

## القيادة المرنة ودورها في تحقيق الحرية الاكاديمية في الجامعات الحكومية

م.م. راوية منعم داود

جمهورية العراق / وزارة التربية / مديرية تربية الرصافة الثانية

[rawyaalhassani89rr@gmail.com](mailto:rawyaalhassani89rr@gmail.com)

07707919392

### مستخلص البحث:

يسعى البحث الحالي الى التعرف على القيادة المرنة ودورها في تحقيق الحرية الاكاديمية في الجامعات الحكومية. ومن اجل تحقيق اهداف البحث فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال عينة من اساتذة الجامعات بلغت (150) استاذ من الجامعة (المستنصرية، بغداد، العراقية) وفقا لمجموعة من المتغيرات الديمغرافية، ومن اجل جمع البيانات والمعلومات فقد تم تصميم استبانة مكونة من جزئين الاول حول المتغيرات الديمغرافية والثانية حول متغيري البحث، وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة وتطبيقها على عينة البحث الحالي توصلت الدراسة الى ما يلي:

– توفر نتائج التحليل رؤى قيمة حول العلاقة بين القيادة المرنة والحرية الاكاديمية في الجامعات الحكومية في بغداد.

– تشير النتائج إلى تصور إيجابي عام وبدرجة متوسطة لممارسات القيادة المرنة عبر أبعاد القيادة التنظيمية، والقيادة الإنسانية، والرؤية المرنة، والتواصل المرن.

– ينظر الاساتذة إلى القادة على أنهم يشاركون بنشاط في تعزيز التواصل المفتوح، والتحفيز والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام باحتياجات الموظفين.

– كشف التحليل عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية المرنة والحرية الاكاديمية.

– بينت الدراسة أن أبعاد الرؤية المرنة والتواصل المرن لها أقوى الارتباطات مع الحرية الاكاديمية وهذا يسلط الضوء على أهمية تكييف الرؤية وتحسين قنوات الاتصال لتعزيز مشاركة الاساتذة وولائهم.

– يميل الاساتذة الأصغر سنا والأفراد الأكثر تعليماً إلى تقييم كل من القيادة والحرية الاكاديمية بشكل أعلى.

الكلمات المفتاحية: القيادة، المرنة، الحرية، الاكاديمية، الجامعات.

## **الفصل الاول: التعريف بالبحث**

### **مشكلة البحث**

تتميز المؤسسات التعليمية اليوم بالتحول المستمر والمتسارع نتيجة للتطور التكنولوجي الذي يؤثر عليها بشكل كبير في تحسين أداء العمل، الأمر الذي زاد من حدة التنافس بين المؤسسات وجعل أمر التغيير واقعا تعيشه مختلف المؤسسات التعليمية، ومن هذا المنطلق أدركت المنظمات أن النشاط التعليمي لم يعد يعتمد فقط على الكفاءة والتقنية؛ بل يحتاج إلى قيادة حكيمة تراعي الظروف الجديدة، وتحافظ على التوازن للمؤسسة، كما تحافظ على مستويات الالتزام، والرضا الوظيفي، والولاء لكل الفئات العاملة داخل المؤسسة، والتي تعد الركيزة الأساسية للمؤسسة وتحقيق النجاح.

ولذا أصبحت القيادة داخل المنظمات أداة فاعلة في تحقيق أهداف الإدارة بكل فاعلية وإبداع؛ من خلال دفعهم نحو ممارسة سلوكيات قيادية مرنة ومتطورة وتلائم العاملين وتؤثر فيهم، وبخاصة أن أعباء الحياة الاجتماعية على العاملين أصبحت كثيرة، وبالتالي لابد من ممارسة أساليب تراعي هذه الضغوط وتقلل من حدة الصراع والتوتر بين القادة والعاملين.

ولتحقيق مثل هذه الأمور يجب على إدارات الجامعات أن توليها أقصى درجات الاهتمام والتطوير المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية وإعدادهم بالشكل الصحيح بما في ذلك تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وهي احتياجات لا يمكن إشباعها إلا من خلال توفير الحرية الأكاديمية بكافة جوانبها لأعضاء 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. (شقير، 2003: 32). وبناء على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل التالي:

هل للقيادة المرنة دور في تحقيق الحرية الأكاديمية في جامعات محافظة بغداد؟  
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع القيادة المرنة في الجامعات الحكومية في بغداد؟
2. ما واقع الحرية الأكاديمية في الجامعات الحكومية في بغداد؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة المرنة والحرية الأكاديمية في الجامعات الحكومية في بغداد؟
4. هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية في القيادة المرنة والحرية الأكاديمية وفقا لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)؟

### **اهمية البحث**

**تحدد أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:**

#### **أ. الأهمية العلمية:**

إن الأهمية العلمية للدراسة الحالية تتمثل في إثراء المعرفة وتقديم موضوع بحثي حديث يمتاز بالأصالة، حيث إن على حد علم الباحثة فإنه على الرغم من كثرة الأدبيات السابقة التي ناقشت موضوع الحرية الأكاديمية، إلا أنه لم يتوصل إلى دراسة بحثية سابقة سلطت الضوء على دور القيادة المرنة في تحقيق الحرية الأكاديمية، وبالتالي يتبين أن هناك قلة في عدد الدراسات البحثية التي سبق وناقشت دور القيادة المرنة في الحرية الأكاديمية، كما ستقدم الدراسة محتوى نظريا مكثفا حول موضوع القيادة المرنة، وبخاصة أنه لم يحظ بالاهتمام البحثي الكافي.

### **ب. الأهمية العملية:**

تكمن الأهمية العملية للدراسة في تقديم الاستفادة للعديد من الجامعات الحكومية في بغداد، حيث إن الحرية الأكاديمية للأساتذة في الجامعات الحكومية من شأنه أن يكسب الحكومة قوة كبيرة وميزة تنافسية من خلال احتفاظها بالأساتذة ذات المهارة والخبرة، كما يؤمل أن تقدم الدراسة الحالية الاستفادة للجامعات الحكومية أيضاً من خلال الكشف عن مواطن القوة في العملية القيادية داخل الجامعة، بالإضافة إلى تحديد جوانب الضعف ومن ثم تقديم مقترحات من شأنها تحسين الأسلوب القيادي المتبع داخل الجامعة؛ مما ينعكس إيجاباً على مستوى الحرية الأكاديمية.

### **اهداف البحث**

الهدف الرئيسي: يكمن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في التعرف على علاقة القيادة المرنة بالحرية الأكاديمية لدى الاساتذة الجامعيين في الجامعات الحكومية، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي كما يلي:

1. التعرف على عناصر القيادة المرنة في (عمل القيادة الإنسانية، الرؤية المرنة، التواصل المرن).
2. تقييم درجة الحرية الأكاديمية بمختلف أبعادها (اتخاذ القرارات، حرية التعبير، البحث العلمي)
3. تحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة في الجامعات الحكومية في بغداد للقيادة المرنة والحرية الأكاديمية.
4. التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الاساتذة عينة الدراسة حول دور القيادة المرنة في تعزيز الحرية الأكاديمية تعزى للخصائص الديموغرافية للأساتذة .

### **حدود البحث**

يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية :

1. الحد المكاني: الجامعة (المستنصرية، العراقية، بغداد)
2. الحد الزمني: العام الدراسي 2024-2025.
3. الحد البشري: أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة (بغداد، المستنصرية، العراقية)

### **تحديد المصطلحات**

**اولاً: القيادة المرنة:** قدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد وتوجيه عمليات المنظمة بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتطوير مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة؛ وذلك لمواجهة التقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجه المنظمة، والعودة إلى التوازن والمسار الصحيح للمنظمة عند التعرض إلى تلك التقلبات والأزمات (زكي، 2019، ص624).

**ثانياً: الحرية الأكاديمية:** حق المعلم أو المتعلم أو الباحث في استكشاف مجالات المعرفة والتعبير عن رأيه دون خوف أو خوف من تدخل قسري أو تقييد أو طرد. إن الحرية الأكاديمية تتساوى مع حرية التعبير وحرية الصحافة وحرية التعبير باعتبارها سمة أساسية تميز المجتمع الديمقراطي (شقير، 2003: 43).

## **الفصل الثاني: اطار نظري ودراسات سابقة**

### **اولا: اطار نظري**

#### **المحور الاول: القيادة المرنة**

#### **القيادة المرنة**

يعرف هذا الأسلوب القيادي على أنه ذلك الأسلوب الذي يمارسه القائد من خلال مجموعة من الممارسات المتساهلة، في محاولة منه من أجل تحديد العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين في بيئة العمل (عجيل 2019، ص 6).

كما إن القيادة المرنة توصف بأنها : قدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد وتوجيه عمليات المنظمة بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتطويع مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة؛ وذلك لمواجهة التقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجه المنظمة، والعودة إلى التوازن والمسار الصحيح للمنظمة عند التعرض إلى تلك التقلبات والأزمات (زكي، 2019، ص 624). والقيادة المرنة تعبر عن القدرة على التأثير على الآخرين المشاركين في عملية تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، وهذا يعني أن أساس عملية القيادة يعتمد بشكل أساسي على وجود عملية تواصل مستمرة بين القائد والتابعين له؛ بما يعزز من تبادل المعرفة والاتجاهات والأفكار على أمل تحقيق الأهداف المرجوة، كما إن القيادة المرنة تعبر عن مجموعة من الخصائص الشخصية، والقيادة المرنة هي فن التعامل مع الآخرين المحيطين بالقائد، بالإضافة إلى القدرة على كسب احترامهم وثقتهم وتعاونهم (عباس، 2021، ص 211).

والقيادة المرنة تشير إلى استخدام أساليب فعّالة ومرنة؛ بهدف تشكيل سلوك الآخرين، وزيادة حماس المرؤوسين لأداء الأنشطة المطلوبة بحماس مرتفع، وتحقيق النتائج المثلى، وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Moriano et al, 2021.p.1) كما توصف بأنها مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي يمتلكها القائد، والتي تستند إلى العقلية الصحيحة، وتظهر ممارسات هذا الأسلوب القيادي في الاهتمام والتواصل مع الآخرين من أجل إيجاد رؤية مشتركة تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة (أبو حاطوم 2022، ص 6). ولقد وصفت القيادة المرنة أيضاً بأنها نمط قيادي يقوم على مجموعة من الأسس الشخصية الذاتية، حيث إن القيادة المرنة تمثل فن التعامل مع المرؤوسين فضلاً عن القدرة على اكتساب احترامهم وتعاونهم مع القيادة؛ بسبب قدرتها في التأثير الإيجابي على الآخرين، وتضمن التزام القائد أولاً بالتعليمات الموضوعية، ثم التزام العاملين بها

(محسن، 2023، ص 34-35). كما إن القيادة المرنة هي أسلوب قيادي يقوم على مجموعة من السمات الشخصية الذاتية للقائد، والتي من أهمها الإلهام والتأثير الإيجابي في الآخرين، بالإضافة إلى اكسابهم الاحترام لأنفسهم ولطبيعة العمل ومدى التعاون الفعال مع بعضهم البعض، كما إن القيادة المرنة تمثل القدرة على التأثير على الآخرين المحيطين بالقائد من أجل القدرة على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف قصيرة وطويلة المدى (محروس، 2023، ص 1069).

## **المحور الثاني: الحرية الأكاديمية**

### **مفهوم الحرية الأكاديمية**

تشكل الحرية الأكاديمية جزءاً من الحريات الإنسانية العامة، فهي حرية البحث والتقصي والتفكير والرأي والتعبير والبحث عن الحقيقة والدفاع عنها بعيداً عن هاجس الخوف (الزبيدي، 2000: 43). كما يشير مفهوم الحرية الأكاديمية إلى حق المعلم أو المتعلم أو الباحث في استكشاف مجالات المعرفة والتعبير عن رأيه دون خوف أو تدخل قسري أو تقييد أو طرد. إن الحرية الأكاديمية تتساوى مع حرية التعبير وحرية الصحافة وحرية التعبير باعتبارها سمة أساسية تميز المجتمع الديمقراطي (شقيير، 2003: 43). وترتبط الحرية الأكاديمية بالجامعة ووظائفها الثلاث المعروفة: التعليم، والبحث العلمي، والخدمة العامة (خدمة المجتمع). ومن ثم 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 (الجعيني وآخرون، 1997: 43).

الحرية الأكاديمية هي حرية المعلمين والطلاب في متابعة الحقيقة والمعرفة دون قيود أو عوائق، مثل حرية المعلمين في المدارس في عرض وجهات نظرهم في القضايا التي تختلف فيها وجهات النظر، على أن يحترموا وجهات النظر المتشابهة والتعامل مع وجهات النظر المختلفة عنهم فيما يتعلق باحترام رأي ورأي الآخرين (الطويل، 1999: 54).

تعتبر 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 الحرية الأكاديمية أيضاً أنشطة، وهي: حرية التعليم والبحث والحق في اختيار موضوع البحث، والطريقة المستخدمة، ونشر الإنتاج، وحرية الرأي، وحرية الفكر، وحرية التعبير، وحرية النشر، ونقل المعلومات، بالإضافة إلى حرية الممارسة والمجتمع للطلاب والمعلمين والباحثين. (Scott 1996: 56)

### **ثانياً: الدراسات السابقة**

#### **أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المرنة**

دراسة (الجرجري، سالم، 2021): دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء 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 (110) استمارات استبيان على عينة عشوائية من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية

وتشكيلاتها في محافظة نينوى، حيث تم استرجاع (100) استبانة، وفي ضوء النتائج الإحصائية تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي تخدم البحث. تحقيق أكبر فائدة منه." دراسة (الجريري، عبد الله، 2023): 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 (190) 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 دراسة (زيد، كاظم، 2019): 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 2017-2018 وقد بلغ عددهم (6233) تدريسياً وتدرسية وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية ذات توزيع متناسب وبنسبة (50 %) وقد بلغ عددها (400) تدريسي وتدرسية ولتحقيق هدف الدراسة الحالية تبنت الباحثة مقياس الحرية الأكاديمية الذي أعدته (حمدان، 2008) والمكون من (32) فقرة ووضع امام كل منها مقياس متدرج (أوافق بدرجة كبيرة جداً، أوافق بدرجة كبيرة، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة ضعيفة، لا أوافق). وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية ان أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بمستوى منخفض من الحرية الأكاديمية".

دراسة (الدباغ، الطائي، 2020): أبعاد الحرية الأكاديمية وأثرها بتحقيق السعادة في مكان العمل: حالة دراسية في كلية النور الجامعة

"إن منح المؤسسات التعليمية المزيد من الحرية للقوى العاملة لديها، يساهم في جعل مكان العمل أكثر سعادة وإنتاجية. إذ يتمتع الأفراد الأكثر سعادة باستقلالية أكبر ولديهم قدرة على التعبير عن آرائهم وافكارهم بشكل أفضل من أولئك الذين هم أقل سعادة. يهدف البحث إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسة التعليمية بالبحوث بالسعادة في مكان العمل متمثلة 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 مجتمعة بالسعادة في مكان العمل مجتمعة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ ". كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات من المؤسسة المبحوثة وتم توزيع (172) استمارة استبيان على عينة من التدريسيين في الكلية. كشفت نتائج التحليل الإحصائي لنموذج المعادلة البنائية وجود أثر معنوي لأبعاد الحرية الأكاديمية مجتمعة في السعادة في مكان العمل مجتمعة، وهذا يدل على انه 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 العمل أكثر سعادة وكذلك توفير بيئة عمل تساهم في تحقيق ذلك".

### الفصل الثالث: اجراءات البحث

#### منهج البحث

إن المنهج البحثي في البحوث العلمية يُعد أسلوباً علمياً يستخدم للتفكير والعمل، حيث يعتمد الباحث من أجل تنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع البحث والدراسة (المشهداني 2019، ص114). وفي ضوء طبيعة المشكلة البحثية والأهداف التي يسعى إليها، تستخدم الباحثة في إعداد دراستها الحالية منهج المسح بأسلوب العينة. ويعرف منهج المسح بأسلوب العينة أنه منهج بحثي يستطيع الباحث من خلاله تجميع المعلومات عن هيكل معين لتوضيح ولدراسة الأوضاع والممارسات الموجودة؛ بهدف الوصول إلى خطط أفضل لتحسين تلك الأوضاع القائمة بالهيكل الممسوح من خلال مقارنتها بمستويات ومعايير اختيرت مسبقاً، ويعد هذا المنهج البحثي مناسباً في البحوث الاستطلاعية والوصفية والمسحية (أبو النصر، 2017م، ص141).

#### مجتمع البحث

إن مجتمع الدراسة بحسب ما ذكر العمراني (2012) يُعرف على أنه جميع مفردات الظاهرة محل الدراسة والبحث، في حين توصف عينة الدراسة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحث وفق الأساليب والطرق العلمية المتعارف عليها لاختيار العينة البحثية. ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من عينة من الاساتذة الجامعيين في جامعة(بغداد، المستنصرية، العراقية).

#### عينة البحث

ولاختيار عينة الدراسة الحالية، قامت الباحثة باختيار عينة دراستها بطريقة العينة القصدية من الاساتذة من أجل جمع البيانات لإجراء الدراسة، وقد اختيرت عينة بلغ قوامها (150) مفردة وكما موضح في الجدول التالي:

**جدول (1) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.**

| المتغير       | البيان                | العدد | النسبة |
|---------------|-----------------------|-------|--------|
| الجنس         | انثى                  | 3     | 2.0%   |
|               | ذكر                   | 147   | 7.3%   |
| العمر         | اقل من 30 سنة         | 11    | 98.0%  |
|               | من 31 و اقل من 35 سنة | 132   | 88.0%  |
|               | من 35 و اقل من 45 سنة | 7     | 4.7%   |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس             | 10    | 6.7%   |
|               | ماجستير               | 8     | 5.3%   |

|       |     |                        |                  |
|-------|-----|------------------------|------------------|
| %88.0 | 132 | دكتوراه                | عدد سنوات الخبرة |
| %22.7 | 34  | اقل من عامين           |                  |
| %22.7 | 34  | من عامين الى 4 اعوام   |                  |
| %28.7 | 43  | من 5 اعوام الى 7 اعوام |                  |
| %26.0 | 39  | من 8 اعوام فأكثر       |                  |
| %100  | 150 | المجموع                |                  |

بينت النتائج أن غالبية المشاركين في هذه الدراسة هم من الذكور؛ حيث يشكلون 98% من العينة، مع تمثيل ضئيل للإناث بنسبة 2%. ويبين التوزيع العمري أن الأغلبية تقع ضمن الفئة العمرية من 31 إلى أقل من 35 سنة، وتشكل 88% من المشاركين. ومن حيث المؤهلات العلمية تتكون العينة بشكل رئيسي من الأفراد الحاصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة 88%. وفيما يتعلق بالخبرة العملية، شملت الدراسة مشاركين يتمتعون بسنوات مختلفة من الخبرة، مع نسبة كبيرة تتراوح بين 5 إلى 7 سنوات من الخبرة (28.7)، ومن 8 أعوام فأكثر (26.0%).

وتوفر هذه الخصائص الديموغرافية لمحة مفضلة عن المشاركين في الدراسة؛ مما يضع الأساس لاستكشاف دقيق للعلاقة بين القيادة المرنة والحرية الأكاديمية ضمن السياق المحدد في جامعة بغداد. يُعد فهم التركيبة الديموغرافية للعينة أمراً بالغ الأهمية لتفسير وتعميم نتائج الدراسة؛ لأنه يوفر السياق والآثار المحتملة للممارسات والسياسات التنظيمية في البيئة التي فحصت.

#### **أداة البحث**

جمعت البيانات من عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبيان والتي صممت بحسب اطلاع الباحثة ومراجعتها للدراسات البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ولقد تكونت أداة الدراسة الحالية من قسمين رئيسيين وهما :

1. **القسم الأول:** البيانات الأولية تضمن هذا القسم مجموعة من التساؤلات حول الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وقد تمثلت هذه التساؤلات فيما يلي: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

2. **القسم الثاني:** محاور ومتغيرات الدراسة : تضمن هذا القسم محورين، وهما :

❖ المتغير المستقل واقع القيادة المرنة: ولقد شمل هذا المحور عدداً من الأبعاد الفرعية، وهي:

– البعد الأول: القيادة التنظيمية

– البعد الثاني: القيادة الإنسانية:

– البعد الثالث: الرؤية المرنة:

– البعد الرابع: التواصل المرن

❖ المتغير التابع واقع الحرية الأكاديمية : ولقد شمل هذا المحور عدداً من الأبعاد الفرعية، وهي:

– البعد الأول: اتخاذ القرارات

– البعد الثاني: حرية التعبير

**– البعد الثالث : البحث العلمي**

وللإجابة على فقرات القسم الثاني من أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الإجابات الفقرات كما يلي:

**جدول (2) درجات مقياس ليكرت الخماسي**

| الدرجة  | غير موافق اطلاقا | غير موافق  | غير متأكد | وافق       | وافق تماما |
|---------|------------------|------------|-----------|------------|------------|
| الدرجة  | 1                | 2          | 3         | 4          | 5          |
| المتوسط | 1.79-1           | 1.80 -2.59 | 2.60-3.39 | 3.40 -4.19 | 4.20 -5.0  |

**الخصائص السيكومترية للأداة**

**أولاً: الصدق**

إن صدق أداة الدراسة هو مصطلح يستخدم للدلالة على صلاحية الأداة لقياس ما هو مطلوب قياسه أو التأكد من قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة. وللتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمدت الباحثة طرقاً عديدة، وذلك كما يلي:

**(أ) الصدق الظاهري :**

بعد إعداد الاستبانة، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين والمحكمين المختصين لتقديم آرائهم وملاحظاتهم حول محاور الاستبانة وأبعادها وفقراتها، وتحديد مدى صلاحيتها، ومدى ملاءمة فقراتها ، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين بتعديل وحذف ما يلزم.

**(ب) صدق الاتساق الداخلي:**

يعبر مصطلح الاتساق الداخلي عن مقدار التناغم بين محتوى كل فقرة في الاستبانة والمجال الذي يتعلق بها. ولقد استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل فقرة والبعد الذي يندرج تحته؛ بهدف أن يتوفر توضيح أفضل حول مدى اتساق الفقرات في قياس البعد المرتبط به. ويقدم الشرح التالي تفصيلاً موضحاً :

**جدول (3): قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل (القيادة المرنة).**

| ت                        | الفقرات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------------------|---------|----------------|---------------|
| <b>القيادة التنظيمية</b> |         |                |               |
| 1                        | *****   | .556**         | 0.000         |
| 2                        | *****   | .552           | 0.000         |
| 3                        | *****   | .716           | 0.000         |
| 4                        | *****   | .483           | 0.000         |
| 5                        | *****   | .582           | 0.000         |
| 6                        | *****   | .483           | 0.000         |
| <b>القيادة الانسانية</b> |         |                |               |
| 1                        | *****   | .609           | 0.000         |
| 2                        | *****   | .504           | 0.000         |
| 3                        | *****   | .679           | 0.000         |

|               |      |       |   |
|---------------|------|-------|---|
| 0.000         | .645 | ***** | 4 |
| 0.000         | .457 | ***** | 5 |
| 0.000         | .461 | ***** | 6 |
| 0.000         | .695 | ***** | 7 |
| الرؤية المرنة |      |       |   |
| 0.000         | .572 | ***** | 1 |
| 0.000         | .715 | ***** | 2 |
| 0.000         | .488 | ***** | 3 |
| 0.000         | .556 | ***** | 4 |
| 0.000         | .552 | ***** | 5 |
| التواصل المرن |      |       |   |
| 0.000         | .445 | ***** | 1 |
| 0.000         | .675 | ***** | 2 |
| 0.000         | .448 | ***** | 3 |
| 0.000         | .533 | ***** | 4 |
| 0.000         | .602 | ***** | 5 |

**\*\*دال احصائيا عند مستوى دلالة اقل من 0.01**

تشير نتائج الجدول إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بعد في متغير الدراسة المستقل القيادة المرنة كان مرتفعا ومناسبا لقياس أبعاد الدراسة المختلفة، وأشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد القيادة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين 0.483 إلى 0.716 وبدلالة إحصائية 0.000، فيما تراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد القيادة الإنسانية ما بين 0.461 إلى 0.695 وبدلالة إحصائية 0.000، وكذلك تراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد الرؤية المرنة ما بين 0.488 إلى 0.715 وبدلالة إحصائية 0.000، وأخيرا فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد التواصل المرن مع الدرجة الكلية للبعد ما بين 0.448 إلى 0.675 وبدلالة إحصائية 0.000. وهذه النتائج تؤكد بشفافية مدى ملائمة هذه الفقرات لقياس أبعاد متغير القيادة المرنة في الدراسة الحالية.

**جدول (4) قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع (الحرية الاكاديمية).**

| ت                     | الفقرات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------------------|---------|----------------|---------------|
| <b>اتخاذ القرارات</b> |         |                |               |
| 1                     | *****   | .399**         | 0.000         |
| 2                     |         | .445           | 0.000         |
| 3                     | *****   | .575           | 0.000         |
| 4                     | *****   | .559           | 0.000         |
| 5                     | *****   | .531           | 0.000         |
| <b>حرية التعبير</b>   |         |                |               |
| 1                     | *****   | .554           | 0.000         |
| 2                     | *****   | .642           | 0.000         |
| 3                     | *****   | .597           | 0.000         |
| 4                     | *****   | .566           | 0.000         |
| 5                     | *****   | .419           | 0.000         |
| 6                     | *****   | .633           | 0.000         |
| <b>البحث العلمي</b>   |         |                |               |
| 1                     | *****   | .617           | 0.000         |
| 2                     | *****   | .627           | 0.000         |
| 3                     | *****   | .648           | 0.000         |
| 4                     | *****   | .581           | 0.000         |
| 5                     | *****   | .598           | 0.000         |

**\*\*دال احصائيا عند مستوى دلالة اقل من 0.01**

تشير نتائج الجدول إلى أن قيم معاملات الارتباط الفقرات كل بعد في متغير الدراسة التابع الحرية الاكاديمية كان مرتفعا ومناسبا لقياس أبعاد الدراسة المختلفة، وأشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد اتخاذ القرارات مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين 0.399 إلى 0.575 وبدلالة إحصائية 0.000، فيما تراوحت قيم معاملات الارتباط الفقرات بعد حرية التعبير ما بين 0.419 إلى 0.633 وبدلالة إحصائية 0.000، كما أن قيم معاملات الارتباط الفقرات بعد البحث العلمي مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين 0.581 إلى 0.638 وبدلالة إحصائية 0.000، وهذه النتائج تؤكد بشفاافية كاملة مناسبة كل هذه الفقرات لقياس أبعاد متغير الحرية الاكاديمية في الدراسة الحالية.

#### **(ج) الصدق البنائي:**

يشير الصدق البنائي إلى مدى قدرة الاستبانة على قياس المفهوم أو السمة أو الهيكل المستهدف بدقة وملائمة. وبناء على ذلك، يُعد تحقيق الصدق البنائي جزءا أساسيا في عملية تطوير الاستبانة. ويهدف الصدق البنائي إلى التحقق من أن الأسئلة والعبارات ضمن الاستبانة تقيس المفهوم المستهدف بدقة، وأنها لا تثير اللبس أو الالتباس بين الأفراد الذين يجيبون عليها.

واستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل بعد والمتوسط الكلي لكل متغير من متغيرات الدراسة؛ وذلك للتأكد من تحقيق الصدق البنائي للأبعاد المختلفة المستهدفة، كما يلي:

**جدول (5) قيم معاملات الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة.**

| م                      | المحاور           | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|------------------------|-------------------|----------------|---------------|
| اولاً: المتغير المستقل |                   |                |               |
| 1                      | القيادة التنظيمية | .904**         | 0.000         |
| 2                      | القيادة الانسانية | .911           | 0.000         |
| 3                      | الرؤية المرنة     | .903           | 0.000         |
| 4                      | التواصل المرن     | .904           | 0.000         |
| ثانياً: المتغير التابع |                   |                |               |
| 1                      | اتخاذ القرارات    | .824           | 0.000         |
| 2                      | حرية التعبير      | .896           | 0.000         |
| 3                      | البحث العلمي      | .920           | 0.000         |

\*\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

تشير نتائج الجدول إلى أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد الثلاثة للمتغير المستقل مع المتوسط الكلي للمحور كان مرتفعاً، وذي دلالة إحصائية 0.000؛ إذ بلغت قيم معامل ارتباط بيرسون 0.904 ، و 0.911 ، و 0.903 و 0.903 لأبعاد القيادة التنظيمية، والقيادة الإنسانية، والرؤية المرنة والتواصل المرن على التوالي. علاوة على ذلك؛ فقد بلغت قيم معاملات الارتباط لأبعاد المتغير التابع وهي الحرية الأكاديمية مع المتوسط الكلي للمحور 0.824 ، 0.896 ، 0.920 على التوالي، وبدلالة إحصائية 0.000. وتؤكد هذه النتائج على اتساق أبعاد الدراسة المختلفة مع الأداة الكلية للمحور ، ومن ثم تحقق الصدق البنائي في عينة الدراسة الحالية.

#### **ثانياً: الثبات**

يعبر ثبات أداة الدراسة عن استقرار الاستبانة تحت الظروف والشروط نفسها عند إعادة توزيعها مرات عديدة. ولتقييم ثبات الاستبانة؛ قامت الباحثة بتحليل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، الذي يقيس درجة ارتباط البنود داخل الأداة، مظهرة مدى تقارب أداء الأفراد عبر البنود المختلفة. وتظهر نتائج الجدول استقراره الاستبانة وجودتها في القياسات؛ مما يجعل البيانات المستمدة منها موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في التحليلات والاستنتاجات النهائية للدراسة.

**جدول (6) نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على أبعاد محاور الدراسة المختلفة.**

| المحور/البعد                         | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|--------------------------------------|-------------|-------------------|
| <b>المحور الاول/المتغير المستقل</b>  |             |                   |
| البعد الاول: القيادة التنظيمية       |             | 0.740             |
| البعد الثاني: القيادة الانسانية      |             | 0.860             |
| البعد الثالث: الرؤية المرنة          |             | 0.739             |
| البعد الرابع: التواصل المرن          |             | 0.834             |
| الدرجة الكلية للمتغير المستقل        |             | 0.870             |
| <b>المحور الثاني/ المتغير التابع</b> |             |                   |
| البعد الاول: اتخاذ القرارات          |             | 0.721             |
| البعد الثاني: حرية التعبير           |             | 0.874             |
| البعد الثالث: البحث العلمي           |             | 0.878             |
| الدرجة الكلية للمتغير التابع         |             | 0.794             |
| الدرجة الكلية لمحاور الدراسة         |             | 0.861             |

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة نسبياً على جميع أبعاد محاور الدراسة المختلفة، إذ تراوحت ما بين 0.721 إلى 0.878 ، كما بلغت قيمة معامل ألفا للثبات الكلي 0.861 ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

#### **الوسائل الاحصائية**

لقد تبين للباحثة أن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي تعرف اختصاراً (SPSS) هي الطريقة الأنسب لتحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة، ومن أهم الأساليب والاختبارات الوصفية والإحصائية التي استخدمت ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ.
4. اختبارات للعينات المستقلة.
5. اختبار تحليل التباين الأحادي.

#### الفصل الرابع : نتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات

##### اولا: نتائج الدراسة

اولا: الإجابة على التساؤل الأول: ما واقع القيادة المرنة في الجامعات الحكومية في بغداد؟  
للإجابة على التساؤل الأول للدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، واتجاهات الرأي لفقرات محور الدراسة الأول (ما واقع القيادة المرنة في الجامعات الحكومية في بغداد؟)، وذلك كما يلي. وتوضح نتائج الجدول (7) نتائج متغير الدراسة المستقل بأبعاده الأربعة، وهي: القيادة المرنة، والقيادة الإنسانية، والرؤية المرنة، والتواصل المرن.  
**جدول (7) نتائج أبعاد المتغير المستقل (واقع القيادة المرنة في الجامعات الحكومية في بغداد).**

| الابعاد                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجات الاستجابة | ترتيب الابعاد |
|--------------------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------------|
| القيادة التنظيمية        | 3.74            | 0.689             | 74.8%        | اوافق           | 1             |
| القيادة الانسانية        | 3.71            | 0.691             | 64.3%        | اوافق           | 2             |
| الرؤية المرنة            | 3.65            | 0.731             | 73.1%        | اوافق           | 4             |
| التواصل المرن            | 3.66            | 0.751             | 73.3%        | اوافق           | 3             |
| الدرجة الاجمالية للمتغير | 3.69            | 0.647             | 73.8%        | اوافق           |               |

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي والوزن النسبي للبعد الأول (القيادة التنظيمية) كان أعلى من الأبعد الأخرى؛ إذ بلغ 3.74 ووزن نسبي 74.8%، يليه البعد الثاني القيادة الإنسانية بمتوسط حسابي 3.71 ووزن نسبي 74.3%، ثم البعد الرابع (التواصل المرن) بمتوسط حسابي 3.69 ووزن نسبي 73.8%، وأخيرا البعد الثالث (الرؤية المرنة) بمتوسط حسابي 3.65 ووزن 73.1% نسبي. وفيما يلي شرح وتفصيل الفقرات كل بعد على حدة:

##### ● البعد الأول: القيادة التنظيمية في العمل:

تبين نتائج الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة، وترتيب الفقرات لبعد القيادة التنظيمية في العمل في متغير الدراسة المستقل.

##### جدول (8) فقرات البعد الأول في متغير الدراسة المستقل (القيادة التنظيمية في العمل).

| م | الفقرات                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1 | يناقش القادة داخل الجامعة كافة الامور التي تتعلق بسياسات العمل مع الاساتذة. | 4.07            | 1.254             | 81.5%        | اوافق          | 1             |
| 2 | يحفز القادة الاساتذة ويشجعونهم على انجاز المهام الموكلة اليهم.              | 3.90            | 0.857             | 78.0%        | اوافق          | 3             |
| 3 | يشرك القادة الاساتذة في عملية صنع واتخاذ القرارات.                          | 3.70            | 1.116             | 74.0%        | اوافق          | 4             |
| 4 | يهتم القادة في الجامعة بإشباع حاجات الاساتذة النفسية والاجتماعية            | 3.46            | 1.208             | 69.2%        | اوافق          | 5             |

|   |                                                                                        |      |       |       |      |   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|------|---|
| 5 | يحرص القادة داخل الجامعة على خلق جو من الثقة والاندماج بين القادة والاساتذة.           | 3.38 | 1.694 | 67.6% | وافق | 6 |
| 6 | يهتم القادة بتوفير الدورات التدريبية التأهيلية للاساتذة بما ينمي من مهاراتهم ومعارفهم. | 3.92 | 1.229 | 78.4% | وافق | 2 |
|   | الدرجة الاجمالية للبعد                                                                 | 3.74 | 0.689 | 74.8% | وافق |   |

تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول في متغير الدراسة المستقل (القيادة التنظيمية في العمل) تراوحت بين 3.38 إلى 4.07 على مقياس ليكرت الخماسي. حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة يناقش القادة داخل الجامعة كافة الأمور التي تتعلق بسياسات العمل مع العاملين بمتوسط حسابي بلغ 4.07 ووزن نسبي 81.5% بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة يحرص القادة داخل الجامعة على خلق جو من الثقة والاندماج بين القادة والاساتذة" بمتوسط حسابي بلغ 3.38 ووزن نسبي 67.6%.

**• البعد الثاني: القيادة الإنسانية:**

تبين نتائج الجدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة، وترتيب الفقرات لبعـد القيادة الإنسانية في متغير الدراسة المستقل

**جدول (9) فقرات البعد الثاني في متغير الدراسة المستقل (القيادة الإنسانية)**

| م | الفقرات                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1 | يهتم القادة في الجامعة بالتدخل بشكل فوري لحل النزاعات والصراعات بين الاساتذة.         | 4.11            | 0.931             | 82.3%        | وافق           | 1             |
| 2 | يراعي القادة الفروق الفردية بين الاساتذة.                                             | 3.51            | 0.1002            | 70.9%        | وافق           | 6             |
| 3 | يبقى القادة على مسافة من الاساتذة، ولكنهم لا يكونون بمعزل عنهم ويتعاملون معهم بعدالة. | 3.59            | 1.321             | 71.9%        | وافق           | 5             |
| 4 | يراعي القادة الاعتبارات والظروف الاستثنائية التي يمر بها الاساتذة.                    | 3.13            | 1.556             | 62.5%        | غير متأكد      | 7             |
| 5 | يحرص القادة على التواصل مع الاساتذة بشكل عاجل في الحالات الإنسانية الطارئة.           | 4.04            | 1.355             | 80.8%        | وافق           | 2             |
| 6 | لا توجد قيود رسمية بين القادة والاساتذة عقب انتهاء الدوام خارج العمل.                 | 3.72            | 1.037             | 74.4%        | وافق           | 4             |
| 7 | تسود العلاقات الطيبة بين الاساتذة والقادة، بما يحفظ كرامة الجميع.                     | 3.89            | 1.100             | 77.9%        | وافق           | 3             |
|   | الدرجة الاجمالية للبعد                                                                | 3.71            | 0.691             | 74.3%        | وافق           |               |

يتضح من خلال نتائج جدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني في متغير الدراسة المستقل (القيادة الإنسانية) قد تراوحت ما بين 3.13 إلى 4.11 على مقياس ليكرت الخماسي؛ إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يهتم القادة في الجامعة بالتدخل بشكل فوري لحل النزاعات والصراعات بين العاملين " بمتوسط حسابي (4.11) ووزن نسبي (82.3%)، فيما حلت فقرة يراعي

القادة الاعتبارات والظروف الاستثنائية التي يمر بها الاساتذة " على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.13) ووزن نسبي (62.5%). كما بلغ المتوسط الإجمالي للبعد 3.71 والوزن النسبي 74.3% مما يؤكد درجة الموافقة العالية للمشاركين على الفقرات المتعلقة بالقيادة الإنسانية في هذه الدراسة.

#### • البعد الثالث: الرؤية المرنة

تبين نتائج الجدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة، وترتيب الفقرات لبعـد الرؤية المرنة في متغير الدراسة المستقل.

#### جدول (10) فقرات البعد الثالث في متغير الدراسة المستقل (الرؤية المرنة)

| م | الفقرات                                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1 | يحرص القادة على وضع رؤية واضحة تحدد الاهداف الاستراتيجية للجامعة.                                 | 3.55            | 1.185             | 70.9%        | وافق           | 4             |
| 2 | تقوم ادارة الجامعة بابتكار حلول جديدة لتحسين طبيعة العمل داخل الجامعة في ضوء الرؤية التي تمتلكها. | 3.43            | 1.573             | 68.7%        | وافق           | 5             |
| 3 | يحرص القادة على متابعة مدى التزام العاملين برؤية الجامعة.                                         | 3.74            | 1.348             | 74.8%        | وافق           | 2             |
| 4 | يتبنى القادة رؤية للجامعة تحقق الصالح العام.                                                      | 3.87            | 1.101             | 77.5%        | وافق           | 1             |
| 5 | يشارك العاملون في بناء رؤية الجامعة.                                                              | 3.67            | 1.052             | 73.5%        | وافق           | 3             |
|   | الدرجة الاجمالية للبعد                                                                            | 3.65            | 0.731             | 73.1%        | وافق           |               |

يتضح من خلال نتائج جدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث في متغير الدراسة المستقل (الرؤية المرنة) قد تراوحت ما بين 3.43 إلى 3.87 على مقياس ليكرت الخماسي إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتبنى القادة رؤية للجامعة تحقق الصالح العام " بمتوسط حسابي (3.87) ووزن نسبي (77.5) ، فيما حلت فقرة " تقوم إدارة الجامعة بابتكار حلول جديدة لتحسين طبيعة العمل داخل الجامعة في ضوء الرؤية التي تمتلكها " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.43) ووزن نسبي (68.7%)، وهو ما يعكس التقارب الشديد في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالرؤية المرنة، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.65) والوزن النسبي (73.1%)، وهي درجة تبين موافقة المشاركين في عينة الدراسة حيال الفقرات المتعلقة بالرؤية المرنة في متغير الدراسة المستقل.

#### • البعد الرابع: التواصل المرن:

تبين نتائج الجدول (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة، وترتيب الفقرات لبعـد التواصل المرن في متغير الدراسة المستقل.

**جدول (11) فقرات البعد الرابع في متغير الدراسة المستقل (التواصل المرن)**

| م | الفقرات                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1 | يحرص القادة على استخدام الفاظ مناسبة تشعر الاساتذة بالراحة.                           | 3.73            | 1.263             | 74.5%        | وافق           | 3             |
| 2 | يهتم القادة بتكوين انطباعات ايجابية لدى الاساتذة أثناء تواصلهم.                       | 3.40            | 1.381             | 68.0%        | وافق           | 5             |
| 3 | يهتم القادة باستخدام لغة الجسد لترجمة اهدافهم التي يريدون ايصالها للاساتذة.           | 3.66            | 1.389             | 73.2%        | وافق           | 4             |
| 4 | يوظف القادة الوسائل التكنولوجية الحديثة بما يعزز من فاعلية وسرعة تواصلهم مع الاساتذة. | 3.76            | 1.191             | 75.2%        | وافق           | 2             |
| 5 | يشجع القادة الحوار البناء بينهم وبين الاساتذة.                                        | 3.77            | 1.201             | 75.3%        | وافق           | 1             |
|   | الدرجة الاجمالية للبعد                                                                | 3.66            | 0.751             | 73.3%        | وافق           |               |

يتبين من خلال نتائج جدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الرابع في متغير الدراسة المستقل (التواصل المرن) قد تراوحت ما بين 3.40 إلى 3.77 على مقياس ليكرت الخماسي إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يشجع القادة الحوار البناء فيما بينهم وبين الاساتذة " بمتوسط حسابي (3.77) ووزن نسبي (75.3)، فيما حلت فقرة " يهتم القادة بتكوين انطباعات إيجابية لدى الاساتذة أثناء تواصلهم " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.40) ووزن نسبي (68.0%)، وهو ما يُظهر التقارب الشديد في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالتواصل المرن وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.66) والوزن النسبي (73.3%)، وهي درجة تبين موافقة المشاركين في عينة الدراسة حيال الفقرات المتعلقة بالتواصل المرن في متغير الدراسة المستقل.

**ثالثاً: الإجابة على التساؤل الثاني: ما واقع الحرية الأكاديمية في الجامعات الحكومية في بغداد؟**

للإجابة على التساؤل الثاني للدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، واتجاهات الرأي لفقرات محور الدراسة الثاني (واقع الحرية الأكاديمية في الجامعات الحكومية)، وذلك كما يلي. وتوضح نتائج الجدول (12) نتائج متغير الدراسة التابع بأبعاده الثلاثة وهي (12).

**جدول (12) نتائج ابعاد المتغير التابع (واقع الحرية الأكاديمية في الجامعات الحكومية في بغداد).**

| الابعاد                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الابعاد |
|--------------------------|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| اتخاذ القرارات           | 3.34            | 0.654             | 66.8%        | غير متأكد      | 1             |
| حرية التعبير             | 3.03            | 0.779             | 60.7%        | غير متأكد      | 2             |
| البحث العلمي             | 3.00            | 0.852             | 59.9%        | غير متأكد      | 3             |
| الدرجة الاجمالية للمتغير | 3.12            | 0.673             | 62.5%        | غير متأكد      |               |

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي والوزن النسبي للبعد الأول (اتخاذ القرارات) كان أعلى من الأبعد الأخرى؛ إذ بلغ 3.34 ووزن نسبي 66.8% ، يليه البعد الثاني (حرية التعبير) بمتوسط حسابي 3.03 ووزن نسبي 60.7% ثم البعد الثالث (البحث العلمي) بمتوسط حسابي 3.00 ووزن نسبي 59.9%.

وفيما يلي شرح وتفصيل الفقرات كل بعد على حدة:

**• البعد الأول: اتخاذ القرارات**

تبين نتائج الجدول (13) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة، وترتيب الفقرات لبعد اتخاذ القرارات في متغير الدراسة التابع.

**جدول (13) فقرات البعد الأول في متغير الدراسة التابع (اتخاذ القرارات)**

| م | الفقرات                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1 | تشرك الجامعة عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرار الجامعي.                      | 3.72            | 1.443             | 74.4%        | وافق           | 1             |
| 2 | لا تضغط إدارة الجامعة على أعضاء هيئة التدريس بسبب آرائهم.                   | 3.51            | 1.015             | 70.1%        | وافق           | 3             |
| 3 | تراعي إدارة الجامعة مصلحة أعضاء هيئة التدريس عند إصدار التعليمات والقوانين. | 3.52            | 1.191             | 70.4%        | وافق           | 2             |
| 4 | ييدي عضو هيئة التدريس رأيه في التعيينات الإدارية التي تختص بقسمه.           | 3.11            | 1.249             | 62.1%        | غير متأكد      | 4             |
|   | الدرجة الاجمالية للبعد                                                      | 3.34            | 0.654             | 66.8%        | غير متأكد      |               |

يتضح من خلال نتائج جدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول في متغير الدراسة التابع (اتخاذ القرارات) قد تراوحت ما بين 3.11 إلى 3.72 على مقياس ليكرت الخماسي إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تشرك الجامعة عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرار الجامعي." بمتوسط حسابي (3.72) ووزن نسبي (74.4%)، فيما جاءت فقرة "ييدي عضو هيئة التدريس رأيه في التعيينات الإدارية التي تختص بقسمه." في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.11) ووزن نسبي (62.1%)، وهو ما يعكس التفاوت في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة باتخاذ القرارات في الدراسة وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.34) والوزن النسبي (66.8%)، وهي درجة تبين حياد المشاركين في عينة الدراسة إجمالاً تجاه الفقرات المتعلقة ببعد اتخاذ القرارات في متغير الدراسة التابع.

**• البعد الثاني: حرية التعبير**

تبين نتائج الجدول (14) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة، وترتيب الفقرات لبعده حرية التعبير في متغير الدراسة التابع.

**جدول (14) فقرات البعد الثاني في متغير الدراسة التابع (حرية التعبير)**

| م | الفقرات                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1 | يعبر عضو هيئة التدريس عن رأيه بحرية                                                       | 3.39            | 1.465             | 67.9%        | غير متأكد      | 1             |
| 2 | توفر إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس حرية التعبير دون النظر إلى تخصصاتهم.               | 3.03            | 1.348             | 60.7%        | غير متأكد      | 3             |
| 3 | توفر إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس حرية التعبير دون النظر إلى رتبهم الأكاديمية.       | 3.05            | 1.149             | 60.9%        | غير متأكد      | 2             |
| 4 | توفر إدارة الجامعة الحرية المسئولة لأعضاء هيئة التدريس بتكوين آراء وقناعات وأفكار تخدمهم. | 3.02            | 1.378             | 60.4%        | غير متأكد      | 4             |
|   | الدرجة الاجمالية للبعد                                                                    | 3.03            | 0.779             | 60.7%        | غير متأكد      |               |

يتضح من خلال نتائج جدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني في متغير الدراسة التابع حرية التعبير قد تراوحت ما بين 3.02 إلى 3.39 على مقياس ليكرت الخماسي، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يعبر عضو هيئة التدريس عن رأيه بحرية" بمتوسط حسابي (3.39) ووزن نسبي (67.9%) ، فيما جاءت فقرة "توفر إدارة الجامعة الحرية المسئولة لأعضاء هيئة التدريس بتكوين آراء وقناعات وأفكار تخدمهم." في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.02) ووزن نسبي (60.4%)، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة ببعده حرية التعبير في الدراسة، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.03) والوزن النسبي (60.7%)، وهو درجة تبين حياد المشاركين في عينة الدراسة حيال الفقرات المتعلقة ببعده حرية التعبير في متغير الدراسة التابع.

#### ● البعد الثالث : البحث العلمي

تبين نتائج الجدول (15) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة، وترتيب الفقرات لبعده البحث العلمي في متغير الدراسة التابع.

**جدول (15) فقرات البعد الثالث في متغير الدراسة التابع (البحث العلمي).**

| م | الفقرات                                                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1 | تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس الإطلاع على الأعمال البحثية لزملائهم.                                               | 3.01            | 1.323             | 60.1%        | غير متأكد      | 3             |
| 2 | توفر إدارة الجامعة الحرية لأعضاء هيئة التدريس في الاطلاع على المجلات العلمية والدوريات العلمية المتخصصة المناسبة لبحوثهم. | 2.89            | 1.282             | 57.7%        | غير متأكد      | 4             |
| 3 | تعطي إدارة الجامعة الحرية لعضو هيئة                                                                                       | 3.09            | 1.375             | 61.7%        | غير متأكد      | 2             |

|   |           |       |       |      |                                                                        |   |
|---|-----------|-------|-------|------|------------------------------------------------------------------------|---|
|   |           |       |       |      | التدريس لإجراء البحوث في موضوعات يحددها بنفسه.                         |   |
| 4 | غير متأكد | 57.7% | 1.468 | 2.89 | توفر إدارة الجامعة الحرية المسؤولة لعضو هيئة التدريس في نشر أبحاثه.    | 4 |
| 1 | غير متأكد | 62.4% | 1.519 | 3.12 | تدعم إدارة الجامعة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً. | 5 |
|   | غير متأكد | 59.9% | 0.852 | 3.00 | الدرجة الاجمالية للبعد                                                 |   |

يتضح من خلال نتائج جدول ان المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث في متغير الدراسة التابع (البحث العلمي) قد تراوحت ما بين 2.89 الى 3.12 على مقياس ليكرات الخماسي؛ إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تدعم إدارة الجامعة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً." بمتوسط حسابي (3.12) ووزن نسبي (62.4%) فيما جاءت فقرة "توفر إدارة الجامعة الحرية لأعضاء هيئة التدريس في الاطلاع على المجلات العلمية والدوريات العلمية المتخصصة المناسبة لبحوثهم" مناصفة مع فقرة "توفر إدارة الجامعة الحرية المسؤولة لعضو هيئة التدريس في نشر أبحاثه." في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.89) ووزن نسبي (57.7%)، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالبحث العلمي في الدراسة، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.00) والوزن النسبي (59.9%)، وهو درجة تبين حياد المشاركين في عينة الدراسة حيال الفقرات المتعلقة ببعد البحث العلمي في متغير الدراسة التابع.

**رابعاً : الإجابة على التساؤل الثالث: العلاقة بين القيادة المرنة والحرية الأكاديمية في الجامعات الحكومية في بغداد** وللإجابة على هذا السؤال، تم اللجوء لاختبار بيرسون لتحديد الارتباط بين المتغير المستقل ككل القيادة المرنة والمتغير التابع ككل الحرية الأكاديمية، وكذلك بين أبعاد القيادة المرنة الفرعية القيادة التنظيمية، والقيادة الإنسانية، والرؤية المرنة، والتواصل المرن و الحرية الأكاديمية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

**جدول (16) الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة المرنة) والمتغير التابع (الحرية الأكاديمية)**

| المتغيرات         | معامل ارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------------------|---------------------|---------------|
| القيادة المرنة    | 0.241               | 0.000         |
| الحرية الأكاديمية |                     |               |

**\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01**

**جدول (17) الارتباط بين ابعاد القيادة المرنة والحرية الأكاديمية.**

| المتغيرات                           | معامل ارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------|---------------------|---------------|
| القيادة التنظيمية/الحرية الأكاديمية | 0.161               | *0.049        |
| القيادة الإنسانية/الحرية الأكاديمية | 0.185               | *0.023        |
| الرؤية المرنة/الحرية الأكاديمية     | 0.268               | **0.000       |
| التواصل المرن/الحرية الأكاديمية     | 0.254               | **0.002       |

**\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05**

يتضح من نتائج الجدول (16) والجدول (17) وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذی دلالة إحصائية بين المتغير المستقل ككل (القيادة المرنة) والمتغير التابع ككل (الحرية الأكاديمية)؛ إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.241 ، وبمستوى دال إحصائي 0.000؛ مما يشير إلى الارتباط بين المتغيرين. كما بلغت قيم معاملات الارتباط الأبعاد القيادة المرنة الأربعة، مع الحرية الأكاديمية 0.161 ، 0.185 ، 0.268 ، 0.254 لأبعاد القيادة التنظيمية، والقيادة الإنسانية، والرؤية المرنة والتواصل المرن على التوالي. وتوضح النتائج أن بعدي الرؤية المرنة (مستوى الدلالة 0.000) والتواصل المرن (مستوى الدلالة - 0.002) ليهما أعلى معاملات الارتباط؛ مما يشير إلى أن هذين البعدين لهما الأثر الأكبر على الحرية الأكاديمية، وهذا يدل على أن القدرة على تكييف الرؤية التنظيمية وتحسين التواصل داخل المنظمة يمكن أن يسهما بشكل كبير في زيادة الحرية الأكاديمية. وفي المقابل، فإن بعدي القيادة التنظيمية مستوى الدلالة (0.049) والقيادة الإنسانية (مستوى الدلالة 0.023)، على الرغم من أن لهما تأثير إيجابي ودال إحصائي، إلا أن قوة الارتباط ليهما أقل مقارنة بالرؤية المرنة والتواصل المرن. هذا يعني أن هذه الأبعاد مهمة لكن قدرتها على التأثير في الحرية الأكاديمية أقل نسبياً. وبشكل عام، هذه النتائج تدعم فكرة أن الأبعاد المختلفة للقيادة المرنة لها دور مهم ومتفاوت على الحرية الأكاديمية، وهذا يشير إلى ضرورة الاهتمام بتعزيز هذه الأبعاد داخل المنظمة؛ لكي تكون استراتيجية فعالة لتعزيز الالتزام والإنتاجية بين الأساتذة

**خامساً: الإجابة على التساؤل الرابع: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة المرنة والحرية الأكاديمية وفقاً لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) في الجامعات الحكومية في بغداد ولإجابة على هذا السؤال، تم اللجوء لاختباري ت للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجداول**

**1.الجنس**

**جدول (18) المقارنة بيت استجابات الاساتذة طبقاً لمتغير الجنس**

| المتغيرات         | البيان | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبارات | مستوى الدلالة |
|-------------------|--------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| القيادة المرنة    | انثى   | 3     | 4.53            | 0.475             | 2.288           | 0.024 *       |
|                   | ذكر    | 147   | 3.68            | 0.640             |                 |               |
| الحرية الأكاديمية | انثى   | 3     | 3.86            | 1.107             | 1.938           | 0.055         |
|                   | ذكر    | 147   | 2.11            | 0.659             |                 |               |

\*دال إحصائي عند مستوى دلالة أقل من 0.05

يتضح من نتائج الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لنتائج القيادة المرنة بين أفراد عينة الدراسة لصالح الإناث؛ إذ بلغ 4.53 مقابل 3.68 ، وبمستوى دال إحصائي 0.024. وهذه النتيجة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في تقييم القيادة المرنة، مع ملاحظة أن العينة الأنثوية صغيرة جداً. في المقابل، أكدت النتائج عدم وجود فروقات دالة إحصائية بين الجنسين حول الحرية الأكاديمية مستوى الدلالة 0.055.

**جدول (19) المقارنة بين استجابات الاساتذة طبقاً لمتغير العمر.**

| المتغيرات         | البيان                | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار ف | مستوى الدلالة |
|-------------------|-----------------------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| القيادة المرنة    | اقل من 30 سنة         | 11    | 4.10            | 0.630             | 7.640           | 0.001**       |
|                   | من 31 و اقل من 35 سنة | 132   | 3.62            | 0.628             |                 |               |
|                   | من 35 و اقل من 45 سنة | 7     | 4.39            | 0.387             |                 |               |
| الحرية الاكاديمية | اقل من 30 سنة         | 11    | 3.73            | 0.647             | 16.092          | 0.000**       |
|                   | من 31 و اقل من 25 سنة | 132   | 3.02            | 0.613             |                 |               |
|                   | من 35 و اقل من 45 سنة | 7     | 4.10            | 0.573             |                 |               |

\*\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

يتضح من نتائج الجدول أن هناك تباينات ملحوظة في المتوسطات الحسابية لكلا المتغيرين عبر الفئات العمرية المختلفة؛ مما يشير إلى وجود ارتباط بين العمر وهذين المتغيرين.

### 3. المؤهل العلمي

**جدول (20) المقارنة بين استجابات الاساتذة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.**

| المتغيرات         | البيان    | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار ف | مستوى الدلالة |
|-------------------|-----------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| القيادة المرنة    | بكالوريوس | 10    | 4.43            | 0.377             | 8.211           | 0.000**       |
|                   | ماجستير   | 8     | 0.88            | 0.602             |                 |               |
|                   | دكتوراه   | 132   | 3.63            | 0.632             |                 |               |
| الحرية الاكاديمية | بكالوريوس | 10    | 4.10            | 0.559             | 13.379          | 0.000**       |
|                   | ماجستير   | 8     | 3.24            | 0.735             |                 |               |
|                   | دكتوراه   | 132   | 3.04            | 0.621             |                 |               |

\*\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

يتضح من نتائج الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لنتائج القيادة المرنة والحرية الاكاديمية بين أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 ومن خلال هذه النتائج، يمكن استنتاج أن المستوى التعليمي له تأثير ملحوظ على كيفية تقييم الأفراد لقدراتهم القيادية المرنة ومستوى الحرية الاكاديمية.

### 4. الخبرة

**جدول (21) المقارنة بين استجابات الاساتذة طبقاً لمتغير الخبرة**

| المتغيرات         | البيان                 | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار ف | مستوى الدلالة |
|-------------------|------------------------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| القيادة المرنة    | اقل من عامين           | 34    | 3.77            | 0.661             | 0.552           | 0.647         |
|                   | من عامين الى 4 اعوام   | 34    | 3.73            | 0.746             |                 |               |
|                   | من 5 اعوام الى 7 اعوام | 43    | 3.69            | 0.616             |                 |               |
|                   | من 8 اعوام فأكثر       | 39    | 3.59            | 0.585             |                 |               |
| الحرية الاكاديمية | اقل من عامين           | 34    | 3.17            | 0.735             | 8.172           | 0.000**       |
|                   | من عامين الى 4 اعوام   | 34    | 3.56            | 0.687             |                 |               |
|                   | من 5 اعوام الى 7 اعوام | 43    | 2.94            | 0.594             |                 |               |
|                   | من 8 اعوام فأكثر       | 39    | 2.91            | 0.505             |                 |               |

**\*\*دال احصائيا عند مستوى دلالة اقل من 0.01**

يتضح من نتائج الجدول درجة تباين القيادة المرنة والحرية الاكاديمية بين مختلف مجموعات الخبرة. ومن هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الخبرة الوظيفية تلعب دوراً مؤثراً في تشكيل كل من القيادة المرنة والحرية الاكاديمية.

#### **ثانياً: الاستنتاجات**

بناءً على التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات، توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج العلمية، والتي يمكن عرضها كما يلي:

– توفر نتائج التحليل رؤى قيمة حول العلاقة بين القيادة المرنة والحرية الاكاديمية في الجامعات الحكومية في بغداد.

– تشير النتائج إلى تصور إيجابي عام وبدرجة متوسطة لممارسات القيادة المرنة عبر أبعاد القيادة التنظيمية، والقيادة الإنسانية، والرؤية المرنة، والتواصل المرن.

– ينظر الاساتذة إلى القادة على أنهم يشاركون بنشاط في تعزيز التواصل المفتوح، والتحفيز والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام باحتياجات الموظفين.

– كشف التحليل عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية المرنة والحرية الاكاديمية.

– بينت الدراسة أن أبعاد الرؤية المرنة والتواصل المرن لها أقوى الارتباطات مع الحرية الاكاديمية وهذا يسلط الضوء على أهمية تكيف الرؤية وتحسين قنوات الاتصال لتعزيز مشاركة الاساتذة وولائهم.

– يميل الاساتذة الأصغر سناً والأفراد الأكثر تعليماً إلى تقييم كل من القيادة والحرية الاكاديمية بشكل أعلى.

#### **ثالثاً: التوصيات**

بناءً على نتائج الدراسة الحالية والاستنتاجات يمكن تقديم المقترحات التالية:

- توفير برامج التدريب للقادة لتعزيز مهارات القيادة المرنة، وردود الفعل البناءة والتعاطف، وحل النزاعات؛ مما يساعد في تحسين قدرتهم على دعم الاساتذة.
- إشراك الاساتذة في تشكيل رؤية الجامعة واستراتيجيتها على المدى الطويل؛ حيث يسهم ذلك في تعزيز الشمولية والشفافية والمشاركة.
- الاستفادة من أدوات الاتصال الحديثة والمنتديات المفتوحة لتسهيل التواصل الشفاف وفي الوقت المناسب بين القادة والاساتذة.
- تخصيص استراتيجيات القيادة وأساليب الاتصال بناء على الاحتياجات والاتجاهات الفريدة لمختلف العاملين في الجامعة باختلاف خصائصهم، مثل: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي).
- إعطاء الأولوية للحوار المفتوح من خلال اجتماعات الاساتذة بشكل منتظم، والاجتماعات العامة والمناقشات الفردية بين القادة والموظفين.
- إجراء استطلاعات منتظمة لتقييم تصورات الاساتذة لقيادة الجامعة والتواصل والرؤية ومستويات التزامهم.
- تشجيع الاساتذة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية من خلال سياسات الإجازات وخيارات العمل عن بعد عندما يكون ذلك ممكناً.
- إنشاء قنوات تواصل فعالة ومرنة ومستمرة؛ لضمان تطور ممارسات القيادة، وتلبية احتياجات الاساتذة، وتنفيذ آليات ردود الفعل المنتظمة.
- تشجيع الابتكار والإبداع؛ وذلك عن طريق تعزيز بيئة ترحب بالأفكار الجديدة والحلول الإبداعية من جميع مستويات الاساتذة.

#### **المصادر**

#### **اولاً: العربية**

1. ابو النصر، مدحت محمد (2017) مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
2. ابو حاطوم، رولا محمد محمود (2022). درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
3. الجرجري، احمد حسين، عبد الله، احمد قتيبة (2023): دور الأنماط القيادية في الحد الترهل الوظيفي دراسة الاستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 4، العدد 1.
4. الجرجري، احمد سليمان، سالم، زيد موفق (2021): 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 17، العدد 56 .
5. الجعيني وآخرون. (1997): قواعد التدريس في الجامعة. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الاردن
6. الدباغ، مكرم منيب محمود، الطائي، عادل محمد عبد الله (2020): أبعاد الحرية الأكاديمية وأثرها بتحقيق السعادة في مكان العمل: حالة دراسية في كلية النور الجامعة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 29.

7. درويش، محمود أحمد (2018) مناهج البحث في العلوم الإنسانية. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
8. زكي، محمد حمدي (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح
9. زيد، زهراء عامر، كاظم، سميرة عبد الحسين (2019): الحرية الأكاديمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 2.
10. الزبيدي، مفيد. (2000) التعليم الجامعي ومشكلات البحث العلمي، الحرية الأكاديمية نموذجاً. بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، الواقع والطموح تحرير شادية التل، 12 – 14 صفر.
11. شقير، محمد. (2003): الحرية الأكاديمية في الجامعات الأجنبية السعودية. مجلة الفصيل، ع(325).
12. الطويل، هاني عبد الرحمن (1999): الإدارة التعليمية مفاهيم وافاق، عمان، دار وائل للنشر.
13. عباس علي سلمان (2021). قياس أبعاد القيادة المرنة لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 27 ، العدد 111، الصفحات 209-223.
14. عجبل، سامية هاني (2019). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي: (دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء النجف بابل). مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7 العدد 25، الصفحات 34-62.
15. العمراني عبد الغني (2012). دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي. (ط 2) صنعاء دار الكتاب الجامعي، اليمن.
16. محروس، سجي رياض عباس (2021). القيادة المرنة وعلاقتها بالأداء المميز لدى العاملين في المؤسسات الصناعية : دراسة استطلاعية في شركة الصناعات الخفيفة. مجلة الدراسات المستدامة المجلد 5 العدد 2 الصفحات 1064-1083
17. محسن محمد جعفر كاظم (2023). القيادة المرنة ودورها في تحقيق السلوك الإداري المميز لدى العاملين في هيئة الإعلام والاتصالات مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 5، 34-35.
18. المشهداني، سعد سلمان (2019). منهجية البحث العلمي الطبعة الأولى. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

#### ثانياً: الأجنبية

- 1- Moriano, J.A. Molero, F. Laguía, A. Mikulincer, M. Shaver, P.R. (2021), Security Providing Leadership: A Job Resource to Prevent Employees' Burnout. Int. J. Environ. Res. Public Health, 18, 12551.
- 2- Scott, Joan, (1996). "Academic Freedom as an Ethical Practice in the men and lovis, The future of Academic Freedom". The University of Chicago, P.P 163- 180 .

#### الملاحق

اسماء السادة الخبراء والمحكمين ومكان عملهم

| ت  | اسم المحكم واللقب العلمي  | مكان العمل                                                         | الاختصاص                           |
|----|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1  | أ.د.حسن علي السيد الدراجي | جامعة بغداد /كلية التربية ابن رشد/ قسم العلوم التربوية<br>والنفسية | الارشاد النفسي والتوجيه<br>التربوي |
| 2  | أ.د.بثينة منصور الحلو     | كلية الاداب /جامعة بغداد                                           | شخصية                              |
| 3  | أ.د.علي عواد الحلفي       | أداب /مستنصرية                                                     | شخصية                              |
| 4  | أ.د.كامل ثامر الكبيسي     | كلية التربية الاساسية/الجامعة المستنصرية                           | قياس وتقويم                        |
| 5  | أ.د.محمود كاظم محمود      | التربية /المستنصرية                                                | ارشاد                              |
| 6  | أ. د خليل ابراهيم رسول    | جامعة بغداد /كلية الآداب / قسم علم النفس                           | اختبارات ومقاييس                   |
| 7  | أ. د صفاء طارق حبيب       | جامعة بغداد /كلية التربية/ ابن رشد/قسم العلوم التربوية<br>والنفسية | قياس وتقويم                        |
| 8  | أ. د محمد انور محمود      | جامعة بغداد /كلية التربية/ ابن رشد/قسم العلوم التربوية<br>والنفسية | قياس وتقويم                        |
| 9  | أ.د.سناء مجول فيصل        | جامعة بغداد/كلية الاداب                                            | علم نفس عام                        |
| 10 | أ. د عبد الحسين رزوقي     | جامعة بغداد /كلية التربية/ ابن رشد/قسم العلوم التربوية<br>والنفسية | قياس وتقويم                        |

---

## Flexible Leadership and its Role in Achieving Academic Freedom in Government Universities

### Abstract

The current research seeks to identify flexible leadership and its role in achieving academic freedom in government universities. In order to achieve the research objectives, the researcher followed the descriptive correlational approach through a sample of university professors amounting to (150) professors from the University (Al-Mustansiriya, Baghdad, Iraq) according to a set of demographic variables, and in order to collect data and information, a questionnaire was designed consisting of two parts, the first on demographic variables and the second on the research variables, and after verifying the validity and reliability of the questionnaire and applying it to the current research sample, the study reached the following:

- The results of the analysis provide valuable insights into the relationship between flexible leadership and academic freedom in government universities in Baghdad.
- The results indicate a general positive perception and a medium degree of flexible leadership practices across the dimensions of organizational leadership, human leadership, flexible vision, and flexible communication.

Faculty members perceive leaders as actively involved in promoting open communication, motivating and engaging in decision-making, and caring for staff needs.

The analysis revealed a statistically significant positive relationship between flexible organizational leadership and academic freedom.

The study showed that the dimensions of flexible vision and flexible communication had the strongest associations with academic freedom, highlighting the importance of adapting vision and improving communication channels to enhance faculty engagement and loyalty.

Younger faculty members and more educated individuals tended to rate both leadership and academic freedom higher.

**Keywords:** Leadership, flexible, freedom, academic, universities.