

## A DESCRIPTIVE AND ANALYTICAL STUDY OF ADMINISTRATIVE LEADERSHIP PATTERNS AND ITS RELATIONSHIP TO JOB PERFORMANCE FOR FULL TIME EMPLOYEES AT KAFRELSHEIKH UNIVERSITY

Alazab, A. M.

Agric. Economics Dept., Rural Sociology Branch, Fac. Agric., Kafrelsheikh Univ.

دراسة وصفية تحليلية لأنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين  
المستديمين بالإدارة العامة لجامعة كفر الشيخ  
أشرف محمد العزب  
قسم الاقتصاد الزراعي - فرع المجتمع الريفي - كلية الزراعة - جامعة كفر الشيخ

### المخلص

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أهم أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين المستديمين بالإدارة العامة لجامعة كفر الشيخ، وقد تم تجميع البيانات اللازمة باستخدام المقابلة الشخصية من عينة عشوائية منتظمة من موظفي الإدارة العامة للجامعة بأقسامها المختلفة قوامها ١٣٨ موظف وموظفة تمثل ٤٦% من إجمالي العاملين المستديمين والبالغ عددهم ٢٩٨ موظف وقت جمع البيانات. وقد استعانت الدراسة بعشر متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد وهو الأداء الوظيفي. واستخدم لتحليل بيانات الدراسة أسلوب الارتباط البسيط والانحدار الخطي المتعدد التدرجي الصاعد، فضلا عن استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والدرجات المرجحة، واختباري 'ف'، و'ت'، ومعامل ثبات كرونباخ، والدرجات المعيارية، والتائية، وتم التحليل باستخدام برنامج (SPSS 17).

وتتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- ١- أظهرت النتائج الوصفية للدراسة الأهمية القصوى لممارسة النمط الديمقراطي في الإدارة، حيث يعد النمط القيادي الأمثل والذي يضمن تحقيق مستويات أداء وظيفي مرتفعة، دل على ذلك احتلال هذا النمط للمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية في الترتيب العام لأنماط القيادة الإدارية الثلاثة والتي تمارس كلها بدرجات متفاوتة بجامعة كفر الشيخ.
- ٢- أظهرت النتائج الوصفية المتعلقة بالأداء الوظيفي تأثر الأخير إيجابياً بدرجة الرضا الوظيفي للعاملين، والذي جاء في المقام الأول من حيث الأهمية النسبية في الترتيب العام لعبارات مقياس الأداء الوظيفي، والذي يدفع العاملين لبذل مزيد من الجهد، الأمر الذي يزيد من مستويات الأداء ويحسنها. كما انه وفي نفس السياق تبين أن استخدام العاملون للتقنية الحديثة في أعمالهم إنما يعد من العوامل الفاعلة في زيادة جودة الأداء الوظيفي.
- ٣- أظهرت نتائج اختبار الفروق بين متوسطي مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين الذكور والعاملين الإناث وجود فروق إيجابية لصالح الذكور، في إشارة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للذكور كان أفضل وأعلى من مستوى الأداء لدى الإناث.
- ٤- أكدت النتائج التحليلية أيضا على ريادة نمط القيادة الديمقراطي في تحقيق مستويات الأداء الأفضل، حيث قد تسببت ممارسة هذا النمط وحدها في زيادة مقابلة في مستوى الأداء الوظيفي بنسبة ٤٠,٥%، وهي نسبة مرتفعة إذا ما قورنت مثلا بإسهام متغير كمتغير السن الذي يمثل مؤشراً للخبرة الوظيفية، حيث لم يسهم بزيادة كبيرة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (٢,٦%).

### المقدمة والمشكلة البحثية

لا شك أن المنظمات الاجتماعية على اختلاف أشكالها وميادين وأحجام أعمالها إنما تحتاج إلى قيادات إدارية واعية تتحمل المسؤولية الأساسية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وبدون وجود تلك القيادات الواعية المسؤولة، فإنه قد يتعذر تحقيق الأنشطة المرغوبة، ومن ثم تتخبط المنظمات في سعيها نحو تحقيق الأهداف

والطموحات. وتعد القيادة الإدارية الفاعلة سلعة قيمة في ظل مجتمع منظمي يتسم بنقص الكفاءات القيادية، فمعظم المسئوليات والمهام الملقاة على عاتق المدير - (القائد الإداري) - لا يتحمل أعباؤها إلا القلة من الأفراد الذين تتوافر فيهم خصائص القيادة الجيدة، وعليه تحظى دراسات القيادة الإدارية باهتمام الدارسين - على اختلاف تخصصاتهم، حيث أنها من الموضوعات البيئية التي تتداخل حولها الاهتمامات العلمية، فتحظى باهتمام علماء الاجتماع والتنظيم الاجتماعي وعلماء الإدارة - حيث تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وكفاءة انجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وتستمد أهميتها القصوى كونها قادرة على توجيهه للاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في التأثير الإيجابي على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، لذا تحاول مختلف المؤسسات والمنظمات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتمهيتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية.

ويحتل الأداء الوظيفي أهمية ومكانة خاصة داخل المنظمة، باعتباره المحصلة النهائية لجميع الأنشطة بها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين فيها متميزاً، لذا يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقياداتها بمستويات وجودة الأداء فيها عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، لذلك فإن الأداء الوظيفي على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع العاملين فحسب، بل هو انعكاس قوى لقدرات ودوافع قياداتها الإدارية أيضاً. واستناداً إلى ما ذكره صومع (٢٠١١) من أن الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة إنما يتحدد في إطار البيئة المنظمة التي يعمل فيها الفرد سواء كانت داخلية أو مباشرة، وكذلك من خلال رغبة الفرد في العمل والتي تتحدد بدورها من خلال اتجاهات الفرد والمواقف المختلفة داخل المنظمة، كما تتحدد بالقدرة على العمل من خلال مهارات الفرد ومعارفه. ولما كانت أغلب الدراسات التي أجريت قد ركزت على معارف الفرد وقدراته وعلاقتها بالأداء، أو على رغبة الفرد في العمل من خلال دراسة الاتجاهات والمواقف وتأثيرها على الأداء، فقد روى أنه من الأهمية التركيز على البيئة الداخلية لما لها من أثر مباشر على الأداء ولكونها لم تحظ بالقدر المناسب من الدراسة والبحث وهي مثقلة في الدراسة الحالية بالرغبة في التعرف على أنماط القيادة الإدارية المختلفة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمة.

وتعد جامعة كفر الشيخ - كمنظمة تعليمية حكومية - من أحدث الجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية، حيث صدر القرار الجمهوري رقم ١٢٩ في ٢٠٠٦/٤/١٩م بإنشائها، وقد جاء القرار استجابة لما تقتضيه متطلبات عملية التنمية المستدامة في مصر، من حيث الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية من ناحية، وللحاجيات المتزايدة لتوسيع القدرة الاستيعابية للتعليم الجامعي من خريجي المدارس الثانوية العامة والفنية وإتباع سياسة التوسع في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من ناحية أخرى، وتلعب الجامعة دوراً هاماً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية المتواصلة في ريف وحضر المحافظة (استراتيجية جامعة كفر الشيخ "٢٠٠٧ - ٢٠١٢"، ٢٠١٠). والجامعة الوليدة شأنها في ذلك شأن أي منظمة إنما تحتاج إلى القيادات الإدارية الواعية لتتمكن من توجيه جهود موظفيها بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، كذلك فإن ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تناسب خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم الوصول إلى مستويات الأداء الوظيفي المطلوبة من رؤسائهم، مما قد يؤدي بهذه القيادات إلى اللجوء لاستخدام أنماط قيادية تتسم بالعنف للتغلب على أوجه النقص في العمل الإداري مما يضاعف من مشكلات العمل وبالتالي للتأثير سلباً على الفعالية الإدارية في الجامعة. وانطلاقاً من مبدأ ضرورة خدمة البحث العلمي التطبيقي للمجتمع والبيئة المحيطة، فإن خدمة الجامعة ذاتها والتي تترعى الأعمال البحثية المختلفة لا بد وأن يأتي في طليعة اهتمامات الباحثين على اختلافها، وبناءً على ذلك، وعلى ما سبق عرضه فإن هذه الدراسة معنية بالتعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة بجامعة كفر الشيخ، وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين المستفيدين بإدارة الجامعة، وذلك للوقوف على النمط القيادي الأمثل الذي يمكن معه تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي بما يضمن رقى العمل الجامعي وتقدمه.

أهداف الدراسة

تستهدف هذه الدراسة بصفة أساسية التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة بجامعة كفر الشيخ، وأثر كل نمط منها على الأداء الوظيفي للعاملين المستفيدين بإدارة الجامعة. ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- أ- التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة بالإدارة العامة لجامعة كفر الشيخ.
- ب- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين المستفيدين بإدارة الجامعة.
- ج- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بين العاملين المستفيدين بإدارة الجامعة تعزى للنوع.

- د- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بين العاملين المستديمين بإدارة الجامعة تعزى للنشأة.
- هـ- الوقوف على أهم محددات الأداء الوظيفي للعاملين المستديمين بإدارة الجامعة.

### الإطار النظري والاستعراض المرجعي

لقد انتشرت المنظمات الاجتماعية انتشاراً واسعاً في المجتمع الحديث، انتشاراً جعل العديد من العلماء وعلى رأسهم Robert Perthus يتبنى اتجاهها مؤداه أن المجتمع الحديث هو مجتمع المنظمة. ولقد دعم Etzioni هذا الاتجاه حيث يرى أننا ومنذ الولادة وحتى الوفاة مروراً بمناشط الحياة المختلفة من تعليم وتعبّد وطلب للاستشفاء وقضاء لوقت الفراغ نحتاج للمنظمات، حيث لا تتم هذه المناشط وغيرها إلا في المنظمات (Etzioni, 1964). وتعمّد فكرة إنشاء المنظمات على مبدأ هام وهو أن الفرد وحده ليس قادراً على تحقيق وإشباع حاجاته بسبب افتقاره للوقت والجهد والقوة والاحتمال حيث يجد نفسه في حاجة مستمرة للعون والمساعدة من الآخرين لتحقيق وإشباع هذه الحاجات (كشك، 1998).

ويذكر عبد الرحمن (٢٠١٠) أن المنظمات من أكثر أشكال البنيان الاجتماعي كفاءة في تحقيق الأهداف المختلفة التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها، لذا فإن المجتمع حينما يكتشف نقصاً معيناً في أحد جوانبه الحياتية، فإنه يسعى إلى تنظيم أبنائه في أشكال محددة من المنظمات رغبة في سد هذا النقص. ويلخص كذلك أهمية الوجود المنظمي في: تحقيق مزيد من التخصص والكفاءة في أداء العمل عن طريق تقسيم العمل بين الأفراد، وكذا الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا ورأس المال الكثيف مع توفير التكاليف، بالإضافة إلى إمكانية التعامل مع البيئة حيث أن المنظمة أقدر من الأفراد على التحدي أمام المنافسين والتأثير على الحكومة وفي المنظمات الأخرى، كما أنها أكثر قدرة على التفاوض لتقليل التكاليف، وأخيراً تتميز المنظمات بقدرتها على فرض السيطرة على العاملين فيها، فالمنظمة تتمتع بهيئة ونفوذ أكثر من للفرد مما يساعدها على فرض سيطرتها على المديرين والعمال لصالح الطرفين.

وتحقق إمكانية فرض السيطرة على العاملين في المنظمة - لتحقيق أهدافها المختلفة - من خلال ما يعرف بالقيادة الإدارية، والتي توجه سلوك الأفراد وتنسق جهودهم وتعمل على موازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية (الشريف، ٢٠٠٤). والقيادة Leadership عموماً هي ظاهرة اجتماعية تلقائية تحدث في سياق عملية التفاعل بين أفراد أية جماعة صغرت أم كبرت بما يترتب عليه من توجيه السلوك الاجتماعي المتعلق بأهداف جماعية ترتبط بإشباع حاجات كل أو جزء من أعضاء الجماعة. والقيادة حاجة اجتماعية تظهر لتحقيق وظيفة مهمة لأي جماعة، وهي صيانة Sustaining للكيان الاجتماعي للجماعة، حيث تنصدي قوى التفكير الكامنة في السلوك الفردي لأعضاء الجماعة. وتتشأ ظاهرة القيادة عندما تقابل محاولات فرد أو أكثر من أعضاء الجماعة للتأثير في سلوك باقي أعضائها بالاستجابة، أي قبول للتبعية Subordination من قبل باقي أعضاء الجماعة سواء جميعهم أو الشق الأكبر منهم في موقف معين أو تحت ظروف محددة، يتحدد مداها ونطاقها بدنيامية العلاقات بين القائد وتابعيه، وسياق وأهداف عملية التفاعل بينهم (نوار و الشافعي، ٢٠٠٨). والقيادة هي إحدى خصائص الجماعة، لذا فإن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عملية القيادة، هذا العنصر الذي بدأ يلقي مؤخراً عناية واهتماماً متزايداً داخل المنظمات المختلفة، وحتى تتمكن كل منظمة من تحقيق الانتماء الأمثل في القوى البشرية التي تدير العمل داخلها، فقد أصبح من الضروري توفير القيادة الرشيدة التي تستطيع توفير كل ما يلزم للعاملين من وسائل التحفيز، وتتمكن بالتعاون معهم من إنجاز المهام الموكولة إليهم (طلوقان، 1991).

أما مفهوم القيادة الإدارية Administrative Leadership فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة لكنه يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية في المنظمة، فالقيادة الإدارية محوراً للنشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري، بينما تركز القيادة على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد (الشريف، ٢٠٠٤). ويعرف White (1962) القيادة الإدارية على أنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة، كما يرى المزروع (1999) أن القيادة الإدارية هي صلاحية الشخص المنتخب من قبل الجماعة أو المعين من خارجها بمقتضى القوانين واللوائح لاتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وإشباع رغبات التابعين بماله من قدرة على التأثير والإقناع مستخدماً في ذلك أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة. وتنتظر الدراسة الحالية للقيادة الإدارية على أنها " الدور أو الأدوار التي يقوم بها المدير عن طريق التأثير

في مرؤوسيه أفراداً وجماعات، بما يخلق الدافعية لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تضاهير مجهوداتهم المشتركة\*.

وتتبع أهمية القيادة الإدارية من كونها العملية التي من دونها لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج، وبدونها لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل، ومن ثم تخطيط تقدمها وإزدهارها البعيد، ويصعب على المنظمة بدون القيادة الإدارية التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة، وأخيراً فإن تصرفات القائد الإداري وسلوكياته إنما تمثل الحافز للأفراد وتنفعهم لتحقيق أهداف المنظمة (علاقي، ١٩٩٨).

ويذكر حراجي (١٩٩٧) أن هناك العديد من المعايير التي تطرق إليها العلماء في تحديد وتصنيف الأنماط المختلفة للقيادة الإدارية، منها التصنيف القائم على الوضع القانوني للقائد، أو نوع الصلة بين القائد والتابعين، أو طريقة المجازاة. ويعد التصنيف القائم على معيار الأسلوب أو الطريقة المتبعة في القيادة الأكثر شيوعاً في الفكر الإداري - والذي تتبناه الدراسة الحالية - وهو يصنف القيادات الإدارية إلى ثلاثة أنماط وهي: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الحرة (الفوضوية)، ونمط القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية - التسلطية). ويمكن عرض هذه الأنماط الثلاثة كما وردت لدى الشريف (٢٠٠٤) كما يلي:

١- نمط القيادة الديمقراطية: ويستند هذا النمط إلى ركائز ثلاث هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض العديد من سلطاته لمرؤوسيه ويبتشر مهام عمله من خلال جماعة التنظيم. ويقوم هذا النمط على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم في دعم سياسات المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بينهم، وهي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة طاقاتهم الإنتاجية. وتؤدي ممارسة هذا النمط إلى تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه، وتحقيق الأمن والاستقرار في نفس المرؤوسين والذي يدفعهم إلى مزيد من الإنتاج، كما يتيح هذا النمط الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم، وكذلك غرس عامل الانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها.

٢- نمط القيادة الحرة (الفوضوية): ويطلق عليها القيادة المنطلقة أو غير الموجهة، وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد ويقوم هذا النمط على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرار، ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة ولا يحاول أن يؤثر في مرؤوسيه. ويتم هذا النمط بإعطاء القائد للمرؤوسين الحرية الأكبر لممارسة النشاط وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، كما يفوض القائد سلطاته على أوسع نطاق. وترى معظم الأدبيات أن هذا النمط غير مجدي في التطبيق العملي حيث يؤدي إلى تفكك جماعة العمل، وقندان التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وضعف روح المبادرة والابتكار، وسيادة روح الفردية.

٣- نمط القيادة الأوتوقراطية: ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية، وتكثور حول محور واحد وهو إخضاع كل أمور التنظيم لسلطة القائد الذي يقود التنظيم بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون مناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبى القائم على التهديد والتخويف.

ويميز الشريف (٢٠٠٤) نقلاً عن هاشم بين ثلاثة أشكال رئيسية للقيادة الاستبدادية وهم: القائد الأوتوقراطي المتشدد وهو المحتكر لكل صغيرة وكبيرة في التنظيم، والقائد الأوتوقراطي الخير يستخدم قليل من العقاب مع بعض الثناء والإطراء على المرؤوسين ليضمن ولاءهم لتنفيذ قراراته، والقائد الأوتوقراطي النادر أو اللبيق وهو الذي يوهم مرؤوسيه بمشاركتهم له في صنع القرار رغم انفراذه باتخاذ القرارات. ويمكن القول أن هذا النمط الإداري لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وأن آثاره السلبية على المدى البعيد أكثر من النتائج الإيجابية التي يمكن أن يحققها في المدى القريب.

ويرتبط مفهوم القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم كالأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، حيث أنه كلما تحسنت أنماط القيادة الإدارية، كلما ساهم ذلك في الارتقاء بجودة أداء العاملين في المنظمة وكذا ارتفعت مستويات رضاهم الوظيفي. ويعرف هلال (١٩٩٦) الأداء الوظيفي على أنه النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة، كما يعرفه معجم المصطلحات الإدارية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب. ويعرفه عاشور (١٩٩٤) على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة.

هذا ويتأثر الأداء الوظيفي بعوامل عدة على رأسها الموظف وما يمتلكه من معرفة، ومهارة، وقيم واتجاهات، ودوافع خاصة بالعمل، والوظيفة بما تواجهه من تحديات، والموقف بما يتضمنه من مناخ للعمل وإشراف وهيكل تنظيمي (الشريف، ٢٠٠٤).

ويقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة " قيام العاملين (المرووسين) بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسئوليات التي تحددها قيادات جامعة كفر الشيخ، وتحقيق الوظائف التي يشغلونها ". وترجع أهمية مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة، وأن قدرة المنظمة على الانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل نموها وتقديمها إنما يتوقف على مستويات الأداء فيها، وفي الأجهزة الحكومية يلاحظ أن العاملين قد تقلل مستويات اهتمامهم بالأداء عن اهتمام القادة به، وقد يؤدي ذلك بالقيادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرووسين بهتف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسئوليات التي يكلفون بها حتى تتحقق النتائج الفعلية التي ترغب المنظمات في بلوغها (سليمان، ١٩٨٧).

ويعد السواط (١٤٠٩هـ) أهمية قياس الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في : تحديد مدى تحقيق الأهداف، والتعرف على الصعوبات التي واجهت تحقيق الأهداف، والمساهمة في الحصول على معلومات وحقائق يمكن استخدامها في تقييم الأداء وفي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، وكذا توجيه المسئولين نحو وضع برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين، بالإضافة إلى التأكد من مدى التزام العاملين بالنظم والقواعد المحددة للعمل، والتمكين من اقتراح نظم للحوافز والترقي والحوافز التي تمنح للعاملين نتيجة أدائهم، وأخيرا التقدير الأمثل للأدوات والموارد المطلوبة لإنجاز العمل.

ولقد تعددت وتتوعدت الدراسات التي اهتمت بالأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات الأداء الوظيفي، وفي هذا السياق أشارت نتائج دراسة الشريف (٢٠٠٤) إلى وجود علاقة ارتباط دالة وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي السائد بإمارة مكة المكرمة ومستوى الأداء الوظيفي، كما توصلت دراسة الرشودي (٢٠٠٢) إلى وجود علاقة موجبة ومعنوية بين المهارات القيادية وتنمية هذه المهارات لدى ضباط الشرطة من جهة وبين فعالية الأداء الوظيفي لهم من جهة أخرى. وقد بينت نتائج دراسة عيد (٢٠٠٠) أن النمط القيادي التسويقي هو النمط الأكثر شيوعا لدى مديري المدارس الثانوية يليه النمط التشاركي ثم النمط التسلطي ثم النمط التفاوضي. كما خلصت دراسة المزروع (١٩٩٩) إلى أن المديرون في القطاعين الحكومي والخاص يمارسون النمط القيادي الديمقراطي بدرجة مرتفعة بينما يمارسون النمط الدكتاتوري والحر بدرجات متوسطة وقليلة، وكذلك فإن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في كلا القطاعين الحكومي والخاص كان متوسطا ومرتفعا على الترتيب. وأشار حسان والصيد (١٩٨٦) إلى أن النمط القيادي السائد في المدارس المتوسطة، والمدارس الابتدائية في غزة، كان النمط الديمقراطي يليه النمط الاوتوقراطي ثم النمط الفوضوي. أما دراسة الشيخ (١٩٩٤) فقد توصلت إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين المستوى التعليمي للموظف وفعالية أدائه الوظيفي، كما كان لأسلوب الإدارة المتبع أثره الإيجابي على أداء العاملين، كما كان للمركزية، والاختلال في نظام توزيع الحوافز، والتجميد الوظيفي (عدم الترقية) أثرها السلبي على الأداء الوظيفي للعاملين. وكذلك أوضحت نتائج دراسة طوقان (١٩٩١) وجود فروق دالة ومعنوية بين متوسط إجابات المعلمين على استبانته الرضا الوظيفي تعزى إلى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية التي يعملون بها. وقد استفادت للدراسة الحالية من نتائج تلك الدراسات في إثراء إطارها النظري، وفي بناء منهجية وأداة الدراسة.

## الإجراءات البحثية وخصائص العينة البحثية

### أولاً : الإجراءات البحثية

#### ١- منهج البحث

في ضوء أهداف البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع وذلك بصورة كمية، والذي لا يقف عند حصد جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الواقع وتحسينه. واستخدم الباحث مدخل المسح الاجتماعي بالمدينة حيث يتناول عينة من العاملين المستفيدين بالإدارة العامة لجامعة كفر الشيخ.

وهو المكان الذي أجرى فيه البحث، وقد تحددت في الإدارة العامة لجامعة كفر الشيخ بأقسامها

ويقصد بالمجال البشري الأفراد الذين ستطبق عليهم أدوات البحث وتشملهم الدراسة، وقد تحددت شاملة البحث في جميع العاملين المستديمين بالإدارة العامة لجامعة كفر الشيخ - بأقسامها المختلفة - وعددهم ٢٩٨ موظف، سحبت منهم عينة عشوائية منتظمة (من واقع كشوف الموظفين) بنسبة ٤٦% ليبلغ بذلك حجم العينة ١٣٨ موظفاً تم استيفاء البيانات منهم جميعاً بنسبة ١٠٠% وذلك باستخدام الاستبيان بالمقابلة الشخصية.

يقصد بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي تم جمع البيانات فيها من المبحوثين، حيث تم جمع البيانات الميدانية المطلوبة لهذه الدراسة خلال شهر أغسطس ٢٠١٠، وقد استغرق استيفاء كل استمارة ساعة في المتوسط.

استخدمت الدراسة ١١ متغيراً بحثياً منها، ١٠ متغيرات مستقلة، ومتغير تابع واحد. وقد تم قياسها

- ١- النوع : حيث أعطى الذكر (١)، والأنثى (٢).
- ٢- السن : تم قياسه بالرقم الخام لعدد سنوات العمر وقت تجميع البيانات، وقد بلغ متوسط الأعمار ٤٠ سنة، بانحراف معياري ١٠,٧ سنة.
- ٣- النشأة : حيث أعطيت النشأة الريفية (١)، والنشأة الحضرية (٢).
- ٤- التعليم: وقيس بدرجات تعادل عدد سنوات التعليم التي أتمها المبحوث بنجاح حتى وقت تجميع البيانات، حيث أعطى المبحوث الذي أتم شهادة التعليم الأساسي (٦) درجات، والذي أتم الشهادة الإعدادية (٩) درجات، والحاصل على الثانوية العامة أو ما يعادلها (١٢) درجة، والحاصل على مؤهل فوق متوسط (١٤) درجة، والحاصل على مؤهل عالي (١٦) درجة. وبلغ المتوسط الحسابي ١٤,٥ درجة، والانحراف المعياري درجتان.
- ٥- الخبرة الوظيفية: وتم قياسها بسؤال المبحوث عن عدد السنوات التي أمضاها عاملاً في الوظيفة الحالية سواء كان توظفه في ظل إدارة جامعة طنطا فرع كفر الشيخ قبل عام ٢٠٠٦، أو بعد ذلك في جامعة كفر الشيخ، حيث قد تغيرت مواقع بعض العاملين بالجامعة الجديدة عقب إنشائها. وقد بلغ المتوسط الحسابي ١٠,١ سنة، بانحراف معياري مقداره ٨,٦ سنة.
- ٦- التدريب: وهو متغير مركب تم قياسه بمتوسط مجموع الدرجات المعيارية الثمانية لأربعة متغيرات فرعية وهي : متغير عدد الدورات التي حصل عليها المستبين في مجال وظيفته الحالية، ومتغير مدى توافق الدورات التدريبية مع حاجة العمل من حيث كونها متوافقة توافقاً تاماً (٣)، أو توافق متوسط (٢)، أو غير متوافقة (١). وكذلك متغير مدى الاستفادة من تلك الدورات في تحسين الأعمال من حيث كونها مفيدة بدرجة كبيرة (٤)، أو بدرجة متوسطة (٣)، أو بدرجة ضعيفة (٢)، أو غير مفيدة (١). وكذلك متغير ملائمة التدريب للوظيفة الحالية وقيس بسؤال المستبين إلى أي مدى توظف الجامعة العاملين في الأعمال التي يتلقون تدريباً بشأنها وكانت الإجابات بدائماً (٤)، وأحياناً (٣)، ونادراً (٢)، ولا (١) . وقد بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التدريب ٥٠ درجة، بانحراف معياري قدره ١٠ درجات.
- ٧- ملائمة بيئة العمل: وهو متغير مركب تم قياسه بمتوسط مجموع الدرجات المعيارية التثنية لثلاثة متغيرات فرعية وهي: متغير الكثافة الوظيفية وقيس بمتوسط عدد العاملين معاً في حجرة واحدة، ومتغير حالة المبنى وقيس بسؤال المستبين عن حالة المبنى الذي يعمل فيه من حيث كونها جيدة (٣)، أو متوسطة (٢)، أو متهالكة (١). ومدى كفاية تسهيلات العمل من مكاتب ودواليب ومقاعد وحاسبات آلية ومرآوح وتليفونات وغيرها من حيث كونها كافية جداً (٣)، وكافية لحد ما (٢)، وغير كافية على الإطلاق (١). وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير ٥٠ درجة، بانحراف معياري قدره ١٠ درجات.
- ٨- نمط القيادة الديمقراطي : وتم قياسه بمقياس مكون من أربعة عشر بنداً تعكس إيجابيتها ممارسة القيادة للنمط الديمقراطي في الإدارة وهذه البنود هي : ١- يشجع رئيس العمل المباشر العاملين على الإبداع

فى أسلوب العمل، ٢- يوزع رئيس العمل المباشر المهام على العاملين وفق قدراتهم، ٣- يشجع رئيس العمل المباشر المناقشة الجماعية لأساليب وطرق إنجاز العمل، ٤- يشترك رئيس العمل المباشر العاملين فى تخطيط العمل، ٥- يطرح رئيس العمل المباشر أفكاره على العاملين لمناقشتها واتخاذ قرار بشأنها، ٦- يشارك رئيس العمل المباشر العاملين فى احتفالاتهم بمناسبةاتهم الخاصة، ٧- يطبق رئيس العمل المباشر اللوائح المنظمة للعمل بمرونة وفق طبيعة الموقف، ٨- يشجع رئيس العمل المباشر العاملين على إبداء الرأي فى تخطيط العمل وتنفيذه، ٩- يحرص رئيس العمل المباشر على التأكد من تنسيق الجهود بين العاملين معه، ١٠- يبادر رئيس العمل المباشر بتفويض بعض صلاحياته للعاملين معه، ١١- ينظر رئيس العمل المباشر للمشكلات التي تواجه الأداء على أنها مشكلات متجددة، ١٢- يتبنى رئيس العمل المباشر الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون معه، ١٣- يؤمن رئيس العمل المباشر أن المشاركة فى اتخاذ القرارات أساس الإدارة الفعالة، ١٤- يمنح رئيس العمل المباشر العاملين صلاحيات تتناسب والمسئوليات المنوطة بهم. وقد تراوحت الاستجابات على هذه البنود بين يحدث دائما (٥)، ويحدث أحيانا (٤)، ويحدث نادرا (٣)، ولا يحدث (٢)، ولا يحدث مطلقا (١). وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير ٥٨,٨ درجة بانحراف معياري بلغ ٧,٨ درجة. هذا وقد بلغت قيمة معامل ثبات هذا المقياس Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) (٠,٨٥٠)، وهى قيمة مرتفعة تدل على ثبات المقياس وصلاحيته لأغراض القياس.

٩- نمط القيادة الحر (الفضوي) : وتم قياسه بمقياس مكون من أربعة عشر بنداً تعكس إيجابيتها ممارسة القادة للنمط الفضوي فى الإدارة وهذه البنود هي : ١- يوافق رئيس العمل المباشر على الأساليب التي يجدها العاملون مناسبة لإنجاز العمل، ٢- يتأثر رئيس العمل المباشر عادة برغبات العاملين معه، ٣- يتقبل رئيس العمل المباشر أي تغيير يقترحه العاملون فى أسلوب العمل، ٤- يعطى رئيس العمل المباشر العاملين الحرية الكاملة لإنجاز أعمالهم ، ٥- يتساهل رئيس العمل المباشر مع العاملين المقصرين فى أداء واجبهم ، ٦- يرى رئيس العمل المباشر أن الإدارة العليا لديها دوما حلول جاهزة لكل مشكلة ، ٧- يفوض رئيس العمل المباشر كل صلاحياته للعاملين معه حسب تخصصاتهم ومواقعهم ، ٨- يتردد رئيس العمل المباشر عادة فى اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ، ٩- يتجنب رئيس العمل المباشر التدخل فى النزاعات التي تحدث بين العاملين ، ١٠- يتهرب رئيس العمل المباشر أحيانا من مواجهة مشكلات العمل ، ١١- يترك رئيس العمل المباشر للعاملين اختيار الواجبات التي تناسب رغباتهم، ١٢- يسمح رئيس العمل المباشر للعاملين بالاجتهاد الشخصى فى حل المشكلات ، ١٣- لا يهتم رئيس العمل المباشر بالترف على ميول العاملين واهتمامهم ، ١٤- لا يهتم رئيس العمل المباشر بتركيز أي سلطة من سلطات العمل بيده. وقد تراوحت الاستجابات على هذه البنود بين يحدث دائما (٥)، ويحدث أحيانا (٤)، ويحدث نادرا (٣)، ولا يحدث (٢)، ولا يحدث مطلقا (١). وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير ٤٦,٣ درجة بانحراف معياري بلغ ٦,٣ درجة. هذا وقد بلغت قيمة معامل ثبات هذا المقياس Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) (٠,٦٧٥)، وهى قيمة مرتفعة تدل على ثبات المقياس وصلاحيته لأغراض القياس.

١٠- نمط القيادة الأوتوقراطي (الاستبدادي) : وتم قياسه بمقياس مكون من أربعة عشر بنداً تعكس إيجابيتها ممارسة القادة للنمط الاستبدادي فى الإدارة وهذه البنود هي : ١- يلتزم رئيس العمل المباشر التزاما حقيقيا بالتعليمات واللوائح التنظيمية ٢- يلزم رئيس العمل المباشر العاملين بتحقيق مستويات الأداء التي تريد إنجازها العمل، ٣- يحرص رئيس العمل المباشر على أن يكون المتحدث الرسمي باسم العاملين ، ٤- يرى رئيس العمل المباشر أن تبادل الآراء مع العاملين فيه مضيعة للوقت، ٥- يميل رئيس العمل المباشر لتركيز سلطة العمل فى يده، ٦- يتردد رئيس العمل المباشر قبل إعطاء أى نوع من الحرية للعاملين معه، ٧- يقضى رئيس العمل المباشر وقتا طويلا مع العاملين لمناقشة تفاصيل مشاكل العمل، ٨- يطالب رئيس العمل المباشر العاملين بتنفيذ الخطط دون الإسهام فى وضعها، ٩- يوزع رئيس العمل المباشر الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم، ١٠- يقرر رئيس العمل المباشر بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه، ١١- يفرض رئيس العمل المباشر سياسة موحدة لسير العمل، ١٢- يتجنب رئيس العمل المباشر تغيير أسلوب العمل الذى اعتاده، ١٣- ينفرد رئيس العمل المباشر باتخاذ القرارات فى العمل، ١٤- لا يسمح رئيس العمل المباشر بطرح أفكاره للمناقشة مع العاملين. وقد تراوحت الاستجابات على هذه البنود بين يحدث دائما (٥)، ويحدث أحيانا (٤)، ويحدث نادرا (٣)، ولا يحدث (٢)، ولا يحدث مطلقا (١). وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير ٥١,٠ درجة بانحراف

معياري بلغ ٧,١ درجة. هذا وقد بلغت قيمة معامل ثبات هذا المقياس Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) (٠,٧٠٥)، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات المقياس وصلاحيته لأغراض القياس.

ب- قياس المتغير التابع:

الإداء الوظيفي: وتم قياسه بمقياس مكون من اثني عشر بنداً تعكس إيجابيتها أداءً وظيفياً مرتفعاً، وهذه البنود هي: ١- مشاركتي في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين مستوى أدائي الوظيفي ٢- حصولي على الترقية في مواعيدها يشجعني على أداء مسؤولياتي الوظيفية بكفاءة، ٣- شعوري بالرضا عن وظيفتي يدفعني لبذل المزيد من الجهد في العمل، ٤- استخدام التقنية الحديثة (التكنولوجي) يساهم في تحسين مستوى الأداء، ٥- تفهم القادة لمشاعري واحتياجاتي يحسن من مستوى أدائي لوظيفتي، ٦- حرص القيادة الجامعية على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، ٧- حزم القيادة الجامعية في مختلف المواقف يحسن من مستوى الأداء، ٨- تشجيع القادة وثناؤهم على مجهودات العاملين يدفع للارتقاء بالأداء الوظيفي، ٩- توفير الرعاية الصحية للعاملين بالجامعة بالمستوى اللائق يحسن الأداء الوظيفي، ١٠- توفير الرعاية الترفيحية للعاملين بالجامعة يحسن الأداء الوظيفي، ١١- تقبل القادة للمقترحات الخاصة بالعمل يشجع العاملين على التجديد والإبداع في أساليب العمل، ١٢- عدالة نظم الحوافز بين الإدارات والأقسام المختلفة يساعد على أداء العمل بصورة أفضل. وقد تراوحت الاستجابات على هذه البنود بين متوافر دائماً (٥)، ومتوافر (٤)، ومتوافر لحد ما (٣)، وغير متوافر (٢)، وغير متوافر على الإطلاق (١)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير ٤٩,٣ درجة بانحراف معياري بلغ ٩,١ درجة. هذا وقد بلغت قيمة معامل ثبات هذا المقياس Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) (٠,٨٨٨)، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات المقياس وصلاحيته لأغراض القياس.

٤- الاختبار المبدئي لاستمارة الاستبيان:

تم اختيار الاستمارة مبدئياً Pretest بعد تصميمها على عينة مكونة من ثلاثين مستبين من خارج عينة الدراسة، حيث تم تعديل بعض الأسئلة وإعادة صياغة بعضها كما تم حذف بعض الأسئلة وإضافة البعض الآخر.

٥- الفروض البحثية

بناء على الاستعراض المرجعي، وما كشفت عنه نتائج الدراسات السابقة، ووفقاً لأهداف الدراسة

الحالية تم صياغة الفروض البحثية الآتية:

- أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي بين العاملين المستديمين بإدارة الجامعة تعزى للنوع.
- ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي بين العاملين المستديمين بإدارة الجامعة تعزى للنشأة.
- ج- توجد علاقة ارتباطية بين كل متغير من المتغيرات الثمانية المستقلة الآتية وهي: السن، والتعليم، والخبرة الوظيفية، والتدريب، وملازمة بيئة العمل، ونمط القيادة الديمقراطي، ونمط القيادة الحر، ونمط القيادة الأوتوقراطي، وبين متغير الأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- د- تسهم المتغيرات المستقلة الثمانية سالفة الذكر إسهاماً معنوياً فريداً في تفسير جزء من التباين في متغير الأداء الوظيفي.

٦- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاستعانة بأكثر من أسلوب إحصائي لتحليل بيانات هذه الدراسة، كالتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لوصف المتغيرات المختلفة، كما استخدمت الدرجات المعيارية والثانية لمعايرة بعض المتغيرات المركبة المختلفة في وحدات قياسها وقد استخدمت المعادلة الآتية في حساب الدرجات التائية:  $T_{xi} = 10z_{xi} + 50$  حيث  $T_{xi}$  هي الدرجات التائية للمتغير  $x_i$ ، و  $z_{xi}$  هي الدرجة المعيارية المحسوبة للمتغير  $x_i$  وفقاً للمعادلة الآتية:

$z_{xi} = \frac{x_i - \bar{x}}{SD}$  حيث  $x_i$  مفردات المتغير  $x_i$ ،  $\bar{x}$  المتوسط الحسابي،  $SD$  هي الانحراف المعياري (Weinbach & Grinnell, 1991). كما استخدم معامل الارتباط البسيط للتعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية الثنائية بين المتغيرات التي تضمنتها الدراسة، وكذلك تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدرجي المساعد (Stepwise Multiple Regression (Forward Solution)، واختبار t-test للتعرف على الفروق بين المتوسطات، كما استخدم معامل ثبات كرونباخ (ألفا) Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) لتقدير مدى اتساق المكونات الداخلية للمتغيرات المركبة واستخدم اختبار "F" تم للحكم على معنوية النماذج التحليلية، واستخدام اختبار "t" لت' اختيار معنوية العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في معادلات تحليل الانحدار الخطي. وتراوحت مستويات المعنوية المستخدمة من ٠,٠٠١ إلى ٠,٠٥ على



الأقل كأساس للحكم على معنوية العلاقات المحسوبة، وتم التحليل باستخدام الحاسب الآلي بالاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم (SPSS version 17).  
**ثانياً : خصائص عينة الدراسة**

يتضح من الجدول رقم (1) أن العينة البحثية ضمت ٧٩ موظفاً ذكراً يمثلون ٥٧,٢% من إجمالي العينة بينما كان عدد الموظفات الإناث ٥٩ موظفة بنسبة ٤٢,٨%، وبالنسبة لأعمار أفراد العينة فكانت النسبة الأكبر من الموظفين كبار سن (٤٥ عاماً فأكثر) حيث بلغ عددهم ٦٠ موظفاً وموظفة يمثلون ٤٢,٦% من إجمالي العينة. وعن النشأة فقد اتضح أن ٦٦ مبحوث بنسبة ٤٧,٨% نشأتم ريفية، بينما العدد المتبقي ويبلغ ٧٢ مبحوث يمثلون ٥٢,٢% من إجمالي العينة كانت نشأتم حضرية. وقد أظهرت بيانات الجدول والخاصة بتعليم أفراد العينة البحثية أن الغالبية العظمى منهم وعددهم ٧٧ مبحوث يمثلون ٥٥,٨% من إجمالي العينة حاصلين على مؤهل عالي (اليسانس / بكالوريوس) في إشارة إلى أن استجابة الغالبية العظمى من العينة قد تكون منطقية بشأن عبارات البحث لارتفاع مستوياتهم التعليمية. وعن الخبرة الوظيفية فقد اتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تراوحت سنوات خبرتهم من أقل من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، حيث بلغ عددهم ٧٩ مبحوثاً يمثلون ٥٧,٢% من إجمالي العينة، وقد يرجع ذلك إلى حداثة نشأة الجامعة ومن ثم فقد استحدثت وظائف جديدة لم يتسنى للغالبية العظمى من موظفي الإدارة -أكثر من النصف- أن تكون خبراتهم الوظيفية فيها مرتفعة. أما بالنسبة للتدريب مقاساً بعدد الدورات التدريبية التي حصل عليها العاملون في مجال الوظيفة الحالية، ومدى توافق هذه الدورات مع حاجة العمل، ومدى الاستفادة من هذه الدورات، وكذا ملاءمة التدريب لمتطلبات الوظيفة، فقد اتضح أن الغالبية العظمى من المبحوثين ٥٠ مبحوث يمثلون ٣٦,٢% من العينة مستوى تدريبهم متوسط. وأخيراً وبالنسبة لملاءمة بيئة العمل من حيث كثافة العاملين بالحجرة الواحدة، وحالة المبنى الذي يمارس فيه العاملون مهام ووظائفهم، ومدى كفاية تسهيلات العمل من مكاتب ودواليب ومقاعد وحاسبات آلية ومراوح وتليفونات وغيرها فقد كانت بيئة العمل ملائمة بدرجة متوسطة (٥٦ مبحوث يمثلون ٤٠,٦% من إجمالي العينة).

جدول رقم (١): خصائص عينة الدراسة

الخصائص	العدد	%	الخصائص	العدد	%
(١) النوع :			(٥) الخبرة الوظيفية :		
ذكر	٧٩	٥٧,٢	أقل من ٥ سنوات	٥٩	٤٢,٧
أنثى	٥٩	٤٢,٨	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٠	١٤,٥
			من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنوات	٣١	٢٢,٥
			من ٢٠ عاماً فأكثر	٢٨	٢٠,٣
(٢) السن :			(٦) التدريب :		
أقل من ٢٥ عاماً	١١	٧,٩	منخفض (٣٦-٤٥)	٤٧	٣٤,١
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ عاماً	٣٤	٢٤,٦	متوسط (٤٦-٥٤)	٥٠	٣٦,٢
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ عاماً	٣٣	٢٣,٩	مرتفع (٥٥-٦٣)	٤١	٢٩,٧
من ٤٥ عاماً فأكثر	٦٠	٤٢,٦			
(٣) النشأة :			(٧) ملاءمة بيئة العمل :		
ريفية	٦٦	٤٧,٨	منخفضة (٣٤-٤٣)	٣٣	٢٣,٩
حضرية	٧٢	٥٢,٢	متوسطة (٤٤-٥٣)	٥٦	٤٠,٦
			مرتفعة (٥٤-٦٣)	٤٩	٣٥,٥
(٤) التعليم :					
حاصل على الشهادة الإعدادية	١	٠,٧			
حاصل على مؤهل متوسط	٤٥	٣٢,٦			
حاصل على مؤهل فوق متوسط	١٣	٩,٥			
حاصل على مؤهل عالي (اليسانس / بكالوريوس)	٧٧	٥٥,٨			
حاصل على الماجستير / الدكتوراه	٢	١,٤			

## عرض النتائج البحثية ومناقشتها

أولاً: عرض النتائج البحثية

١- أنماط القيادة الإدارية السائدة بالإدارة العامة لجامعة كفر الشيخ:

لتحقيق الهدف الأول من أهداف الدراسة والخاص بالتعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة بجامعة كفر الشيخ، يوضح الجدول رقم (٢) استجابة أفراد العينة البحثية إزاء مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي لدى قادتهم.

جدول رقم (٢): استجابة أفراد العينة البحثية إزاء مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي لدى قادتهم

م	مدى توافرها	النسبة	يحدث دائماً	يحدث أحياناً	يحدث نادرًا	لا يحدث مطلقاً	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الخصائص			
											العدد	%		
١	يشجع رئيس العمل المباشر العاملين على الإبداع في أسلوب العمل	٩٤	٦٨,١	٢٢,٥	٦,٥	١,٤	٢	٤,٥٤	٠,٨٠	٢	العدد	%		
													١,٤	١,٤
٢	يوزع رئيس العمل المباشر المهام على العاملين وفق قدراتهم	٩٥	٦٨,٨	٢٠,٣	٥,٨	٢,٢	٣	٤,٥٠	٠,٨٩	٣	العدد	%		
													٢,٢	٢,٩
٣	يشجع رئيس العمل المباشر المناقشة الجماعية لأساليب وطرق إنجاز العمل	٨٧	٦٣,٠	٢٦,١	٧,٢	١,٤	٣	٤,٤٧	٠,٨٣	٤	العدد	%		
													٢	٢,٢
٤	يشرك رئيس العمل المباشر العاملين في تخطيط العمل	٦٦	٤٧,٨	٣٧,٠	٨,٧	١,٤	٧	٤,٢٤	٠,٩١	٩	العدد	%		
													١,٤	٥,١
٥	يطرح رئيس العمل المباشر أفكاره على العاملين لمناقشتها واتخاذ قرار بشأنها	٥٠	٣٦,٢	٤٦,٤	١١,٦	٤	٤	٤,١٠	٠,٩٢	١١	العدد	%		
													٤	٤
٦	يشترك رئيس العمل المباشر للعاملين في احتفالهم بمناسباتهم الخاصة	٧٢	٥٢,٢	٢٣,٩	٨,٧	١,٤	١٢	٤,٠٧	١,٢٣	١٢	العدد	%		
													٨	١٢
٧	يطبق رئيس العمل المباشر للوائح المنظمة للعمل بمرونة وفق طبيعة الموقف	٨٨	٦٣,٨	٢٩,٠	٥,٨	١	١	٤,٥٤	٠,٧٠	١	العدد	%		
													١	١
٨	يشجع رئيس العمل المباشر العاملين على إبداء الرأي في تخطيط العمل وتنفيذه	٦٤	٤٦,٤	٣٧,٧	٨,٧	١,٤	٨	٤,٢١	٠,٩٣	١٠	العدد	%		
													٢	٨
٩	يحرص رئيس العمل المباشر على التأكد من تصويق الجهود بين العاملين معه	٨٧	٦٣,٠	٢٢,٥	٩,٤	٠,٧	٦	٤,٤٢	٠,٨٨	٥	العدد	%		
													١	٦
١٠	يبدأ رئيس العمل المباشر بتفويض بعض صلاحياته للعاملين معه	٣٠	٢١,٧	٣٩,٩	١٩,٦	٣,٦	٢١	٣,٦٠	١,٠٩	١٣	العدد	%		
													٥	٢١
١١	ينظر رئيس العمل المباشر للمشكلات التي تواجه الأداء على أنها مشكلات مستجدة	٢١	١٥,٢	٢٨,٣	٢٥,٤	٢,٢	٣٢	٣,١٩	١,١٨	١٤	العدد	%		
													١١	٣٢
١٢	يتبنى رئيس العمل المباشر الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون معه	٧٥	٥٤,٣	٢٩,٧	٨,٧	٢,٢	٧	٤,٢٨	٠,٩٧	٧	العدد	%		
													٣	٧
١٣	يؤمن رئيس العمل المباشر أن المشاركة في اتخاذ القرارات أساس الإدارة الناجحة	٩٠	٦٥,٢	١٤,٥	١٥,٢	٢,٩	٣	٤,٣٦	١,٠١	٦	العدد	%		
													٤	٣
١٤	يمنح رئيس العمل المباشر العاملين صلاحيات تتناسب والمسئوليات المنوطة بهم	٦٧	٤٨,٦	٣٦,٢	١٠,١	١,٤	٥	٤,٢٦	٠,٨٩	٨	العدد	%		
													٢	٥
(١) الأكثر ممارسة											٤,٢٠		المتوسط العام المرجح للنمط الديمقراطي	

المصدر: جمعت وحسبت من استمارة الاستبيان

ويظهر الجدول أن النمط القيادي الديمقراطي قد جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية في الترتيب العام لأنماط القيادة الإدارية الممارسة في الجامعة، في إشارة إلى أن هذا النمط هو النمط المساند لدى القيادة الإدارية بجامعة كفر الشيخ، حيث بلغ المتوسط العام المرجح لعبارة هذا النمط ٤,٢٠ درجة، وبالنظر إلى ترتيب عبارات المقياس حسب أهميتها النسبية، يتضح أن القادة الإداريون في هذا النمط يطبقون اللوائح المنظمة للعمل بمرونة وفق طبيعة الموقف الوظيفي، كما يشجع القائد الإبداع في أسلوب العمل، ويوزع القادة المهام على العاملين وفق قدراتهم، كما يشجع القادة المناقشة الجماعية لأساليب وطرق إنجاز العمل، ويحرص القادة كذلك على التأكد من تنسيق الجهود بين العاملين معهم، كما يؤمن القادة أن المشاركة في اتخاذ القرارات أساس الإدارة الناجحة، ويتبنى القادة الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون معه، كذلك يمنح رئيس العمل المباشر العاملين معه صلاحيات تتناسب والمسئوليات المنوطة بهم، كما يشرك القادة العاملين معه في تخطيط الأعمال، كما يشجعهم على إبداء الرأي في تخطيط العمل وتنفيذه، ويطرح كذلك عليهم أفكاره لمناقشتها واتخاذ القرار بشأنها، كما يشرك القادة العاملين في احتفالهم بمناسباتهم الخاصة. كما يوضح الجدول رقم (٣) استجابة أفراد العينة البحثية إزاء مدى توافر النمط القيادي الحر (الفوضوي) لدى قادتهم.

جدول رقم (٣): استجابة أفراد العينة البحثية إزاء مدى توافر النمط القيادي الحر لدى قادتهم

م	الخصائص	مدى توافرها							المتوسط العام المرجح للنمط الحر (٣) الأقل ممارسة
		الحد دائما	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لا يحدث	لا يحدث مطلقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
١	توافق رئيس العمل المباشر على الأساليب التي يجدها العاملون مناسبة لإنجاز العمل	٨٣	٤٤	٧	٢	٢	٤,٤٧	٠,٧٨	
		٦٠,١	٣١,٩	٥,١	١,٤	١,٤			
٦	يتأثر رئيس العمل المباشر عادة برغبات العاملين معه	٢٦	٤٤,٩	٢٣,٢	٦	٢	٣,٨٩	٠,٨٩	
		٢٦,١	٤٤,٩	٢٣,٢	٤,٣	١,٤			
٤	يقترح العاملين على رئيس العمل المباشر أي تغيير يقره العاملون في أسلوب العمل	٥٠	٦٤	١٨	٣	٣	٤,١٢	٠,٨٧	
		٣٦,٢	٤٦,٤	١٣,٠	٢,٢	٢,٢			
٢	يعطي رئيس العمل المباشر للعاملين الحرية الكاملة لإنجاز أعمالهم	٧٤	٤٨	١١	٤	١	٤,٣٧	٠,٨١	
		٥٣,٦	٣٤,٨	٨,٠	٢,٩	٠,٧			
١٣	يتساهل رئيس العمل المباشر مع العاملين المقصرين في أداء واجبه	١	٢٣	٢٠	٥٠	٤٤	٢,١٨	١,٠٨	
		٠,٧	١٦,٧	١٤,٥	٣٦,٢	٣١,٩			
٣	يرى رئيس العمل المباشر أن الإدارة العليا لديها نوما حلولا جاهزة لكل مشكلة	٤٦	٥٤	١٤	٣	٢	٤,٢٨	٠,٨٤	
		٤٦	٤٨	٢٥	١٥	٤			
٧	صلاحيته للعاملين معه حسب تخصصاتهم ومواقعهم	٣٣,٣	٣٤,٨	١٨,١	١٠,٩	٢,٩	٣,٨٤	١,٠٩	
		٣٣,٣	٣٤,٨	١٨,١	١٠,٩	٢,٩			
١٢	يتردد رئيس العمل المباشر عادة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	٤	١٥	٢٥	٦٠	٢٤	٢,٢٣	١,٠٣	
		٢,٩	١٠,٩	١٨,١	٤٣,٥	٢٤,٦			
١٠	يتجنب رئيس العمل المباشر للتدخل في النزاعات التي تحدث بين العاملين	١٠	٢٦	٢٠	٥٣	٢٩	٢,٥٢	١,٢٢	
		٧,٢	١٨,٨	١٤,٥	٣٨,٤	٢١,٠			
١٤	يتهرب رئيس العمل المباشر أحيانا من مواجهة مشكلات العمل	٥	٨	١٣	٥٤	٥٨	١,٨٩	١,٠٣	
		٣,٦	٥,٨	٩,٤	٣٩,١	٤٢,٠			
٨	يتك رئيس العمل المباشر للعاملين اختيار الفواجبات التي تناسب رغبتهم	١٩	٥٢	٢٨	٢٥	١٤	٣,٢٦	١,٢٠	
		١٣,٨	٣٧,٧	٢٠,٣	١٨,١	١٠,١			
٥	يسمح رئيس العمل المباشر للعاملين بالاجتهاد الشخصي في حل المشكلات	٤٦	٥٨	٢١	١٠	٣	٣,٩٧	٠,٩٨	
		٣٣,٣	٤٢,٠	١٥,٢	٧,٢	٢,٢			
٩	لا يهتم رئيس العمل المباشر بالتعرف على ميول العاملين اهتماماتهم	٢٤	١٥	٢٧	٤٤	٢٨	٢,٧٣	١,٣٦	
		١٧,٤	١٠,٦	١٩,٦	٣١,٩	٢٠,٣			
١١	لا يهتم رئيس العمل المباشر بتكيز أي سلطة من سلطات العمل بيده	٧	٢٤	٢٠	٥٩	٢٨	٢,٤٤	١,١٤	
		٥,١	١٧,٤	١٤,٥	٤٢,٨	٢٠,٣			
		٣,٣٠							

المصدر: جمعت وحسبت من استمارة الاستبيان

ويظهر الجدول أن النمط القيادي الفوضوي يمارسه القادة الإداريون في الجامعة قليلا، حيث قد جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية في الترتيب العام لأنماط القيادة الإدارية الممارسة في

الجامعة، وقد بلغ المتوسط العام المرجح لعبارات هذا النمط ٣,٣٠ درجة، وبالنظر إلى ترتيب عبارات المقياس حسب أهميتها النسبية، يتضح أن القادة الإداريون في هذا النمط قد يوافقون في القليل من الأحيان وبشكل عام على: الأساليب التي يجدها العاملون مناسبة لإتجاز الأعمال، إعطاء الحرية الكاملة للعاملين لإنجاز أعمالهم، كذلك يرى القادة أن الإدارة العليا لديها الطول الجاهزة لكل مشكلة، وكذا تقبل أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل، والسماح للعاملين بالاجتهاد الشخصي في حل المشكلات وكذا التأثر برغبات العاملين معهم، كما قد يتم تفويض كل السلطات للعاملين حسب تخصصاتهم ومواقعهم، وكذلك قد تترك للعاملين حرية اختيار الواجبات التي تناسب رغباتهم... كذلك يوضح الجدول رقم (٤) استجابة أفراد العينة البحثية إزاء مدى توافر النمط القيادي الأوتوقراطي (السلطوي الديكتاتوري) لدى قائدهم.

جدول رقم (٤): استجابة أفراد العينة البحثية إزاء مدى توافر النمط القيادي الديكتاتوري لدى قائدهم

م	مدى توافرها	الخصائص	العدد	بحدوثها دائماً	بحدوثها أحياناً	بحدوثها نادرًا	لا يحدث مطلقاً	لا يحدث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية
١	١١٠	يلتزم رئيس العمل المباشر للترامس حريفاً بالتعليمات والوائح التنظيمية	١١٠	٧٩,٧	١٦,٧	٠,٧	٢,٩	٤	٤,٧٣	٠,٦٢	١
٢	١٠٦	يلتزم رئيس العمل المباشر للعاملين بتحقيق مستويات الأداء التي تزيد إنتاجية العمل	١٠٦	٧٦,٨	١٥,٩	٥,٨	١,٤	٢	٤,٦٨	٠,٦٥	٢
٣	٧١	يحرص رئيس العمل المباشر على أن يكون المتحدث الرسمي باسم العاملين	٧١	٥١,٤	٣٧,٠	٧,٢	٣,٦	٠,٧	٤,٣٤	٠,٨٢	٤
٤	١٣	يرى رئيس العمل المباشر أن تبادل الآراء مع العاملين فيه مضيعة للوقت	١٣	٩,٤	٢٠,٣	١٧,٤	٣٧,٠	١٥,٩	٢,٧٠	١,٢٢	١٢
٥	٦٢	يميل رئيس العمل المباشر لتركيز سلطة العمل في يده	٦٢	٤٤,٩	٢٤,٦	١٣,٠	١٢,٣	٥,١	٣,٩٢	١,٢٣	٦
٦	٢٢	يتردد رئيس العمل المباشر قبل إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين معه	٢٢	١٥,٩	٣٧,٠	١٦,٧	٢٢,٥	٨	٣,٣٠	١,٢١	١٠
٧	٥٧	يقضي رئيس العمل المباشر وقتاً طويلاً مع العاملين لمناقشة تفاصيل مشاكل العمل	٥٧	٤١,٣	٣١,٩	١٥,٢	٨,٧	٢,٩	٤,٠٠	١,٠٨	٥
٨	٢٩	يطالب رئيس العمل المباشر العاملين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها	٢٩	٢١,٠	٢٣,٩	١٥,٢	٣٢,٦	٧,٢	٣,١٨	١,٢٩	١١
٩	١٢	يوزع رئيس العمل المباشر الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم	١٢	٨,٧	١٢,٣	١٣,٨	٤٦,٤	١٨,٨	٢,٤٥	١,١٨	١٤
١٠	٨١	يقرر رئيس العمل المباشر بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه	٨١	٥٨,٧	٢٥,٤	١١,٦	٢,٢	٣	٤,٣٦	٠,٩٢	٣
١١	٦٢	يفرض رئيس العمل المباشر سياسة موحدة لمسير العمل	٦٢	٤٤,٩	٢٢,٥	١٢,٣	١٧,٤	٢,٩	٣,٨٩	١,٢٣	٧
١٢	٢٨	يتجنب رئيس العمل المباشر تغيير أسلوب العمل الذي اعتاده	٢٨	٢٠,٣	٣١,٩	١٨,٨	٢٠,٣	٨,٧	٣,٣٤	١,٢٥	٩
١٣	٤١	يتفرد رئيس العمل المباشر باتخاذ القرارات في العمل	٤١	٢٩,٧	٢٥,٤	١٨,١	١٨,٨	٨	٣,٥٠	١,٣٠	٨
١٤	١١	لا يسمح رئيس العمل المباشر بطرح أفكاره للمناقشة مع العاملين	١١	٨	١٩,٦	١٨	٦٠	٢٢	٢,٦٠	١,١٩	١٣
(٢)		المتوسط العام المرجح للنمط الأوتوقراطي						٣,٦٥			يمارس بدرجة متوسطة

المصدر: جمعت وحسبت من استمارة الاستبيان

ويظهر الجدول أن النمط القيادي الديكتاتوري يمارسه القادة الإداريون في الجامعة أحيانا (أي بدرجة متوسطة)، حيث قد جاء في المرتبة الثانية حيث الأهمية النسبية في الترتيب العام لأنماط القيادة الإدارية الممارسة في الجامعة، وقد بلغ المتوسط العام المرجح لعبارات هذا النمط ٣,٦٥ درجة، وبالنظر إلى ترتيب عبارات المقياس حسب أهميتها للنسبية، يتضح أن القادة الإداريون في هذا النمط يلتزمون حرفيا بالتعليمات والوائح التنظيمية، ويلزمون العاملين بتحقيق مستويات الأداء التي تزيد من إنتاجية العمل، ويقرر رئيس العمل بنفسه ماذا يمكن عمله وكيف يمكن تنفيذه، كما يحرص على أن يكون التحدث الرسمي باسم الجماعة، كما يقضى وقتا طويلا مع العاملين لمناقشة تفاصيل مشاكل العمل، وكذا يميل القادة أحيانا إلى تركيز سلطة العمل في أيديهم، كما قد يفرضون سياسة موحدة لمسير العمل.

٢- مستوى الأداء الوظيفي للعاملين المستندمين بإدارة الجامعة:

لتحقيق الهدف الثاني من أهداف الدراسة والمتعلق بالتحرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين المستندمين بإدارة الجامعة يوضح الجدول رقم (٥) استجابة أفراد العينة البحثية إزاء مستوى الأداء الوظيفي، وقد اتضح من هذه النتائج أن المتوسط العام المرجح لدرجات عبارات مقياس الأداء الوظيفي قد بلغ ٤,١ درجة، وهي قيمة مرتفعة تدل على ارتفاع المتوسط العام لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.

جدول رقم (٥): استجابة أفراد العينة البحثية إزاء عبارات مقياس الأداء الوظيفي

ترتيب الأهمية النسبية	الاحتراف المعبري	المتوسط الحسابي	المتوافر					المتوسط	الدرجة	مدي توافرها	الخصائص
			لا يتوافر مطلقا	لا يتوافر	متوافر نادرا	متوافر أحيانا	متوافر دائما				
٧	٠,٩٩	٤,١٣	٢	٧	٢٧	٣٧	٦٥	العدد	١	مشاركتي في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين مستوى أدائي الوظيفي	
			١,٤	٥,١	١٩,٦	٢٦,٨	٤٧,١	%			
٨	١,٢	٤,١٠	٦	١٦	١٥	٢١	٨٠	العدد	٢	حصولي على الترقية في موعدها يشجعي على أداء مسؤولياتي الوظيفية بكفاءة	
			٤,٣	١١,٦	١٠,٩	١٥,٢	٥٨,٠	%			
١	٠,٩٢	٤,٥٥	٢	٧	٩	١٥	١٠٥	العدد	٣	شعوري بالرضا عن وظيفتي يدفعني لبذل المزيد من الجهد في العمل	
			١,٤	٥,١	٦,٥	١٠,٩	٧٦,١	%			
٢	٠,٩٨	٤,٤٥	٣	٧	١١	٢٠	٩٧	العدد	٤	استخدام التقنية الحديثة (التكنولوجي) يساهم في تحسين مستوى الأداء	
			٢,٢	٥,١	٨,٠	١٤,٥	٧٠,٣	%			
٦	١,١٥	٤,١٧	٢	١٧	١٨	١٩	٨٢	العدد	٥	تكمم القادة لمشاعري واحتياجاتي بحسن من مستوى أدائي الوظيفي	
			١,٤	١٢,٣	١٣,٠	١٣,٨	٥٩,٤	%			
٣	٠,٩١	٤,٣٨	-	٨	١٧	٢٧	٨٦	العدد	٦	حرص القيادة الجامعية على تنمية الرقابة لذاتية لدى العاملين يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي	
			-	٥,٨	١٢,٣	١٩,٦	٦٢,٣	%			
٤	٠,٩٨	٤,٣٦	٢	٦	٢٠	٢١	٨٩	العدد	٧	حزم القيادة الجامعية في مختلف المواقف يحسن من مستوى الأداء	
			١,٤	٤,٣	١٤,٥	١٥,٢	٦٤,٥	%			
٥	١,٠٤	٤,٢٨	٢	١٢	١٣	٢٨	٨٣	العدد	٨	تشجيع القادة وتشاؤمهم على جهودات العاملين يدفع للارتقاء بالأداء الوظيفي	
			١,٤	٨,٧	٩,٤	٢٠,٣	٦٠,١	%			
٩	١,١٥	٤,٠٦	٤	١٥	١٨	٣٢	٦٩	العدد	٩	توفير الرعاية الصحية للعاملين بالجامعة بالمستوى اللائق يحسن الأداء الوظيفي	
			٢,٩	١٠,٩	١٣,٠	٢٣,٢	٥٠,٠	%			
١١	١,٤٦	٣,٤٤	١٥	٣٢	٢٠	١٨	٥٣	العدد	١٠	توفير الرعاية الترفيهية للعاملين بالجامعة يحسن الأداء الوظيفي	
			٣٨,٤	١٣,٠	١٤,٥	٢٣,٢	١٠,٩	%			
١٠	١,١٤	٣,٩٧	٦	١٠	٢٥	٧٣	٦٠	العدد	١١	قبول القادة للمقترحات الخاصة بالعمل يشجع العاملين على التجديد والإبداع في أساليب العمل	
			٤,٣	٧,٢	١٨,١	٢٦,٨	٤٣,٥	%			
١٢	١,٤٩	٣,٣٦	٢٠	٢٨	٢٢	١٨	٥٠	العدد	١٢	عدالة نظم الحوافز بين الإدارات والأقسام لمختلفة يساعد على أداء العمل بصورة أفضل	
			١٤,٥	٢٠,٣	١٥,٩	١٣,٠	٣٦,٢	%			
مرتفع			٤,١٠							المتوسط العام المرجح لمستوى الأداء الوظيفي	

المصدر: جمعت وحسبت من استمارة الاستبيان

وعند استعراض ترتيب عبارات مقياس الأداء الوظيفي حسب الأهمية النسبية لكل منها في تحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، يتضح أن الشعور بالرضا الوظيفي لدى العامل والذي يدفعه لبذل مزيد من الجهد في العمل قد جاء في المقام الأول في الترتيب العام للعبارات بمتوسط حسابي ٤,٥٥، كما جاء استخدام التكنولوجيا الحديث في المقام الثاني بمتوسط درجات ٤,٤٥، وجاء حرص القيادة الجامعية على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين في المرتبة الثالثة بمتوسط درجات ٤,٣٨، كما جاء حزم القيادة الجامعية في مختلف المواقف في المرتبة الرابعة بمتوسط درجات ٤,٣٦، وفي المرتبة الخامسة جاء تشجيع القادة وثأؤهم على مجهودات العاملين بمتوسط درجات ٤,٢٨، وفي المرتبة السادسة جاء تفهم القادة لمشاعر واحتياجات العاملين بمتوسط درجات ٤,١٧، وفي المرتبة السابعة جاءت المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط درجات ٤,١٣، وجاء الحصول على الترقية في مواعيدها في المرتبة الثامنة بمتوسط درجات ٤,١٠، وفي المرتبة التاسعة جاء توفير الرعاية الصحية للعاملين بالمستوى اللائق بمتوسط درجات ٤,٠٦، كما جاء تقبل القادة للمقترحات الخاصة بالعمل من قبل العاملين في المرتبة العاشرة بمتوسط درجات ٣,٩٧، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاء توفير الرعاية الترفيهية للعاملين بالجامعة بمتوسط درجات ٣,٤٤، وأخيراً عدالة نظم الحوافز بين الإدارات والأقسام المختلفة بمتوسط درجات ٣,٣٦ درجة.

٣- الفروق في مستوى الأداء الوظيفي بين العاملين المستديمين بإدارة الجامعة وفقاً للنوع (ذكور / إناث):  
لتحقيق الهدف الثالث من أهداف هذه الدراسة، والخاص بتقدير مدى وجود فروق جوهرية بين العاملين ذكوراً وإناثاً في مستوى الأداء الوظيفي، يتوقع الفرض البحثي الأول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين المستديمين بإدارة الجامعة في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للنوع، واختبار هذا الفرض فقد تم الاستعانة باختبار "ت"  $t$ -test، وقد أوضحت نتائج الاختبار كما وردت بالجدول رقم (٦)، وجود فروق معنوية بين متوسطي درجات العاملين الذكور والإناث في مستوى الأداء الوظيفي وذلك لصالح الذكور، حيث بلغ متوسط الأداء الوظيفي للعاملين الذكور ٥١,٧ درجة في مقابل ٤٦,١ درجة للعاملات الإناث. وقد بلغت قيمة إحصاء "ت" المحسوبة لاختبار الفرق بين المتوسطين ٣,٦٧ وهي قيمة معنوية إحصائياً عن المستوى الاحتمالي ٠,٠٠١ على الأقل.

جدول (٦): نتائج اختبار "ت" للفروق بين العاملين المستديمين بإدارة الجامعة في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً للنوع

المتغير التابع	الذكور ن=٧٩	الإناث ن=٥٩	قيمة ومعنوية "ت"
	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	
الأداء الوظيفي	٥١,٧	٤٦,١	٣,٦٧ *

\* معنوي عند ٠,٠٠١ على الأقل

٤- الفروق في مستوى الأداء الوظيفي بين العاملين المستديمين بإدارة الجامعة وفقاً للنشأة (ريفية / حضرية):

لتحقيق الهدف الرابع من أهداف هذه الدراسة، والخاص بتقدير مدى وجود فروق جوهرية بين العاملين ذوى النشأة الريفية وذوى النشأة الحضرية في مستوى الأداء الوظيفي، يتوقع الفرض البحثي الثاني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين المستديمين بإدارة الجامعة في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للنشأة، واختبار هذا الفرض فقد تم الاستعانة باختبار "ت"  $t$ -test، وقد أوضحت نتائج الاختبار كما وردت بالجدول رقم (٧)، عدم وجود فروق معنوية بين متوسطي درجات العاملين الريفيين والحضرين في مستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة إحصاء "ت" المحسوبة لاختبار الفرق بين المتوسطين ٠,٢٥٨ وهي قيمة غير معنوية إحصائياً عند أي مستوى احتمالي مقترض.

جدول (٧): نتائج اختبار "ت" للفروق بين العاملين المستديمين بإدارة الجامعة في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً للنشأة

المتغير التابع	الريفيون ن=٦٦	الحضريون ن=٧٢	قيمة ومعنوية "ت"
	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	
الأداء الوظيفي	٤٩,٥	٤٩,١	٠,٢٥٨

٥- العلاقات الارتباطية وتفسير التباين في الأداء الوظيفي للعاملين المستديمين بإدارة الجامعة:

لتحقيق الهدف الخامس والأخير من أهداف هذه الدراسة، سوف يتم استعراض قيم معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرات المستقلة الثمانية المدروسة، وبين المتغير التابع، وكذا الوقوف على أهم محددات مستوى الأداء الوظيفي للعاملين المستديمين بإدارة الجامعة: يتوقع الفرض البحثي الثالث وجود علاقة ارتباطية بين كل من المتغيرات المستقلة الثمانية المدروسة كل على حده، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، ولاختبار هذا الفرض حسب معاملات الارتباط البسيط بين كل متغير مستقل من المتغيرات السابق ذكرها وبين متغير الأداء الوظيفي. وعند استعراض نتائج تحليل الارتباط يبين جدول رقم (٨) أن هناك ارتباط بسيط موجب ومعنوي عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٥ على الأقل بين كل من متغيرات: السن، والتدريب، وملاءمة بيئة العمل، ونمط القيادة الديمقراطي، ونمط القيادة الحر، وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط لكل منها: ٠,١٩٤، ٠,٢١٩، ٠,٢١١، ٠,٢٣٧، ٠,٢٧١، و٠,٢٧١ على الترتيب.

جدول رقم (٨): قيم معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرات المستقلة، ومتغير الأداء الوظيفي

م	المتغيرات المستقلة	قيم ومعنوية معامل الارتباط البسيط
١	السن	٠,١٩٤
٢	التعليم	٠,١٢١-
٣	الخبرة الوظيفية	٠,٠٨٨
٤	التدريب	٠,٢١٩
٥	ملاءمة بيئة العمل	٠,٢١١
٦	نمط القيادة الديمقراطي	٠,٢٣٧
٧	نمط القيادة الحر	٠,٢٧١
٨	نمط القيادة الأوتوقراطي	٠,٢٦٩

\*معنوي عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٥      \*\*معنوي عند المستوى الاحتمالي ٠,٠١

بينما تشير النتائج إلى أن قيم معامل الارتباط البسيط لمتغيرات التعليم، والخبرة الوظيفية، ونمط القيادة الأوتوقراطي غير معنوية عند أي مستوى احتمالي مقترض، والنتائج المتحصل عليها بصفة عامة تؤيد الفرض البحثي الثالث جزئياً.

ويتوقع الفرض البحثي الرابع أن يسهم كل متغير من المتغيرات المستقلة المدروسة إسهاماً معنوياً فريداً في تفسير التباين في متغير الأداء الوظيفي، ولاختبار هذا الفرض تم الاستعانة بأسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدرجي الصاعد (Stepwise Multiple Regression (Forward Solution) للوقوف على محددات متغير الأداء الوظيفي، والتعرف على الأهمية النسبية لكل متغير معنوي، وعلى مقدار الجزء من التباين الذي يشرحه كل منها فيه. وعند استعراض نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدرجي الصاعد والواردة بجدول رقم (٩) تبين أن هناك متغيرين فقط من إجمالي ثمانية متغيرات مستقلة تسهم إسهاماً معنوياً فريداً Unique Contribution في تفسير التباين في درجات متغير الأداء الوظيفي، بعد استبعاد أثر المتغيرات المستقلة الأخرى والتي تضمنها النموذج التحليلي، وهذه المتغيرات هي: نمط القيادة الديمقراطي، والسن. وعلى أية حال فإن هذه النتيجة تؤيد الفرض البحثي الرابع جزئياً.

وتبين النتائج المتحصل عليها أن المتغيران المستقلان مجتمعان يرتبطان بمتغير الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط متعدد (R) قدره ٠,٦٥٧، وتبلغ قيمة "ف" المحسوبة لاختبار معنوية هذا المعامل ٥١,١٦٦، وهي قيمة معنوية إحصائياً عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٠١ على الأقل، وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن هذين المتغيرين يفسران نحو ٤٣,١% من التباين في درجات الأداء الوظيفي، بينما ترجع النسبة المتبقية من التباين إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج التحليلي، أو لأخطاء في القياس، أو لغيرها.

وعند الوقوف على نسبة إسهام كل متغير معنوي في تفسير جزء من التباين في الأداء الوظيفي، يوضح الجدول رقم (٩) أن نحو ٤٠,٥% من التباين المفسر يعزى إلى متغير نمط القيادة الديمقراطي، و ٢,٦% منها إلى متغير السن. وتبين هذه النتائج بصفة عامة أن متغير نمط القيادة الديمقراطي مسئول وحده عن شرح قرابة ٩٤% من إجمالي التباين المفسر بواسطة المتغيرين المستقلين المعنويين في متغير الأداء الوظيفي.

جدول (٩) : نتائج تحليل الاحداح الخطى المتعدد التدرجي الصاعد بين المتغيرات المستقلة ذات الإسهام المعنوي الفريد ومتغير الأداء الوظيفي

م	المتغيرات المستقلة	B	β	% للتباين المفسر في المتغير التابع	% التراكمية للتباين المفسر في المتغير التابع	ت	مستوى المعنوية	الترتيب حسب الأهمية
١	نمط القيادة الديمقراطي	٠,٧٣٦	٠,٦٢٨	٤٠,٥	٤٠,٥	٩,٦٦٢	٠,٠٠٠	١
٢	السن	٠,١٣٨	٠,١٦٦	٢,٦	٤٣,١	٢,٤٧٤	٠,٠٠٠	٢

قيمة  $F = ٥١,١٦٦$  معنوية عند  $٠,٠٠١$  على الأقل قيمة  $R = ٠,٦٥٧$  قيمة  $R^2 = ٠,٤٣١$

ب- مناقشة أهم النتائج البحثية:

١- أظهرت النتائج الوصفية للدراسة الأهمية القصوى لممارسة النمط الديمقراطي في الإدارة، حيث يعد النمط القيادي الأمثل والذي يضمن تحقيق مستويات أداء وظيفي مرتفعة، دل على ذلك احتلال هذا النمط للمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية في الترتيب العام لأنماط القيادة الإدارية الثلاثة والتي تمارس كلها بدرجات متفاوتة بجامعة كفر الشيخ. كما أكدت عبارات مقياس الأداء الوظيفي من ناحية أخرى على أهمية نمط القيادة الديمقراطي في تحسين مستويات الأداء الوظيفي، حيث عبرت  $٤٢\%$  من عباراته عن ممارسات القيادة الديمقراطية والتي تحسن مستوى أداء العاملين في الجامعة، فحرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، وحزم القيادة في المواقف المختلفة، وتشجيع القادة وتشاورهم على مروضيهم، وتقمم القادة لمشاعر واحتياجات الموظفين، وتقبلهم لمقترحات العاملين معهم كل ذلك مسن شانه أن يرفع مستوى الأداء الوظيفي ويزيد جودته.

٢- أظهرت النتائج الوصفية المتعلقة بالأداء الوظيفي تأثير الأخير إيجابياً بدرجة الرضا الوظيفي للعاملين، والذي جاء في المقام الأول من حيث الأهمية النسبية في الترتيب العام لعبارات مقياس الأداء الوظيفي، والذي يدفع العاملين لبذل مزيد من الجهد، الأمر الذي يزيد من مستويات الأداء ويحسنها. كما أنه وفي نفس السياق تبين أن استخدام العاملون للتقنية الحديثة في أعمالهم إنما يعد من العوامل الفاعلة في زيادة جودة الأداء الوظيفي.

٣- أظهرت نتائج اختبار الفروق بين متوسطي مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين الذكور والعاملين الإناث وجود فروق إيجابية لصالح الذكور، في إشارة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للذكور كان أفضل وأعلى من مستوى الأداء لدى الإناث.

٤- أكدت النتائج التحليلية أيضاً على ريادة نمط القيادة الديمقراطي في تحقيق مستويات الأداء الأفضل، حيث قد تسببت ممارسة هذا النمط وحدها في زيادة مقابلة في مستوى الأداء الوظيفي بنسبة  $٤٠,٥\%$ ، وهي نسبة مرتفعة إذا ما قورنت مثلاً بإسهام متغير كمتغير السن الذي يمثل مؤشراً للخبرة الوظيفية، حيث لم يسهم بزيادة كبيرة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ( $٢,٦\%$ ).

#### التوصيات والمقترحات

في ضوء ما أسفرت عنه النتائج الوصفية والتحليلية توصي الدراسة بما يلي :

١- التأكيد على ضرورة تبنى القيادات الجامعية للأسلوب الديمقراطي في القيادة بكل ما يتضمنه من ممارسات وإجراءات وأخلاقيات، لما له من إسهام فريد في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتحسين جودته.

٢- عند الرغبة في تعيين الإناث بوظائف إدارية في الجامعة فينبغي التأكد أولاً من إعدادهن بالشكل السذي يضمن رفع مستويات أدائهن الوظيفي، حيث أثبتت نتائج الدراسة ضعف مستوى أداء الإناث مقارنة بالذكور. وقد يكون ذلك من خلال عقد دورات جادة للتأهيل الوظيفي يعكس اجتيازها ضماناً لسداء الوظيفي الجيد.

٣- إجراء مزيد من البحوث الميدانية والتي تخدم العمل الجامعي بشكل عام، والتركيز على موضوعات كالرضا الوظيفي ومشكلات وضغوط العمل في الجامعة لما لها من أثر مباشر أو غير مباشر على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة.



## المراجع

- إستراتيجية جامعة كفر الشيخ ٢٠٠٧-٢٠١٢ ، الطريق إلى الأفضل، مطابع الأهرام التجارية، قليوب، مصر.
- الرشودي، محمد بن علي (٢٠٠٢)، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السواط، فهد عبود (١٤٠٩ هـ)، فاعلية القيادة الأمنية فى إنتاجية رجل الأمن، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشريف، طلال عبد الملك (٢٠٠٤)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشيخ، عبد الملك عبد الله (١٩٩٤)، المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، لأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حرجي، السيد محمد عمر (١٩٩٧)، القيادات المحلية الإرشادية الزراعية، ورقة مرجعية مقدمة إلى اللجنة العلمية الدائمة للاقتصاد الزراعي والإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي.
- حسان، حسن، وعبد العاطي السيد (١٩٨٦)، البناء العامل لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة، رسالة الخليج العربي، العدد السابع عشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- سليمان، حنفي محمود (١٩٨٧)، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة.
- صومع، راتب عبد اللطيف (٢٠١١)، محاضرات غير منشورة في التنظيم الاجتماعي، كلية الزراعة، جامعة كفر الشيخ.
- طوقان، علي محمد واصف (١٩٩١)، النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عاشور، أحمد صقر (١٩٩٤)، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- عبد الرحمن، طارق عطية (٢٠١٠)، المنظمات الاجتماعية الحكومية في الريف المصري في : أشرف محمد العزب، وطارق عطية عبد الرحمن، منظمات اجتماعية ريفية، كتاب جامعي، كلية الزراعة، جامعة كفر الشيخ.
- علاقي، مندى عبد القادر (١٩٩٨)، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار جدة، المملكة العربية السعودية.
- عيد، فاتن سليم (٢٠٠٠)، علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية بلانشرد وهيرسي بمسئولية الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمديرية عمان الأولى، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- كشك، محمد بهجت جاد الله (١٩٩٨)، المنظمات وأسس إدارتها، مدخل لدراسة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- المزروع، بدر بن سليمان (١٩٩٩)، الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي والخاص، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- نوار، محمد طمي، وعماد مختار الشافعي (٢٠٠٨)، القيادة ومشروعات التنمية الريفية، مشروع Tempus Programme/ FORMder، الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالاتحاد الأوروبي، بالتعاون مع مركز بحوث ودراسات التنمية الريفية، كلية الزراعة، جامعة القاهرة.
- هلال، محمد عبد الغني (١٩٩٦)، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- Etzioni, Amitai (1964), Modern Organizations, prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Weinbach, Robert W. & Richard M. Grinnell (1991), Statistics for social workers, second edition, Longman publishing group, N. Y. 10601.
- White, L.P. (1962), Introduction to the study of public administration, 3<sup>rd</sup> Edition Macmillan Co., New York, N.Y.

**Alazab, A. M.**

**A DESCRIPTIVE AND ANALYTICAL STUDY OF ADMINISTRATIVE LEADERSHIP PATTERNS AND ITS RELATIONSHIP TO JOB PERFORMANCE FOR FULL TIME EMPLOYEES AT KAFRELSHEIKH UNIVERSITY**

**Alazab, A. M.**

**Agric. Economics Dept., Rural Sociology Branch, Fac. Agric., Kafrelsheikh Univ.**

**ABSTRACT**

This study aimed at identifying the most administrative leadership patterns and its relationship to job performance for full time employees at kafrelsheikh university. A questionnaire form was designed for this purpose. That is, job performance as a dependent variable as well as ten independent variables were included. A systematic random sample of 138 employees was drawn from the administrative staff of kafrelsheikh university. Frequencies, percentages, F & t tests, alpha coefficient, Z & T scores, simple correlation, stepwise multiple regression (Forward solution) were utilized to analyze the data with SPSS v<sub>(17)</sub> statistical processing program.

**The most important findings of the study were:**

- The results showed the importance of exercising democratic administration pattern which ensures the achievement of high levels of job performance.
- The descriptive results showed that job performance was affected positively by job satisfaction, and by using modern technology.
- There was a differences between the average of job performance levels among males and females in favor of males.

Finally, some recommendations were suggested.

قام بتحكيم البحث

كلية الزراعة - جامعة المنصورة  
كلية الزراعة - جامعة كفر الشيخ

أ.د / ابتهاج محمد كمال ابو حسين  
أ.د / راتب عبد اللطيف محمد صومع