

القيادة المرنة ودورها في تحقيق الحرية الاكاديمية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية

م.م سيف حماد عواد البرغش

Shmad6048@gmail.com

المديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الاولى

م.م يحيى علاوي مجيد

altabyhyhy7@gmail.com

المديرية العامة لتربية واسط

الملخص

تسعى الدراسة الحالية الى بيان القيادة المرنة ودورها في تحقيق الحرية الاكاديمية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، ومن اجل تحقيق اهداف البحث الحالي فقد اتبع الباحث خطوات المنهج الوصفي من خلال عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد بلغت (١٥٠) فرد، ومن اجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة فقد تم تصميم استبانة لقياس متغيرات البحث فضلا عن التحقق من صدقها وثباتها وبعد تطبيق اداة البحث توصلت الدراسة الى ما يلي:

١. ان الوزن النسبي لاستبانة القيادة المرنة (٨٢%) بوسط حسابي قدرة (٤٥.٢) وانحراف معياري (٧.٤)، لذا فمستوى القيادة المرنة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية متحقق بمستوى جيد جدا.
 ٢. ان الوزن النسبي لاستبانة الحرية الاكاديمية (٨٠%) بوسط حسابي قدرة (٧٢.٧) وانحراف معياري (١١)، لذا فمستوى الحرية الاكاديمية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية متحقق بمستوى جيد جدا.
 ٣. هنالك علاقة طردية ذات دلالة احصائية موجبة قوية بين استخدام وتوظيف جامعة بغداد للقيادة المرنة وبين تحقيق مستويات عالية من الحرية الاكاديمية .
- الكلمات المفتاحية: القيادة المرنة، تحقيق الحرية الاكاديمية.

**Flexible leadership and its role in achieving academic freedom
among heads of departments of colleges of the University of
Baghdad from the point of view of faculty members**

Saif Hamad Awad Al-Barghash

Baghdad General Directorate\ of Education – First Karkh

Yahya Allawi Majeed

General Directorate of Education Wasit

Abstract

The current study seeks to demonstrate flexible leadership and its role in achieving academic freedom among the heads of departments of the colleges of the University of Baghdad from the point of view of faculty members. In order to achieve the objectives of the current research, the researcher followed the steps of the descriptive approach through a sample of faculty members at the University of Baghdad amounting to (150) individuals. In order to collect the necessary data and information, a questionnaire was designed to measure the research variables as well as verify its validity and stability. After applying the research tool, the study reached the following:

1. The relative weight of the flexible leadership questionnaire (82%) with an arithmetic mean of (45.2) and a standard deviation of (7.4), so the level of flexible leadership among the heads of departments of the colleges of the University of Baghdad from the point of view of faculty members is achieved at a very good level.
2. The relative weight of the academic freedom questionnaire is (80%) with an arithmetic mean of (72.7) and a standard deviation of (11), so the level of academic freedom among the heads of departments of the colleges of the University of Baghdad from the point of view of faculty members is achieved at a very good level.

3. There is a strong positive statistically significant direct relationship between the use and employment of flexible leadership by the University of Baghdad and achieving high levels of academic freedom.

الفصل الاول: منهجية البحث

مشكلة البحث:

تشكل موجة التغييرات والتكنولوجية الحديثة ضغطا كبيرا على الجامعات من حيث إن المؤسسات التعليمية موضع ثقة من قبل المجتمع لإجل نشر ثقافته وتحقيق آماله وتطلعاته المستقبلية، باعتبار أن الجامعة هي مسرح للأنشطة الثقافية والتعليمية والاجتماعية والسياسية، بالإضافة إلى الهدف الذي أنشئت من أجله وهو التعليم، حيث أصبحت الجامعة مؤسسة إنتاجية تساهم في الإنتاج المباشر من خلال الأبحاث والاستشارات الفنية.

ولن تتمكن الجامعة بشكل عام والكليات وإداراتها بشكل خاص من القيام بدور قيادي بارز في المجتمع مالم تعتمد على أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها، باعتبارهم حجر الزاوية والعنصر الأساسي في العملية التعليمية، مع العلم أن نجاح وتقدم أي جامعة يعتمد على في المقام الأول على العناصر المؤهلة تأهيلا عاليا التي توفرها تلك الجامعة وأعضاء هيئة التدريس (الحلو، ٢٠٠٣: ٣٢).

نظراً للدور الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في الجامعة باعتباره أحد الركائز الأساسية للعملية التعليمية، فهو يقوم بدور الباحث والخبير والمستشار، بالإضافة إلى ما يقدمه من إنتاج علمي يساهم في حل مشكلات المجتمع والمساهمة في عمليات التنمية والتطوير الشاملة، بالإضافة إلى الأدوار المتعددة لعضو هيئة التدريس ومسؤولياته داخل الجامعة من إلقاء المحاضرات، والتفاعل مع الطلاب، وتطوير المناهج والمقررات، ومنح الدرجات العلمية، والإشراف على الرسائل والأبحاث العلمية، وبالإضافة إلى كل ذلك فهو يقوم بدور المعلم والمربي والقوة الصالحة لطلابه. (الإبراهيم، ١٩٩٤: ٣٢).

ولتحقيق مثل هذه الأمور يجب على إدارات الكليات أن تولي أقصى درجات الاهتمام التطوير المستمر لعضو هيئة التدريس وإعداده بالشكل الصحيح بما في ذلك تلبية احتياجاته ومتطلباته وهي احتياجات لا يمكن إشباعها إلا من خلال توفير الحرية الأكاديمية بكافة جوانبها لعضو هيئة التدريس على اعتبار أن الحرية الأكاديمية تتمثل في قيام عضو هيئة التدريس بتدريس

المقررات المطروحة في الجامعة ومناقشة أفكار الآخرين، بالإضافة إلى القيام بالأنشطة البحثية. (شقيير، ٢٠٠٣: ٣٢).

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل التالي:
هل للقيادة المرنة دور في تحقيق الحرية الأكاديمية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ؟

اهمية البحث

تتلخص اهمية البحث في الجوانب التالية:

١. اهمية القيادة المرنة كونها متغير جديد في مجال ادارة المؤسسات عامة والجامعة على وجهه الخصوص.
٢. الاهمية الخاصة للحرية الاكاديمية نظرا لدورها البارز في تطوير الهيئة الاكاديمية في الجامعات في الوقت الراهن.
٣. اهمية عضو هيئة التدريس في المجتمع نظرا لأدواره التربوية والعلمية المتعددة التي تناط به
٤. امكانية الخروج بمجموعة من التوصيات الى الجهات المختصة لتطوير واقع وبيئة العمل الجامعي.

اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي للتعرف على:

١. مستوى القيادة المرنة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.
٢. مستوى الحرية الاكاديمية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.
٣. العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين القيادة المرنة في الجامعة وتحقيق الحرية الاكاديمية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بـ :

١. الحد المكاني: جامعة بغداد
٢. الحد الزمني: العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤
٣. الحد البشري: اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد.

تحديد المصطلحات:

أولاً: القيادة المرنة: وتعرف على إنها (طوالبه، ٢٠٠٨):

أداة المؤسسة من أجل الوصول إلى غاياتها، من خلال القدرة والامكانية للوصول إلى هذه الأهداف عن طريق التنسيق بين العناصر المختلفة للمؤسسة بالإضافة إلى التكامل بين المدخلات والعمليات والمخرجات وذلك على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي (طوالبه، ٢٠٠٨: ٩).

التعرف النظري للباحثان:

هي إدارة مكان العمل بطريقة شفافة بدون قيود أو تعصب أو تزمّت بالاجراءات أو في طريقة العمل لتحقيق كافة الأهداف المرسومة مسبقاً.
ثانياً: الحرية الأكاديمية: وتعرف على إنها: (الطويل، ١٩٩٩):

حرية أعضاء الهيئة التدريسية في متابعة الحقيقة والمعرفة دون قيود أو عوائق، كحريتهم في عرض وجهات نظرهم في القضايا التي تختلف فيها وجهات النظر، وكيفية احترام وجهات النظر المتشابهة والتعامل مع وجهات النظر المختلفة عنهم فيما يتعلق باحترام رأي الآخرين (الطويل، ١٩٩٩: ٥٤).

التعريف النظري للباحثان:

الحرية الكاملة التي يتمتع بها عضو هيئة التدريس لمعرفة أفضل الطرق والممارسات الصحيحة فيما يتعلق في تنفيذ العمل ، أو عرض رأي معين أو تفضيل خيار على خيار آخر لجزئية ما في العمل بشرط أن تكون هذه الحرية في ضوء القوانين والانظمة الموضوعة مسبقاً ولا تخرج عن سياق الإطار العام للمؤسسة.

التعريف الإجرائي للباحثان:

الدرجة الكلية التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس من خلال اجاباتهم على فقرات مقياس القيادة المرنة ومقياس الحرية الأكاديمية.

الفصل الثاني: إطار نظري ودراسات سابقة

إطار نظري

المحور الأول: القيادة المرنة

مفهوم القيادة المرنة

إن من العناصر الأساسية في أي مؤسسة من أجل نجاحها والوصول إلى أهدافها، فهي تمثل العنصر الجوهري المتحكم في تطور المؤسسة ومواكبة آخر المستجدات، وبدون القيادة تفقد المؤسسة قدرتها على الاستمرار والاداء بشكل جيد (الربيعي، ٢٠١٠: ١٧٢)، فالقيادة عملية

تحكمها الاسس العملية والتي عن طريقها يمكن اختيار السلوك القيادي المناسب وفقا للظروف التي تمر بها المؤسسة (عباس , ٢٠٠٨ : ١١)

فهي تمثل القدرة والامكانية على التأثير في الاخرين المشاركين في تحقيق الاهداف الموضوعية, وهذا يعني ان اساس القيادة يقوم على عملية التواصل المستمر بين القائد ومرؤوسية, حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات والافكار اماً في الوصول الى الاهداف المنشودة (عبد الوهاب , ٢٠٠٧ : ٤)

وتستند القيادة المرنة على مجموعة من الخصائص الشخصية الذاتية , فالقيادة المرنة هي فن التعامل مع الاخرين المحيطين بالقائد , بالإضافة الى القدرة على اكتساب احترامهم وثقتهم وتعاونهم معه (غبان , ٢٠٠٩ : ٩٠) .

ومن خلال هذه التعريفات السابقة , يستنتج الباحثان العناصر التالية للقيادة المرنة :

- أمتلاك قوة كبيرة في التأثير على الاخرين من اجل الوصول الى الغايات الموضوعية .
- يظهر هذا التأثير من خلال التزام المحيطين بالقائد بالتعليمات الصادرة منه والتي تصب بمصلحة المؤسسة .

ابعاد القيادة المرنة

ان القيادة المرنة تقوم على بعدين اساسيين هما :

أولاً: بعد العمل

يقوم بعد العمل على اساس ان القائد يتعاون مع الاخرين المحيطين به على اساس العمل, فهو يتعاون معهم ويساعدهم ويناقشهم من اجل الوصول الى اهداف هذا العمل (الصليبي , ٢٠٠٨ : ٩١) .

فتركيز القائد هنا على مجموعة من المهام التي يجب القيام بها من اجل مصلحة العمل وبالتالي الوصول الى الاهداف , وعملية الوصول الى الاهداف حسب هذا البعد تتطلب تجاوز المشاعر والعواطف في العمل , فالقائد يتعامل مع شخص يمثل عنصر من العمل يؤدي وظيفة تمكن العمل من الوصول الى غايته , وقد يلجأ القائد الى التهديد او العقاب في حالة وجد ان البعض قد لا يسير وفق الاهداف المطلوبة , كما ان القائد هنا يتعامل مع المرؤوسين كتابعين له , ويعمل على مراقبة نشاطاتهم وسلوكياتهم وعدم ترك المساحة لهم لإظهار سلوكيات بعيدة عن اهداف المؤسسة (عياصرة , ٢٠٠٧ : ٤٠) .

ثانياً : بعد العلاقات الانسانية

إذا كان البعد الأول يركز على العقل أو النشاط أو السلوك للوصول الى الاهداف ,فان هذا البعد يركز على طبيعة العلاقات الانسانية الطيبة التي تجمع القائد مع مرؤوسيه من اجل الوصول الى هذه الاهداف (المعاينة ,٢٠٠٧: ٢٩٤).

أن هذه العلاقات الانسانية توفر جوا من الامن النفسي للعاملين من اجل العمل دون توتر فإحساسهم اثناء العمل هو انهم يعملون في اسرة ادارية ,حين يكون شعورهم ايجابي نظرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم ,وكلما زادت العلاقات الانسانية قوة والفة كلما زاد انتاجية المؤسسة (عياصرة,٢٠٠٧: ٤٤).

المحور الثاني: الحرية الاكاديمية

مفهوم الحرية الاكاديمية

تشكل الحرية الأكاديمية جزءاً من الحريات الإنسانية العامة، فهي حرية البحث والتقصي والتفكير والرأي والتعبير والبحث عن الحقيقة والدفاع عنها بعيداً عن هاجس الخوف (الزايدي، ٢٠٠٠: ٤٣).

كما يشير مفهوم الحرية الأكاديمية إلى حق عضو هيئة التدريس أو الباحث في استكشاف مجالات المعرفة والتعبير عن رأيه دون خوف أو خوف من تدخل قسري أو تقييد أو طرد، حيث إن الحرية الأكاديمية تتساوى مع حرية التعبير وحرية الصحافة وحرية التعبير باعتبارها سمة أساسية تميز المجتمع الديمقراطي (شقيير، ٢٠٠٣: ٤٣).

وبهذا فإن الجامعة مسؤولة عن توفير مختلف الوسائل التي تكفل تحقيق هذه الحرية من أجل التفاعل المثمر لتحقيق مهام الجامعة في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في إطار فلسفة المجتمع ومن ثم فإن الحرية الأكاديمية ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتطوير العملية التعليمية بمكوناتها. الثلاثة: الأساتذة والبرامج والطلاب من خلال توفير فرص متساوية للنمو والتطور المعرفي، وتوفير المناخ للاستفادة من منجزات العلم والتراث الثقافي الإنساني في إثراء المناهج الجامعية. ويتم ذلك من خلال المبادئ التي توفرها أجواء الحرية الأكاديمية بما في ذلك حرية الاختيار وحرية الفكر والبصيرة والاستنتاج التي تتوافق مع الطبيعة الإنسانية (الجانيبي وآخرون، ١٩٩٧: ٤٣).

وتُعد الحرية الأكاديمية أداة فعالة في اكتشاف الحقيقة، ولذلك يجب على المؤسسات توفير درجة عالية من الحرية لأفراد المجتمع التعليمي لاكتشاف الحقيقة، وتتطلب الحرية الأكاديمية أيضاً التزام أعضاء المجتمع الأكاديمي بممارسة الحرية الأكاديمية، وتشمل هذه الحرية أيضاً أنشطة أخرى كحرية التعليم والبحث والحق في اختيار موضوع البحث، والطريقة المستخدمة، ونشر

الإنتاج، وحرية الرأي، وحرية الفكر، وحرية التعبير، وحرية النشر، ونقل المعلومات، وغيرها. (سكوت، ١٩٩٩: ٨٧)

أبعاد الحرية الأكاديمية

للحرية الأكاديمية أبعاد تتمثل فيما يلي:

١. حرية الفكر: هي ركيزة أساسية من ركائز الحرية الأكاديمية، وتتمثل في قدرة الفرد على التعبير عن آرائه بصدق وإخلاص دون قيود من أجل الوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها (الجانيني، ١٩٩٧: ٥٤).

٢. حرية الاختيار: هي قدرة الفرد وتمتعته بدرجة عالية من الاستقلالية في الاختيار من بين الإمكانيات والبدائل التي يجدها والتي أتاحت له عبر تاريخ حياته والتي تناسب ميوله وإمكانياته وفلسفته للحياة مع وعيه وانفتاحه على معايير الشخصية وتحقيق الإبداع (الجانيني، ١٩٩٧: ٦٥).

٣. حرية البحث: قدرة الفرد على إطلاق العنان لقواه الإبداعية، وحقه في المناقشة، والنقد البناء دون تعصب أو تحيز، مع مراعاة الموضوعية والإخلاص للحقيقة.

٤. درجة أفعال الإنسان: تتحدد بدرجة ضرورتها ومعقوليتها.

٥. درجة الاعتقاد: ويقصد بها أن يعيش الناس بحرية في معتقداتهم دون عوائق، وأن الدولة لا تسلب الناس حرية الاعتقاد ولا تمنعهم من ممارسة حقهم فيه والدفاع عنه ضمن فلسفة المجتمع والهوية والأنظمة والقوانين، لكنه لا يعني قلب الأطر والضوابط والقيم (الجانيني، ١٩٩٧: ٥٤).

٦. حرية المشاركة في اتخاذ القرار.

دراسات سابقة

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المرنة

١. دراسة (الجريري، سالم، ٢٠٢١): دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى

"يهدف البحث إلى تحديد دور أبعاد القيادة المرنة المتمثلة في (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد التنظيمية، التعامل مع الغموض، تقبل التغيير، الرشاقة) في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي العضوي، الأنظمة، المهارات، الثقافة والقيم المشتركة، التوظيف) تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) لغرض تحليل البيانات المتعلقة بالمجال محل الدراسة وإظهار الارتباطات والتأثير بين المتغيرات، من خلال عدة أساليب إحصائية وصفية وتحليلية، وذلك من خلال توزيع (١١٠) استمارات استبيان على عينة عشوائية من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، حيث تم استرجاع (١٠٠) استبانة، وفي

ضوء النتائج الإحصائية تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي تخدم البحث وتحقيق أكبر فائدة منه."

٢. دراسة (الجرجري, عبد الله, ٢٠٢٣): دور الأنماط القيادية في الحد الترهل الوظيفي دراسة الاستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل

"يهدف البحث إلى بيان دور الأساليب القيادية في الحد من التباطؤ الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، وتم اختيار عينة مكونة من (١٩٠) قائداً إدارياً، اتبع البحث المنهج الوصفي في تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين الأنماط القيادية والركود الوظيفي".

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالحرية الأكاديمية

١. دراسة (زيد, كاظم, ٢٠١٩): الحرية الأكاديمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد.

"تهدف الدراسة الحالية التعرف على: مستوى الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بغداد، وتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في جامعة بغداد للعام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨ وقد بلغ عددهم (٦٢٣٣) تدريسياً وتدرسية وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية ذات توزيع متناسب وبنسبة (٥٠ %) وقد بلغ عددها (٤٠٠) تدريسي وتدرسية ولتحقيق هدف الدراسة الحالية تبنت الباحثة مقياس الحرية الأكاديمية الذي أعدته (حمدان, ٢٠٠٨) والمكون من (٣٢) فقرة ووضع امام كل منها مقياس متدرج (أوافق بدرجة كبيرة جداً، أوافق بدرجة كبيرة، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة ضعيفة، لا اوافق)، وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية ان أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بمستوى منخفض من الحرية الأكاديمية".

٢. دراسة (الدباغ, الطائي, ٢٠٢٠): أبعاد الحرية الأكاديمية وأثرها بتحقيق السعادة في مكان العمل: حالة دراسية في كلية النور الجامعة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسة التعليمية بالمبحوثة بالسعادة في مكان العمل متمثلةً بأبعادها، فضلاً عن تحديد اسهامات الحرية الأكاديمية بأبعادها في الوصول الى السعادة داخل مكان العمل وتكمن أهمية البحث الحالي في تسليط الضوء على عدد من المفاهيم المعاصرة الخاصة بالحرية الأكاديمية والسعادة في مكان العمل، وان فهمها سيسهم في تحسين ظروف العمل بيئة عمل تتسم بالقدرة على التكيف ومواكبة كل جديد في مجال عمل مؤسساتهم، وانطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها "لا يوجد أثر من الناحية الإحصائية لأبعاد الحرية

الأكاديمية مجتمعةً بالسعادة في مكان العمل مجتمعةً عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات من المؤسسة المبحوثة وتم توزيع (١٧٢) استمارة استبيان على عينة من التدريسيين في الكلية. كشفت نتائج التحليل الإحصائي لنموذج المعادلة البنائية وجود أثر معنوي لأبعاد الحرية الأكاديمية مجتمعةً في السعادة في مكان العمل مجتمعة، وهذا يدل على أنه كلما زادت المؤسسات الأكاديمية من تبنيها لمفاهيم الحرية الأكاديمية كلما زاد شعور التدريسيين بسعادة أكبر في مكان عملهم. لذلك، يوصي البحث بزيادة الحرص لجعل مكان عمل أكثر سعادة وكذلك توفير بيئة عمل تساهم في تحقيق ذلك".

الفصل الثالث: إجراءات البحث

أولاً: منهجية البحث

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي نظراً لتوافقه مع إجراءات الدراسة وأهدافها، كما أن المنهج الوصفي هو من أكثر المناهج شيوعاً واستخداماً في التخصصات الإنسانية.

ثانياً : مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد في بغداد للعام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

ثالثاً: عينة البحث:

لكون البحث يتطلب إجراءات عديدة لتحقيق أهدافه، وكل إجراء يتطلب عينة خاصة به، فقد قام الباحث بتطبيقات عديدة على عينات مختارة من المجتمع :

١- عينة وضوح التعليمات وفهم الفقرات وبلغت (30) عضو هيئة تدريس

٢- عينة التطبيق النهائي وكان عددها الكلي (150) عضو هيئة تدريس .

وفيما يلي المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث كما موضحة في الجدول التالي :

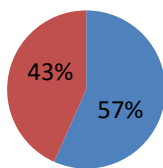
١- المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس

جدول (١) المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس :

المتغيرات	N	%
نوع الجنس		
ذكر	٨٥	٥٧%
انثى	٦٥	٤٣%
المجموع	١٥٠	١٠٠%

توزيع العينة حسب الجنس

■ 1 ■ 2



شكل (١) توزيع العينة حسب الجنس

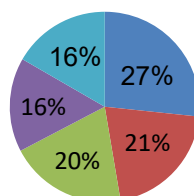
٢- المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب العمر

جدول (٢) المتغيرات الديمغرافية حسب العمر :

المتغيرات	N	%
العمر		
٣١ فأقل	٤٠	٢٧%
٣٩-٣١	٣١	٢١%
٤٩-٤٠	٣٠	٢٠%
٥٩-٥٠	٢٤	١٦%
٦٠ فأكثر	٢٥	١٦%
المجموع	١٥٠	١٠٠%

المتغيرات الديمغرافية حسب العمر

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



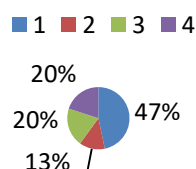
شكل (٢) المتغيرات الديمغرافية حسب العمر

٣- حسب المؤهل العلمي

جدول (٣) المتغيرات الديمغرافية حسب المؤهل العلمي :

المتغيرات	N	%
المؤهل		
بكالوريوس	٧٠	٤٧%
دبلوم عالي	٢٠	١٣%
ماجستير	٣٠	٢٠%
دكتورة	٣٠	٢٠%
المجموع	١٥٠	١٠٠%

المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب المؤهل



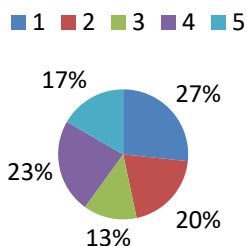
شكل (٣) المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب المؤهل العلمي

٤- المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب الخبرة الوظيفية

جدول (٤) المتغيرات الديمغرافية حسب الخبرة الوظيفية :

المتغيرات	N	%
الخبرة الوظيفية		
٥ فأقل	٤٠	٢٧%
٦-٩	٣٠	٢٠%
١٠-١٤	٢٠	١٣%
١٥-١٩	٣٥	٢٣%
٢٠ فأكثر	٢٥	١٧%
المجموع	١٥٠	١٠٠%

المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب الخبرة الوظيفية



شكل (٤) المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب الخبرة الوظيفية

ثالثاً: اداتا البحث

١- بناء الاستبانة

بعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة الدراسة ,ومراجعة مجموعة من الاستبانات للدراسات السابقة ,واستطلاع رأي عينة من الخبراء والمتخصصين عن طريق المقابلة الشخصية غير الرسمية ,تم بناء الاستبانة وفق الخطوات التالية :

١. تحديد المجالات الرئيسية التي يتضمنها الاستبانة

٢. صياغة فقرات لكل مجال

٣. عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين لبيان مدى صلاحية الاستبانة في شكلها الظاهري، وبعد الاخذ بملاحظات السادة المحكمين وتعديلاتهم اصبحت الاستبانة مكونة من:

اولاً: المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)

ثانياً: القيادة المرنة :

١. العمل: ٧ فقرات

٢. العلاقات الانسانية: ٥

ثانياً: الحرية الاكاديمية

١. اتخاذ القرارات : ٤ فقرات

٢. حرية التعبير: ٤ فقرات

٣. البحث العلمي : ٤ فقرات

٤. التدريس: ٤ فقرات

وأمام كل فقرة خمس بدائل تتدرج من الموافقة المطلقة الى الرفض المطلق وهي كما يلي :

جدول (٥) تصحيح الاستبانة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

١	٢	٣	٤	٥
---	---	---	---	---

٢. تجربة وضوح الفقرات والتعليمات

من اجل التعرف على مدى وضوح الفقرات والتعليمات ,طبق الباحث الاستبانة على عينة مكونة من (٣٠) عضو هيئة تدريس خارج عينة التحليل الاحصائي والتطبيق النهائي كما موضح في الجدول التالي :

جدول (٦) تجربة وضوح الفقرات والتعليمات

المتغير	العينة
ذكور	١٥
اناث	١٥
مجموع	٣٠

وقد اتضح من خلال اجابات العينة والاسئلة الواردة على الفقرات ان التعليمات والفقرات واضحة.

٣. الخصائص السايكومترية للاستبانة

أولاً: الصدق الظاهري

قام الباحث بعرض فقرات الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمحكمين لبيان رأيهم في صلاحية الفقرات في شكلها الظاهري، وقد اعتمد الباحث معيار (٨٠%) من الخبراء معياراً لبقاء الفقرة ،وعلى هذا الاساس لم تسقط أي فقرة من الفقرات ،كما اخذ الباحث بملاحظات السادة الخبراء والمحكمين وعدل الاستبيان في ضوءه .

ثانياً : الثبات

وقد تم حساب الثبات بأكثر من طريقة وكما يأتي :

١- طريقة اعادة الاختبار Test – Retest :

يتطلب حساب الثبات حسب هذه الطريقة والذي يسمى بمعامل الاستقرار عبر الزمن، ويتم ذلك من خلال اعادة تطبيق الاستبيان على عينة الثبات نفسها بفارق زمني محدد من قبل (Zeller) (52 : 1986,Carmines &), لذا فقد تم تطبيق الاستبيان مرة ثانية على عينة الثبات نفسها البالغة (٥٠) عضو هيئة تدريس بعد مرور (١٥) يوماً، وبعد الانتهاء من التطبيقين , حسب معامل ثبات الاستبانة بحساب درجات هذه العينة مع درجاتها في التطبيق الاول ,وقد استخدم معامل ارتباط "بيرسون" بين درجات التطبيقين ، وقد كان معامل الارتباط (٠,٨١) للقيادة المرنة و(٠,٨٢) للحرية الاكاديمية وهو معامل ثبات جيد .

٢- طريقة الفاكرونباخ (Alpha Cronbach, 1951):

تقوم هذه الطريقة على حساب الارتباطات بين درجات جميع فقرات الاستبيان على اعتبار ان الفقرة هي عبارة عن استبيان بحد ذاته ويؤثر معامل الثبات هنا الى اتساق اداء الفرد أي التجانس بين فقرات الاستبيان (عودة، ٢٠٠٠: ٣٥٤)، ولاستخراج الثبات بهذه الطريقة فقد قام الباحث بتطبيق معادلة (الفاكرونباخ) على درجات افراد العينة البالغ عددهم (٥٠) عضو هيئة تدريس وقد كانت قيمة معامل ثبات المقياس (٠,٧٩) للقيادة المرنة و(٠,٨١) للحرية الاكاديمية ، وهو مؤشر اضافي على ان معامل ثبات الاستبيان جيد .

الفصل الرابع: نتائج البحث والاستنتاجات والتوصيات

اولا: نتائج البحث

قبل ان نتطرق الى نتائج البحث لابد من الاشارة الى معيار التصنيف للحكم على الفقرات كونها ضمن مستويات تدرج من المستوى الضعيف الى المستوى الممتاز .

جدول (٧) يوضح معيار التصنيف لمجالات الدراسة

ت	التصنيف	النسبة
١	ممتاز	٨٥-١٠٠%
٢	جيد جدا	٧٥-٨٤%
٣	جيد	٦٥-٧٤%
٤	مقبولة	٥٠-٦٤%
٥	ضعيف	أقل من ٥٠%

المصدر : (عبد العال , ٢٠٠٩ : ١٤٩).

الهدف الاول : التعرف على مستوى القيادة المرنة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

للتعرف على مستوى القيادة المرنة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات القيادة المرنة، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي

جدول (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات

لاستبانة القيادة المرنة

القيادة وابعادها	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
العمل	٧	٣٥	٢٩,٤	٤,٨	%٨٤	الاولى
العلاقات الانسانية	٤	٢٠	١٥,٨	٢,٦	%٧٩	الثانية
الدرجة الكلية	١١	٥٥	٤٥,٢	٧,٤	%٨٢	

يتضح من خلال الجدول السابق ان الوزن النسبي لاستبانة القيادة المرنة (%٨٢) بوسط حسابي قدرة (٤٥,٢) وانحراف معياري (٧,٤) وحسب معيار التصنيف فأن مستوى القيادة المرنة لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية جاء بمستوى جيد جدا .

١-تحليل فقرات بعد العمل

للتعرف على مستوى بعد العمل لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد العمل ،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (٩) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المؤي وترتيب فقرات بعد العمل.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المؤي	الترتيب
١	يناقش رئيس القسم في مؤسستي الامور لتي تخص سياسات العمل مع المرؤوسين	٤,٣	٠,٦	%٨٦	الثالث
٢	يحفز ويرغب اعضاء الهيئة التدريسية لانجاز المهام الموكلة اليهم	٣,٦	٠,٥	%٧٢	السادس
٣	يشرك الاعضاء في عملية اتخاذ القرارات	٤,٣	٠,٨	%٨٦	الثالث
٤	يعمل على اشباع حاجات اعضاء الهيئة التدريسية من حيث الجوانب النفسية والاجتماعية	٤,٢	٠,٦	%٨٤	الرابع

٥	يخلق جو من الثقة والاندماج بين الادارة والاعضاء	٤,٤	٠,٨	%٨٨	الثاني
٦	يفوض جزء من مهامه الى بعض اعضاء الهيئة التدريسية	٣,٩	٠,٦	%٧٨	الخامس
٧	يركز على انجاز العمل وحل المشاكل والعقبات	٤,٧	٠,٩	%٩٤	الاول
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الاول	٢٩,٤	٤,٨	%٨٤	

لقد اظهرت نتائج بعد (العمل) ان الوزن النسبي له (٨٤%)، وبمتوسط حسابي (٢٩,٤) وانحراف معياري (٤,٨) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعد العمل لدى اعضاء الهيئة التدريسية يصنف على انه جيد جدا

٢- تحليل فقرات بعد العلاقات الانسانية

للتعرف على مستوى بعد (العلاقات الانسانية) لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد العمل، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي

جدول (١٠) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات بعد العلاقات الانسانية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يتدخل رئيس القسم في حل الصراعات بالتّي تحدث بين اعضاء هيئة التدريس	٤,١	٠,٦	%٨٢	الثانية
٢	يكون على مسافة من اعضاء هيئة التدريس لكنه لا يبقى بمعزل عنهم ويتعامل معهم بعدالة	٤,٤	٠,٧	%٨٨	الاولى
٣	يؤكد على مراعاة الاختلاف في مراكز الاعضاء لكنه يدعم كرامة الجميع	٣,٨	٠,٥	%٧٦	الثالثة
٤	يدرك لدى الجميع بأهمية ادوارهم ومواقعهم في تحقيق الاهداف العامة والخاصة للمؤسسة	٣,٥	٠,٨	%٧٠	الرابعة

المجموع	الدرجة الكلية للبعد الثاني	١٥,٨	٢,٦	%٧٩	
---------	----------------------------	------	-----	-----	--

لقد اظهرت نتائج بعد (العلاقات الانسانية) ان الوزن النسبي له (٧٩%) وبمتوسط حسابي (١٥,٨) وانحراف معياري (٢,٦) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل ,يتبين لدينا ان بعد(العلاقات الانسانية) من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد يصنف على انه جيد جدا .

الهدف الثاني: التعرف على مستوى الحرية الاكاديمية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

للتعرف على مستوى الحرية الاكاديمية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ,تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الحرية الاكاديمية ,والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي

جدول (١١) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات

لاستبانة الحرية الاكاديمية

الحرية الاكاديمية وابعاذه	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
اتخاذ القرارات	٤	٢٠	١٧,١	٢,٦	%٨٥.٥	الاولى
حرية التعبير	٤	٢٠	١٦,٧	٢,٢	%٨٣	الثانية
البحث العلمي	٥	٢٥	١٨,٥	٣,١	%٧٤	الرابعة
التدريس	٥	٢٥	٢٠,٤	٣,١	%٨١	الثالثة
الدرجة الكلية		٩٠	٧٢,٧	١١	%٨٠	

يتضح من خلال الجدول السابق ان الوزن النسبي لاستبانة الحرية الاكاديمية (٨٠%) بوسط حسابي قدرة (٧٢,٧) وانحراف معياري (١١) وحسب معيار التصنيف فأن مستوى الحرية الاكاديمية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية جاء بمستوى جيد جدا.

١-تحليل فقرات بعد اتخاذ القرارات :

للتعرف على مستوى اتخاذ القرارات ,تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات, والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (١٢) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات بعد

اتخاذ القرارات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يشرك رئيس القسم عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرار.	٤,٤	٠,٥	٨٨%	الثانية
٢	يسمح لإعضاء هيئة التدريس بإبداء آرائهم.	٤,٢	٠,٧	٨٤%	الثالثة
٣	يراعي مصلحة أعضاء هيئة التدريس عند إصدار التعليمات والقوانين.	٣,٩	٠,٦	٧٨%	الرابعة
٤	يسمح لعضو هيئة التدريس بإبداء رأيه في التعيينات الإدارية التي تختص بقسمه.	٤,٦	٠,٨	٩٢%	الاولى
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الاول	١٧,١	٢,٦	٨٥.٥%	

اظهرت نتائج بعد (اتخاذ القرارات) ان الوزن النسبي له (٨٥,٥%) وبمتوسط حسابي (١٧,١) وانحراف معياري (٢,٦) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل يتبين لدينا ان بعد اتخاذ القرارات لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية بمستوى جيد جدا .

٢. تحليل فقرات بعد حرية التعبير

للتعرف على مستوى بعد (حرية التعبير) يتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات, والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي

جدول (١٣) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات بعد

حرية التعبير

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يوفر رئيس القسم لعضو هيئة التدريس الفرص الكافية بأن يعبر	٣,٨	٠,٤	٧٦%	الرابعة

	عن رأيه بحرية				
٢	يوفر لأعضاء هيئة التدريس حرية التعبير دون النظر إلى تخصصاتهم.	٣,٩	٠,٥	٧٨%	الثالثة
٣	يسمح لأعضاء هيئة التدريس حرية التعبير دون النظر إلى رتبهم الأكاديمية.	٤,٣	٠,٧	٨٦%	الثانية
٤	يسمح لأعضاء هيئة التدريس بتكوين آراء وقناعات وأفكار تخدمهم.	٤,٧	٠,٦	٩٤%	الاولى
المجموع		١٦,٧	٢,٢	٨٣%	

لقد اظهرت نتائج بعد (حرية التعبير) ان الوزن النسبي له (٨٣%) وبمتوسط حسابي (١٦,٧) وانحراف معياري (٢,٢) وبناء على معيار التصنيف الذي تنباه الباحث في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعد (حرية التعبير) لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية يصنف على انه جيد جدا .

٣- تحليل فقرات بعد تطوير المؤسسة

للتعرف على مستوى بعد (البحث العلمي) ،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات ،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي

جدول (١٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات بعد

البحث العلمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس للإطلاع على الأعمال البحثية لزملائهم.	٣,٦	٠,٥	٧٢%	الثالثة
٢	يوفر الحرية لأعضاء هيئة التدريس بالاطلاع على المجالات العلمية والدوريات العلمية المتخصصة المناسبة لبحوثهم.	٤,٢	٠,٧	٨٤%	الاولى

٣	يعطي الحرية لعضو هيئة التدريس لإجراء البحوث في موضوعات يحددها بنفسه.	٣,٨	٠,٥	٧٦%	الثانية
٤	يوفر الحرية المسؤولة لعضو هيئة التدريس في نشر أبحاثه.	٣,٥	٠,٦	٧٠%	الرابعة
٥	يدعم الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً.	٣,٤	٠,٨	٦٨%	الخامسة
المجموع		١٨,٥	٣,١	٧٤%	

لقد اظهرت نتائج بعد (البحث العلمي) ان الوزن النسبي له (٧٤%) وبمتوسط حسابي (١٨,٥) وانحراف معياري (٣,١) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل يتبين لدينا ان بعد(البحث العلمي) من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد يصنف على انه جيد.

٤-تحليل فقرات بعد التدريس

للتعرف على مستوى بعد (التدريس) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات ,والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٥) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات

بعد التدريس

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يوفر رئيس القسم المستلزمات المتعلقة باستخدام الطرائق الحديثة في التدريس.	٣,٩	٠,٦	٧٨%	الرابعة
٢	يسمح لعضو هيئة التدريس بالحرية بأداء أعمال إضافية إلى نصابه التدريسي.	٤,٢	٠,٧	٨٤%	الثالثة
٣	يسمح لأعضاء هيئة التدريس في الحرية باختيار محتويات المقررات الدراسية	٤,٥	٠,٥	٩٠%	الاولى
٤	يوفر الحرية لأعضاء هيئة التدريس في تدريس طلبتهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.	٣,٥	٠,٧	٧٠%	الخامسة
٥	يمنح الحرية لعضو هيئة التدريس في اختيار طريقة التقويم المناسبة.	٤,٣	٠,٦	٨٦%	الثانية

المجموع	٢٠,٤	٣,١	٨١%	
---------	------	-----	-----	--

لقد اظهرت نتائج بعد (التدريس) ان الوزن النسبي له (٨١%) ,وبمتوسط حسابي(٢٠,٤) وانحراف معياري (٣,١) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل ,يتبين لدينا ان بعد(التدريس) من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية يصنف على انه جيد .

الهدف الثالث: التعرف على العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين القيادة المرنة في الجامعة وتحقيق الحرية الاكاديمية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين متغيري البحث الحالي وقد وجد قيمة معامل الارتباط بلغت(٠,٨٤)، وهذا يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين متغيري القيادة المرنة والحرية الاكاديمية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

ثانيا: الاستنتاجات

١. اتضح من خلال نتائج البحث ان رؤساء الاقسام في كليات جامعة بغداد يتمتعون بالقيادة المرنة واستخدام اساليب قيادية حديثة تتماشى مع الوضع الحالي لتلبية كل احتياجات اعضاء هيئة التدريس.
٢. يتبين من نتائج البحث الحالي أن رؤساء الاقسام يمنحون اعضاء هيئة التدريس الحرية في التعبير عن آرائهم وأفكارهم في كل ما يخص جوانب العمل ومفاصله لكي لا يحدث أي تقييد من قبل الاعضاء للمشاركة في تطوير العمل بشكل خاص والنهوض بالمؤسسة التربوية بشكل عام.
٣. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة قوية بين استخدام وتوظيف الجامعات للقيادة المرنة وبين تحقيق مستويات عالية من الحرية الاكاديمية ، فهذا يدل على أن هذا النوع من القيادة له أثار ايجابية تنعكس طبيعة عمل على هيئة التدريس وبالتالي يزيد من امتلاكهم للحرية في المساهمة في تطوير ورقي الكلية والجامعة بشكل كبير .

ثالثا: التوصيات

١. ضرورة استخدام انماط واشكال متنوعة معاصرة وحديثة في مجال ادارة وقيادة المؤسسات الجامعية والكليات نظرا لمواكبتها للتطورات الحاصلة في مجال الادارة.
٢. اعطاء المساحة والحرية الكاملة لعضو الهيئة التدريسية في ممارسة عملة البحثي والتدريسي الاكاديمي من اجل اطلاق القدرات الاكاديمية لكل عضو .

٣. إقامة المؤتمرات والندوات العلمية التي تناقش مشكلات البحث الأكاديمي ومدى الحرية المسموحة مناقشة القضايا والمشكلات المتنوعة .
٤. تشريع قوانين منظمة للعمل الأكاديمي تسلط الضوء على أبرز المشكلات التي تواجه الأكاديمي والباحث من أجل حلها .

رابعاً: المقترحات

١. القيادة المرنة وعلاقتها بجودة القرار الإداري لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد.
٢. الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالحرية الأكاديمية لدى رؤساء أقسام كليات الجامعات الأهلية في محافظة بغداد.

المصادر

١. الأبراهيم، عدنان بدوي. (١٩٩٤). (المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس المبتدئ في الجامعات الأردنية الحكومية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان
٢. الجرجري، أحمد حسين، عبد الله، أحمد قتيبة (٢٠٢٣): دور الأنماط القيادية في الحد الترهل الوظيفي دراسة الاستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد ٤، العدد ١.
٣. الجرجري، أحمد سليمان، سالم، زيد موفق (٢٠٢١): دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٥٦ .
٤. الجعيني وآخرون. (١٩٩٧). (قواعد التدريس في الجامعة". دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن
٥. حلو، غسان. (٢٠٠٣). (المشكلات الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في نابلس". مجلة جامعة النجاح، المجلد ١٧، عدد ٢
٦. الدباغ، مكرم منيب محمود، الطائي، عادل محمد عبد الله (٢٠٢٠): أبعاد الحرية الأكاديمية وأثرها بتحقيق السعادة في مكان العمل: حالة دراسية في كلية النور الجامعة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٢، العدد ٢٩.
٧. الربيعي، محمود داود (٢٠١٠): التنظيم الإداري في العمل الرياضي، ط٢، النجف الأشرف، دار الضياء للنشر والتوزيع .
٨. الزبيدي، مفيد. (٢٠٠٠). (التعليم الجامعي ومشكلات البحث العلمي، الحرية الأكاديمية نموذجاً في شادية التل (محرر)، التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح". عمان، بحوث مؤتمر جامعة الزرقاء الأهلية، الزرقاء، الأردن.

٩. زيد، زهراء عامر، كاظم، سميرة عبد الحسين (٢٠١٩): الحرية الأكاديمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، مجلة الباحث، المجلد ٢١، العدد ٢.
١٠. شقير، محمد. (٢٠٠٣). "الحرية الأكاديمية في الجامعات الأجنبية السعودية". مجلة الفصيل، ع(٣٢٥)، (ص.ص: ٤١-٤٩).
١١. الصليبي، محمود عيد مسلم (٢٠٠٨): الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط١، عمان، الاردن.
١٢. طولبه، حسن السيد (٢٠٠٨). العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط اتصالات القادة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للعاملين والرضا عن القائد بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الغذائية في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية، مصر، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ع(٥٤).
١٣. الطويل، هاني عبد الرحمن. (١٩٩٩). (الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق". دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن
١٤. عباس، حيدر (٢٠٠٤): قضايا معاصرة في الادارة التربوية، دار الشروق للنشر، عمان
١٥. عبد الوهاب، محمد (٢٠٠٧): دور القيادة المحلية في ادارة المعرفة مع الاشارة الى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر .،
١٦. عياصر، علي احمد (٢٠٠٦): القيادة والدافعية في الادارة التربوية، ط١، عمان، الاردن.
١٧. المعاينة، عبد العزيز عطا الله (٢٠٠٧): الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر، الطبعة الاولى، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع .