغرافي، ودورها العلمي، والاجتماعي في محافظة الأنبار. أما المبحث الثاني: فقد تم تحديد خصائص ومواصفات عينة الدراسة من حيث توزيعها حسب الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والتحصيل الدراسي، ومدة الخدمة. وفي المبحث الثالث: تم عرض وتحليل مستوى إجابات عينة الدراسة حول المتغيرات المعتمدة وفق المحاور التالية:

1- مستوى إجابات عينة الدراسة عن محور السلوك القيادي.

2- مستوى إجابات عينة الدراسة عن محور العوامل البيئية.

وفي الفصل الرابع: تم عرض العلاقات والتأثير لمتغيرات الدراسة، حيث تم تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتبين أن العلاقة موجبة وقوية بين أغلب هذه

المتغيرات، وخاصة العلاقة بين المتغيرات البيئية والسلوك القيادي.

أما الفصل الخامس: فقد تضمن النتائج والتوصيات، حيث تم استعراض النتائج المتعلقة بالجانب النظري، والجانب العملي من الدراسة، ومن أهمها:

1- تزايد الاهتمام لدى الباحثين حول دراسة البيئة وعواملها المختلفة بالإضافة إلى تعدد المقاييس المعتمدة في دراساتهم وبحوثهم.

2- إن النمط الأكثر شيوعاً لدى عمداء كليات جامعة الأنبار هو: (اهتمام عال بالإنتاج، واهتمام عال بالعاملين).

3- وجود علاقة موجبة وقوية بين أغلب متغيرات الدراسة ومتغير السلوك القيادي.

4- وجود تأثير معنوي لأغلب متغيرات الدراسة في بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالإنتاج).

5- وبالنظر لتحقيق أغلب الفرضيات الرئيسية والفرعية التابعة لها، فإن النتائج المذكورة تقودنا كباحثين إلى التعامل مع حقيقة كون المنظمات أياً كان نوعها أو نشاطها، هي كائنات حية تعيش في بيئة تتأثر بها وتؤثر فيها، وهذا ما يعزز الاتجاه العلمي الحديث نحو دراسة البيئة وتفسير متغيراتها بأسلوب علمي ينطلق من مفاهيم نظرية النظم.

أما التوصيات، فقد جاءت منسجمة مع النتائج التي توصل إليها البحث ومن أبرزها:

1- ضرورة إشراك عمداء الكليات بدورات تخصصية في القيادة.

2- التركيز على الأنشطة العلمية، والتربوية، والإنسانية، واعتبار الجامعة مركز إشعاع حضاري يتمتع بالاستقلالية وحرية اتخاذ القرار.

3- ضرورة الاهتمام بدراسة عناصر البيئة، وحركتها، ودرجة تغيرها، وعلاقتها بالمتغيرات الداخلية للمنظمات.

المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	إقرار الخبير اللغوي

الصفحة	المحتويات
أ-ب	شكر وتقدير
ب	المحتويات
ت	قائمة الجداول
ث	قائمة الأشكال
3-1	المقدمة
28-4	الفصل الاول: خطة البحث ودراسات سابقة
41-5	المبحث الاول: مشكلة البحث وفرضياته
28-15	المبحث الثاني: دراسات سابقة
78-29	الفصل الثاني: الاطار النظري للبحث
35-30	المبحث الاول: البيئة - مفهومها- خصائصها
64-36	المبحث الثاني: القيادة الادارية- المفهوم والنظريات والمداخل الحديثة
70-65	المبحث الثالث: السلوك القيادي- المفهوم والابعاد والانماط
78-71	المبحث الرابع: القيادة الجامعية
102-79	الفصل الثالث: خصائص العينة وموقعها ومستوى متغيرات الدراسة
92-81	المبحث الاول: نبذة عن نشأة وتطور جامعة الانبار
97-93	المبحث الثاني: خصائص ومواصفات عينة الدراسة

الصفحة	المحتويات
102-98	المبحث الثالث: عرض وتحليل مستوى اجابات عينة الدراسة
121-103	الفصل الرابع: العلاقات والتأثير لمتغيرات الدراسة
113-105	المبحث الاول: العلاقة بين متغيرات البيئة
121-114	المبحث الثاني: اختبار تأثير المتغيرات البيئية في السلوك القيادي
133-122	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
130-123	المبحث الاول: النتائج
133-131	المبحث الثاني: التوصيات
145-134	المراجع العلمية
157-146	ملحق رقم 1/
	الملخص باللغة الانكليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
93	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	.1
94	توزيع أفراد العينة حسب العمر	.2
95	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	.3
95	توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي	.4
96	توزيع عينة البحث حسب مدة الخدمة	.5
97	توزيع عينة البحث حسب النشأة الاجتماعية	.6
98	مستوى اجابات عينة الدراسة حول متغيرات السلوك القيادي	.7
99	تصنيف اجابات عينة الدراسة حول محور السلوك القيادي بحسب الانماط القيادية	.8
101	مستوى اجابات عينة الدراسة لمحور العوامل البيئية	.9
106	الارتباط بين العوامل البيئية	.10
111	العلاقة بين متغيرات البيئة والسلوك القيادي	.11
115	اثر المتغيرات المستقلة في بعدي السلوك القيادي	.12
119	تأثير المتغيرات البيئية في السلوك القيادي المهمم بالعاملين	.13
120	تأثير المتغيرات البيئية في السلوك القيادي المهمم بالانتاج	.14

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
13	النموذج الافتراضي للبحث	.1
49	انماط السلوك القيادي حسب نظرية بليك- موتون	.2
52	نموذج سميث وتاتنيوم في القيادة	.3
54	نظرية دورة الحياة في القيادة لهيرسي وبلانجر	.4
57	نظرية المسار- الهدف للقيادة	.5
62	مخطط توضيحي يبين العوامل والقوى حسب مدخل التمان	.6
70	الانماط القيادية	.7
73	مفهوم القيادة الجامعية	.8
78	ادوار القادة الثقافيون	.9

المقدمة



طالما وجدت مجموعة من الأفراد داخل بيئة اجتماعية واحدة؛ فإنهم سيتطلعون حتما إلى قيادة، وسوف يظهر دائما قادة في كل موقف اجتماعي يحتاج إلى قيادة وفي كل مجال من مجالات حياتنا الاجتماعية تثور العديد من التساؤلات، مثل: كيف ستدار مشروعاتنا؟ ومن يقود منظماتنا المهنية؟ بل كيف تتحقق أهدافنا كمجموعة اجتماعية؟

وبموجب المدخل الموقفي فإن سلوك القائد يؤثر ويتأثر بمتغيرات كثيرة اختلف الباحثون في تحديدها وانفقوا على أن البيئة الخارجية والداخلية هي مصدر هذه المتغيرات، والموقف الذي يشكل السلوك القيادي إنما هو مجموعة غير محدودة من العوامل وقد أشار باحثوا نظرية الموقف إلى البيئة والحجم والتكنولوجيا بوصفها عوامل مهمة في تحديد الموقف حيث لاقت قبولا وانتشارا واسعا من الكثير من الباحثين، ومنهم:

Burns And Stalker 1961, wood word 1965, Lawrence and Lorsch 1967. Blau 1971, Khoud walla 1972.

لذا فإن البحث الحالي اعتمد البيئة التي تعد دراستها من

الأسر

تحدي

والتي

على منهجية محددة المعالم خاصة وان بعض الإدارات لا تولي اهتماما لهذا الجانب لعدم تقديرها لجدواها، وإهمالها لكثير من عوامل البيئة، لأن البيئة تسهم إسهما جوهريا في تحديد وتحقيق

أهداف المنظمة من خلال التناسب بينها وبين فعاليات المنظمة المختلفة.

وينظر بعض الباحثين إلى البيئة في إطار المعلومات المتاحة لمتخذ القرار والمتمثلة بعوامل البيئة الخارجية من حيث أهمية هذه العوامل ودرجة تغيرها بالنسبة لمتخذ القرار.

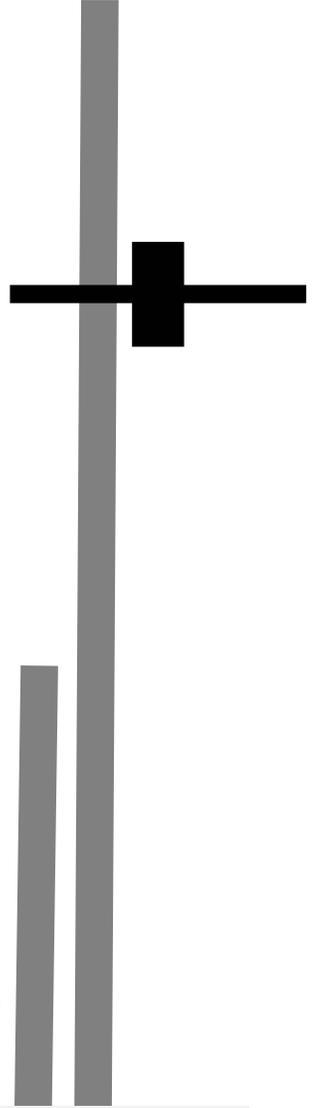
Thompson 1967, Lawrence and Lorsch 1967, Ducam 1972.

ويهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين البيئة (ممثلة ببعض العوامل الرئيسية) والسلوك القيادي (ممثلاً ببعدي الاهتمام بالعمل الإنتاجي والاهتمام بالعاملين).

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي في القياس للمتغيرات، أما السلوك القيادي فقد تم اعتماد دراسة "أوهايو" في قياسه استخدمت الاستبانة في جمع البيانات بشكل اساس، شملت عينة الدراسة عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية.

وجاءت هذه الدراسة في ثلاثة فصول، تناول الأول: منهجية الدراسة، فيما تخصص الثاني في: الإطار النظري، أما الفصل الثالث فتناول: الجانب العملي للدراسة.

وتتجلى أهمية البحث في الكشف عن تأثيرات عوامل البيئة الخارجية والداخلية في السلوك القيادي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية فيها، لا سيما وان العصر الحالي الذي شهد ويشهد تطورات كبيرة في البيئة الخارجية لمختلف المنظمات ومنها الكليات والجامعات العراقية بشكل خاص بسبب ظروف الاحتلال الأجنبي للعراق والإفرازات الكثيرة التي نتجت عنه، مما جعل تلك البيئة أكثر تعقيداً وديناميكية، الأمر الذي يستلزم دراسة هذه البيئة ومدى علاقتها على السلوك القيادي.



خطة البحث ودراسات سابقة

خطة البحث ودراسات سابقة

المبحث الأول
مشكلة البحث وفرضياته

تناول العديد من الباحثين والمنظرين في مجال الفكر التنظيمي موضوع البيئة وعلاقتها بالمنظمة، فقد أشاروا إلى أن قدرة المنظمة ونجاحها في رفع مستوى فاعليتها يعتمد بشكل رئيسي على درجة تواصلها مع البيئة التي تعمل فيها ومحاولة التكيف معها، وتبرز في العصر الحالي الكثير من متغيرات البيئة ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمديرين والتي قد يصعب عليهم تشخيصها بدقة لمعرفة تأثيرها على العمليات الداخلية لمنظماتهم والتي مثلت لأغراض هذا البحث بالسلوك القيادي.

ولما كانت البيئة تتصف بالتعقيد والديناميكية وخاصة البيئة العراقية والتي من ابرز متغيراتها المؤثرة هو الاحتلال الأجنبي وفعالياته العسكرية والمدنية ورد الفعل الطبيعي والمتمثل بفصائل المقاومة الوطنية، فإن هذا الوضع المضطرب بالإضافة إلى ضعف الحكومة وبالتالي التشريعات والقوانين خلق لدى الباحث الدافع العلمي لمعرفة وتحديد بعض العوامل البيئية التي يعتقد أنها تؤثر على السلوك القيادي {الاحتلال الأجنبي، والقوى الضاغطة، والقوانين والتشريعات الحكومية، القيم الاجتماعية، كفاءة المرؤوسين،...} والتي يمكن أن يثار حولها السؤال التالي: إلى أي مدى تؤثر هذه العوامل على السلوك القيادي لعمداء الكليات المختلفة في جامعة الأنبار؟

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي للبحث هو تحديد علاقة بعض العوامل البيئية مع السلوك القيادي وذلك من خلال التعرف على:

- 1- حقيقة البيئة المحيطة بالمنظمة.
- 2- مستوى السلوك القيادي السائد في المنظمة عينة البحث.
- 3- طبيعة العلاقة بين البيئة والسلوك القيادي.
- 4- مدى تأثير البيئة في السلوك القيادي.

أهمية البحث والحاجة إليه:

نتيجة لمعطيات المرحلة الراهنة التي يمر بها العراق بعد الاحتلال الأجنبي واستمرار مؤثراته على جميع ميادين الحياة العراقية ومنها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، لم تكن جامعة الأنبار بمنأى عن هذه المؤثرات، ومن أجل أن تؤدي كليات هذه الجامعة رسالتها العلمية والتربوية على الوجه الأكمل في ظل هذه الظروف والمتغيرات والمواقف لا بد من أن تتوفر لها قيادة إدارية فعالة في بيئة العمل، ولما كانت القيادة الإدارية على قدر كبير من الأهمية في تكوين المناخ التنظيمي الملائم لخصوصية هذه المنظمة الكبيرة (جامعة الأنبار) وفي تأثيرها المباشر سلباً أو إيجاباً على مسيرتها الإدارية والتربوية والعلمية. فان الباحث قد وجه اهتمامه إلى دراسة السلوك القيادي في جامعة الأنبار بكل كلياتها والعوامل المؤثرة فيه (بعض العوامل الداخلية والخارجية).

ومما تقدم فان هذا البحث يكتسب أهمية من خلال:

1. الدور الذي تلعبه كليات جامعة الأنبار على اعتبارها منظمات تربوية تسعى إلى خلق جيل من الشباب الواعي القادر على البناء متسلحاً بالعلم والمعرفة والفكر الخلاق.
2. أهمية الدور الذي يلعبه القائد الإداري والتربوي في مسيرة هذه الكليات حيث انه قد يكون سبباً في دافعية الأساتذة والطلبة نحو بذل الجهود العلمية وربما يكون سبباً في حدوث العكس.
3. مساهمة هذا البحث في تحديد وتشخيص أنماط السلوك القيادي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية فيها لمعرفة

فإذا كانت الأنماط القيادية السائدة تتسجم وطبيعة عمل
هذه المنظمات التربوية أم لا؟

متغيرات البحث:

على ضوء أنموذج البحث وفرضياته يمكن تحديد المتغيرات:

: :

1- البيئة:

- أ. الاحتلال الأجنبي.
- ب. القوى الضاغطة.
- ج. القيم الاجتماعية.
- د. الحكومة (القوانين والتشريعات).
- هـ. كفاءة المرؤوسين.

: :

السلوك القيادي بأبعاده:

- 1- الاهتمام بالعمل والانجاز.
- 2- الاهتمام بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

فرضيات البحث:

في ضوء الإطار النظري للبحث وأنموذج البحث المقترح يمكن للباحث أن
ينطلق بجملة من الفرضيات التالية:

:

:

1-1 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الاحتلال الأجنبي ومتغير القوى
الضاغطة.

2-1 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الاحتلال الأجنبي ومتغير القيم الاجتماعية.

3-1 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الاحتلال الأجنبي ومتغير القوانين والتشريعات.

4-1 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الاحتلال الأجنبي ومتغير كفاءة المرؤوسين.

5-1 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القوى الضاغطة ومتغير القيم الاجتماعية.

6-1 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القوى الضاغطة ومتغير التشريعات الحكومية.

7-1 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القوى الضاغطة ومتغير كفاءة المرؤوسين.

8-1 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القيم الاجتماعية ومتغير القوانين والتشريعات الحكومية.

9-1 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القيم الاجتماعية ومتغير كفاءة المرؤوسين.

10-1 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القوانين والتشريعات الحكومية ومتغير كفاءة المرؤوسين.

:

:

1-2 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الاحتلال الأجنبي وبعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين.

- 2-2 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الاحتلال الأجنبي وبعد السلوك القيادي المهتم بالإنتاج.
- 3-2 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القوى الضاغطة وبعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين.
- 4-2 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القوى الضاغطة وبعد السلوك القيادي المهتم بالإنتاج.
- 5-2 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القيم الاجتماعية وبعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين.
- 6-2 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القيم الاجتماعية وبعد السلوك القيادي المهتم بالإنتاج.
- 7-2 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القوانين والتشريعات الحكومية وبعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين.
- 8-2 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القوانين والتشريعات الحكومية وبعد السلوك القيادي المهتم بالإنتاج.
- 9-2 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير كفاءة المرؤوسين وبعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين.
- 10-2 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير كفاءة المرؤوسين وبعد السلوك القيادي المهتم بالإنتاج.

:

:

- 1-3 يؤثر الاحتلال الأجنبي في بعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين.
- 2-3 يؤثر الاحتلال الأجنبي في بعد السلوك القيادي المهتم بالإنتاج
- 3-3 تؤثر القوى الضاغطة في بعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين.

- 4-3 تؤثر القوى الضاغطة في بعد السلوك القيادي المهتم بالإنتاج.
- 5-3 تؤثر القيم الاجتماعية في بعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين.
- 6-3 تؤثر القيم الاجتماعية في بعد السلوك القيادي المهتم بالإنتاج.
- 7-3 تؤثر القوانين والتشريعات الحكومية في بعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين.
- 8-3 تؤثر القوانين والتشريعات الحكومية في بعد السلوك القيادي المهتم بالإنتاج.
- 9-3 تؤثر كفاءة المرؤوسين في بعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين.
- 10-3 تؤثر كفاءة المرؤوسين في بعد السلوك القيادي المهتم بالإنتاج.

أدوات البحث:

أولاً: لقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية لتغطية الجانب النظري منها، بالإضافة إلى ذلك فقد تم الاعتماد على استمارتي الاستقصاء الميداني، في الأولى: استعان الباحث بنموذج الاستقصاء الذي اعتمده دراسه بليك موتون لتحديد الأنماط القيادية (مقياس اوهايو) والذي يتضمن بعدين هما:

1- الاهتمام بالعاملين: وتقيسه الأسئلة (1-20).

2- الاهتمام بالإنتاج: وتقيسه الأسئلة: (21-40).

وقد استخدم أداة القياس (وصف سلوك القائد) والتي يرمز لها اختصاراً (LBDQ) وبموجبها يتم قياس السلوك القيادي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية فيها عن طريق مرؤوسيههم بالإضافة إلى الوحدات والشعب المختلفة في الجامعة.

أما استمارة الاستقصاء الثانية فقد تم إعدادها من قبل الباحث كمحاولة لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (بعض العوامل البيئية) على المتغير التابع (السلوك القيادي)، وقد تم عرض فقرات الاستبانة على عدد من الخبراء المختصين والمبينة أسمائهم في الملحق رقم (). وذلك لمعرفة آرائهم فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وقدرة الأسئلة المطروحة في الاستبانة على قياسها من

خلال الدقة والوضوح للعبارات المستخدمة والحكم على صلاحيتها في القياس. وقد تم الأخذ بنظر الاعتبار ملاحظات المحكمين في صياغة الاستبانة بشكلها النهائي.

ثانياً: المقابلات الشخصية والمعاشية الميدانية:

وتم إجراؤها لعدد من المسؤولين (عمداء الكليات، ورؤساء أقسام علمية) في جامعة الأنبار وقد تضمنت المقابلات:

الإطلاع على طبيعة عمل المنظمات الخاضعة للدراسة والحصول على بيانات تفيد الباحث في رسم صورة عن مجتمع الدراسة وقد تمكن الباحث من حضور بعض اجتماعات مجالس الكليات والأقسام العلمية وتحديد بعض الأفكار ذات الصلة بالسلوك القيادي السائد في الجامعة.
ثالثاً: المصادر الرسمية:

تضمنت المصادر الرسمية: الوثائق والتقارير السنوية والأنظمة التي استطاع الباحث الحصول عليها والتي تفيد في تنفيذ إجراءات البحث الحالي.

أنموذج البحث وفرضياته:

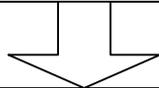
بنى الباحث انموذجه مستندا إلى افتراضات أقامها على أساس المنطلقات الفكرية لبعض العوامل البيئية الخارجية والداخلية في تحديد وتشكيل السلوك القيادي.

فقد افترض الانموذج وجود علاقة بين العوامل البيئية والسلوك القيادي.

ويبين الشكل رقم (1) حركة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

العوامل البيئية الخارجية والداخلية

الاحتلال الأجنبي	القوى الضاغطة	القيم الاجتماعية	الحكومة	كفاءة المرؤوسين



أبعاد السلوك القيادي

الاهتمام بالعمالين	الاهتمام بالإنتاج
--------------------	-------------------

الانموذج الافتراضي للبحث

طرق تحليل البيانات:

- استخدم في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وسائل إحصائية مختلفة وهي:
1. التوزيع التكراري والنسبي لتحديد مستوى إجابات المبحوثين في كل فقرة في الاستبانة.
 2. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى متغيرات البحث.
 3. معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
 4. معامل تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة درجة التأثير بين المتغيرات.
 5. اختيار (F) لمعنوية معادلة الانحدار.

المبحث الثاني الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث أهم البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي اهتمت بالسلوك القيادي والتي لها علاقة بالبحث الحالي، حيث تعد الدراسات السابقة ميدانا رحبا يتعرف الباحث من خلالها على إجراءاتها والنتائج التي توصلت إليها، وبالتالي يتحدد من خلال مسار بحثه وخطواته، كما تم تصنيف هذه الدراسة غالى صنفين أساسيين، هما: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، ورتبت البحوث والدراسات داخل كل صنف فيها على وفق تاريخ انجازها او نشرها وكما يأتي:

الدراسات العربية

1- دراسة سليمان، عام 1973:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الأنماط القيادية في ظل إمام التابعين بعملهم، انطلاقا من ان النمط القيادي وحده غير كاف لتفسير فاعلية القيادة، بل ينبغي ان ترتبط الفاعلية القيادية بادراك التابعين للاهمية النسبية لبعدي القيادة التي تتفاعل

وتكون النمط القيادي ذاته، والتي قد يتوقف هذا النمط على درجة المام التابع بعمله.

اتمّلت عينة البحث في جميع الفنيين بالقسم الهندسي بشركة كاتربيلار "Caterpillar Tractor Co." بولاية إلينوي "Illinois" بالولايات المتحدة الأمريكية، هذا وقد بلغ عدد افراد العينة 225 فردا موزعين كالآتي:

(9) اشرف هندسي عام ومهندسون استشاريون، (21) مهندسون مشرفون، (18) مهندسي مشروعات، (121) مهندس تصميم ومصممون، (56) رساما، وقد كان مجموع ما ورد (178) استقصاء أي بنسبة (79%) من مجموع الاستقصاءات الموزعة على هذه العينة.

ولقد تم جمع البيانات بواسطة استقصاء مكون من جزئين، تكون الجزء الاول من (17) جملة وصفية لانواع مختلفة من السلوك القيادي، حيث ارتبطت ثمانية منها ببعد التعاطف، بينما ارتبطت التسع الجمل الباقية ببعد التركيز على الانتاج والتوجيه، هذا وقد تم اختيار الجمل من استقصاء وصف السلوك القيادي لفليشمان "Fleishman" كذلك تم استخدام مقياسين يتكون كل واحد من خمس نقاط، يقيس الاول على السلوك الفعلي للرئيس كما يدركه المرؤوسون واطلق عليه المقياس الوصفي، في حين يقيس الثاني درجة اهمية كل نمط سلوكي (أي كل جملة) كما يدركها المرؤوسين ايضا، واطلق عليه مقياس الاهمية. اما درجة الالمام بالعمل فقد تم قياسها بمقياس ذي خمس نقاط ومكون من خمسة عبارات.

كما تم حساب متوسط درجات المعرفة بالعمل وكذلك متوسط الدرجات المعطاة للأنماط السلوكية للرئيس فيما يتعلق بكل بعد من أبعاد القيادة، وكذلك متوسط الدرجات المعطاة لأهمية

الأنماط السلوكية وذلك لكل فرد من أفراد العينة . ولغرض اختبار صحة الافتراض الخاص بالدراسة فقد قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين متوسط درجات المعرفة من ناحية وبين متوسط الدرجات الخاصة بسلوك الرئيس فيما يتعلق ببعده التركيز على الإنتاج من ناحية أخرى 0 وذلك بعد ترجيحها بضربها في متوسط درجات الأهمية الخاصة بها، وكذلك بين متوسط درجات المعرفة من ناحية 0 وبين متوسط الدرجات الخاصة بسلوك الرئيس فيما يتعلق ببعده التعاطف من ناحية أخرى 0 وذلك بعد ترجيحها بضربها في متوسط درجات الأهمية الخاصة بها.

وللوقوف على شكل هذه العلاقة تم استخدام نوعين من المعادلات إحداها خطية (ص = أ+ب س 1)، والثانية مركبة بسيطة (ص = أ+ب س 2) حيث تمثل (ص) العامل المستقل وهو الإلمام بالعمل في حين تمثل (السلوك) العوامل التابعة وهي بعدي القيادة، ويمثل (أ) المسافة من نقطة الصفر الى التقاطع على المحور الصادي 0 اي ما يجب ان يتوافر في كل بعد من ابعاد القيادة بغض النظر عن درجة الإلمام بالعمل 0 في حين تمثل (ب) ميل الخط المستقيم او المنحني . وتوصلت الدراسة الى ان القيادة الفعالة هي حصيلة التفاعل بين بعدي القيادة من جهة ء وبين درجة المام التابع بعمله من جهة اخرى . اي وجود علاقة بين درجة المام التابع بعمله وبين النمط القيادي المتبع من قبل القائد ذاته 0 وهكذا فان نمط القيادة انما يعتمد تحديده على سلوكيات القائد اولا وعلى درجة المام التابع بعمله ثانيا . وقد تآثر سليمان بنظريية دورة الحياة في القيادة لهيرسي وبلانجارد مع اختلاف طفيف حيث ان نظريتهم استخدمت درجة نضج التابعين 0 بينما هذه الدراسة استخدمت درجة المام التابعين وكفاءتهم في العمل (سليمان، 1979، ص 416 - 448).

2- دراسة الشمسي عام 1983:

تمثلت هذه الدراسة بالرسالة الموسومة (السلوك القيادي لمديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر المدرسين وقادة الطلبة)، وهي جزء من متطلبات حصوله على درجة الماجستير في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة بغداد، وهدفت الدراسة التي أجريت في مدينة بغداد الى معرفة اداء السلوك القيادي لمديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر المدرسين وقادة الطلبة . وقد تألفت عينة البحث الأساسية من (14) مديرا لمدرسة اعدادية، (11) مديرة في مدينة بغداد كما شملت عينة المدرسين (210) مدرس و (187) مدرسة، اما عينة قادة الطلبة فقد تالف من (108) قائدا طلابيا و (84) قائدة طلابية وقد تم استخدام الوسائل الإحصائية مثل، تحليل التباين من الدرجة الثانية، الوسط الحسابي المرجح، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين. وكان من بين النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة، هو انه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بن تقويم المدراء والمديرات وفقا لمتغير الجنس، مدة الخدمة في الإدارة من وجهة نظر المدرسين والمدارس وقادة الطلبة (الشمسي، 1983، ص: 10-19).

البيانات إحصائيا باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ومعامل ارتباط بيرسون والتحليل العاملي، توصلت الدراسة الى ان ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي و متغيرات الدخل الشهري، العمر، عدد سنوات العمل الحالي، والخبرة (حسان والصيد، 1986، ص: 19-59).

3- دراسة الجبوري عام 1987:

قدم الباحث في عام 1987 رسالته الموسومة (تشخيص نمط السلوك القيادي للمشرفين في شركات القطاع الصناعي المختلط)، وهي جزء من متطلبات حصوله على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص نمط السلوك القيادي للمشرفين لمعرفة ما اذا كان هذا النمط من السلوك مهتما وموجهاً نحو العاملين ام باتجاه العمل ام للثنين معا.

ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استمارة مؤلفة من قسمين، الاول منها: معلومات عن شخصية المشرف، كالعمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، اما القسم الثاني: فقد تكون من (35) فقرة تصف السلوك القيادي، (15) فقرة لوصف السلوك القيادي المهتم بالعمل او الإنتاج وتم تطبيقه على عينة تكونت من (137) مشرفاً. وقد استخدم الباحث عدداً من الوسائل الإحصائية منها: معامل الارتباط البسيط، الاختبار التائي لعينتين، وتحليل التباين المتعدد.

وبعد التحليل والمعالجة الإحصائية للبيانات أفرزت هذه الدراسة جملة من النتائج من أهمها: ان سلوك المشرفين السائد كان ذات توجه ديمقراطي (الاهتمام بالعاملين)، وان هناك علاقة بين هذا السلوك القيادي وعمر المشرف ومدة الخدمة في المنصب الحالي، كما ان التحليل الإحصائي لم يبرز وجود علاقة بين نمط هذا السلوك القيادي للمشرف وبين متغير التحصيل الدراسي (الجبوري، 1987، ص 92-193).

4- دراسة يوسف عام 1987:

قدم الباحث في أيلول عام 1987 رسالته الموسومة (انماط السلوك القيادي لمديري المعامل الصناعية للقطاعين الاشتراكي والمختلط، دراسة مقارنة)، وهي جزء من متطلبات حصوله على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، وقد هدفت الدراسة الى تشخيص نمط السلوك القيادي السائد لدى المدراء في المعامل الصناعية

بالقطاعين الاشتراكي والمختلط، ومعرفة اثر بعض المتغيرات على نمط السلوك القيادي للمدراء، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبيان بليك و موتون "Blake & mouton" المعدل بعد اجراء التغييرات عليه ليلائم بحثه، وطبق على عينة تالف من (77مديرا صناعيا في القطاعين الاشتراكي والمختلط، وقد استخدم الباحث عددا من الوسائل الإحصائية منها: الوسط الحسابي، النسبة المئوية، معامل الارتباط البسيط، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، تحليل التباين المتعدد، والانحراف المعياري. وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج:

أ- عدم وجود نمط واحد من السلوك لجميع المدراء، بينما تنوعت وتوزعت انماط سلوكهم القيادي وبنسب متفاوتة.

ب- وجود علاقة طردية بين الخلفية الحضرية والريفية للمدراء وسلوكهم القيادي، حيث كان المدراء المنحدرين من الحضر اكثر ميلا من المدراء المنحدرين من الريف في سلوكهم القيادي.

ج- وجود نسبة من المدراء ممن استطاعوا تحقيق التوازن الافضل بين اهتمامهم بالإنتاج واهتمامهم بالإنسان.

وقد اتخذت هذه الدراسة من نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون "Blake & mouton" إطارا لها (يوسف، 1987، ص: 86-151).

5- دراسة مهدي: عام 1987:

أجرى الباحث دراسة في عام 1987 بعنوان: القدرة على القيادة التربوية لرؤساء الأقسام في كليات جامعة بغداد، وقد هدفت في هذه الدراسة إلى معرفه :

أ- مستوى القدرة على القيادة لرؤساء الأقسام في الكليات والفروق في هذه القدرة تبعاً لمتغيرات: التخصص، اللقب العلمي، الشهادة، مدة الخدمة في المنصب الحالي، والخدمة الجامعية.

ب- ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية فيما تراه الهيئة التدريسية للسلوك القيادي وفقاً للمتغيرات: الجنس، الخدمة، العمر، ولتحقق أهداف هذه الدراسة فقد استخدم الباحث مقياس اختبار القيادة التربوية الذي وضعه محمد منير مرسى وطبق على عينة بلغت (37) رئيس قسم علمي اختيروا بطريقة عشوائية. وقام الباحث باستخدام عدداً من الوسائل الإحصائية لتحليل نتائج بحثه، منها الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين وتحليل التباين. وقد توصلت هذه الدراسة الى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما تراه الهيئة التدريسية للسلوك القيادي وفقاً لمتغيرات الجنس، مدة الخدمة في المنصب، العمر. (مهدي، 1987، 25-30)

6- دراسة العنزي عام 1995:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اي الأنماط القيادية السائدة ومعرفة فيما اذا كان السلوك القيادي يختلف باختلاف بعض المتغيرات: كالمستوى العلمي، الانحدار الاجتماعي، الجنس، العمر، والحالة الاجتماعية، وكانت عينة البحث مكونة من (126) موظفاً من المرؤوسين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من موظفي ديوان وزارة التجارة وشركاتها، وبلغت عينة المدراء (95) مديراً، وقد استخدم الباحث استبيانين لتحقيق أهداف البحث، وكانت من نتائج البحث ان الأسلوب الأكثر انتشاراً من وجهة نظر المدراء هو الأسلوب الديمقراطي (الأهتمام بالعمل) يليه الأوتوقراطي (الأهتمام بالعمل) ثم الأسلوب الترسلّي، اما من وجهة نظر المرؤوسين فتركان الأسلوب الأكثر انتشاراً هو

الأسلوب الأوتوقراطي (الاهتمام بالعمل أو الانتاج)، يليه الديمقراطي (الاهتمام بالافراد) ثم الترسلي. كما ان السلوك القيادي يختلف باختلاف المتغيرات الآتية، المستوى العلمي، والانحدار الاجتماعي، ولا يختلف من وجهة نظر المدراء باختلاف الجنس، العمر، والحالة الاجتماعية (العزى، 1995، ص 182 - 208).

الدراسات الأجنبية :

1- دراسة ليكرت (R. Likert) عام 1967.

قام ليكرت بالعديد من الدراسات للفترة ما بين 1961-1967، على المنظمات الامريكية المختلفة بهدف التعرف على انماط السلوك القيادي الاداري وكانت نتيجة الدراسة الوصول الى وصف لاربعة انماط قيادية وهي:

أ. "Expositive Autocratic"

ركز هذا النمط على الاهتمام بالانتاجية وتحقيق اهداف المنظمة، ولا يهتم بالعلاقات الانسانية وحاجات الافراد، وان الفعالية الادارية لهذا النمط قليلة والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين غير مرضية كما ظهرت من نتائج الدراسة.

ب. "Benevolent Autocratic"

يركز هذا النمط على الإنتاجية وتحقيق اهداف المنظمة، والعلاقات الانسانية بينه وبين العاملين معه كعلاقات السادة بالخدم، كما ان فاعلية هذا النمط قليلة، والعلاقات بينه وبين المرؤوسين غير مرضية ويسودها الحذر وعدم الثقة.

ج. "Participative"

يعطي هذا النمط اهتماما متوسطا لإنتاجية المنظمة واهتماما متوسطا لحاجات الأفراد الخاصة بمشاعرهم الإنسانية، وتتسم علاقة هذا النمط مع المرؤوسين بالاحذر والتردد بين اعطاء الحرية لهم او منعها عنهم، وبمعنى آخر فالنمط القيادي هنا مشارك بقدر معين من الثقة وليست ثقة كاملة فلا زال القائد يرغب في ان تكون له رقابة على القرارات والمرؤوسين يشعرون بقدر مناسب من الحرية في مناقشة امور خاصة بالعمل مع القائد، وعادة ما يأخذ القائد آراء وأفكار مرؤوسيه في حل مشكلات العمل.

د. "Democratic":

يركز هذا النمط على تحقيق اهداف المنظمة وبلوغ انتاجية عالية وفي ذات الوقت يركز على تلبية حاجات الافراد العاملين الخاصة وتنمية الاتجاهات الايجابية عندهم نحو العمل والزملاء والمسؤولين، وقد وصف ليكرت انتاجية هذا النمط بانها عالية جدا، ون العلاقات الشخصية ودية والروح المعنوية العالية، وان هناك رغبة بالمشاركة وتحديد مستويات اعلى للانجاز، وقد عد ليكرت هذا النمط كنموذج اعلى للتنظيم الإداري. (الطوالبه، 1985، ص: 15).

2- دراسة جامعة ميسومي عام 1997:

في سنة 1985 قدم عالم النفس الياباني ميسومي "Mesumi" مفهوما جديدا اصبح اكثر شيوعا في الوقت الحاضر للسلوك القيادي، حيث يرى ان القائد الاداري يمكن ان يشيع من حوله اهتماما بالجوانب الانسانية ورمز له بحرف (ن)، وبحاجات العاملين واهدافهم واشعارهم باهميتهم، وحثهم على التعلم، والرفع من كفاءتهم، ويشعل جذوة الحماس بداخلهم حتى يجد لذة في العمل والاستمتاع به، وفي نفس الوقت يبدي اهتماما بجانب

العمل، واعطاه الرمز (العاملين) وأهدافه، والمساعدة على تحقيق تلك الاهداف، وقد توصل ميسومي "Mesumi" الى ان هناك اربعة انماط من السلوك القيادي بحسب اهتمامها ببعدي العلاقات الانسانية (ن) والعمل (العاملين)، وعلى الوجه الآتي:

أ. (ع-ن-) = اهتماما قليلا بالعلاقات والعمل.

ب. (ع-ن-) = اهتماما قليلا بالعمل وكبيراً بالعلاقات

ج. (ع-ن-) = اهتماما كبيراً بالعمل وقليلاً بالعلاقات

د. (ع ن) = اهتماما كبيراً بالعمل والعلاقات

من هنا يتضح ان القائد اذا اظهر اهتماما عاليا بالعلاقات والعمل فانه يصبح قدوة في التخطيط والخبرة لبقية العاملين، اما اذا اظهر القائد اهتماما عاليا بالانتاج (العمل) واهتماما قليلا بالعلاقات فيراه العاملين تسلطيا مما يدفعهم لاتخاذ موقف دفاعي او سلبي من القائد (Jain & Triandis, 1997, P. 316).

3- دراسة كارستنس "Carstens" عام 1988:

قدم الباحث كارستنس "Carstens"، في ايلول سنة 1988 دراسته الى معهد القوة الجوية الامريكية، بهدف اختبار فاعلية الانماط القيادية للقيادة في انظمة التسليح داخل منظومة الدفاع الجوي الامريكية في المعهد المذكور، وقد ركزت هذه الدراسة على ان هناك نوعين من السلوك القيادي هما: سلوك القيادة التحويلية "Transformational Leadership"، وسلوك القيادة العمليانية "Transactional Leadership"، التي يستخدم القيادة مركزهم الوظيفي في منح المكافآت لقاء الجهد المبذول من قبل العاملين وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج الآتية:

أ. ان سلوك القيادة التحويلية ذات دلالة معنوية عالية مع الفاعلية، اكثر من ارتباطه مع سلوك القيادة العملية.

ب. ان للمتغيرات الوسيطة الآتية، تحقيق الاداء والانجاز العكسي، التطابق، وضوح الهدف، صعوبة الهدف، والمساعدة في تحقيق الإبداع، علاقة ذات دلالة احصائية عالية مع الفعالية (Carstens, 1998, p. 92).

7- دراسة بيردسي وروز عام 1998:

قام الباحثان في سنة 1988، وهما من قاعدة ماكسويل، الاباما، التابعة لقيادة القوة الجوية الأمريكية بدراسة، الهدف منها اختبار الفلسفات القيادية واثر السلوك القيادي على فاعلية المعركة، بالمقارنة مع متطلبات الموقف والمستوى التطويري لمرؤوسيهم، حيث تعتبر هذه الدراسة امتدادا لنظرية هيرسي وبلانچرد "Hersey & Blanchard" الأنفة الذكر.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. لكي يكون القائد فاعلا، لا بد ان يكون هناك نمطا سلوكيا قياديا ملائما في كل الاوقات.

ب. ينبغي للقائد ان يوازن في السلوك القيادي بين عنصر المشاركة او المساندة ومتطلبات الموقف (Birdseye,

& Rose, 1998, p. 97).



الإطار النظري للبحث

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول

البيئة - مفهومها وخصائصها

تتاول العديد من الباحثين في مجال المنظمة مفهوم البيئة منطلقين في ذلك من ان المنظمة لا يمكن ان تحقق أهدافها وتستمر شأنها شأن أي كائن حي من دون البيئة؛ اذ تبلور ذلك من خلال اتجاه وآراء المدارس الفكرية في التنظيم، ولا سيما نظرية النظم المفتوحة التي أولت البيئة اهتماما كبيرا (العاني، 1999، ص 3)، فضلا عن الدراسات التي ركزت على العوامل البيئية، ومدى تأثيرها على المنظمة منطلقين في ذلك من افتراضات اساسية مؤداها ان المنظمات لا تعمل في فراغ لكونها تمثل نظاما مفتوحا على البيئة تحصل منها على مدخلاتها من ناحية وتصدر إليها مخرجاتها من ناحية اخرى (Jemiso 1981, 635) كما ان المنظمة تمثل نظاما يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها ومع البيئة المحيطة بها (Katz & Kahn, 1966, 150).

_____:

تباينت آراء الكتاب والمفكرين في تحديدهم لمفهوم البيئة، حيث تتاول بعضهم زوايا محددة لمجالات البيئة عند تركيزهم على مفهوم البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فقط، في حين ركز القسم الآخر على مفهوم البيئة الداخلية، في حين ان هناك بعض المفكرين والكتاب قد ركزوا على التأثيرات المتبادلة للبيئة الخارجية على استراتيجيات واهداف المنظمة. (الشهابي، 1992، 10).

لذا يمكن القول: ان مفهوم البيئة ليس مفهوما حديثا، إذ انه استخدم في مطلع الأربعينات وشاع استخدامه على نطاق واسع في الستينات عند دراسة البيئة ومتغيراتها نتيجة لتطورات الفكر التنظيمي التي جاءت به المدارس التنظيمية المختلفة (الكلاسيكية، والسلوكية)، وبلورة النظرية الموقفية التي أولت الاهتمام لهذا الجانب، وجاءت بافكار لم تتطرق لها المدارس السابقة على الرغم من انها لم ترفض ما جاءت به تلك المدارس؛ اذ ان منطوق هذه النظرية ينصب على ان

فاعلية المنظمة في تحقيق اهدافها يعتمد على درجة الانسجام بين فعاليات المنظمة والعوامل الموقفية المتمثلة بالبيئة والحجم والتكنولوجيا.

وعلى الرغم من التطور الهائل والتداخل الذي حصل في استخدام مصطلح البيئة، نرى التباين من وجهة نظر الباحثين والكتاب في تحديد مفهومه؛ حيث ينظر اليه (Bakke, 1959) على انه مفهوم شامل؛ وذلك لشموله كل المتغيرات التي يمكن ان تؤثر في المنظمة، ويؤيده في هذا الاتجاه (Thompson, 1967, 27)، الذي اشار الى ان البيئة: هي كل المتغيرات او القيود او الموقف التي تكون بمنأى عن رقابة المنظمة، كما ان (Burns And Stalker, 1961, 12) اهتمتا بدراسة البيئة بوصفها عاملا موقفيا من خلال التركيز على تشخيص وادراك ما يواجهه المنظمة من مواقف تفرضها البيئة، في حين ان (Emery and Trist, 1965, 181) اشار الى ان البيئة هي: (مجموعة من العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية معها)، كما ان (الانصاري، 1970، 42) اشار الى ان بيئة أي منظمة شأنها شأن بيئة أي كائن حي محددة بمجموعة الظروف الخارجية والعوامل التي تؤثر في حياتها وتطورها.

اما (Kast And Rosencweiy, 1974, 135)، فقد عرفها بانها: (أي شيء خارج حدود المنظمة)، كما عرفها (Pennings, 1975, 393) بانها: (مصدر المنظمة في المدخلات والمصب النهائي لتصرف مخرجاتها)، أي انها مجموعة من الافراد والجماعات والمنظمات التي تتبادل معها منظمة معينة انواعا مختلفة من العلاقات.

أما (Khandwall, 1977, 201)، فقد عرفها باتها: (المصدر لانواع مختلفة وكثيرة من الضغوط على المنظمة).

وبالسياق نفسه أشار (Mintaberg, 1979, 201)، الى انها (تتمثل بكثافة العوامل الداخلية والاعارجية التي تؤثر في نشاطات المنظمة).

وحددها (الشرقاوي، 1979، 36) بمجموعة القوى والمؤثرات المتباينة في وزنها واهميتها واتجاهاتها، اذ أكد ان هذه القوى قد تكون ايجابية تعمل في صالح المنظمة وقد تكون سلبية تعمل باتجاه مضاد لمصالح المنظمة. في حين أكد (الشماع، 1989، 204) الى ان البيئة تمثل الاطار الذي توجد او تعمل فيه المنظمة.

ان كل هذه المفاهيم التي تناولت البيئة لا يمكن ان تساعدنا في معرفة العلاقات الداخلية المعقدة؛ لانها ركزت بشكل اكبر على العوامل خارج حدود المنظمة؛ مما حدا ببعض الباحثين واستنادا لمفهوم البيئة الشامل الى تصنيفها بالبيئة الداخلية والخارجية (Steert, 1977,7) والبيئة العامة والبيئة الخاصة (بيئة المهمة)، (Schomerhor. Hunt and Oshorn, 1982, 326)، حيث ان البيئة العامة تتشابه بالنسبة لجميع المنظمات العاملة في قطاع معين او مجتمع معين حيث تشير بمفهومها الواسع الى المجال الاقتصادي والسياسي والثقافي والتقني الذي تعمل فيه المنظمات.

وحدد (Duncan, 1973, 313) ذلك عندما اشار الى مجموعة العوامل التي تؤثر على المنظمات كافة وتتشط في اطارها كالعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية.

اما (Kost and Posenzweiy, 1979- 131) فقد حددوا مكونات البيئة العامة للمنظمة بـ (الثقافية والتقنية والسياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية والديمغرافية والتعلم) وأشاروا الى ان التغيرات التي ترافق كل مكون من هذه المكونات تؤثر في المنظمة بشكل مباشر او غير مباشر، وبالاتجاه نفسه اشار (Handerson, 1988, 23) الذي حدد مجموعة من العوامل ممثلة بـ(الاقتصادية والسكانية والتغيرات التقنية والاتجاهات الثقافية والاجتماعية والسياسية والقانونية).

واستنادا الى مفهوم النظام المفتوح فان لكل منظمة حدودها شبه المعرفة التي تميزها عن المنظمات الاخرى، وهذه الحدود نادرة

ما تكون واضحة ومحددة، بل في الغالب غامضة ومتغيرة وليست ثابتة ومن الصعب تحديد وترسيم هذه الحدود (حريم، 2003، 46).

ان وجود حدود لكل منظمة يعني ان هناك شيئاً- بيئة- خارج المنظمة، لقد عرف (Robbins, 1990) البيئة بأنها: جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة.

اما روبرت مايلز (Robert Miles 1990, 206) فقد عرف البيئة على النحو التالي: (خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة، فيكون الباقي هو البيئة)، كما عرف (Hawley) البيئة بأنها: جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر او لديها امكانات التأثير على المنظمة.

وعرف الكاتبان: (Voich & Wren) البيئة بانها: تلك الاحداث والمنظمات والقوى الاخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للادارة (السالم، 1988، ص168).
تصنيف البيئة:

لقد صنف الكاتبان (Hodge, Anthony, 1991) بيئة المنظمة الى ثلاث مستويات وهي:

1- البيئة الجزئية (Micro Env.):

وهي تمثل المنظمة نفسها (البيئة الداخلية) وتضم: رسالة المنظمة، واهدافها، والعاملين فيها، والموارد والسياسات والتقنيات والاجراءات وعمليات الانتاج والمنتجات والخدمات.

2- البيئة الوسطية (Intermediate Env.):

وهي تربط المنظمة بالبيئة الكلية وتتكون من نظم ربط (Linking Systems) تسهل التفاعلات بين البيئة الجزئية (المنظمة) والبيئة الكلية، وتشمل المكونات: (الموردين، الموزعين، وكالات الاعلان، العلاقات العامة، الوكلاء، السماسرة، مكاتب التوظيف، وحدات الخدمات).

3- البيئة الكلية (Macro Env):

وهذه تضم الكثير من النظم (النظام الثقافي، والنظام السياسي، النظام الاقتصادي، النظام التنافسي، النظام التقني، نظام القوى العاملة، نظام المستهلكين، نظام البيئة المادية... وغيرها).

ومن التصنيفات الأكثر شيوعا هو تصنيف البيئة الخارجية للمنظمة الى نوعين/ مستويين هما: البيئة العامة، والبيئة المحددة/ بيئة النشاط (حريم، 2003، 48). هذا ويصعب في حالات كثيرة وضع حدود فاصلة بين البيئة العامة وبيئة النشاط نظرا للتداخل والتأثير المتبادل بينهما، ويرجع ذلك الى دينامية مكونات كل من البيئتين فضلا عن القدرات الذاتية للمنظمة.

المبحث الثاني

القيادة الإدارية - المفهوم والنظريات و

المدخل الحديث

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:

اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديدهم لمفهوم القيادة الإدارية تبعاً لمنطلقاتهم النظرية؛ إذ لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من قبل هؤلاء المتخصصين، وقد يرجع ذلك إلى صعوبة الفصل بين ما ينبغي أن يكون عليه السلوك القيادي وبين العوامل التي تسهم في ظهور قيادات من أنواع معينة تبعاً للظروف والمتغيرات المكانية والزمانية. فالمتمأمل لتعريفات القيادة الإدارية يجد أن عدد تعريفاتها تقدر بعدد الأفراد الذين حاولوا تحديد مفهومها، وسيحاول الباحث استعراض ومناقشة تلك التعريفات التي تناولت القيادة الإدارية، وهي:

أ. القيادة باعتبارها القدرة أو القابلية في التأثير بالآخرين:

هناك العديد من الكتاب والباحثين الذين يعرفون القيادة بأنها: (قدرة أو قابلية القائد في التأثير على الآخرين) ، فقد عرف شارما "Sharma" القيادة الإدارية بأنها: (القدرة في التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات لأجل انجاز الهدف في موقف معين "Sharma, 1982, P212").

وعرفها هودجتس "Hodgetts" بأنها: (القابلية في التأثير بالآخرين لتوجيه

جهودهم نحو تحقيق الأهداف الخاصة "Hodgetts, 1980, P. 237").

وبالاتجاه نفسه عرفها رون وفوج "Wren & Voich" بأنها: (قدرة شخص ما بالتأثير في الآخرين لجعلهم يتعاونون ويسهمون في مواصلة تحقيق الأهداف التنظيمية "Wren & Voich, 1984, 471").

في حين يرى جيردهام "Guirdham": (إنّ القادة الحقيقيين يمارسون التأثير على مرؤوسيهم إما بسبب امتلاكهم لشيء من القوة أو السلطة ويعرفون كيف يستخدمونها، أو بسبب نجاحهم في إقناع المرؤوسين الذين يعملون تحت إمرتهم للتصرف أو العمل أو التفكير بطريقة معينة " Guirdham, 1990, P. 475)، كما عرفها كرفن "Griffin" بأنه: (استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم والجماعة، ورفع السلوك نحو انجاز الأهداف التنظيمية، ومساعدة الجماعة والتنظيم لتشكيل هويته وثقافته "Griffin, 1990, P475")، في حين عرفها ستودل "Stogdil" بأنها: (عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة تجاه هدف معين "Stogdil, 1974, 31").

ومما يلاحظ في التعريفات السابقة الذكر، بأن القائد هو العنصر الرئيسي والمؤثر في أعمال ونشاطات المرؤوسين، ويظهر ذلك من خلال قدرته وقابليته في التأثير لتصرفات وسلوك مرؤوسيه بغية تحقيق الأهداف، كذلك فإن المتأمل في منطلقات هذه التعريفات يلاحظ بجلاء الفكر التقليدي الذي ساد في أوائل هذا القرن، فحركة الإدارة العلمية كما هو معروف قد اهتمت بالمشكلة العملية التي

تخص الكفاءة والإنتاجية من خلال الاعتماد على دراسة الوقت والحركة، وانطلقت من نظرتها للإنسان على انه أداة للعمل ومصدر للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول إلى الإنتاج المطلوب، كما أكدت هذه الحركة على أهمية المعرفة العلمية والنظرة الرشيدة في حل المشكلات عن طريق استخدام أفضل الوسائل المادية في إطار التنظيمات الرسمية (مرار، 1982، 40).

وهكذا نجد ان القيادة الإدارية شأنها شأن جميع المصطلحات والمفاهيم الإدارية الأخرى، قد تأثرت بكل الأفكار والمفاهيم التي سادت آنذاك في إدارة المعامل والمصانع، وعلى أية حال فان ذروة التركيز الكلي على شخصية ودور القائد قد غلبت على أهمية الطرف الثاني من المعادلة وهم المرؤوسين؛ لذلك جاءت تعريفات القيادة التي طرحت في تلك الفترة ما تزال تطرح حاليا من قبل مؤيدي هذا الاتجاه مؤكدة القوة التي يستمدّها القائد من الصفات والسمات والقدرات التي يتمتع بها كفرد متميز وكرجل عظيم، متجاهلة ما سواها من متغيرات أخرى تقع خارج نطاق شخصيته، هذا من جانب، ومن جانب آخر نجد أن كلمة التأثير هي محور عملية القيادة، وعليه فمن الضروري أن نحدد ما المقصود بالتأثير؟

إن التأثير وان كان يعد سلوكا يقوم به الفرد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك أو موقف أو مشاعر فرد آخر بالطريقة التي يريدها الفرد أو المؤثر أو

القائد

(French, 1985, 182)، فإنه يختلف عن القوة، حيث يقصد بالقوة "power":
القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين وقد يكون إحداث الإذعان قسريا
(Pike, 1978, 27-28)، كما يختلف التأثير "Influence" أيضا عن السلطة
"Authority"؛ حيث تعرف السلطة بأنها: (قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف
إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين وهذا يتم إما بقرار أو بتعليمات
رسمية

"Pike, 1978, 27-38").

وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى ما كتبه مارتين "Martain"، وهو
فيلسوف فرنسي في القرن العشرين، من أن الصلاحية والقوة هما شيئان مختلفان،
فالقوة "Power" هي القدرة التي بواسطتها تستطيع ان تجبر الآخرين إطاعتك،
أما السلطة (الصلاحية) "Authority"، فهي الحق في التوجيه وإصدار الأوامر،
وفي جعل الآخرين يستمعون إليك أو يطيعوك (Singhvi, 1969, 64)، فالهدف
المراد تحقيقه هنا يلاحظ من خلال ممارسة القوة والصلاحية هي انجاز العمل،
أي إن الاختلاف بينهما يتجلى في طريقة التنفيذ، تحقيق الهدف (إنجاز العمل)،
ففي حالة القوة يتم استخدام الضغط (Force)، بينما في حالة السلطة (الصلاحية)
يتم استخدام الحق أو العقلانية.

كما انه وبالمنظور نفسه يرى الكبيسي: (إنَّ الصلاحية تعني قدرة القائد على خلق الرغبة لدى الآخرين واستعدادهم ليقبلوا الأوامر والقرارات الصادرة اليهم وجعلهم مقتنعين لضرورة تنفيذها طواعية ودون ضغط أو قسر "الكبيسي، 1971، 59-60")، فضلاً عن أنَّ هناك اختلافاً واضحاً بين مصطلحي القوة والصلاحية، ويمكن إجمال ذلك في النقاط الآتية:

- 1- إن الصلاحية تفوض، بينما القوة لا تفوض بل تكتسب.
- 2- إن الصلاحية تصاحب المسؤولية، بينما القوة لا تصاحبها المسؤولية.
- 3- تميل الصلاحية إلى أن تعكس الإرادة الجماعية (العامة) في حين تمثل القوة إلى عكس الإرادة الفردية أو الشخصية للفرد (الكبيسي، 1971، 59-60).

ب. القيادة باعتبارها عملية تفاعل:

يرى أصحاب هذا الاتجاه إن القيادة هي: عملية تفاعل وتبادل بين القائد من جهة، وبين مرؤوسيه من جهة أخرى، وان العنصر الرئيسي لهذا التفاعل يتجسد في القوة التي يستمدّها القائد من الجماعة المقادة التي تقتنع بأهليته في تبوء المركز القيادة في المنظمة. وهذا يعني إن الأتباع هم الذين يوفرون للقائد هذه القوة وفقاً للمواصفات والسمات التي يفضلونها على غيرها ويجدونها متوفرة فيه، وفي هذا الصدد عرف كل من ديفز "Davis"، ونيوستروم "Newstrom"، القيادة

الإدارية بأنها: عملية التفاعل بين القائد وتابعيه، وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة المرؤوسين على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف " Davis & Newstrom, 1985, 185"، وهذا التعريف يتضمن قيام القائد بتوجيه سلوك تابعيه من خلال تشجيعهم ومساعدتهم نحو هدف معين يروم تحقيقه.

وهكذا نجد ان التعريفات السابقة على الرغم من تأكيدها على عملية التفاعل بين القائد وأتباعه لكنها لم تعطِ تفسيراً واضحاً ومفهوماً محدداً لجوهر عملية التفاعل والأسس التي تحكمها، وعليه فإن هذا الاتجاه يرى بان المواصفات وقدرات القائد لوحدها لا تكفي لظهور القيادة، وان العنصر الحاكم في ظهورها هو نوع الاستجابة ودرجة الاقتناع والاستسلام الذي تعطيه الجماعة المقادة للقائد، ومع ذلك فإن هؤلاء لا يلغون دور القائد وقدراته في استحضار هذه القناعة من قبل أتباعه، ولكنهم يؤكدون على أهمية الطرف الثاني (الأتباع) في عملية القيادة بعد أن كان جل التأكيد ينصب على القائد، كما يظهر من هذه التعريفات أيضاً مدى تأثير حركة العلاقات الإنسانية والتي ظهرت في مطلع الثلاثينيات من هذا القرن، حيث كان لنتاج دراسات هوثرون (1927-1932) الدور الأكبر في بلورة مفاهيم هذه الحركة وانتشارها في أوساط الإداريين والاجتماعيين والمهتمين بالإدارة.

ج. القيادة باعتبارها سلوكاً:

على وفق هذا المنظور عرف فدلر "Feidler" القيادة الإدارية بأنها: عملية تحكمها أسس عملية وبموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم والذي ينسجم مع ظرف معين "Feidler, 1967, 11"، كما عرفها كتاب آخرون بنفس الاتجاه، ومنهم: ديفز "Davis"، عام 1959، وكندسون وبيل "Kundson & Bell" عام 1979.

ولعل المتفحص لأنصار هذا الاتجاه الذي يؤكد على أن سلوك القائد إنما هو حصيلة التفاعل بين كافة العناصر والمتغيرات التي تؤثر في طبيعة عملية القيادة الإدارية، وهذه المتغيرات هي: قدرات وحاجات القائد، شخصية القائد، وحاجات التابعين، ومتطلبات الظرف أو الموقف.

كما ان الملاحظ في منطلقات هذا الاتجاه يخرج بوضوح تأثير النهج السلوكي الذي بدأ في الظهور في أواخر الأربعينات والخمسينات من هذا القرن وحتى يومنا هذا، وعلى اثر دراسات جامعتي أوهايو "Ohio" ومشيگان "Michigan"، وغيرها من الدراسات، قد تطلب من القادة الإداريين ان يتعرفوا عن قرب دوافع التابعين معهم وعلاقاتهم والسلوك الإنساني والجماعي، إضافة إلى ضرورة النظر إلى أن هذا السلوك أو التصرف هو ظرفي، أي انه يتغير من حالة إلى أخرى تبعا لتغير الموقف أو الظرف.

ثانيا: النظريات التي تناولت القيادة الإدارية:

لقد مرت دراسة القيادة الإدارية خلال مراحل تاريخية وفكرية مختلفة، واتجهت جميع الجهود في الفكر الإداري إلى تحديد الصفات والمميزات والقدرات التي تجعل من الشخص قائدا وتميزه عن غيره من الأفراد، وبالتالي تحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة، ومن ثم وضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الإداريين الأكفاء وقد نتج عن ذلك وجود عدة نظريات يمكن تصنيفها على وفق التقسيمات الآتية:

1- نظرية الرجل العظيم "The Grate man Theory":

تعتبر هذه النظرية التي يرجع ظهورها إلى عام 1910 على يد توماس كارليل "Tomase Carlel"، من أقدم النظريات التي ركزت على الاعتقاد بان القادة يولدون ولا يصنعون، وان السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، ويؤكد أصحاب هذه النظرية ان القيادة هي: (مجموعة من الخصائص الموروثة التي تولد مع الفرد، ومن يحمل هذه الصفات يعتبر الرجل العظيم، الذي يتمتع بمواهب وقدرات فائقة تؤهله للقيادة، وان هذا القائد هو الذي يستطيع التأثير في الجماعة وتغيير سلوكها وخصائصها) "نعامة، 1988، 38"، وعلى أية حال فقد تعرضت هذه النظرية لجملة من الانتقادات لعل من أهمها:

أ- إنها تفترض أن القادة يولدون ولا يصنعون وبالتالي فان توفر عدد من

القادة أمر لا يمكن التحكم فيه.

ب- انه لا يوجد اتفاق بين مؤيديها على عدد محدد من الصفات الطبيعية الموروثة في القادة، فنجد ان كلا منهم يحدد صفات وراثية مختلفة عن الآخر وهذا مما يؤدي الى عدم تحديد طبيعة القيادة.

ج- ان افتراض هذه النظرية بان الفرد هو الذي يصنع التاريخ امر مبالغ فيه؛ لان الفرد وحده مهما كانت قواه ومواهبه وقدراته لا يستطيع صنع التاريخ، حيث لا بد من تدخل عوامل أخرى مساعدة تهئ له هذا الدور.

د- انها لم تحدد لنا صفات الرجل العظيم، وان حددتها فإنها تختلف من مجتمع لآخر باختلاف الظروف والمعايير الاجتماعية لكل مجتمع، فعلى سبيل المثال نجد ان زعيم الهند غاندي قد لا يمكن ان ينجح في مجتمع آخر نظرا لاختلاف قيم ومواريث كل مجتمع عن مجتمع آخر.

2- نظرية السمات "Traits Theory":

أشارت نظرية گاون "Gowin"، و ألبرت "Allport"، وبيرنارد "Bernard"، التي تناولت القيادة من خلال وصف الافراد الذين يمارسونها، لسمات خاصة أو خصائص يتميزون بها، وذلك للتعرف على النمط القيادي الفعال بهم والتنبؤ به.

ولقد اعتقد أصحاب هذه النظرية بضرورة وجود صفات أو سمات أو خصائص معينة تتوفر في القائد تميزه عن غيره، أي بعبارة أخرى إذا ما توفرت هذه الخصائص أو السمات بشخص ما فيصبح قائداً، فالسمة وإن كانت صفة اجتماعية ونفسية وفسولوجية متميزة تساهم بطريقة أو بأخرى في تشكيل السلوك القيادي.

وعلى أية حال فإنه يمكن تقسيم الخصائص أو الصفات التي تناولتها هذه النظرية هي على النحو الآتي:

أ- صفات اجتماعية: وهي أن يكون القائد اجتماعياً في علاقاته، ومتعاوناً، مخلصاً، منفتحاً، ومحباً للآخرين.

ب- صفات فسيولوجية: وهي أن يكون القائد ذا مظهر لائق وطويل القامة ومناسب الوزن وحيوياً.

ج- صفات نفسية: وهي أن يكون القائد ذكياً وحازماً وفطناً، ويتمتع بثقة الذات، إضافة إلى توازنه العاطفي "كنعان، 1995، 275" ..

وهكذا يمكن القول أن هذه النظرية وإن كانت قد صنفت القادة من خلال قوائم السمات التي رسمتها لهم، ورغم أن قوائم السمات هذه لم توضح أي من السمات أهم من غيرها وأي من السمات تتجاوب مع المواقف المختلفة أكثر من غيرها، إلا أن هذه النظرية شكلت النواة التي انطلقت منها العديد من البحوث

والدراسات الجديدة التي تقوم على أسس منهجية سليمة، كما تعتبر هذه النظرية نقطة انطلاق لما تلاها من نظريات من أهمها نظريات الموقف، كما أنها تصلح لتفسير المواقف القيادية، مثل الانبياء والفلاسفة والمصلحين الاجتماعيين "كنعان، 1995، 289".

3- نظريات السلوك "Behavior Theories":

بعد دراسة نظرية الرجل العظيم، اتجه المختصون من أمثال ماكريجر "McGregor"، وشارتل "Shartele"، وستودل "Stogdill"، وفليشمان "Fleishman"، ولكرت "Likert"، وكاتز "Katz"، وكان "kahn"، وبليك ومورتون "Blake & Mouton"، لدراسة القيادة الإدارية من منظار سلوكي أو بعبارة أدق: كيف يسلك القائد أثناء تعامله مع المرؤوسين؟ لقد أوجد هذا التوجه تحولاً مهماً في تطوير نظريات السلوك القيادي واعتبرت أفضل وسيلة للحكم على القائد بدلاً من الاعتماد على سماته، إن هذه النظريات تركز على الكيفية التي يتعامل بها القائد مع المرؤوسين، والافتراض الذي تقوم عليه هذه النظريات هو أن سلوك القائد الخاص به فعال ومؤثر دائماً وفي جميع الظروف والأحوال.

إن النظريات التي تناولت سلوك القائد يمكن توضيحها على النحو الآتي:

أ- نظرية (X) و (Y) لمكريجر "McGregor":

يعتبر لمكريجر "McGregor" رائد هاتين النظريتين، وتمثل نظرية (X) التقليدية نمط القائد الذي يهتم بالإنتاج، بينما تمثل نظرية (Y) سلوك القائد الإداري الذي يهتم بالأفراد (بدر، 1982، 87).

ان المدراء الذين يعتقدون ان مرؤوسيهم يتأثرون بالحوافز المالية، وبأنهم كسالى وبأن إمكاناتهم العملية ضعيفة يعاملونهم في ضوء ذلك، مثل هؤلاء المدراء يميلون لاعتماد الاسلوب التوجيهي في قيادة المرؤوسين، وبالمقابل فان المدراء الذين يعتقدون بان مرؤوسيهم يعملون بجد ومثابرة ومتعاونين وراغبين في تحمل المسؤولية فيعاملونهم في ضوء هذه الافتراضات، مثل هؤلاء المدراء سيعتمدون السلوك المشارك في القيادة (جواد، 1995، 69-77).

ب- نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون " Blake & Mouton :

تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة الإدارية التي طورها كل من بليك "Blake"، وموتون "Mouton"، مستفيدين من أفكار دراسة جامعة أوهايو "Ohio State Univ."، حول القيادة الإدارية بحيث تم تحديد سلوكين للقائد الإداري على شبكة ذات محورين هما:

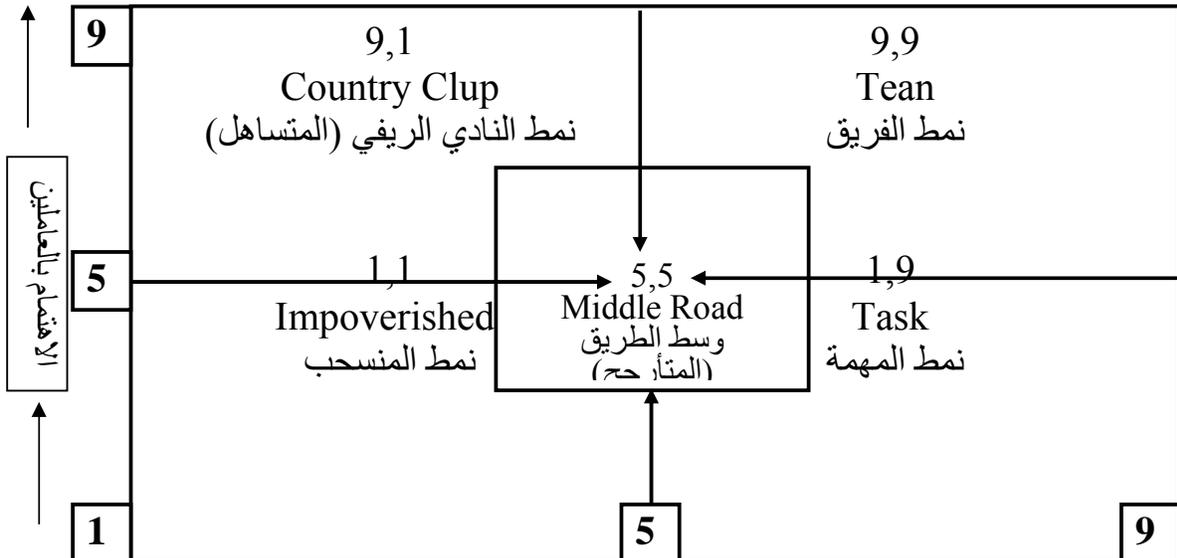
1. سلوك يتمثل باهتمام القائد بالعمل.

2. سلوك يتمثل باهتمام القائد بالأفراد (العاملين).

حيث يهتم القائد الإداري بالعمل في حالة توجيهه للمرؤوسين وحثهم بشكل مستمر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وإنجاز العمل بالشكل المطلوب، وهنا يركز القائد الإداري على تخطيط العمل وتنفيذه ومراقبته وكل ما يتعلق به.

في حين يركز القائد الإداري في حالة اهتمامه بالعاملين على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم للعاملين من خلال الاستماع إليهم ومعاملتهم بالعدل وإعطائهم النصح والمشورة ومشاركتهم في صنع القرارات.

وقد استخدمت هذه النظرية في بداية الأمر في تدريب القادة الإداريين لأجل تطوير منظماتهم من خلال زيادة المعرفة لديهم وتنمية مهاراتهم وقابلياتهم "Rosenbaum, 1982, 13"، والشكل الآتي يوضح أنماط السلوك القيادي وفقاً لهذه النظرية.



الاهتمام بالإنتاج

مخطط يوضح أنماط السلوك القيادي حسب نظرية بليك وموتون " Blake & Mouton

ويبرز الشكل (2) أنماط عديدة للسلوك القيادي يمكن ان تظهر بتقاطع

المحور الأفقي مع المحور العمودي، لكن الباحثين بليك وموتون " Blake &

Mouton"، قد ركزا على خمسة أنماط للسلوك القيادي:

(1,1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل ومدن بالعاملين.

(1,9) يعبر عن اهتمام القائد بشكل مرتفع بالعمل ومدن بالعاملين.

(9,1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل ومرتفع بالعاملين.

(5,5) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متوسط بالعمل متوسط بالعاملين.

(9,9) يعبر عن اهتمام القائد بشكل مرتفع بالعمل ومرتفع بالعاملين.

ان النمط المفضل عند الباحثين هو النمط الخامس (5,5) (الذي يولي

الإنتاج اهتماما كبيرا واهتماما عاليا بالأفراد في آن واحد دون التضحية بأي منهما

على حساب الآخر، كما هو الحال مع الأنماط الأخرى).

واستنادا لما سبق يمكن القول ان هذه النظرية أخفقت في إدراك أهمية

المتغيرات الموقفية والظرفية على السلوك القيادي، كما انها تتصف بالاتوماتية،

حيث ترتبط القيادة الفعالة بتوافر يعدي القيادة، (الإنتاج والأفراد)، متجاهلين تماما طبيعة الموقف ومتطلباته التي تواجه القائد.

4- النظريات الموقفية "Contingency Theories" :

تركز الاتجاهات الفكرية المختلفة في نظريات القيادة الموقفية على الموقف، وتحاول تفسير فاعلية القيادة ضمن الظروف والمواقف السائدة، أي بعبارة أخرى، تقوم هذه النظريات على أساس تحديد خصائص القيادة بعيدا عن ربطها بسمات وخصائص شخصية او سلوكية بل ترتبط بمواقف قيادية معينة، ومن هذه النظريات الموقفية ما يأتي:

أ- النظرية الموقفية لفدler "Fiedler's Contingency Theory" :

تعتبر هذه النظرية هي النظرية الأولى في مجال القيادة الموقفية، وتتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة موالفة الموقف الذي يعيش فيه القائد مع نمطه القيادي، وتعتبر هذه الموالفة الأسلوب الأفضل لنجاح نمط القائد من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم، او بعبارة أخرى نقول: ان التحليل الموقف الإداري وتقييمه ومعرفة عناصره يؤثر في ملائمة او عدم ملائمة النمط القيادي الذي سيستخدمه القائد.

يفترض فدلر "Fiedler" انه من الصعب على القائد ان يغير من نمطه
القيادي الذي يساعده على ان يسير بنجاح داخل التنظيم لأنه يعتبر نمط القائد
انعكاسا لشخصيته "Griffin, 1990, pp: 585-587".

لذلك فانه يرى لا فائدة من ان يحاول القائد ان يغير من نمطه القيادي
ليتناسب مع الموقف الذي يواجهه.

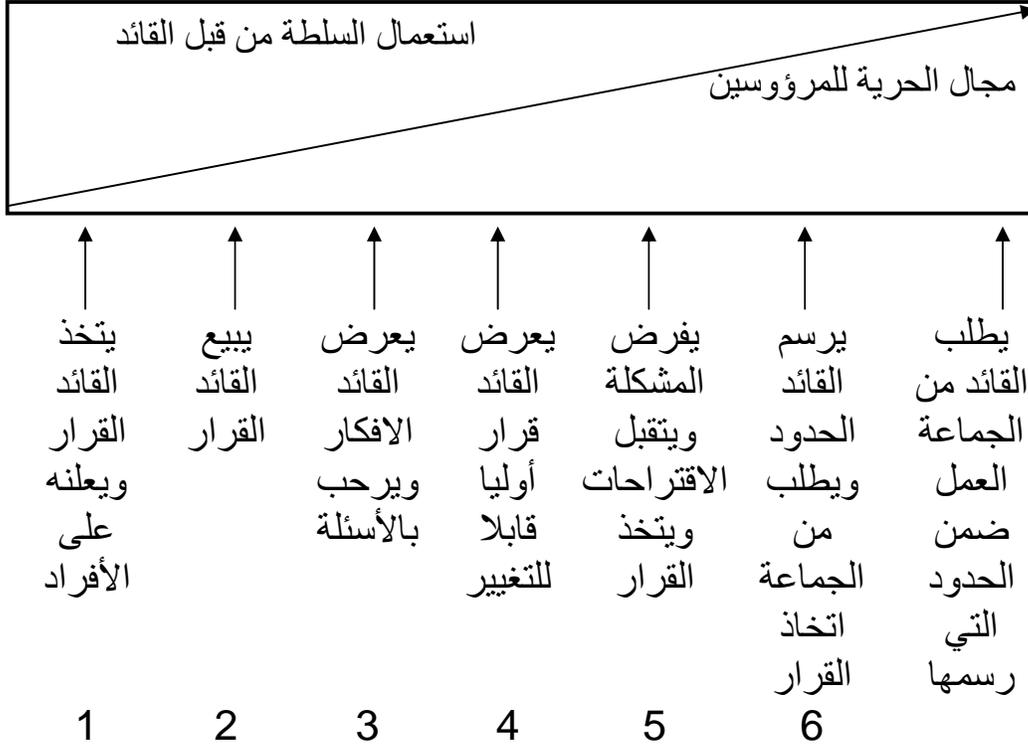
لذلك يقترح لتحقيق الفاعلية ان يغير القائد الموقف ليتناسب مع نمطه "
"Griffin, 1990, p: 487".

ب- نظرية تاننوم وشميت " & Tannenbaum
": Schmidt

سميت هذه النظرية للباحثين أعلاه بالنموذج المتصل للقيادة، وتعتبر هذه
النظرية من المحاولات الأولى التي أجريت للتوصل إلى ان الأساليب القيادية يجب
ان تتغير لكي تلائم الموقف والشكل (3) يوضح ذلك:

القيادة المرؤوسة ← القيادة الرئاسية

قيادة تركز على المرؤوسين → قيادة تركز على الرئيس



7

المصدر: غزال، 1994، 72

شكل رقم (3)

نموذج شميت وتاننوم في القيادة

من الشكل السابق، نجد انه في أقصى اليسار يوجد الأسلوب الرئاسي من

حيث القيادة مركزة على الرئيس الذي يملك السلطات كافة مثل النمط

الأوتوقراطي، ويتغير الأسلوب كلما اتجه الفرد من اليسار إلى اليمين إلى ان

يصبح النمط المرؤوسي، حيث القيادة مركزة على المرؤوسين، ويتبين من هذا النموذج ان القائد يختار النمط القيادي الذي يلائم الموقف.

ولكي يتم اختيار النموذج القيادي الأكثر فاعلية، هناك ثلاثة متغيرات يجب

ان تحلل وهي:

1. : وتتضمن ميوله واتجاهاته القيادية وثقته بمرؤوسيه،

حيث ان سلوك القائد يتأثر بدوافع داخلية تماما كأعضاء الجماعة،

إضافة إلى ذلك فان تدريب القائد وخبرته سوف تسهم في اختيار

الطرق الأكثر فاعلية في قيادة الآخرين.

2. : من المفيد للقائد ان يفهم القوى التي تعمل مع

أعضاء الجماعة، وهذا يساعد في إظهار السلوك الأكثر فاعلية لأعضاء

الجماعة، علما بأنه يجب ان يتمتع المرؤوسين بتحمل المسؤولية

والشعور بالاستقلالية والمشاركة بمعالجة المشكلات.

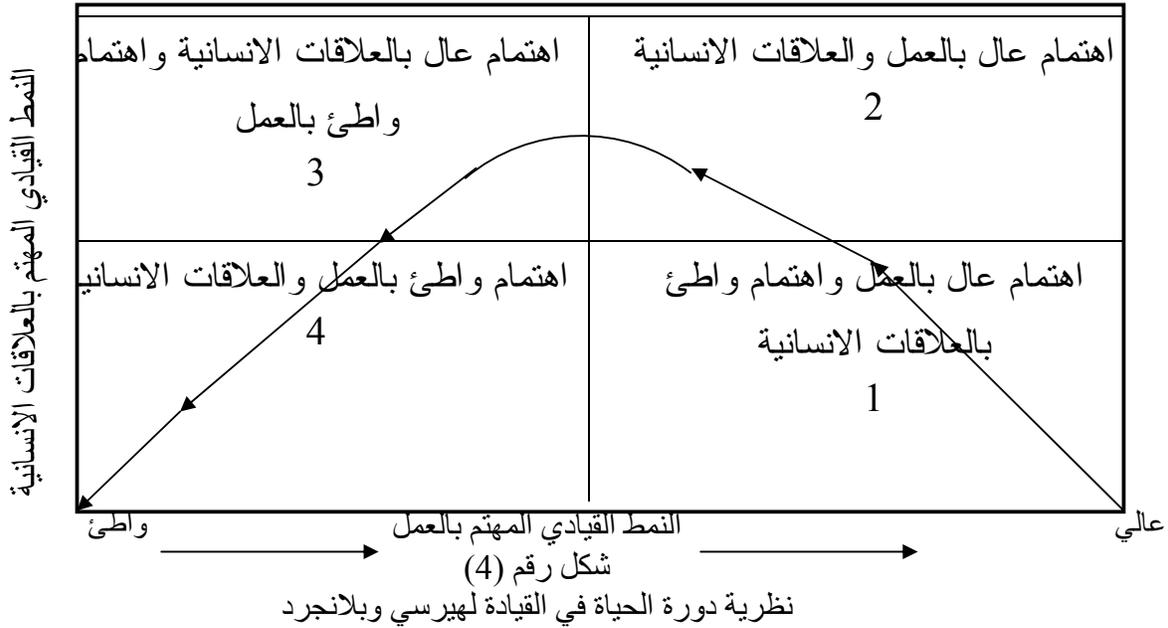
3. : ان قوى الموقف تؤثر أيضا في اختيار نموذج

القيادة، وهذه القوى والضغوطات البيئية تتضمن نوع المنظمة وفاعلية

الجماعة العاملة ونوع المشكلة وضغط الوقت.

ج- نظرية دورة الحياة في القيادة لهيرسي وبلاجراد
:"Hersey & Blanchard's Life Cycle Theory of Leadership"

يذكر الباحثان أعلاه بان هذه النظرية تعد إحدى النظريات الموقفية، وبموجبها فان النمط الفعال في قيادة التابعين إنما يتوقف على درجة نضج هؤلاء التابعين، ودرجة النضج لدى التابعين لا يقصد به النضج من حيث الاتزان العقلي والعاطفي او العمر، وإنما القصد منه مدى رغبة التابع في انجاز الأعمال الموكلة اليه وسعيه الحثيث الى رفع مستوى قدراته وخبراته في مجال عمله، ومدى استعداده لتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه، وعلى هذا الأساس فان هرسي وبلاجراد يشيران الى ان نمط القائد يمر باربعة مراحل وتبعاً لدرجة نضج التابعين، وينبغي على القائد الإداري تغيير نمطه القيادي بما ينسجم ومتطلبات كل مرحلة من مراحل نضج التابعين والشكل (4) يوضح ذلك (غزال، 1994، 97).



ففي المربع (1) حيث يكون اهتمام القائد بالعمل عاليا واهتمامه بالعلاقات مع التابعين قليلا وذلك لان المرؤوس غير ناضج، ولأنه يحاول معرفة اغلب التعليمات والتوجيهات الخاصة بكيفية انجاز العمل، ويتقدم نضج التابع، أي تعرفه على المهام والواجبات الملقاة على عاتقه، وينتقل النمط القيادي إلى المربع (2) وهو النمط القيادي الذي يهتم اهتماما عاليا بكلا البعدين، العمل والعلاقات، وبزيادة درجة نضج التابع، أي زيادة قدراته ومهاراته ورغبته في تحمل المسؤولية ويصبح ميالا الى انجاز عمله، ثم ينتقل النمط القيادي الى المربع (3) وفيه يجد القائد الإداري انه ليس هناك حاجة الى ممارسة النمط القيادي المهتم بالعمل وذلك لكون التابعين في هذه المرحلة يفضلون ان يكون هناك اعتبار للعلاقات الإنسانية بينهم وبين قائدهم، وفي المرحلة الرابعة والأخيرة تصبح درجة النضج لدى التابعين عالية، وبذلك فان النمط القيادي الذي يلجأ اليه القائد هو الاهتمام القليل ببعدي القيادة (العمل والعلاقات)، لان التابعين في هذه المرحلة يصبحون أكثر ثقة بأنفسهم في تنفيذهم للأعمال وتحملهم المسؤولية وتتولد لديهم القدرة والرغبة على مراقبة أنفسهم ذاتيا، وليس هناك حاجة لدور القائد بالنسبة لهؤلاء التابعين.

د- نظرية المسار - الهدف: (path-youl theory) :

قدمت هذه النظرية من قبل (Ropert House & Martin Evans) في السبعينيات من القرن الماضي، تعتمد هذه النظرية على نظرية التوقع للدافعية (expectancy theory of motivation)، وتؤكد نظرية (المسار - الهدف) على ان القائد يؤثر في أداء المرؤوسين من خلال توضيحه السلوكيات (المسارات - paths) التي ستقود الى المكافآت المرغوبة (الاهداف - goals) (House, 1971: 321-322).

وتفترض هذه النظرية اربعة انواع من سلوك القائد هي (George & Jones, 1996: 375):

- 1- السلوك الموجه Directive behavior: وبموجبه يجعل القائد المرؤوسين يعرفون ما هو مطلوب منهم ويعطيهم الارشادات حول كيفية انجاز ذلك.
 - 2- السلوك الداعم supportive behavior : يكون القائد بموجب هذا النوع مهتما بحاجات المرؤوسين وراحتهم ودودا في التعامل معهم.
 - 3- السلوك المشارك participate behavior: يأخذ القائد بآراء واقتراحات المرؤوسين قبل ان يتخذ القرار.
 - 4- السلوك الموجه Achievement oriented behavior: يضع القائد اهداف اداء عالية ويتوقع من المرؤوسين انجازها وفقا لطاقتهم القصوى.
- وتفترض هذه النظرية ان القادة يمكن ان يغيروا سلوكياتهم وان يتصرفوا بواحد او تركيبة من الانماط السلوكية بما يتناسب مع الموقف.
- اما العوامل الموقفية فتشمل جانبين: (Moorhead & Griffin, 1995: 307-309):

1- الخصائص الشخصية للمرؤوسين: وتتضمن:

أ. موقع الرقابة (Locus of control) أي هل هي داخلية ام خارجية.

ب. القدرة المدركة (Perceived ability).

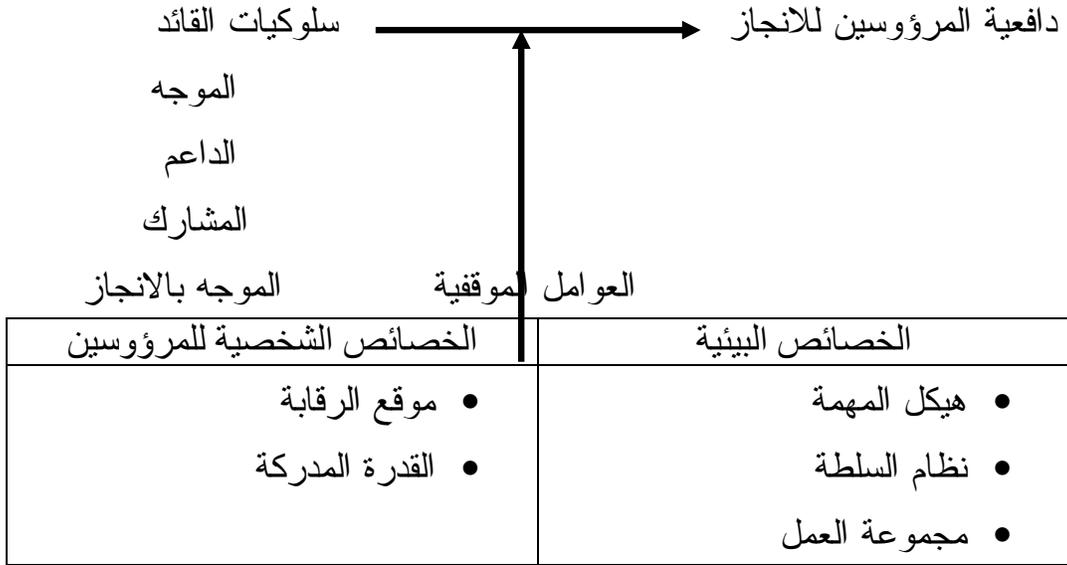
2- الخصائص البيئية: وتتضمن:

أ. هيكل المهمة (Task Structure).

ب. نظام السلطة (Authority System).

ج. مجموعة العمل (Work group).

كما يوضح ذلك الشكل الآتي رقم (5):



شكل رقم (5)

نظرية المسار- الهدف للقيادة

Source: Moorhead & Griffin, 1995: 309.

ان نظرية المسار- الهدف صممت أساسا لتقديم اطار عام لفهم كيف يؤثر سلوك القائد والعوامل الموقفية على مواقف المرؤوسين وسلوكهم، وكان غاية واضعي النظرية تحفيز البحث حول الافتراضات الرئيسية للنظرية وليس لتقديم اجابات محددة (Moorhead & Griffin, 1995: 301).

وبعد خمس وعشرين سنة من البحوث التي اجراها House وآخرون، تم اضافة اربعة سلوكيات جديدة ليصبح العدد ثمانية بدلا من اربعة، والسلوكيات الجديدة تركز على:

- توضيح المسار- الهدف.
- التفاعل الاجتماعي مع مجموعة العمل.
- السلوك السياسي الضروري لزيادة قوة المجموعة.
- السلوك الكارزمي للقائد.

وهذا ادى الى توسيع هذه النظرية رغم ان السلوكيات المضافة لم تختبر عمليا (Champoux, 2000: 227).

ثالثاً: المداخل الحديثة في القيادة الإدارية

بعد ان تم استعراض بعض نظريات القيادة الادارية، نود ان نشير هنا الى ظهور اتجاهات فكرية حديثة في مجال القيادة الادارية يمكن عرضها على النحو التالي:

أ. القيادة التحويلية: trans for motional leadership

يمتلك القادة التحويليون القدرة على قيادة التغيير في رؤية Vision المنظمة وإستراتيجيتها وثقافتها فضلاً عن تشجيع الإبداع في المنتجات والتقانة بدلا من تحليل ورقابة تبادلات محددة مع التابعين باستخدام القواعد والتوجيهات والحوافز، فالقادة التحويليون يعتمدون على القيم والمعتقدات والمواصفات الشخصية للقائد بدلا من عملية التبادل بين القائد والتابعين (الجميلي، 2004، 84).

وتعد الأبعاد الآتية هي الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية:

1- الكاريزما (Charisma):

وتعد الجزء الأكثر أهمية في القيادة التحويلية بسبب القوة التي تمنحها للقائد.

2- الاعتبار الفردي:

ويعني ان القائد التحويلي يميز الاختلافات في المهارات والقدرات ورغبات فرص النمو بين أتباعه، فالقائد التحويلي يعرف أتباعه بصورة جيدة ويقدم لهم الاستشارة والإرشادات والنقد البناء.

3- الحوافز الفكرية:

تشير الحوافز الفكرية إلى قدرة القائد على بناء وعي عال بالمشكلات والحلول الخاصة بها، ومثل هؤلاء القادة يقنعون التابعين بتغيير القيم والمعتقدات ويقومون بتحفيز التابعين على تصور الوضع الجديد للمجموعة.

ان القائد التحويلي يسعى من اجل زيادة رئيسية في الأداء فوق الذي يتطلبه انجاز الأهداف الحالية للمنظمة، وعادة ما يحدثون تغييرات جذرية في ثقافة المنظمة ويبقون في الذاكرة مدة طويلة بعد ذهابهم وقد أظهرت البحوث العملية وجود علاقة ايجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء المنظمي رغم ان الكاريزما حققت العلاقة الايجابية الأقوى.

ب. القيادة التبادلية:

إنّ أساس القيادة التبادلية هو التعامل او عملية المبادلة بين القائد والتابعين، اذ يدرك القائد حاجات ورغبات أتباعه ويبادلها بتحقيق أهداف محددة او أداء واجبات محددة.

إن طبيعة العلاقة بين القادة والتابعين هي علاقة اعتمادية متبادلة يتم بموجبها الاعتراف بمساهمات كلا الطرفين، ولكن هذه التبادلات ليست متساوية، وهذا ما دفع الباحثين الى التمييز بين نوعين من التبادلات وهي:

- تبادلات النوعية المنخفضة (Low- Quality) المبنية على تبادل السلع

والحقوق كأن يعمل الفرد ثمان ساعات ويأخذ اجر ثمان ساعات.

- تبادلات النوعية العالية (High- Quality) وهذه مبنية على تبادلات

معنوية وتبادل الدعم لكلا الطرفين وهذا النوع يؤدي إلى التزام أكثر،

وتتطلب عملية التبادل ان تكون الموارد التي يبادلها القائد تحت سيطرته لان عدم السيطرة يضعف فاعلية عملية التبادل (Kuhnert & Lewis, 1987, 649).

يتبين مما سبق ان أبعاد القيادة التبادلية تتمثل في الأبعاد الثلاثة الآتية:

1- المكافآت المشروطة:

يحدد القائد مسارا يربط انجاز الأهداف بالمكافآت اذ يتفق القائد والتابعين على تحديد طبيعة المهمات المطلوب انجازها كي يحصلوا مقابل ذلك على المكافأة المتفق عليها او لتجنب العقاب.

2- الإدارة الفاعلة بالاستثناء:

وتعني ان يراقب القائد انجاز تابعيه ويتخذ الإجراءات التصحيحية في حالة حدوث انحرافات، كما يقوم بدعم وتقوية القواعد لمنع تكرار حدوث الانحرافات.

3- الإدارة المتأثرة بالاستثناء:

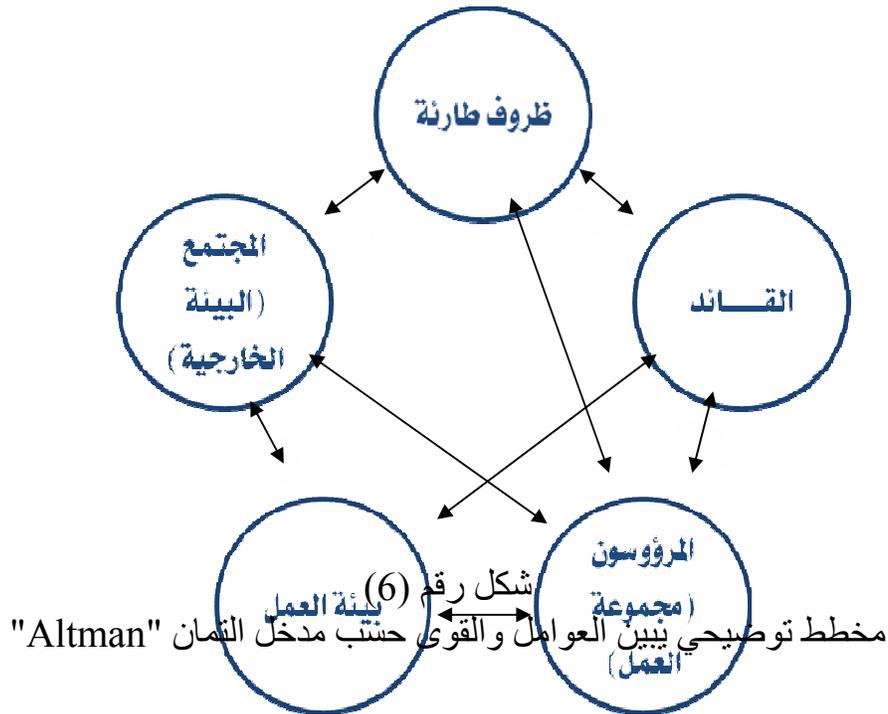
يتدخل القائد عندما تصبح المشكلات خطيرة او عندما لا يتم الوصول إلى المعايير المحددة.

ومن النقاط أعلاه يتبين أهمية القيادة التبادلية وبدون الأساس التبادلي ستكون التوقعات غير واضحة والاتجاه غير محدد والأهداف التي نعمل لانجازها غامضة.

وبالرغم من ان مهارات التبادل مهمة لكل انواع القادة لكن عندما تعيش المنظمة في بيئة سريعة التغير فان القيادة التحويلية ستكون أكثر إلحاحا.

ج. المدخل التكامل في القيادة الإدارية " *The Integrative Approach* "

يحاول التمان "Altman" وفقا لهذا المدخل أن يفسر ظاهرة القيادة الإدارية وان يحدد القوى والعوامل التي تشكل الموقف وتؤثر بالتالي في ملائمة او عدم ملائمة نمط او أسلوب قيادي، ان هذه القوى والعوامل تتفاعل مع بعضها البعض، ولا بد من أخذها جميعا بنظر الاعتبار لتفسير ظاهرة القيادة ونجاحها او فشلها، ولاختيار القائد هذا الأسلوب او ذلك للتعامل مع الموقف الذي يواجهه، والشكل (6) أدناه يبين هذه العوامل والقوى مجتمعة.



1. قوى وعوامل تتعلق بالمرؤوسين او مجموعة العمل التي تعمل مع القائد:

وتشمل ما يأتي: مهارات المرؤوسين، مدى تنظيم المهام المنوطة به، وضوح أدوارهم، درجة تماسك أعضاء جماعة العمل، ودافع أعضاء جماعة العمل، وقيمهم وتوقعاتهم، مدى احترام أعضاء جماعة العمل لقائدهم ونظرتهم اليه، جهد المرؤوسين ودرجة التزامهم بالعمل.

2. قوى وعوامل تتعلق بالقائد وتشمل على ما يأتي:

كفاءة القائد ومهاراته الفنية والإنسانية والعقلية، قدرته على الإثابة "Reward"، مستوى طاقته وجهده، نضوجه العاطفي، ثقته بنفسه وبمرؤوسيه، القيم التي يؤمن بها، مزيج التجارب والظروف التي مر بها، طموحه وآماله المستقبلية، خصائصه الحسية، النمط والاتجاهات القيادية التي يؤمن بها.

3. قوى وعوامل تتعلق ببيئة العمل "Work Environment" وتشمل ما يأتي:

طبيعة العمل (درجة روتينيته وتعقيده، وحجم العمل)، والتكنولوجيا المستخدمة فيه، والبيئة التنظيمية الداخلية مثل (حجم المنظمة والتوزيع الجغرافي لها، أهدافها وسمعتها في البيئة الخارجية، مواردها المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي للمنظمة، المستويات الإدارية، خطوط الاتصال، درجة المركزية واللامركزية، الأنظمة والتعليمات والإجراءات المتبعة، مناخ المنظمة وثقافتها) .

4. قوى وعوامل تتعلق بالمجتمع (البيئة الخارجية): وتشمل ما يأتي:

النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام الديني، النظام التربوي،
النظام التكنولوجي، النظام الإداري.

5. قوى وعوامل تتعلق بالظروف الطارئة، وتشمل على ما يأتي:

نوع المشكلة وحدتها، التغيرات الدولية والإقليمية الطارئة، والوقت المتاح،

التغيرات الجوية والجغرافية والطبيعية.

المبحث الثالث

السلوك القيادي: المفهوم والابعاد والانماط

اولا: مفهوم السلوك القيادي:

اختلفت التعريفات الادارية والنفسية التي تناولت السلوك القيادي، فقد حدد (Katz & Kahn, 1963)، مفهوم السلوك القيادي بـ (الاعمال والنشاطات التي تخص المنظمة التي يقودها القائد في المجالات الرسمية وغير الرسمية).

أما (Schunch, 1979)، فقد عرف السلوك القيادي بأنه: (السلوك الذي ينتج عن التفاعل المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين الذي يساعد الجماعة في الوصول الى اهدافهم).

أما (Stoydil, 1980)، فعرف السلوك القيادي بأنه: (السلوك الذي يدافع عن العاملين معه ضمن المنظمة من خلال تفاعله بالعمل المناط له بشكل يعمل على تحقيق الاهداف).

أما (Fiedler, 1981)، فعرف السلوك القيادي بأنه: (الاعمال المحددة التي يقوم بها القائد في سياق توجيه وتنسيق عمل مرؤوسيه، وقد يتضمن هذا اعمالا مثل بناء علاقات العمل والثناء عليهم واظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم).

اما الوائلي، 1982: 31، فعرف السلوك القيادي بأنه: (انماط سلوكية للقائد تدرك من قبل تابعيه).

يتبين من التعريفات السابقة انها وان اتفقت اغلبها على ان ما يسعى اليه القائد هو الوصول الى الهدف الا انها اختلفت في مدى تأثير التفاعل بين القائد

والجماعة، ويستخدم الباحث التعريف الآتي للسلوك القيادي: (التصرف الفعلي للقائد في مدى توجهه نحو العاملين ونحو الانتاج)، ويعتقد الباحث ان هذا التعريف ينسجم مع اسلوب البحث ومنهجه واهدافه.

ثانيا: أبعاد السلوك القيادي:

مثلما لم يكن هناك اتفاق بن الباحثين والمفكرين حول مفهوم السلوك القيادي، لم يكن ايضا هناك اتفاق على ابعاد ذلك السلوك، وظهرت الكثير من الدراسات والبحوث في هذا المجال وكان من ابرزها تلك الدراسات والبحوث التي قام بها مكتب الابحاث التابع لجامعة اوهايو الامريكية والتي استمرت عدة سنوات الى ان تم التوصل الى نتائج علمية قيمة من بينها تحديد تسعة ابعاد رئيسية للسلوك القيادي (باقر، 1984، 83)، وهي:

1. المبادرة	Initiation	6. الاتصال	Communication
2. العضوية	Member	7. السيطرة	Domination
3. التمثيل	Representation	8. التقدير	Recognition
4. التكامل	Integation	9. الإنتاج	Production
5. التنظيم	Organization		

وقد تم اعداد قائمتي استقصاء اعتمادا على هذه الابعاد التسعة، تضمنت

القائمة الاولى على (150) فقرة موجهة الى المرؤوسين وسميت بقائمة الاستقصاء

التوصيفي للسلوك القيادي (Leader Behavior Description)
Questionnaire) ويرمز لها اختصارا (LBDQ)، والقائمة الثانية كانت موجهة
الى القادة أنفسهم وتسمى بقائمة استقصاء الرأي للقائد (Leader Opinion
Questionnaire)، ويرمز لها اختصارا (LOQ)، وكانت النتيجة هي بلورة
بعدين أساسين للدراسة:

1- البعد الاول: هيكل المبادرة: Initiation of Structure

2- البعد الثاني: هيكل الاعتبار: Consideration

فالقائد وفقا للبعد الاول (هيكل المبادرة) يتصف بتطبيق الاجراءات
والقواعد التنظيمية وتحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمة التي يقودها ويهتم
بها كثيرا بالعمل والانتاج، بينما وصف القائد وفقا لهيكل الاعتبار سعيه الى
تحقيق اهداف الافراد والجماعة التي يقودها واهتمامه بالعلاقات الانسانية
مع المرؤوسين، ان البعدين السابقين منفصلان اذ يمكن ان يكون القائد عال
في احدهما وواطئ في الآخر او عال او واطئ في كليهما.

ثالثا: الأنماط القيادية: "Leadership Styles":

النمط من الناحية اللغوية معناه: (جماعة من الناس أمرهم واحد)، وفي
الحديث الشريف: (خير هذه الامة النمط الاوسط، يلحق بهم التالي ويرجع اليهم
الغالي)، (البياع، 1984، 69).

اما من الناحية السلوكية فالنمط يعني: الاتجاهات السلوكية الفعلية التي
يختارها القائد ويعمل بموجبها داخل التنظيم الواحد وتعد الاطار العام الذي يحدد

علاقته مع المرؤوسين، كما يقصد بالنمط: سلوك القائد كما يراه الآخرون غالباً مرؤوسين وليس كما يراه صاحبه (الهوراري، 1976، 47). وبهذا المفهوم فإن النمط القيادي تعبير عن سلوك القائد تجاه جميع أطراف الموقف، ويجب أن لا يفهم من ذلك بان للقائد نمطاً واحداً لا يحدد عنه، بل قد يكون للفرد عدة أنماط وفي هذه الحالة سيكون هناك نمط غالب أي يمثل الطابع العام له، والأنماط الأخرى يستخدمها القائد لتدعيم النمط العام في مواقف مختلفة.

وقد عرف (Hollander, 1971, 1) النمط القيادي بأنه: (الخصائص التفاعلية لشخصية القائد التي تميز علاقته بتابعيه لا سيما في حدود توقعات الدور الذي يحتله).

فيما عدّ (المرسي وادريس، 2001، 465) النمط القيادي (مجموعة من السمات السلوكية التي يتصف بها القائد في غالبية المواقف). وفي دراسات جامعة أوهايو Ohio تم تحديد بعدين للقيادة ومن خلال تفاعلها يمكن التوصل إلى أربعة أنماط سلوكية وهي:

1- اهتمام عال بالانتاج والعاملين

2- اهتمام عال بالانتاج ووظائف العاملين

3- اهتمام وظيفي بالانتاج وعال بالعاملين

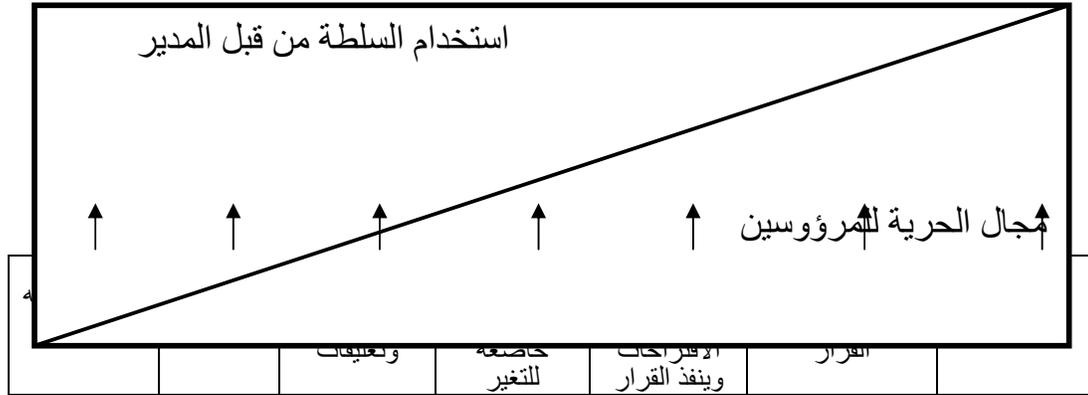
4- اهتمام وظيفي بالانتاج والعاملين

وتوصلت الدراسة التي قام بها ليكرت (Likert, 1961) إلى تحديد أربعة

أنماط للقيادة على وفق الأنظمة الأربعة الآتية: ة

- 1- نظام (1) المتسلط الاستغلالي ويمثل الاتجاه الكلاسيكي.
 - 2- نظام (2) المتسلط العادل ويمثل العلاقات الانسانية.
 - 3- نظام (3) الديمقراطي الاستشاري ويمثل الاتجاه السلوكي.
 - 4- نظام (4) الادارة الجماعية، وهذا الانموذج الذي يدعو اليه، اذ يتمثل بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار مع تفويض عال للصلاحيات والتحفيز الذاتي دون اللجوء الى العقوبات.
- أما الدراسة التي قام بها (Tannenbum & Schmidt, 1958)، فتوصلت الى عمل انودج لتحليل سلوكيات القائد المتعددة والممثلة فيما يتعلق باستخدام سلطته في اتخاذ القرارات ومقدار الحرية التي يمنحها لمرووسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات.

يوضح الشكل رقم (7) سبعة أنماط لسلوك القيادة المركزة على الرئيس القيادة المركزة على المرؤوسين



شكل رقم 7- الأنماط القيادية 348, 1995, Vecchio Source;

المبحث الرابع
القيادة الجامعية
أولاً: مفهوم القيادة الجامعية university
leadership concept

تحتل الجامعات مكاناً بارزاً في حياة المجتمعات، فهي تمثل الأرضية المهمة لصنع الأجيال المتعلمة والمتحصنة بالعلوم والتكنولوجيا والآداب والفنون، والتي تساهم في بناء المجتمع وفق مقاسات بناء الحضارة الإنسانية. وفي الوقت الراهن أصبحت الدول تقاس بالتقدم العلمي وبما تملكه من جامعات وصروح علمية وثقافية.

وبما أن الجامعات تشكل الجزء الأكثر أهمية في العملية التربوية، فإن نجاح العملية التعليمية في الجامعة، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاية أعضاء هيئة التدريس فيها وتوفير الإمكانيات المادية والإدارية اللازمة والتي تتمثل في وجود مجموعة من الإداريين والقياديين القادرين على وضع السياسات والأهداف التي تتلائم وطبيعة عمل الجامعة باعتبارها مؤسسة علمية تسعى إلى نشر العلم والمعرفة وتسهم بفعالية في عملية البناء الفكري والأخلاقي للأمة (البثيني، 1993: 90).

ويحاول دارسوا الإدارة الجامعية في تناولهم لمفهوم القيادة أن يقارنوا بينها وبين مفهوم الإدارة، فبعضهم يميز بين الإدارة والقيادة على أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة الجامعية تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية والتي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية للعملية التربوية (رفاعي، 2000: 160).

ويعتقد (Astin) بأن العمل الأكاديمي ممكن أغناؤه إذا استطاعت الهيئة التعليمية صياغة السمات الشخصية للفرد (كالوعي الذاتي والتعاطف والالتزام والابداع والكفاءة والثقافة والتعليم) وفي الوقت نفسه فإن ممارسة القيادة الجامعية

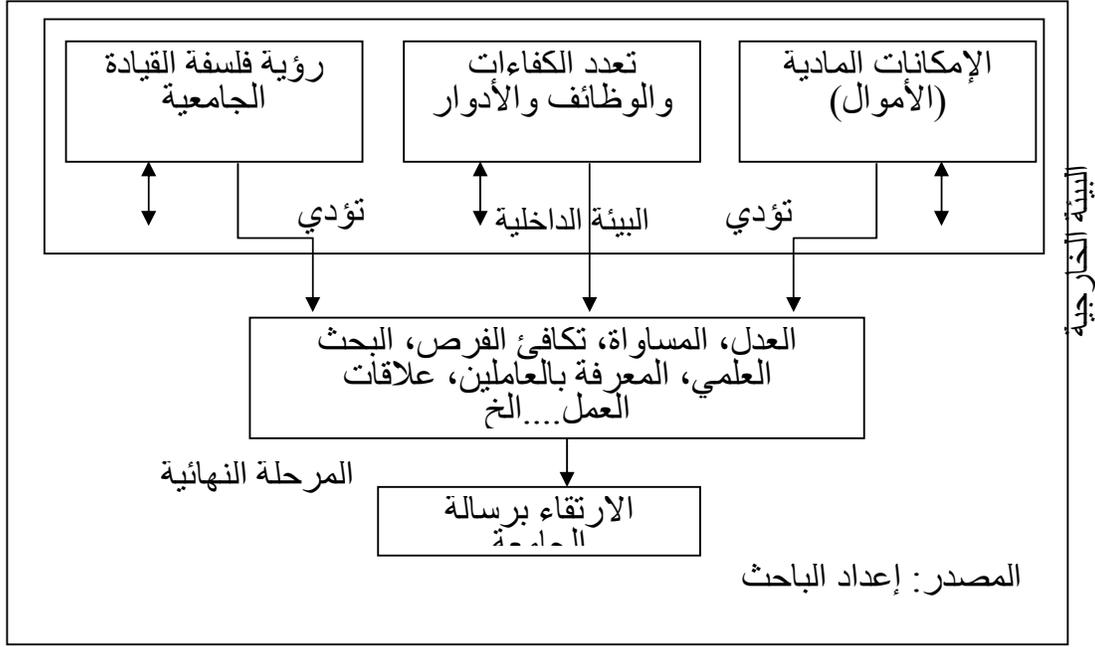
من جانب أعضاء هيئة التدريس يمكن تعزيزها بتطبيق الخصائص المرتبطة بالمجموعة مثل (التعاون، الهدف المشترك، احترام الرأي) (Astin, A,) (2002:263)،

ويؤكد (Shapiro) بأن القيادة الجامعية في المجتمع الأكاديمي هي محور الفعالية الإدارية والعلمية في الجامعة، فكلما حسنت مواصفات ومؤهلات هذه القيادات تعزز دورها في تحقيق الأهداف الجامعية المطلوبة (Shapiro,) (1998,65).

ومن خلال استعراض بعض الدراسات التربوية حول القيادة الجامعية وجد ان عملية تنسيق الجهد البشري هو جوهر القيادة الجامعية مثلما يمثل حل المشكلات الإنسانية دم الحياة لها، إن القيادة الجامعية تشتمل على بعد العمل والانجاز والبعد الإنساني بمعنى آخر فإن هناك عمل المؤسسة التربوية الذي يجب أن يتم إذا ما أريد لها أن تنجح، كما إن هناك الناس الذين توفر لهم هذه المؤسسة درجات متفاوتة من الرضا والذين يجب أن تعتمد عليهم في إنجاز عملها، والقائد الجامعي بحاجة لإدراك كلا البعدين (Halpin,1966,87) ومن جانب آخر فإن هناك من يؤكد على الدور الاجتماعي الذي يجب أن يمارسه القائد التربوي بهدف تحقيق النمو الانساني المطلوب، حيث عرفت القيادة التربوية وفق هذا المنظور بانها عبارة عن دور اجتماعي تربوي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع جماعة الطلاب ويتسم هذا الدور بأن يكون للقائد القوة والقدرة على التأثير بالآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف التربوية (زهران، 1984، 323).

يتضح مما تقدم، ان القيادة الجامعية هي عملية تفاعل مستمر ينتج عنها الاهتمام بالعمل والانجاز والعاملين والعلاقات الإنسانية، يضاف إليها اهتمامها بالنمو الإنساني كبعد آخر من أبعادها، وهذا يعني من وجهة نظر الباحث بأن للقيادة الجامعية دور كبير وفاعل على الصعيد المحلي لأي بلد، لذا يمكن ترجمة هذه الرؤيا في الشكل الآتي الذي يوضح هذا الدور وفاعليته في تنمية القدرات التربوية والتعليمية للمجتمع.

شكل (8) يوضح مفهوم القيادة الجامعية



ثانياً: سمات القيادة الجامعية:

1- innovation

ان من أسباب نجاح الجامعات باعتبارها منظمات علمية وتربوية واجتماعية هو وجود قيادات جامعية تمتلك سمات قيادية تسمح لها بأن تكون فاعلة، والإبداع واحدة من هذه السمات والتي يجب أن تتوفر لدى القائد الجامعي ليقود منظمته بالاتجاه الصحيح نحو التقدم.

ويرى (القريوتي) ان المبدع في مجال القيادة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى للمعرفة، ودخول مجالات استثمار علمية وبطرق جديدة ومبتكرة (القريوتي، 2000: 305).

وفي مجال التمييز بين الإبداع والإبتكار والعلاقة بينهما نجد أن هناك من لا يفرق بين المصطلحين، إلا أن الدراسات الحديثة أكدت حتمية الاختلاف، فالتمييز بين مفهومي الإبداع والإبتكار بحسب ما أشار إليه (Daft, 2000:582) قد يكون مسألة تأكيد أكثر ما هي مسألة جوهر، فالإبتكار يعني القيام بشيء ما لأول مرة أو تكوين معرفة جديدة، أما الإبداع فإنه يعني تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها ويرى (Roppins) في الإبداع - كمدخل للقدرات - على أنه القدرة على جمع الأفكار العلمية وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار، (Roppins, 1998:105) في حين تناول العديد من الباحثين موضوع الإبداع من زوايا ومجالات مختلفة، إذ حدد (Andrews) مفهوم الإبداع باعتباره العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة (Andrews, 1995,152).

وقد أشار قانون حوافز المبدعين في العراق رقم (1) لسنة 1998 إلى

أن المبدع هو الذي لديه القدرة على تحقيق:

1. الاكتشاف العلمي والتطوير على وفق رؤية جديدة أو بتقديم ابتكارات جديدة غير مألوفة، أو من خلال التغييرات التي يوجد فيها هو قائم.

2. التوصل إلى سر المعرفة.

3. ادخال أساليب وسياقات عمل جديدة وأنظمة وأبحاث علمية أصلية تؤدي إلى التطور بالإنتاج كما أو نوعاً.

4. اختراع منتج جديد أو تقديم فكرة علمية جديدة.

5. المشاركة في التأليف أو الإنتاج العلمي الأصيل في شتى ميادين العلوم،(الوقاية العراقية، 1998: 3722).

ويرى (العديلي) ان أهم أدوار القيادات الادارية التطوير والإبداع والإبتكار في منشآت أعمالهم التي يعملون بها، لأن طبيعة العمل الإداري هو التطوير نحو الأفضل في الإستراتيجيات والسياسات والأنظمة والإجراءات والأدوات والتقنيات العلمية (العديلي، 2002: 1).

2- القدرة على اتخاذ القرار Ability of making decision

وهي سمة ضرورية يجب توافرها في القادة الجامعيين، ويعد مفهوم اتخاذ القرار: عملية مستمرة لتقييم البدائل المطروحة لتحقيق هدف معين مع ضرورة توفر ثلاث عناصر رئيسية (الذهبي، 1996: 111).

1. عملية الاختيار اي ان اتخاذ القرار هو نشاط إرادي ليس قسري.

2. وجود بدائل، ويشترط لأية عملية اختيار وجود بديلين أو أكثر للوصول إلى الهدف.

3. الهدف، اتخاذ القرار سلوكاً هادف وليس سلوكاً عشوائياً فمن الضروري تمتع القيادات الإدارية بقدرات إيجابية لاتخاذ القرارات الرشيدة التي تخدم الحركة العلمية في المجتمع.

ويشير (زويلف، 2002: 281) إلى أن معظم القيادات الجامعية في العديد من الدول النامية لا تشارك في عملية صنع القرار المتخذ في جامعاتهم، في حين تتبع الدول المتقدمة نموذج التنظيم الذاتي المتعدد المستويات والمتكامل في عملية صنع القرارات، علماً أن هذه القرارات على وفق هذا التنظيم تعدها الجامعات ضرورية الاجراءات التغيير مقارنة مع القرارات التي تتخذ على مستوى واحد هو المستوى المركزي.

لذا يبين (Robert, 1996;345) ان المشاركة في تحديد الأهداف والقدرة على اتخاذ القرارات هي الجسر الذي يساعد القادة في العبور من مرحلة اللاتأكد إلى آفاق التنمية والتطوير ويمكن التصدي لكافة المشكلات التي تعين التميز في الأداء وصولاً إلى انعدام الأخطاء والى التحسين والتطوير بالعملية التعليمية.

3- الثقافة culture

تعد الثقافة سمة من سمات مهارة الانجاز والتي أشار لها (R.Stogdill,1948:35) وتشكل الثقافة مجموعة القيم والعادات والتقاليد والقناعات التي يؤمن بها القائد الإداري والسلوكيات التي يمارسها من خلال أداء عمله اليومي (العديلي، 2002: 4).

ويرى البعض أن شخصية القائد تتأثر بشكل كبير بالقيم والعادات والممارسات التي يحددها المجتمع الذي يعيش فيه، ولهذا فان ثقافته تتبع من ثقافة مجتمعه، وهي جزء لا يتجزأ منها، تؤدي هذه الثقافة دوراً أساسياً في أسلوب وسلوكه في قيادته للأدوار والمهام (Thomas, 2001: 332).

وقد صنف (الجزاوي) الثقافة إلى ثقافة عامة، وثقافة إنسانية، وثقافة المنظمة بحيث تشمل ثقافة المنظمة على ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين والرموز وثقافة الهيئات التعليمية والعاملين (الجزاوي، 1998: 46).

وتعرض (Narayanan) الأدوار التي يمارسها القادة الثقافيون بتشكيل ثقافات منظماتهم وهي (Narayanan,1993,466).

- التصور Envisioning: وتشمل إظهار رؤية واضحة ومعقولة للإستراتيجية الجديدة للمنظمة.

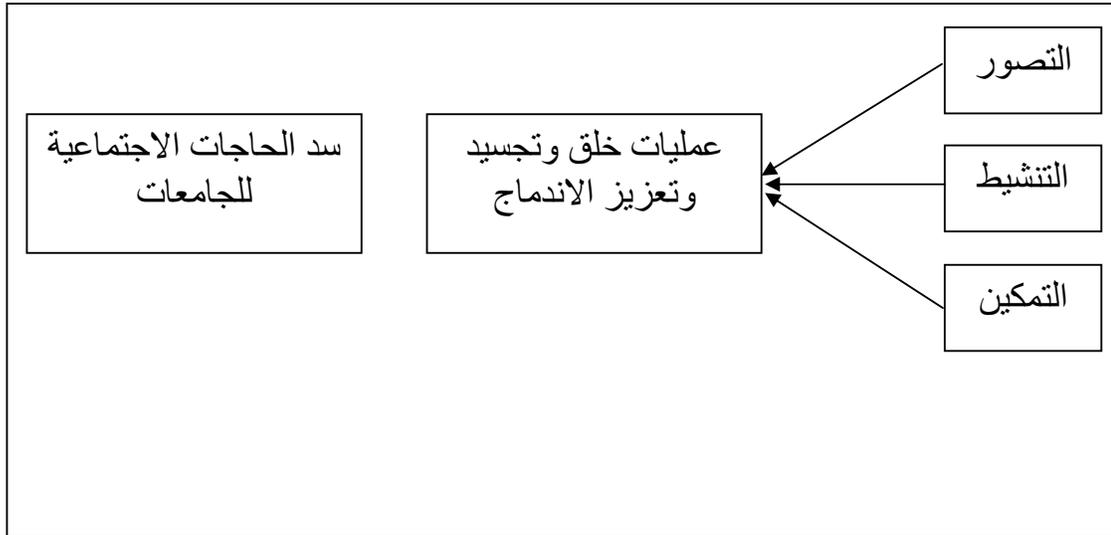
- التنشيط Energizing ويظهر القائد متعة في تنفيذ التغييرات وتخطيط السلوكيات المتوقعة من الآخرين.

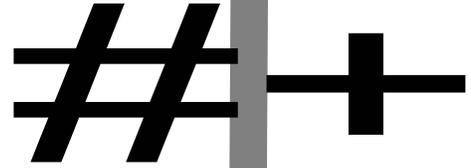
- التمكين Enabling ويكمن أثر القائد الثقافي في التهيئة الضرورية للمباشرة بالتغيير الثقافي واستعمال الطاقات لدعم وتعزيز السلوكيات الجديدة.

من خلال ما تقدم يمكن برمجة الأدوار التي يمارسها القادة الثقافيون

وفق الشكل التالي

(9)





خصائص العينة وموقعها ومستوى متغيرات الدراسة

الفصل الثالث
الجانب العملي للدراسة

- المبحث الأول: عينة الدراسة، موقعها، وخصائصها.
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبانة.
- المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

المبحث الأول
عينة الدراسة، موقعها وخصائصها

أولاً: موقع الدراسة:

ان تأسيس الجامعات العراقية وتوزيعها الجغرافي وتهيئة مستلزمات نهوضها أصبح هدفاً من أهداف الحكومة العراقية المتعاقبة.. ويأتي تأسيس جامعة الأنبار في إطار هذا السياق؛ لتكون معلماً حضارياً من معالم البناء العلمي والثقافي في منطقة جغرافية مهمة، وإذا كان التوزيع الجغرافي قد اخذ حصته في هذا الاختيار، كون المحافظة تحتل مساحة (138579) كم² وتشكل ما نسبته 32% من مجموع مساحة العراق ويبلغ تعداد سكانها على وفق التعداد العام للسكان عام 1987 (سنة تأسيس الجامعة) 1,287,524 وهي نسبة كبيرة من مجموع سكان العراق تتوزع على مسافة كبيرة من جهة الغرب الى الشرق وبقضية ونواحٍ وقصبات وقرى توزعت أيضاً في أماكن حدودية وصحراوية أخرى ووقوع المحافظة كموقع حدودي إلى جوار ثلاث دول عربية هي السعودية والأردن وسوريا، إضافة الى ما تقدم فان العمق الحضاري

للمحافظة يستوجب إدامة وتعزيز وترسيخ هذا الواقع وتمتين
صلاته بمجتمع المحافظة وزرع مركز للاشعاع الحضاري
يرفد المحافظة ومواطنيها ومؤسساتها ودوائرها بالعلم والتعلم
والاستشارة للمساهمة في تطوير البناء التنموي والصناعي
والاجتماعي في محافظة الانبار والتعريف بواقعها واهميتها
ودورها في بناء وتقدم وازدهار العراق الموحد، وجامعة
الانبار التي تأسست في العام الدراسي 1987-1988 وبدأت
الدراسة الفعلية فيها في كليتي التربية للبنات والتربية في العام
الدراسي 1988-1989 هاهي الآن وفي سنتنا الدراسية
2007-2008 تضم 17 كلية تتوزع على مواقع عدة، الاول:
موقع مدينة الرمادي ويضم 9 كليات هي: التربية، والعلوم،
والهندسة، والحاسوب، والآداب، والقانون، والادارة
والاقتصاد، والعلوم الاسلامية، والتربية الرياضية، والثاني:
الموقع الطبي ويضم كليتي الطب وطب الأسنان، والثالث:
الموقع الشرقي ويضم كليتي التربية للبنات والزراعة، والرابع
موقع الفلوجة ويضم ثلاث كليات هي: القانون والإدارة

والاقتصاد والطب البيطري، والخامس الموقع الغربي ويضم كلية التربية في القائم وعددا من المكاتب الاستشارية هي: المكتب الاستشاري الطبي، والمكتب الاستشاري الهندسي، والمكتب الاستشاري العلمي، ويصدر عن الجامعة عدد من المجالات العلمية المحكمة.

الكليات والأقسام التي تضمها الجامعة والدرجات العلمية التي تمنحها
ملاحظة: الإشارة (×) تعني ان القسم يمنح تلك الدرجة
1- كلية التربية للبنات:

القسم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
اللغة العربية	×		×	
اللغة الانكليزية	×			
التاريخ	×		×	
الجغرافية	×		×	
علوم الحياة	×			
الكيمياء	×			
العلوم التربوية والنفسية	×			
القرآن الكريم والتربية الاسلامية	×			

2- كلية التربية:

القسم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
اللغة العربية	×		×	×

			×	اللغة الانكليزية
			×	التاريخ
	×		×	الجغرافية
			×	الفيزياء
			×	الرياضيات
	×		×	علوم الحياة
			×	الكيمياء
	×		×	العلوم التربوية والنفسية
			×	القرآن الكريم والتربية الاسلامية

3- كلية العلوم :

القسم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
الفيزياء	×		×	
الكيمياء	×	×	×	
علوم الحياة	×		×	

4- كلية الهندسة :

القسم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
الهندسة المدنية	×		×	
الهندسة الميكانيكية	×			
هندسة الكهرباء	×			
هندسة السدود والموارد المائية	×			

5- كلية الطب:

القسم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
التشريح والانسجة	×			
الفيزياء الطبية	×			
الاحياء المجهرية	×		×	
الادوية	×		×	
جراحة عامة	×	×		
نسائية وتوليد	×			
طبي باطني	×	×		
طب اطفال	×	×		

6- كلية طب الاسنان:

تمنح الكلية درجة البكالوريوس في طب الاسنان.

7- كلية الزراعة:

القسم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
التربة والموارد المائية	×		×	
المحاصيل الحقلية	×		×	
الثروة الحيوانية	×		×	×
الصناعات الغذائية	×			
البيستنة وهندسة الحدائق	×			
وقاية النبات	×			

8- كلية الادارة والاقتصاد :

القسم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
الادارة العامة	×			
الاقتصاد	×			

9- كلية القانون :

تمنح الكلية درجة البكالوريوس في القانون

10- كلية الحاسوب :

القسم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
علوم الحاسبات	×			
نظام الحاسبات	×			

11- كلية الآداب :

القسم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
اللغة العربية	×		×	
التاريخ	×		×	
الجغرافية	×		×	
اللغة الانكليزية	×			
الاجتماع	×			

12- كلية العلوم الاسلامية :

القسم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
تفسير	×			

			×	علوم الحديث
			×	الفقه
			×	العقيدة

13- كلية الطب البيطري:

تمنح الكلية درجة البكالوريوس في الطب البيطري.

14- كلية التربية الرياضية:

القسم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
التربية الرياضية	×		×	

15- كلية الادارة والاقتصاد / الفلوجة:

القسم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
الادارة العامة	×			
الاقتصاد	×		×	

16- كلية القانون والشريعة / الفلوجة:

القسم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
القانون	×			
الشريعة	×			

17- كلية التربية - القائم:

القسم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
اللغة العربية	×			
علوم القرآن	×			

المراكز والوحدات العلمية في الجامعة

- 1- مركز الحاسبة الالكترونية.
- 2- مركز دراسات الصحراء.
- 3- مركز طرائق التدريس.
- 4- وحدة البيئة والتلوث/ كلية العلوم.
- 5- وحدة الاستشعار عن بعد/ كلية الهندسة.
- 6- وحدة التعليم المستمر/ رئاسة الجامعة.

المجلات العلمية التي تصدرها الجامعة

- 1- مجلة جامعة الانبار للعلوم الصرفة.
- 2- مجلة جامعة الانبار للهندسة.
- 3- مجلة جامعة الانبار الطبية.
- 4- مجلة جامعة الانبار للعلوم الانسانية.
- 5- مجلة جامعة الانبار للعلوم الادارية والقانونية.
- 6- المجلة العراقية لدراسات الصحراء.
- 7- المجلة العراقية للهندسة المدنية.
- 8- سلسلة آفاق معرفية.
- 9- مجلة اشراقات جامعية.

المكاتب الاستشارية

- 1- المكتب الاستشاري الهندسي.
- 2- المكتب الاستشاري الطبي.
- 3- المكتب الاستشاري لطب الاسنان.
- 4- المكتب الاستشاري الزراعي.

المشافي التعليمية

مشفى الرمادي العام.

ادارة الجامعة

يتولى رئاسة الجامعة ومجلسها شؤون الجامعة العلمية والمالية
والادارية بموجب قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المرقم 40 لسنة 1998.

مجلس الجامعة

يمثل مجلس الجامعة اعلى سلطة علمية ادارية في الجامعة
فضلا عن انه اعلى هيئة مسؤولة عن رسم وتخطيط سياسات
الجامعة العلمية والادارية ومتابعة تنفيذها على وفق استراتيجيات
التعليم العالي والبحث العلمي في القطر وهي تقوم على هرمية
مجالس تهدف الى تحقيق تكامل وتوازن في تنفيذ سياسة التعليم
للجامعة؛ اذ تحتل مجالس الاقسام قاعدة الهرم ثم مجالس الكليات
التي ترتبط بمجلس الجامعة الذي يمثل قمة الهرم.

محافظة الأنبار

1- الموقع الجغرافي والحدود:
تقع محافظة الأنبار في القسم الغربي من العراق، اما موقعها الفلكي فينحصر بين دائرتي عرض (31° و 35°) شمالا وخطي طول (39° و 44°) شرقا.

2- المساحة:
تبلغ مساحة محافظة الأنبار 138579 كم² وتشكل ما نسبته 32% من مجموع مساحة العراق وبهذا فهي تحتل المرتبة الاولى من حيث المساحة من بين محافظات القطر.

3- الجانب الطبوغرافي والتضاريس:
تعد تضاريس المحافظة جزءا من الهضبة الغربية وبادية الجزيرة والتي تعد امتدادا لهضبة شبه الجزيرة العربية، اما السطح فهو على العموم متموج وتظهر عليه بعض التلال الصغيرة ووجود عدد من الوديان اهمها وادي حوران والمحمدي وجباب والمانعي وهي معرضة لتعرية شديدة نظرا لانحدار اراضيها التي تتباين ارتفاعاتها وتتراوح من 250-300م قرب مجرى نهر الفرات، بينما يصل ارتفاع الهضبة الغربية الى اكثر من 800م فوق مستوى سطح البحر عند جبل عنزة على الحدود الاردنية، اما نهر الفرات فتعد محافظة الأنبار منطقة دخوله عند مدينة القائم الواقعة على الحدود السورية- العراقية ويجري ضمن منطقة الهضبة الغربية التي تتصف بكثرة الصخور الكلسية والجبسية ويبلغ طوله ضمن المحافظة حوالي 370كم.

اما من الناحية المناخية فان المحافظة تمتاز بمناخها الصحراوي لوقوعها ضمن الهضبة الغربية التي تتصف بندرة سقوط الامطار وارتفاع درجة الحرارة وتباينها بين الليل والنهار وانخفاض رطوبتها النسبية، وقد بلغت معدلات درجات الحرارة في المحافظة صيفا لاشهر حزيران وتموز وآب (30، 31، 32) درجة مئوية على التوالي، اما شتاءا فهي منخفضة فقد بلغت

في أشهر كانون الأول والثاني وشباط بمعدل شهري (9، 10، 9) درجة مئوية. والرياح السائدة في المحافظة هي الشمالية الغربية التي تصل أقصى سرعة لها 21م/ثا. أما عدد السكان فقد بلغ على حسب ما جاء عن المركز التمويني لمحافظة الأنبار عام 2006 م أكثر من 1300000 مليون وثلاثمائة ألف نسمة موزعين على وحداتها الإدارية المتمثلة بأقضية الرمادي التي تمثل مركز المحافظة إضافة إلى الفلوجة، هيت، الرطبة، عنه، راوة، حديثة، القائم، فضلا عن عدد من النواحي التابعة لها.

المبحث الثاني

خصائص ومواصفات عينة الدراسة

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يوضح الجدول رقم (1) وصفا لأفراد العينة بحسب الجنس.

جدول رقم (1)

النسبة	العدد	الجنس
86,66%	65	ذكر
13,34%	10	انثى
100%	75	المجموع

ويظهر من الجدول أعلاه ان نسبة الذكور بلغت

86,66%، فيما بلغت نسبة الإناث 13,34% فقط وهذا يؤشر

انخفاض الفرص المتاحة أمام المرأة في قطاع التعليم العالي،

ويعتقد الباحث ان هناك عدد من الأسباب وراء هذا المؤشر

منها:

1- القيم الاجتماعية السائدة في محافظة الأنبار وهي

بطبيعتها قيم اجتماعية محافظة لا تسمح بمشاركة

المرأة أخيها الرجل وخاصة في قطاع التعليم العالي

الذي يتميز بهيمنة الرجال على الوظائف فيه.

2- تفضيل المرأة العمل في المدارس الابتدائية والثانوية

التي لا يوجد فيها الاختلاط بين الجنسين.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يمثل العمر احد المتغيرات الشخصية المهمة والمؤثرة في تفكير وأداء العنصر البشري، ويظهر الجدول رقم (2) التوزيع العمري للمبحوثين من افراد العينة العمرية:

جدول رقم (2)
توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة
29 سنة فأقل	5	% 6.6
30-39	18	% 24
40-49	24	% 32
50-59	25	%33.4
60 فأكثر	3	% 4
المجموع	75	% 100

ويلاحظ ان اكثر فئة عمرية هي (50- 59) كونها شكلت نسبة 33.4% وهذا يعكس النضج الوظيفي والشخصي لعينة البحث. 3- توزيع افراد عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية:

ويوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (3)
توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة
متزوج	55	%73,3
أعزب	20	% 26,7
المجموع	75	% 100

وهذا الجدول يوضح ان اغلب عينة البحث هم من

المتزوجين حيث بلغت نسبتهم 73,3%.

4- توزيع افراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي:

الجدول رقم (4) يوضح توزيع العينة حسب تحصيلهم الدراسي:

جدول رقم (4)

توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة
ماجستير	20	26.6%
دكتوراه	55	73,4%
المجموع	75	100%

ويلاحظ ان المبحوثين الذين يحملون شهادة الدكتوراه وفي

مختلف الاختصاصات يشكلون النسبة الاكبر اذ بلغت نسبتهم (73,4

% من المجموع، وهذا يؤشر الحالة الطبيعية في قطاع التعليم

العالي.

5- توزيع افراد عينة البحث حسب مدة الخدمة:

يوضح الجدول رقم (5) توزيع عينة البحث حسب مدة الخدمة:

جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة البحث حسب مدة الخدمة

الفئة	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1	خمسة سنوات فأقل	6	8%
2	(6 - 10) سنوات	9	12%
3	(11 - 15) سنة	19	25.3%
4	(16 - 20) سنة	25	33.3%
5	اكثر من 20 سنة	16	21.4%
	المجموع	75	100%

ويلاحظ ان المبحوثين الذين لديهم خدمة وظيفية بين

(16- 26) يمثلون اعلى نسبة في عينة البحث، اذ بلغت

(33,3%) وهذه النسبة تؤشر حالة الانسجام الحاصل بين
عمر الجامعة والكادر الوظيفي فيها، وإذا ما جمعنا عدد
المبحوثين في الفئة (4) والفئة (5) يكون العدد (41) وهذا
العدد يشكل نسبة (54.6%) من المجموع وهذا يدل على
الاستقرار الوظيفي وتوافر الخبرة المتراكمة.

6- توزيع عينة البحث حسب النشأة الاجتماعية:

يظهر الجدول رقم (6) توزيع العينة حسب النشأة

الاجتماعية.

جدول رقم (6)
توزيع العينة حسب النشأة الاجتماعية

النسبة	العدد	النشأة الاجتماعية
% 70.6	53	ريفي
% 29.4	22	حضري
%100	75	المجموع

ويلاحظ ان اغلب المبحوثين هم من أصول ريفية حيث القيم العشائرية

والعادات والتقاليد العربية اذ شكلت نسبتهم 70,6 % وهذا المؤشر يتوافق مع

الطبيعة الاجتماعية لسكان محافظة الأنبار.

المبحث الثالث
عرض وتحليل مستوى إجابات العينة حول متغيرات
الدراسة

:

. :
. :
. :

استخدم في قياس السلوك القيادي متغيران أساسيان هما:

1- الاهتمام بالعاملين

2- الاهتمام بالإنتاج.

ويبين الجدول رقم (7) إجابات عينة الدراسة حول هذين المتغيرين:

جدول رقم (7)

مستوى إجابات عينة الدراسة حول متغيرات السلوك القيادي

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي M	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V
1.	الاهتمام بالعاملين	2.460	1.272	51.70
2.	الاهتمام بالإنتاج	2.284	1.100	48.16

ويظهر من الجدول رقم (7) ان متوسط بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالإنتاج) متقارب، مع ميل بسيط لدى عمداء الكليات نحو الاهتمام بالعاملين، حيث بلغت قيمة المتوسط لبعدي الاهتمام بالعاملين (2.460) وهو اقل من المتوسط المعياري للمقياس وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.272) ومعامل اختلاف بلغت قيمته (51.70) وتدل هذه النتيجة على توجه السادة عمداء الكليات نحو حالة التوازن بين بعدي السلوك القيادي وفي أعلى مراحلها.

ويمثل الجدول رقم (8) الجمع بين المتغيرين حسب تصنيف (هايو).

جدول رقم (8)

تصنيف إجابات عينة الدراسة حول محور السلوك القيادي بحسب الأنماط القيادية

النسبة	التكرار	الأنماط القيادية	ت
70.66 %	53	اهتمام عال بالعاملين وعال بالإنتاج	1.
9.33 %	7	اهتمام عال بالعاملين وواطئ بالإنتاج	2.
14.66 %	11	اهتمام واطئ بالعاملين وعال بالإنتاج	3.
5.35 %	4	اهتمام واطئ بالعاملين وواطئ بالإنتاج	4.
100 %	75	المجموع	

يلاحظ من الجدول رقم (8) إن أعلى نمط قيادي لعمداء الكليات في جامعة الأنبار بحسب آراء عينة الدراسة هو النمط ذو الاهتمام العالي بالإنتاج، إذ بلغ عدد التكرارات لهذا النمط (53) وتشكل نسبة 70.66% من آراء عينة الدراسة. وهذه النتيجة تدل على إدراك عمداء الكليات لبعدي السلوك القيادي بما ينسجم وأهداف المنظمات العلمية والتربوية والتي من أهمها بناء الإنسان الجديد وتنمية قدراته ومهاراته الفكرية والفنية، كما أنها تعكس نجاح عملية اختيار العمداء لمناصبهم القيادية وفق معايير علمية وموضوعية.

:

:

يبين الجدول رقم (9) مستوى إجابات عينة الدراسة عن العوامل البيئية التي أخضعت للدراسة والقياس، وهي متغيرات الاحتمال الأجنبي والقوى الضاغطة والقيم الاجتماعية والتشريعات والقوانين الحكومية وكفاءة المرؤوسين.

جدول رقم (9)
مستوى اجابات عينة الدراسة لمحور العوامل البيئية

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي M	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V
1.	الاحتلال الأجنبي	2.3	1.4	60.9
2.	القوى الضاغطة	2.8	1.3	46.4
3.	القيم الاجتماعية	2.1	1.2	57.1
4.	التشريعات والقوانين الحكومية	2.4	1.7	70.8
5.	كفاءة المرؤوسين	1.7	0.9	52.9
				N: 75

:

ا- المتوسط العام لمتغير الاحتلال الأجنبي هو (2.3) وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.4) ومعامل اختلاف مقداره (60.9) وهذه النتيجة تؤشر ان المتوسط العام هو أقل قليلا من المتوسط المعياري للمقياس¹ وانسجاما مع حركة المقياس، فان متغير الاحتلال الاجنبي بحسب رأي العينة هي أقل قليلا من المتوسط المعياري.

ب- المتوسط العام لمتغير القوى الضاغطة هو (2.8) وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.3) ومعامل اختلاف

$$^1 \text{ المتوسط المعياري للمقياس} = \frac{1+2+3+4+5}{5} = 3$$

مقداره (46.4) وهذه النتيجة تؤشر ان المتوسط العام اقل قليلا من المتوسط المعياري للمقياس.

ج- المتوسط العام لمتغير القيم الاجتماعية هو (2.1) وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.2) ومعامل اختلاف مقداره (57.1) وهذه النتيجة تؤشر ان المتوسط العام اقل من المتوسط المعياري للمقياس.

د- المتوسط العام لمتغير التشريعات والقوانين الحكومية هو (2.4) وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.7) ومعامل اختلاف مقداره (70.8) وهذه النتيجة تدل على تشتت اجابات عينة الدراسة حول هذا المتغير بالنظر لارتفاع معامل الاختلاف.

□- المتوسط العام لمتغير كفاءة المرؤوسين هو (1.7) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.9) ومعامل اختلاف مقداره (52.9) وتدل هذه النتيجة بانخفاض مستوى اجابات عينة الدراسة لمتغير كفاءة المرؤوسين اذ يلاحظ الانخفاض الكبير للمتوسط العام عن المتوسط المعياري للمقياس، وانسجاما مع حركة المقياس تشير هذه النتيجة الى ان افراد العينة اشاروا بدرجة منخفضة عن المتوسط المعياري للمقياس.



\$ +

العلاقات والتأثير لمتغيرات الدراسة

الفصل الرابع
العلاقات والتأثير لمتغيرات الدراسة

يستهدف هذا الفصل تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثيرها في المتغير التابع (السلوك القيادي) وسيتم تناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: العلاقة بين متغيرات الدراسة
المبحث الثاني: اختبار تأثير العوامل البيئية المبحوثة في السلوك القيادي.

المبحث الأول العلاقة بين متغيرات البيئة

__ : لتحديد وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة فقد استخدم أسلوب spearman لتحديد معامل الارتباط كونه يعتمد الرتب في القياس وهو الأنسب للبيانات غير المعلمية والجدول رقم (10) يبين الارتباط بين العوامل البيئية المبحوثة (الاحتلال الأجنبي، القوى الضاغطة، القيم الاجتماعية، القوانين والتشريعات الحكومية، كفاءة المرؤوسين)، حيث انه يقيس العلاقة بين المتغيرات المدروسة من خلال معامل الارتباط لـ spearman وتكون قيمة معامل الارتباط بين (-) و (+) والإشارة تدل على نوعية العلاقة عكسية او طردية حيث يكون (-) او موجب على التوالي، اما اذا كان قريب للواحد فهي قوية وإذا اقترب من الصفر علاقة طبيعية.

جدول رقم (10) الارتباط بين العوامل البيئية (متغيرات الدراسة)

N: 75	القوانين والتشريعات	القيم الاجتماعية	القوى الضاغطة	الاحتلال الأجنبي	المتغيرات المتغيرات
-------	---------------------	------------------	---------------	------------------	---------------------

0.732**	0.504**	0.596**	0.013	1.00	الاحتلال الأجنبي
0.105	0.076	0.070	1.000	.013	القوى الضاغطة
0.876**	0.718**	1.000	0.070	0596**	القيم الاجتماعية
0.709**	1.000	0.718**	0.076	0.504**	القوانين والتشريعات
1.000	0.709**	0.876**	0.105	0.732**	كفاءة المرؤوسين

(10) :

1- وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى

(0.01) بين متغير الاحتلال الأجنبي ومتغير القيم

الاجتماعية، فقد بلغ معامل الارتباط (0.596) ويمكن تفسير

ذلك بان قوة القيم الاجتماعية تزداد كلما زاد تأثير الاحتلال

الأجنبي وهذا يعني ثبوت صحة الفرضية (1-2) من

الفرضية الرئيسية الأولى.

2- وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى

(0.01) بين متغير الاحتلال الأجنبي ومتغير القوانين

والتشريعات الحكومية، فقد بلغ معامل الارتباط (0.504)

وهذا يفسر تأثير القوانين والتشريعات الحكومية بوطأة

الاحتلال الأجنبي، وبذلك تتحقق صحة الفرضية (1-3) من

الفرضية الرئيسية الأولى.

3- وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى

(0.01) ذات دلالة معنوية بين متغير الاحتلال الأجنبي

ومتغير كفاءة المرؤوسين، فقد بلغ معامل الارتباط

(0.732) وهذا يؤشر انه كلما زاد ضغط الاحتلال

الأجنبي زادت كفاءة المرؤوسين كنوع من التحدي من

اجل العمل والانجاز، وهذا يعني تحقق صحة الفرضية (4-1) من الفرضية الرئيسية الأولى.

4- ليس هناك علاقة بين متغير الاحتمال الأجنبي ومتغير القوى الضاغطة تذكر معنويتها كون معامل الارتباط ضعيف وقيمته (0.013) وهو ليس ذات دلالة معنوية وبناءا على هذه النتيجة ترفض الفرضية الفرعية (1-1) من الفرضية الرئيسية الأولى.

5- لا توجد علاقة معنوية بين متغير القوى الضاغطة ومتغير القيم الاجتماعية، كون معامل الارتباط ضعيف وليس له دلالة معنوية، إذ بلغ (0.070) عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك ترفض الفرضية الفرعية (1-5) من الفرضية الرئيسية الأولى.

6- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القوى الضاغطة ومتغير القوانين والتشريعات الحكومية، وهذه النتيجة ترفض الفرضية الفرعية (1-6) من الفرضية الرئيسية الأولى.

7- لا توجد علاقة بين متغير القوى الضاغطة ومتغير كفاءة المرؤوسين كون معامل الارتباط ضعيف، وبذلك ترفض الفرضية الفرعية (1-7) من الفرضية الرئيسية الأولى.

8- توجد علاقة معنوية بين متغير القيم الاجتماعية ومتغير القوانين والتشريعات الحكومية، فقد بلغ معامل الارتباط

(0.178) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل انه كلما درجة القيم الاجتماعية زادت قوة القوانين والتشريعات الحكومية بالاتجاه الذي يكرس منظومة القيم الاجتماعية ويحافظ عليها، وهذا المؤشر يعطينا فكرة مفادها ان القوانين والتشريعات الحكومية مستمدة اصلا من منظومة القيم الاجتماعية ومكملة لها، وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية (1-8) من الفرضية الرئيسية الاولى.

9- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القيم الاجتماعية ومتغير كفاءة المرؤوسين اذ بلغ معاملها (0.876) عند مستوى (0.01) وهذا يدل انه كلما زادت قوة القيم الاجتماعية زادت كفاءة المرؤوسين وبذلك تتحقق صحة الفرضية (1-9) من الفرضية الرئيسية الاولى.

10- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القوانين والتشريعات الحكومية ومتغير كفاءة المرؤوسين اذ بلغ معاملها (0.709) عند مستوى معنوية (0.01) ويمكن تفسير ذلك انه كلما زادت قوة القوانين والتشريعات الحكومية زادت كفاءة المرؤوسين، وبذلك تتحقق صحة الفرضية الفرعية (1-10) من الفرضية الرئيسية الاولى.

وبالنظر لتحقق معظم الفرضيات تقبل الفرضية الرئيسية
الاولى، والتي مفادها: توجد علاقة معنوية بين متغيرات البيئة
الخارجية والداخلية.

ثانياً: العلاقة بين المتغيرات البيئية والسلوك القيادي:

-1

() . ويبين الجدول

رقم (11) العلاقة بين المتغيرات البيئية وأبعاد السلوك القيادي، ويلاحظ وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين متغير الاحتلال الاجنبي وبعد السلوك القيادي (الاهتمام بالانتاج)، اذ بلغ معاملها (0602) تحت مستوى معنوية (0.01) في حين كانت العلاقة موجبة وضعيفة بين متغير الاحتلال الاجنبي وبعد الاهتمام بالعاملين، حيث بلغ معاملها (0326) وتحت مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على صحة الفرضية (2-2) من الفرضية الرئيسية الثمانية ومؤداها توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين البيئة والسلوك القيادي.

جدول رقم (11)
العلاقة بين متغيرات البيئة والسلوك القيادي

المتغيرات أبعاد السلوك	الاحتلال الأجنبي	القوى الضاغطة	القيم الاجتماعية	القوانين والتشريعات	كفاءة المرؤوسين
الاهتمام بالعاملين	0.326**	0.274*	0.269*	0.328**	0.401**
الاهتمام بالإنتاج	0.602**	0.017	0.917**	0.722**	0.842**
N: 75					

ويمكن تفسير ذلك انه كلما زاد ضغط الاحتلال الأجنبي زاد الاهتمام بالإنتاج كنوع من التحدي والمقاومة.

-2

_____، يبين الجدول رقم (11) وجود علاقة موجبة ضعيفة بين متغير القيم الاجتماعية وبعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين إذ بلغ معاملها (0.269) تحت مستوى معنوية (0.05) في حين ان العلاقة موجبة وقوية بين متغير القيم الاجتماعية وبعد السلوك القيادي المهتم بالإنتاج، إذ بلغ معاملها (0.917) تحت مستوى معنوية (0.01) وهذا المؤشر يدل على صحة الفرضية (2-6) من الفرضية الرئيسية الثانية.

-3

_____ يوضح الجدول رقم (11) تلك العلاقة ويلاحظ بوجود علاقة موجبة بين متغير القوانين والتشريعات الحكومية وبعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين، إذ بلغ معاملها (0.328) تحت مستوى معنوية (0.01) في حين بلغ معامل الارتباط (0.722) بين

متغير القوانين والتشريعات الحكومية وبعد السلوك
القيادي المهتم بالإنتاج، وهذا المؤشر يدل على صحة
الفرضية الفرعية (2-8) من الفرضية الرئيسية الثانية.
ويمكن تفسير ذلك انه كلما زادت قوة القوانين
والتشريعات الحكومية زادت درجة الاهتمام بالإنتاج لدى
عمداء كليات جامعة الأنبار.

-4

بالرجوع إلى الجدول رقم (11) يلاحظ بوجود علاقة
موجبة وقوية نوعاً ما بين متغير كفاءة المرؤوسين وبعد
السلوك القيادي المهتم بالعاملين إذ بلغ معاملها (0.40)
تحت مستوى معنوية (0.01) وهذه النتيجة تفرض قبول
الفرضية الفرعية (2-9) من الفرضية الرئيسية الثانية
في حين كانت العلاقة قوية وموجبة بين متغير كفاءة
المرؤوسين وبعد السلوك القيادي المهتم بالإنتاج إذ بلغ
معاملها (0.842) تحت مستوى معنوية (0.01).

-5

____: بالرجوع إلى الجدول رقم (11) يلاحظ ،
العلاقة ضعيفة وليست ذات دلالة معنوية بين متغير
القوى الضاغطة وبعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين إذ
بلغ معاملها (0.274) تحت مستوى معنوية (0.05) لذا
ترفض الفرضية الفرعية (2-3) من الفرضية الرئيسية

الثانية، وبالرجوع الى نفس الجدول يلاحظ بعدم وجود علاقة بين متغير القوى الضاغطة وبعد السلوك القيادي المهتم بالإنتاج وهذا يؤشر على عدم صحة الفرضية الفرعية (2-4) من الفرضية الرئيسية الثانية.

وبناء على النتائج السابقة تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات البيئية والسلوك القيادي) وذلك لتحقق معظم الفرضيات الفرعية التابعة لها.

المبحث الثاني اختبار علاقات التأثير

يمثل هذا المبحث تنمة لما ورد في المباحث السابقة في الجانب العملي، وتكمن أهميته في اختبار علاقات التأثير للمتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة الواردة في أنموذج البحث، فقد استخدم الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط غير المعلمي، كونه أكثر انسجاماً مع منهج الدراسة ولغرض تحقيق الانسجام مع الارتباط غير المعلمي المعتمد على أسلوب (سبيرمان).

ويمكن استعراض هذا المبحث من خلال الفقرات

التالية:

أولاً: اختبار تأثير الاحتلال الأجنبي في أبعاد السلوك القيادي.

يبين الجدول رقم (12) تأثير الاحتلال الأجنبي في أبعاد السلوك القيادي (المهتم بالعاملين، المهتم بالإنتاج).

جدول رقم (12)
اثر المتغيرات المستقلة في بعدي السلوك القيادي

T المجدولة	T المحسوبة	St. DV rank	Coefficie nt rank	Predictor	المتغيرات المستقلة
0.000	5.206	0.520	0.620	الاهتمام بالعاملين 1/1	الاحتلال الأجنبي
0.000	6.906	0.926	0.700	الاهتمام بالإنتاج 1/2	الاحتلال الأجنبي
0.003	3.043	0.335	0.394	الاهتمام بالعاملين 1/1	القوى الضاغطة
0.172	1.378	0.159	0.175	الاهتمام بالإنتاج 1/2	القوى الضاغطة
0.000	5.921	0.570	0.591	الاهتمام بالعاملين 1/1	القيم الاجتماعية
0.000	20.449	0.923	0.895	الاهتمام بالإنتاج 1/2	القيم الاجتماعية
0.000	5.204	0.520	0.620	الاهتمام بالعاملين 1/1	القوانين والتشريعات الحكومية
0.000	10.401	0.773	0.861	الاهتمام بالإنتاج 1/2	القوانين والتشريعات الحكومية
0.000	7.783	0.673	0.686	الاهتمام بالعاملين 1/1	كفاءة المرؤوسين
0.000	12.692	0.830	0.790	الاهتمام بالإنتاج 1/2	كفاءة المرؤوسين
N: 75					

ومن الجدول (12) نلاحظ الآتي:

- 1- يؤثر الاحتلال الأجنبي في البعد الأول من أبعاد السلوك القيادي وهو (الاهتمام بالعاملين) لان قيمة (T) المحسوبة (5.206) اكبر من قيمتها الجدولية وعليه يكون التأثير معنوي بمستوى (0.01) ويعني ذلك بان

سلوك القائد الإداري في مجال الاهتمام بالعاملين يتأثر بدرجة وقوة الاحتلال الأجنبي وعليه تقبل الفرضية الفرعية (1-3) من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها: وجود تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الاحتلال الأجنبي في بعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين.

2- يؤثر الاحتلال الأجنبي في بعد السلوك القيادي المهتم بالانتاج لان قيمة (T) المحسوبة (6.906) اكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) ويمكن تفسير ذلك بان متغير الاحتلال الأجنبي يؤثر في سلوك القائد الإداري المهتم بالانتاج وعليه تقبل الفرضية الفرعية (2-3) من الفرضية الرئيسية الثالثة.

3- يوضح الجدول رقم (12) تأثير متغير القيم الاجتماعية في بعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين، حيث ان قيمة (T) المحسوبة (5.921) اكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) لذا تقبل الفرضية الفرعية (3-5) من الفرضية الرئيسية الثالثة.

4- تؤثر القيم الاجتماعية في بعد السلوك القيادي المهتم بالانتاج لان قيمة (T) المحسوبة (20.449) اكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) لهذا تقبل الفرضية الفرعية (3-6) من الفرضية الرئيسية الثالثة.

5- يعرض الجدول رقم (12) تأثير القوانين والتشريعات الحكومية في بعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.204) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) وعليه تقبل الفرضية الفرعية (3-7) من الفرضية الرئيسية الثالثة.

6- ويلاحظ كذلك تأثير متغير القوانين والتشريعات الحكومية في بعد السلوك القيادي المهتم بالانتاج حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.401) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (3-8) من الفرضية الرئيسية الثالثة.

7- يؤثر متغير كفاءة المرؤوسين في بعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين لان قيمة (T) المحسوبة (7.782) وهي أعلى من قيمتها الجدولية لذا تقبل الفرضية الفرعية (3-9) من الفرضية الرئيسية الثالثة.

8- ولمعرفة تأثير كفاءة المرؤوسين في بعد السلوك القيادي المهتم بالانتاج فان الجدول (12) يوضح ان التأثير ذات دلالة معنوية تحت مستوى (0.01) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (12.692) وهي اعلى من قيمتها الجدولية وعليه تقبل الفرضية الفرعية (3-10) من الفرضية الرئيسية الثالثة.

9- من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ عدم وجود تأثير لمتغير القوى الضاغطة في بعدي السلوك القيادي ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة هي اقل من قيمتها الجدولية لكلا البعدين (الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالانتاج).

وعليه ترفض الفرضيتين الفرعيتين (3-3)، (4-3) من الفرضية الرئيسية الثالثة.

وبالنظر لتحقيق اغلب الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثالثة، تقبل هذه الفرضية والتي مفادها: (هناك تأثير للعوامل البيئية في السلوك القيادي).

ولتوضيح تأثير المتغيرات البيئية ككل في بعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين فقد اعتمد تحليل التباين (اختبار F) لانموذج الانحدار وكما موضح ذلك في الجدول رقم (13).

جدول رقم (13)
تأثير المتغيرات البيئية في السلوك القيادي المهتم بالعاملين

التفاصيل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	F الجدولية
الانحدار	35.577	5	7.115	13.865	0.000
الخطأ	35.410	69	513		
الاجمالي	70.987	74			
معامل التحديد R ²	0.5011				
الخطأ المعياري	0.7164				

حيث تؤثر النتائج الواردة فيه تأثير متغيرات العوامل البيئية في السلوك القيادي المهتم بالعاملين الذي يعتمد عمده الكليات

في جامعة الانبار لان قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (13.865) اكبر من قيمتها الجدولية وعند مستوى معنوية (0.01) والتي تؤكد ان المتغيرات البيئية تؤثر فعلا في هذا النمط من السلوك القيادي، وان نسبة التأثير هذه تدل عليها معامل التحديد (R2) التي تشير ان متغيرات البيئة المبحوثة تفسر 50% من التغير الذي يحصل في بعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين، اما النسبة المتبقية فانها ترجع الى تأثير متغيرات اخرى خارج اطار هذا البحث.

جدول رقم (14)
تأثير المتغيرات البيئية في السلوك القيادي المهتم بالإنتاج

F الجدولية	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التفاصيل
0.000	104.728	10.956	5	54.781	الانحدار
		0.105	69	7.219	الخطأ
			74	62.000	الاجمالي
				.8842	معامل التحديد R^2
				.3234	الخطأ المعياري

تؤشر النتائج الواردة في الجدول رقم (14) تأثير المتغيرات البيئية في السلوك القيادي المهتم بالإنتاج الذي يعتمد على عمداء الكليات في جامعة الانبار لان قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (104.728) هي اكبر من قيمتها الجدولية مما يعني ان المتغيرات البيئية تؤثر فعلا في هذا النمط من السلوك القيادي، وان نسبة التأثير تدل عليها قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.884) مما يعني ان المتغيرات البيئية تفسر 88% من التغيرات التي تحصل في هذا النمط من السلوك القيادي، اما النسبة الباقية فانها ترجع الى تأثير متغيرات اخرى خارج اطار هذه الدراسة.

وفي ضوء النتائج الخاصة بتحليل العلاقات التآثرية بين المتغيرات البيئية والسلوك القيادي يمكن ان نستخلص النتائج التالية:

- 1- ان هناك تأثير للمتغيرات البيئية في بعدي السلوك القيادي (المهتم بالعاملين، المهتم بالانتاج)، الا ان هذا التأثير يكون اكبر بالنسبة للسلوك القيادي المهتم بالانتاج وفق ما أشرته قيمة (F) المحسوبة والتي كانت ذات دلالة معنوية اكثر بالنسبة لهذا النمط، كما ان معامل التحديد (R^2) كانت اكبر نسبيا لنمط السلوك القيادي المهتم بالانتاج، قياسا الى نمط السلوك القيادي المهتم بالعاملين.

2- ان هذه النتائج تتفق مع مضمون الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثالثة.

% +

النتائج والتوصيات

المبحث الأول
الاستنتاجات

_____:

من خلال البحوث والدراسات والأفكار التي تناولها الإطار النظري لهذا البحث يمكن أن نستخلص جملة من الاستنتاجات على وفق المتغيرات الرئيسية وعلى النحو الآتي:
أولاً: البيئة:

1- إن الاهتمام بدراسة البيئة وعلاقتها بالمنظمة ظهرت بوادرها في نهاية الخمسينات وأوائل الستينات من القرن الماضي واستمر هذا الاهتمام يتزايد لدى الباحثين وحتى يومنا هذا.

2- تعدد المقاييس التي اعتمدها الباحثون بشأن قياس الظواهر البيئية، وهذا يعني عدم وجود مقياس متفق عليه يمكن ان يكون نموذجاً بمواصفات عالية، مما دفع الباحث الى وضع مقياس مناسب لقياس بعض المتغيرات البيئية التي خضعت للدراسة والبحث.

3- اتسام الدراسات المتعلقة بالبيئة بشكل عام نسبياً بالندرة، وان هناك حاجة علمية للمزيد منها.

ثانياً: القيادة الادارية:

1- اتساع عدد البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الادارية منذ الثلاثينات من القرن الماضي وحتى الآن.

2- تعدد مداخل ونظريات دراسة القيادة الادارية وبالتالي تعدد المفاهيم والمنطلقات الاساسية مع تطور الفكر الاداري، اذ ادرك الباحثون جملة منها وعدوها من اكثر العمليات تأثيراً في السلوك التنظيمي.

3- اظهرت الدراسة جملة من التعريفات للقيادة الادارية وبينت وجهات النظر لكثير من الباحثين.

ثالثا: المداخل الحديثة في القيادة الادارية:

1- عودة المدخل الحديث لنظرية السمات والذي جاء لمواكبة المتغيرات والتطورات السريعة التي شهدتها بيئة العمل لمختلف المنظمات خلال السنوات الاخير قمن القرن العشرين، وتأكيد النظريات الحديثة على المزاجية بين المداخل الثلاثة (مدخل السمات، والمدخل السلوكي، والمدخل المعرفي)، ليعكس من خلال محددات جديدة وغير مألوفة لقيادة المنظمات المعاصرة، ومن خلال القيادة الكارزمية والتي تجمع سمات وسلوك القائد وتفاعله مع الظروف البيئية الموقفية.

2- طرحت في الدراسة انواعا وتصنيفات عديدة للسمات، والتي تتماثل في نقاط وتختلف في نقاط أخرى والتي اجمع عليها انصار نظرية السمات وتوصلوا الى مجموعة من السمات العامة وتصوروا انها ضرورية للقيادة وانها ما ان توفرت في شخصية القائد جعلت منه قائدا ناجحا.

رابعا: السلوك القيادي:

1- تعدد التصنيفات الخاصة بتحديد نمط السلوك القيادي الذي يعتمد عليه القائد الاداري في قيادته للمنظمة التي يعمل فيها والذي انعكس بتعدد المقاييس الخاصة بهذا السلوك.

2- على الرغم من تعدد تصنيفات انماط السلوك القيادي الا انه يمكن القول ان اغلبها ركزت بشكل او بآخر على بعدي القيادة المتمثلة بالاهتمام بالانتاج والاهتمام بالعاملين.

3- ظهور بوادر الاهتمام بموضوع السلوك القيادي لدى الباحثين والمفكرين العرب من خلال دراساتهم وبحوثهم العديدة في مجال القيادة الادارية والسلوك القيادي، اذ يلاحظ بوضوح تأثير خصوصية الواقع العربي على منهجية هذه الدراسات والبحوث بحيث استطاع بعضهم من بناء منهجيات علمية روعي فيها متغيرات المجتمع العربي الذي يختلف عن كثير من المجتمعات الاخرى. الا ان هذا لا يعني عدم وجود دراسات عربية اعتمدت على منهجيات جاهزة، وعلى الرغم من ذلك فان ما يبعث على التفاؤل وهو وجود دراسات عربية اضافت الى المعرفة الانسانية بعض الشيء كما ان تعدد الاتجاهات لدى اصحاب هذه الدراسات والبحوث انما يعني تبلور بعض الافكار التي قد تؤدي الى وضع نظريات ذات قيمة علمية تخدم المجتمع العربي والعراقي على وجه التحديد.

خامسا: القيادة الجامعية:

1- تبين من خلال عرض مفهوم القيادة الجامعية مدى اهمية القيادة الجامعية التربوية، والقائد التربوي في حياة المنظمات التربوية، وهذه الاهمية تزداد بزيادة الحاجة الى مثل هذه المنظمات في حياة المجتمعات.

2- تبين الى ان القائد التربوي بالاضافة الى اهتمامه ببعدي القيادة (الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالانتاج) فانه يهتم ايضا ببناء الانسان وتطويره وفق الاتجاهات الاجتماعية والتربوية التي ينبغي ان تكون حالة جديدة تتشدها الحياة المعاصرة ومواكبة التطور السريع والهائل في مختلف

مرافقها. ان مهمة بناء الانسان ونموه في المنظمة التربوية انما هي من المهام الاساسية للقائد التربوي. ان القائد في مثل هذه المنظمات يعايش نوعين من الناس، النوع الاول: هم ذوي العضوية الدائمة (الاساتذة والموظفين)، والنوع الثاني: هم ذوو العضوية المؤقتة (الطلبة).

الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي:
أولاً: مستوى اجابات عينة الدراسة للمتغيرات:

1- التقارب الحاصل بين متوسط بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالانتاج)، مع ميل بسيط لدى عمداء الكليات نحو الاهتمام بالعاملين.

2- ان النمط الاكثر شيوعا لدى عمداء كليات جامعة الانبار هو (اهتمام عال بالعاملين وعال بالانتاج)، اذ ان (53) فردا من العينة تجمعوا حول تأكيد هذا النمط لدى عمداء الكليات وهذا يشكل نسبة 70,66%.

3- انخفاض المتوسط العام للمتغيرات البيئية عن المتوسط المعياري للمقياس، حيث تتراوح هذه المتوسطات بين (2.8) لمتغير القوى الضاغطة، و (1.7) لمتغير كفاءة المرؤوسين، في حين ان المتوسط المعياري للمقياس هو (3).

ثانياً: علاقات الارتباط:

1- توجد علاقات موجبة قوية ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) بين متغير الاحتلال الاجنبي ومتغيرات القيم الاجتماعية والقوانين والتشريعات الحكومية، وكفاءة المرؤوسين.

2- لم تظهر علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الاحتلال الاجنبي ومتغير القوى الضاغطة.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القوى الضاغطة والمتغيرات البيئية المبحوثة (القوانين والتشريعات الحكومية، القيم الاجتماعية، كفاءة المرؤوسين).

- 4- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القيم الاجتماعية ومتغيرات البيئة (القوانين والتشريعات الحكومية، كفاءة المرؤوسين).
- 5- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القوانين والتشريعات الحكومية ومتغير كفاءة المرؤوسين.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الاحتلال الاجنبي والسلوك القيادي بابعاده (الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالانتاج).
- 7- توجد علاقة ذات دلالة معنوية تحت مستوى معنوية (0.01) بين متغيرات البيئة (القوانين والتشريعات الحكومية، كفاءة المرؤوسين، القيم الاجتماعية)، وبعدي السلوك القيادي (المهتم بالعاملين، المهتم بالانتاج).
- 8- لم تظهر علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القوى الضاغطة وبعدي السلوك القيادي.

ثالثاً: اختبار التأثير:

لقد اظهر تطبيق برنامج الانحدار البسيط غير المعلمي وجود تأثير للمتغيرات البيئية المبحوثة في بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالإنتاج). ويمكن تعزيز هذا الاستنتاج في الآتي:

1- وجود تأثير معنوي لمتغير الاحتلال الاجنبي في بعد السلوك القيادي الخاص بالاهتمام بالعاملين ووجود تأثير معنوي لمتغير الاحتلال الأجنبي في بعد السلوك القيادي الخاص بالاهتمام بالإنتاج، وهذا التأثير يبرر قبول الفرضيتين الفرعيتين (1-3)، (2-3)، من الفرضية الرئيسية الثالثة.

2- وجود تأثير معنوي لمتغير القيم الاجتماعية في بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالإنتاج)، وهذا يعني قبول الفرضيتين الفرعيتين (3-5)، (3-6) من الفرضية الرئيسية الثالثة.

3- وجود تأثير معنوي لمتغير القوانين والتشريعات الحكومية في بعدي السلوك القيادي وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (3-7) والفرضية الفرعية (3-8) من الفرضية الرئيسية الثالثة.

4- وجود تأثير معنوي لمتغير كفاءة المرؤوسين في بعدي السلوك القيادي مما يقود الى قبول الفرضية الفرعية (3-9) والفرضية الفرعية (3-10) من الفرضية الرئيسية الثالثة.

5- لم يكشف تحليل الانحدار البسيط غير المعلمي عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية واضحة لمتغير القوى

الضاغطة في بعدي السلوك القيادي، وهذا يدفع الى عدم قبول الفرضية الفرعية (3-3)، والفرضية الفرعية (3-3) من الفرضية الرئيسية الثالثة.

6- وبالنظر لتحقق اغلب الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها: (هناك تأثير للعوامل البيئية في السلوك القيادي)، لذا تقبل صحة هذه الفرضية.

7- ان النتائج المذكورة سابقا تقودنا كباحثين الى التعامل مع حقيقة كون المنظمات ايا كان نشاطها هي كائنات حية تعيش في بيئة تتأثر بها وتؤثر فيها، وهذا ما يعزز الاتجاه العلمي الحديث نحو دراسة البيئة وتفسير العلاقات والتأثيرات بين متغيراتها باسلوب علمي ينطلق من مفاهيم نظرية النظم.

المبحث الثاني التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وانطلاقاً من المسؤولية العلمية وتعزيزاً لدور الباحث في تقديم المعالجات والمقترحات المناسبة، فإن الباحث يقدم التوصيات التالية والتي يطمح ان تلقى الاهتمام الذي تستحقه من لدن المسؤولين في الجهة المستفيدة من هذه الدراسة ويقصد بها جامعة الانبار ومراكز البحث العلمي:

1- ضرورة ايلاء القيادات التربوية في كليات جامعة

الانبار اهمية كبيرة للتوجه نحو معرفة حركة عوامل البيئة الخارجية من حيث اهميتها ودرجة تغيرها، لتستطيع من خلال ذلك تقدير الحالة التي تتسم بها تلك البيئة من حالة التعقيد والتغيير او البساطة والاستقرار نسبياً على اعتبار ان دراسة البيئة بخصائصها المعتمدة له اهمية كبيرة في سبيل اتخاذ القرارات المتعلقة بانشطة تلك المنظمات التربوية والعلمية وعلى وفق ما تفرزه البيئة من عوامل ومتغيرات تؤثر في قرارات هذه المنظمات بشكل مباشر او غير مباشر.

2- كما انه وفقاً لما افرزته النتائج يستلزم من ادارات هذه

المنظمات التوسع في اعتماد نمط القيادة الذي يجمع بين الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالعاملين، مع التركيز على الاهتمام بالعاملين لينسجم ذلك مع الهدف الاساسي لهذه المنظمات والمتمثل في بناء الانسان ونموه وتطوره.

3- ضرورة تعميق وتطبيق مفهوم استقلالية الجامعة بعيداً

عن النشاطات السياسية والحزبية.

4- ضرورة اعتماد الجامعة مبدأ الانتخابات كأساس عند اختيار القيادات الادارية والتربوية مع ضرورة مراعاة توفر بعض السمات والخصائص القيادية والتي يجب توفرها لدى من يتم ترشيحهم لاشغال المناصب القيادية في الجامعة.

5- ضرورة قيام الجامعة بتوسيع آفاق عمداء كلياتها على كيفية ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم واستخدامها بشكل مؤثر وفعال بحيث يؤدي ذلك الى حالة من الرضا والقناعة الكاملة لدى رؤوسهم من ان عمدهم يمثلون النموذج الامثل.

6- ضرورة قيام الجامعة باشراك عمداء الكليات فيها وشاغلي المراكز القيادية في دروات تخصصية في القيادة لاطلاعهم على احدث النظريات والافكار المتعلقة بمواضيع القيادة والسلوك القيادي وان تكون هذه الدورات من الشروط الاساسية للترقية والتقييم العام.

7- ضرورة الانفتاح الشامل بين الجامعة والمجتمع الذي تنتمي اليه بما يضمن التفاعل التام مع البيئة المحيطة تؤثر فيها وتتأثر بها.

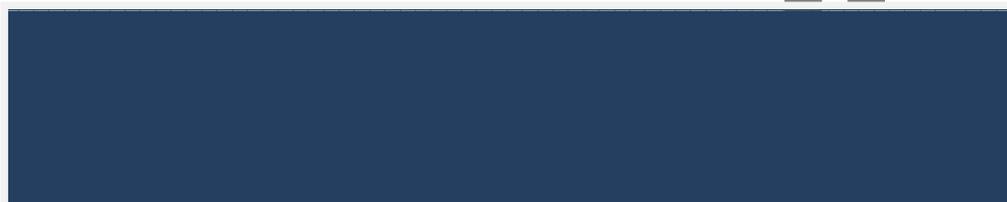
8- ان اعادة تشكيل المجالس الجامعية لكي تضم تمثيلا اوسع لرجال الانتاج والخدمات مطلب اساسي لضمان التقدم بمشروعات الربط والاتصال مع البيئة الخارجية وليس مناقشة المشكلات الجامعية الفنية المتخصصة.

9- التأكيد على ضرورة انشاء مركز لتوثيق البحوث وتبادلها مع العالم وذلك للمساهمة في توفير امكانيات جديدة وحديثة في مجال البحث العلمي.

10- العمل على التخفيف من وطأة الاحتلال الاجنبي من خلال التركيز والاهتمام بالعلاقات الانسانية للعاملين في الجامعة والعمل على تحقيق مصالحهم المشروعة وحمايتهم وازالة الخوف والقلق لديهم.

11- التركيز على الأنشطة التربوية والعلمية والإنسانية واعتبار الجامعة مركز إشعاع حضاري يتمتع بالاستقلالية وحرية اتخاذ القرار.

المصادر والمراجع



المصادر والمراجع

أولاً: الكتب والمراجع العربية:

1- البياع، محمد حسن، 1985، _____

_____، بغداد، دار واسط للنشر.

2- جواد، د. شوقي ناجي، 1995، _____: _____،

بغداد- دار الكتب للطباعة والنشر.

3- حريم، د. حسين، 2003، _____،

دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

4- رفاعي، فيصل وآخرون، 2000، _____ -

_____، الأردن، دار الفلاح للنشر.

5- زهران، حامد عبد السلام، 1984، _____،

عالم الكتب- القاهرة.

6- السالم، مؤيد سعيد، 1988، _____،

بغداد، مطبعة شفيق.

7- الشرقاوي، علي، 1979، _____، دار

الجامعات العربية- الإسكندرية.

8- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، _____

_____، دار الشؤون الثقافية العامة- بغداد.

9- القريوني، محمد قاسم، 2000، _____ -

_____،

الأردن، دار الشرق للنشر والتوزيع.

10- الكبيسي، عامر خضر، 1975، _____

_____، ج1، بغداد، دار الحرية للطباعة.

11- كنعان، نواف، 1995، _____، ط5، عمان-

الأردن، دار الثقافة والنشر.

12- مراد، فيصل فخري، 1982، _____ :

_____، عمان- الاردن، دار المجد العربي.

13- المرسي، جمال الدين محمد، وإدريس، ثابت عبد الرحمن،

_____، 2001، _____ :

_____، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع

والنشر والتوزيع.

14- نعامة، سليم، 1988، _____

_____، دمشق، مطبعة عكرمة.

15- الهواري، سيد، 1976، _____ - _____

_____، مكتبة عين شمس.

ثانياً: الرسائل الجامعية، والدوريات، والبحوث:

1- الثيني، سليمان بن معيقي، والقرني، علي بن سعد، 1993،

، مجلة الملك سعود،

الرياض، مجلد/ 5.

2- الجميلي، خميس طلب، 2004،

، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير

منشورة)، بغداد- الجامعة المستنصرية.

3- الذهبي، جاسم، 1996،

،

مجلة تنمية الرافدين، مجلد/8، العدد/ 18.

4- الزويلف، مهدي، والسعايدة، منصور، 2002،

، مجلة اتحاد

الجامعات العربية، العدد/ 33.

5- الشهابي، إنعام عبد اللطيف، 1992،

.

6- العاني، مؤيد عبد الكريم، 1999،

رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة

المستتصرية- بغداد.

7- العديلي، ناصر محمد، 2002،

(بحث منشور)، مجلة آفاق الإبداع في

السعودية، مركز الإبداع الإداري والجودة.

8- غزال، نورا، 1994،

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة

حلب.

9- الوائلي، محمد حسين احمد، 1982،

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد-

بغداد.

ثالثا: الكتب الأجنبية:

- 1- Bakk. E. W, 1959, **concept of the social organization, in hair modern organization theory**, N. Y.
- 2- Burns, T, and Stalker, G. M, 1961, **The Management of innovation**, London.
- 3- Dafit, Noe, 2000, **organizational behavior**, new York, back wel.
- 4- Daris, K. & newstrom J.W. 1985, **human behavior at work**, N.Y., McGraw- Hill book Co.
- 5- Fiedler, Fred. E, 1967, theory of leadership effectiveness, New York, McGraw-Hill Book, Co.
- 6- French, W & F. Kast & Rosenzweig, 1985, **Understanding Human Behavior in Organizations**, N. Y.
- 7- Griffin, 1990, **management**, Boston, Hughton Mifflin Co.
- 8- Guirdham, M. 1990, **interpersonal skillsat work**, N.Y, Prentice Hall.
- 9- Halpin, Andraw. W. 1966, **theory and research in Admistrasion**, New York: the Macmillo Co.

- 10- Hodyetts, R., 1980, **Modern Human Relations Illinois**, Dryden press.
- 11- Kast, Fremont E, and Rosen Zweig, James, 1974, **management, A System approach**, second edition, McGraw-Hill Book.
- 12- Katz, Daniel, and Kahn, N. Robert. L., 1966, **the social psychology**, McGraw-Hill, New York.
- 13- Katz, Daniel & Kahn, Robert, T., 1978, **the social psychology of organization**.
- 14- Khandwalla, Pradip-N, 1977, **The design of organization**, Harcourt brace, New York.
- 15- Likert, R. 1961, **New patterns of management**, McGraw-Hill Inc. New York.
- 16- Mintzberg, Henry, 1979, **The Structuring of organization**, Prentice-Hill inc.
- 17- Narayanan, V. K., Nath R., 1993, **organization Theory: approach**, Prentice-Hall, inc.
- 18- Panko, D., 1978, **management theory**, its applications to the job, M.A.M, supervisory management.
- 19- Robbins, 1990, **organization Theory**.
- 20- Robbins, Stephen, P. and Coulter, Mary, 1998, **management**, Prentice-Hill Inc.

- 21- Robert Miles, 1990, **organization Theory**.
- 22- Robert, P. 1996, **organization and management**, M. Y. world book company.
- 23- Rosenbaum, B. L., 1982, **how to motivate today's works**, N.Y., McGraw- Hill book Co.
- 24- Scher Merhorm. J. R. Hunt. J. G, and Ossborn R. N., 1982, **managing organizational**.
- 25- Schunch , H, 1979, **administrative behavior & management**, N. D., McGraw- Delhi.
- 26- Shapiro, H.T, 1998, **university presidents then and now- in**, W.G., Down, Shapiro.
- 27- Sharma, R. A., 1982, **organizational theory & behavior**, ND. McGraw- Delhi.
- 28- Singhavi, S., 1969, **Authority &power**, advanced management journal, vol. 34, No. 3.
- 29- Steers, Richarj . M. 1977, **organizational effectiveness**, Abehavioral view, good year Publishing inc, California Company.
- 30- Stogill, Ralph, M. 1980, **hand book of leadership**, third ed., New York.
- 31- Vecchio, Robert, 1995, **organizational behavior**, third ed.

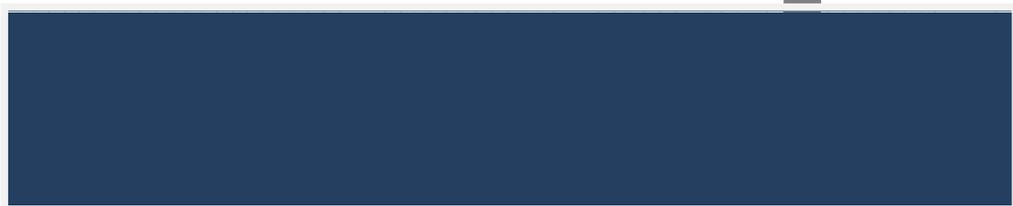
32- Wren, D. H., & D. Voch, Jr. 1984, management,
process, structure & behavior, N.Y., John wiley & sons,
Inc.

رابعاً: البحوث والدراسات الأجنبية:

- 1- Emery, F.E. and Trist E.L, 1965, **the causal teyture of organizational environments**, human relation, vol. 18, No. 1, pp. 21- 32.
- 2- Penning J.M, 1975, **the relevance of structural contingency model for organizational effectiveness**, A.S.Q, Vol. 20, No. 3.
- 3- Duncan, R.B., 19873, **multiple decision- making strucrural an certainty the impact on organizational effectiveness**, human relation, vol. 26, no. 3.
- 4- Jemison, D.B., 1981, **the contribution of administrative behavior to strategic management**, academy of manager view vol. 6, no. 6, no. 4.
- 5- Astin A.W, and Sax, Li, 2002, **how undergraduates are affected by service participation**, journal of collage standent development 39 (3), [http. www. Wkkf. Org.](http://www.Wkkf.Org)

- 6- Kuhnert & Karl Lewis, Philip, 1987, **transactional and transformational leadership**, A.M.R. vol. 12, No. 4.
- 7- Hollander, Adwin, 1971, **style structure and setting in organizational leadership**, A.S.Q, vol. 16, No. 1.

ملحق رقم 1



((استمارة الاستبيان))

السادة الأساتذة في جامعة الأنبار / كلية

المحترمون

تحية طيبة وبعد...

هذه الاستمارة هي جزء من متطلبات إعداد رسالة الدكتوراه في إدارة الأعمال والموسومة (تأثير العوامل البيئية على السلوك القيادي- دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار)، لذا فإننا بحاجة إلى تعاونكم فيما يتعلق بالإجابة الصريحة والدقيقة متوخين الصدق والموضوعية خدمة للحقيقة التي نسعى إليها جميعا.

كما نود إعلامكم بان المعلومات الواردة فيها لن تستخدم الا لأغراض هذا البحث وليس هناك حاجة لذكر الاسم أو أية معلومات شخصية. تقبلوا خالص تقديرنا وجزيل شكرنا لتعاونكم معنا ...

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الباحث

المشرف

الـ

نرجو أن تضع علامة () أمام العبارة المناسبة لسلوك
رئيس قسمك / عميدك وعليك أن تختار عبارة واحدة لكل
فقرة من الفقرات التسعة وذلك لقياس السلوك القيادي
لرئيسك من وجهة نظرك أنت ... فقط..

:

أ. يوفق بين مستلزمات العمل ويوفر جو ودي ومريح
للمرؤوسين.

ب. يمارس التوجيه والارشاد للتقليل من صعوبة العمل.

ج. يسعى الى توفير جو ودي ومريح لشعوره بان العمل
صعب.

د. يجعل العمل مشوقا ومحبيبا في ظل الظروف
الملائمة.

هـ. يعتقد ان العمل متعب له وللمرؤوسين.

:

أ. لا يضع خطط بل يعتبر القسم جهة تنفيذية فقط.

ب. يخطط بشكل عام ويتجنب التخطيط التفصيلي.

ج. يخطط مع المختصين والمنتسبين معا.

د. يخطط لوحده ويعتبر ذلك من مسؤوليته دون

الآخرين.

هـ. يمارس التخطيط بالمشاركة مع المنتسبين على
اعتباره نشاط يومي.

:

أ. يهتم بالتنظيم الذي يضمن تقوية العلاقات الانسانية
وزيادة مستوى الانجاز.

ب. يهتم بالتنظيم الذي يحدد علاقات العمل وفق اللوائح
والتعليمات.

ج. يعتبر التنظيم وسيلة لا يصال الاوامر والتعليمات
من اعلى الى اسفل.

د. يهتم بالتنظيم الذي يقوي العلاقات والانسجام
المتبادل بين المنتسبين.

هـ. لا يهتم بالتنظيم ويعتبره مقيدا للحريات.

:

أ. لا يمارس الاشراف على الاطلاق.

ب. يمارس الاشراف الشكلي فقط.

ج. يمارس الاشراف الذي يضمن مستوى مقبول من
الانجاز ويلبي حاجات المنتسبين.

د. يمارس الاشراف التفصيلي للتأكد من دقة انجاز
العمل.

هـ. ينظر الى الاشراف على انها عملية يمارسها المنتسبون بشكل ذاتي وفق معايير محددة سابقا.

:

أ. يضع الاهداف بطريقة ديمقراطية بحيث توفق بين اهداف المنتسبين واهداف العمل.

ب. يضع الاهداف بمشاركة المختصين فقط.

ج. يضع الاهداف لوحده ولا يشاركه احد.

د. يوافق على الاهداف التي يضعها المنتسبون.

هـ. لا يضع الاهداف وانما يرجع الى الجهات الاعلى لوضعها.

:

أ. يستمد صلاحياته من تخويل وتفويض الادارة العليا له.

ب. يمارس الصلاحيات التي يملكها القانون اضافة الى كونها تعبر عن حب المنتسبين له.

ج. لا يسمح بمنافسة او امره وتوجيهاته من قبل المنتسبين.

د. يمارس صلاحيات مستمدة من حب المنتسبين له.

هـ. يمارس صلاحيات مرثرة بسبب قناعة المنتسبين به على اعتباره اهلا لها.

:

أ. يهتم بالعلاقات التي يسودها النظام والقانون.
ب. يؤمن بسلسلة المراجع ولا يسمح بتجاوزه اطلاقاً.
ج. يؤمن بحالة التوازن بين العلاقات الانسانية والعلاقات
الوظيفية.

د. يسمح بوجود العلاقات الانسانية ويشجعها.
هـ. يؤمن بالحد الأدنى من العلاقات مع الآخرين.
:

أ. يتعامل مع الاخطاء وكأنها لم تحدث مع وضع
ضمانات بعدم تكرارها.
ب. يتعامل مع الاخطاء برحابة صدر للتعلم منها.
ج. يهتم بمعرفة المخطيء ويسعى الى محاسبته.
د. يعالج الاخطاء دون ان يغضب احد ولا يلجأ للعقوبة.
هـ. يغض النظر عن الاخطاء بعد ان يتعرف على
اسبابها.
:

أ. يمارس التحفيز لتعظيم مستويات الانجاز في العمل
والرضا لدى المنتسبين.
ب. لا يمارس أي نوع من التحفيز تلافياً للحساسية.
ج. يمارس التحفيز بهدف تنمية قدرات المنتسبين
د. يمارس التحفيز لتحقيق معدلات عالية الانجاز.

هـ. يمارس التحفيز للتوفيق بين متطلبات العمل
واحتمات المنتسبين.

ضع علامة () في المربع المناسب

المقياس					الإجابة لكل عبارة من العبارات التالية
لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متفق	اتفق	اتفق تماما	
					1. الاحتلال الأجنبي:
					- يحاول رئيسك التركيز على العمل والانجاز كنوع من التحدي والمقاومة
					- يساعد رئيسك المنتسبين للتخفيف من وطأة الاحتلال الأجنبي
					- يمارس رئيسك دوره القيادي بعيداً عن تأثيرات الاحتلال الأجنبي.
					2. القوى الضاغطة:
					- يحاول رئيسك توظيف المنافسة بين القوى الضاغطة لصالح العمل والإنجاز.
					- يؤمن رئيسك باستقلالية الجامعة ويرفض التدخلات الخارجية.
					- القوى الضاغطة تسعى لمساعدة الناس في تحقيق أهدافهم ورئيسك يعمل معهم في هذا الإطار.
					- يعتقد رئيسك أن القوى الضاغطة تضمن دوره القيادي ويتعاون معهم.
					3. القيم الاجتماعية:
					- يوظف رئيسك القيم الاجتماعية لصالح العمل والإنجاز.
					- يمارس رئيسك دوره القيادي كما يتطلبه الموقف ولا يتأثر بشيء آخر.
					- القيم الاجتماعية مصدر اهتمام رئيسك بالعلاقات الانسانية.
					- يعتقد رئيسك بأن القيم الاجتماعية أكثر أهمية من قيم الوظيفة.
					4. القوانين والتشريعات الحكومية:

المقياس					الإجابة لكل عبارة من العبارات التالية
لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متفق	اتفق	اتفق تماما	
					- يعتقد رئيسك بأن القوانين والتشريعات الحكومية تضمن العمل والإنجاز.
					- يؤمن رئيسك بأن القوانين والتشريعات الحكومية مصدر صلاحياته وقوته الإدارية.
					- يضطر رئيسك الى تجاوز القوانين والتشريعات الحكومية من أجل تحقيق مصالح الآخرين.
					5. كفاءة المرؤوسين:
					- كفاءة المرؤوسين توفر لرئيسك الوقت والجهد وتقلل من نطاق الإشراف.
					- كفاءة المرؤوسين مصدر ثقة وقناعة رئيسك في تحقيق نسب إنجاز عالية.
					- كفاءة المرؤوسين تساهم في خلق جو ودي ومريح لرئيسك وللآخرين.
					- يحترم رئيسك المرؤوسين الأكفاء ويثق بهم.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى العمر ... الذي ضاع ..

بين عبث السلطان .. وهمجية

الاحتلال

إلى العراقي ...

في وطن الغربة... وغياهب النسيان

...

إلى العراقي في المهجر ... حيثما كان ...

إلى ... سلطان ... حفيدي الأول

اهدي ثمرة جهدي هذا

الباحث

إقرار الخبير اللغوي

اشهد أن الأطروحة الموسومة (تأثير بعض
العوامل البيئية في السلوك
القيادي، دراسة تحليلية في
جامعة الأنبار). جرت مراجعتها من
الناحية اللغوية تحت إشرافي وأصبح أسلوبها
العلمي سليم من الأخطاء اللغوية.. ولأجله وقعت..

الخبير اللغوي

الدكتور سامي عبدالله فرحان الجميلي

جامعة الانبار

ملحق رقم (2)

ت	اسم المحكم	الاختصاص	اللقب العلمي	جهة العمل
1.	د. حمدي الكبيسي	ادارة اعمال	أ.م	جامعة الانبار
2.	د. مؤيد عبد الكريم العاني	ادارة اعمال	أ.م	هيئة التعليم التقني
3.	د. خميس طلب عباس	ادارة اعمال	أ.م	هيئة التعليم التقني
4.	د. حامد جهاد الكبيسي	ادارة اعمال	أ.م	هيئة التعليم التقني

الكلية التقنية الادارية	أ.م	ادارة اعمال	د. عبد الرضا شفيق	.5
هيئة التعليم التقني	أ.م	احصاء	د. سالم الحديثي	.6