واقع الأنماط القيادية في منظمة خدمية ودورها على أداء العاملين
دراسة استطلاعية في رئاسة الجامعة التقنية الوسطى

The reality of leadership pattern in a service organization and their role on the performance of employees
An exploratory study in the Presidency of the Middle Technical University

م.م إخلاص ستار عكله علي
معهد تكنولوجيا بغداد,العراق
ikhlas.satar@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة الى تحديد النمط القيادي الاداري السائد في الجامعة التقنية الوسطى (مجتمع العينة) ومعرفة مستوى اداء العاملين فيها ، فضلاً عن اختبار الارتباط والتأثير الانماط القيادية واداء العاملين في الجامعة .

انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ،اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، وزعت على عينة الدراسة (60) استبانة على موظفي واساتذة الجامعة التقنية الوسطى في بغداد وتم استرجاع (50) استبانة صالحة .

تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (spss) لتحليل البيانات لإستخراج : الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط .

وقد افرزت الاساليب الاحصائية المذكورة عدد من النتائج لعل اهمها وجود ارتباط معنوي بين انماط القيادة واداء العاملين ، كما اظهرت النتائج ان هناك تاثير معنوي لانماط القيادة في اداء العاملين ، امااهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة من خلال هذه الدراسة :هو حصول بُعد الأنماط القيادية على أعلي الإجابات وهذا يعني ان الجامعة مهتمة بالامور والجوانب القيادية والإدارية ، فيما يؤكد إفراد العينة بأن ينبغي على القائد الإداري في الجامعة أن لا يقلل من شأن الاقتراحات والحلول التي يطرحها من قبلهم .

Abstract

The aim of this study at defining the administrative leadership pattern at the Middle Technical University (the sample community) and know the level of performance of its employees', In addition to connection and effect test leadership patterns and employees' performance in university.

The researcher took the analytical descript The questionnaire was adopted as a tool the collecting of data and information for the study, a sample of study (60) questionnaires were distributed to the employees and professors of the Middle Technical University in Baghdad, and (55) valid questionnaires were retrieved.

The statistical programme (spss) was used to analyze the data, To extract: arithmetic mean, standard deviation and correlation coefficient .

The statistical methods mentioned have produced a number of results, perhaps the most important of which is: there a significant correlation between leadership patterns and employee performance, the results also showed that there is a significant effect of leadership patterns on the performance of employees'.

As for The most important conclusions reached by the researcher through this study: is to get the leadership patterns dimension the highest answers reach the,and this means that the University is interested in the command , While the individuals of the sample affirm that the management leader at the university should not underestimate the suggestions and solutions proposed by them.

1. مقدمة

حضيت الانماط القيادية التي يمارسها القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية بأهتمام الباحثين في الآونة الاخيرة ،إذ يتوقف نجاح العجلة ا لتعليمية في تحقيق اهدافها على قادتها، تمثل القيادة اهم محاور الاساسة التي تستند عليه كافة الاعمال التنظيمية والادارية ، إذ إن غياب القيادة الحكيمة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد وعدم تحقيق الاهداف التي تطمح لها المؤسسات التعليمية ، مما استدعى الامر الى مواصلة الدراسة والبحث للوصول الى الوسيلة الافضل للاستمرر افي إحداث التغيير جذري وشامل، تحديد ابرز المشاكل التي تواجهها العجلة التعليمية وتقديم الحلول الامثل لها ، أذ إن اهمية الأنماط القيادية تستمد من قدرتها على الاستثمار الافضل لكافة مقومات وموارد المنظمة المتاحة في تطوير أداء العاملين عن طريق اختيار النمط قيادي الأكثر فعالية داخل المنظمة، وتحديد الصفات القيادية الحكيمة التي يمتلكها القائد الاداري كقدرته على بناء العلاقات الاجتماعية الايجابية بين الافراد العاملين ، وتطوير ادائهم وتشجيعهم على المزيد من العطاء وتنمية شعورهم بالولاء للمنظمة للوصل .

تقاس القيادة في أخر المطاف بنتائجها وهي عادة ماتكون بأحد الأمرين إما أن تكون قيادة رديئة التي تهدر موارد المنظمة وتختزل اهدافها بما يبقى يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل ، او أن تكون – متمثلة بصورة القائد الناجح– الذي يستثمر كافة الموارد البشرية والمادية وينمي الكفاءات لتحقيق أعلى مستويات الاداء واحد في سبيل الديمومة والبقاء للمنظمة في ظل منافسة الشديدة والبيئة الديناميكية .

تضمنت هذا الدراسة على اربعة مباحث ، اذ تناول المبحث الاول منهجية الدراسة ، واما المبحث الثاني فلقد تتطرقت الباحثة الى الجانب النظري وطروحات وادبيات المهتمين والباحثين في متغيري الدراسة (الانماط القيادية ، اداء العاملين) ، فيما تضمن المبحث الثالث على الجانب العملي للدراسة واخيراً اختتمت الدراسة بالمبحث الرابع لماتوصل اليه من الاستناجات والتوصيات .

2. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة باختيار نمط القيادة الامثل الذي يمثل حجر الاساس للوصول لافضل اداء للعاملين ، ليسهم بشكل مباشر في المنظمة لتحقيق الاهداف بعيدة الأمد ، واختيار الانماط القيادية الافضل في المؤسسات التعليمية ضرورة حتمية لغرض انجاحها واستمرارها وتحقيق اهدافها العلمية والتعليمية التي تكون ذات تإثير على اداء العاملين سواء كان بشكل مباشر او غير مباشر، لذلك ارتئت الباحثة لالقاء الضوء على بعض جوانب هذا الموضوع الشائك، ولبلورة مشكلة الدراسة وفق منهاج الدراسة العلمي تمت صياغة المشكلة بالتساؤلات الاتية :

2.1. ماهو واقع النمط الاداري المتبع في الجامعة التقنية الوسطى ؟
2.2. ماهو مستوى الأداء للعاملين في الجامعة التقنية الوسطى ؟
2.3. هل ترتبط الانماط القيادية مع أداء العاملين ؟
2.4. هل تؤثر الانماط القيادية في أداء العاملين ؟

3. اهمية الدراسة:

تتمحوراهمية الدراسة بمحورين اساسيين وهما :

3.1. الاهمية العلمية :– تتجلى اهمية الدراسة برفد واضافة مصدر جديد يقدم يد العون الى المهتمين والباحثين في مجال الادارة بشكل عام وفي مجال الانماط القيادة وأداء العاملين بشكل خاص فضلاً عن ربط متغيري الدراسة بأطار نظري جيد .
3.2. الاهمية العملية : تتجسد اهمية الدراسة في محاولة الباحثة لالقاء الضوء على اهم جوانب متغيرات المبحوثة المتمثلة بالانماط القيادية والاداء الوظيفي للعاملين وتقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد الجامعة التقنية الوسطى في تحقيق الاهدف المرجوة فيما لو اتبعت الجامعة تلك التوصيات .

4. اهداف الدراسة:

تتمثل اهداف الدراسة بالاتي :

4.1. تحديد الانماط القيادية السائدة في الجامعة التقنية الوسطى .

4.2. معرفة مستوى اداء العاملين في الجامعة التقنية الوسطى .

4.3. اختبار علاقة الارتباط الانماط القيادية واداء العاملين.

4.4. اختبار علاقة التأثير بين الانماط القيادية واداء العاملين.

4.5. الخروج بجملة الاستنتاجات والتوصيات التي تفيد رئاسة الجامعة التقنية الوسطى .

5. الإطار النظري للدراسة

5.1. تعريف القيادة

قدم الكتاب والباحثين عدة تعاريف ، إذ عرف(Andrew,2004:9) القيادة "هي عملية التي تؤثر التأثير الرمزي وغير اجباري لتوجيه وتنسيق نشاطات أعضاء الجماعات المنظمة لغرض تحقيق أهداف هذه الجماعات" ، بينما عرفها (حسن،2004 : 19) "بأنها القدرة في التأثير على الفرد او مجموعة وإرشادهم وتوجيههم لكسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بكفاءة عالية لغرض تحقيق الأهداف المحددة" ، في حين عرفها كل من (Chuang,2005:3 Hemphill&Coons) "بأنها السلوك الفردي لتوجيه المجموعة لغرض تحقيق اهداف مشتركة"،اما (عبد الباقي،2008: 195) فيعرف القيادة " بأنها الروح المعنوية والمسؤولية التي تتمثل في القائد ، أذ إنها تعمل على توحيد الجهود لدى المرؤوسين لغرض تحقيق الاهداف المرجوة" أما (رشيد،2016: 8) فااهتم باابراز القيادة الادارية بـ "توجيه سلوك العاملين وموازنة دوافعهم ورغباتهم لغرض تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة عالية" .

من خلال التعريفات السابقة يمكن **للباحثة** أن تعرف **"القيادة هي قدرة القائد في التأثير على الآخرين بشكل ايجابي وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة"** .

5.2. أهمية القيادة الادارية :

تلعب القيادة الادارية دوراً بالغ الاهمية في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الاهداف المطلوبة (السبيعي،2020: 309) ، اذ تتميز القيادة بفاعليتها بعلاقة الرئيس والمرؤوس ، ويمكن للمرؤوسين ان يتأثروا بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس وهذا بدوره يعد تغذية مرتجعة للقائد يمكنه الاستفادة منه في تحسين قراراته مستقبلاً (المحاسنة ،2006: 295).

فيما يرى (الفرا وآخرون ،2007: 168) بان اهمية القيادة يمكن ان تظهر بالجوانب الاتية :

5.2.1 يمكن القيادة الادارية ان تحويل الاهداف المحددة الى نتائج .

5.2.2 توجه القيادية الادارية عناصر الإنتاج بفعالية اكبر نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

5.2.3 بدون القيادة يجعل التخطيط والتنظيم والرقابة غير مؤثر ومجدي في تحقيق أهداف المنظمة .

5.2.4 بدون القيادة تواجه المنظمة صعوبة كبيرة في التعامل مع متغيرات البيئة المحيطة بها والتي تتاثر بشكل مباشر او غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة الممنشودة .

5.3. انماط القيادة :

اهتم الباحثين في حقل الادارة بدراسة أنماط القيادة الادارية ، وتعددت الانماط القيادية نظراً لتعدد نظروتحديد المسيات قيادة الادارية محاولةً لتفسير حقيقة القيادة (حسن 2004 :71)، ولانجاز عمل مشترك بين الافراد يعمل القائد لتوجيه جهودهم لبلوغ الاهداف المحددة من خلال التأثير على سلوكهم ، بالاعتماد على عدد من أنماط

يستخدمها القائد لتحقيق ذلك (إحسان،2016 :8) ، اتضح اختلاف تقسيمات الانماط القيادية والتي تندرج جميعها بثلاث انواع من القيادة وكالآتي :

5.3.1. **نمط القيادة الاوتوقراطي:** ويسمى ايضاً **التسلطية او الاستبدادية** ، ومفاد هذا النمط يدور حول محور واحد هو ان يخضع التنظيم وكل الامور التي تخصه تحت سلطة القائد ، اذ انه يحتكر السلطة في اتخاذ كافة القرارات وينفرد بوضع الحلول للمشكلات المحددة من قبله ، وعلى مرؤوسيه السمع والطاعة دون حق للمناقشة او الاعتراض نهائياً ، اذ يتبع أسلوب الحافز السلبي القائم على الترهيب والتهديد ، مستنداً الى فرضية ان الفرد بطبعه يميل الى قلة العمل ، ممايجعله قابل للانقياد ويعمل خوفاً من العقاب الجزاء لا حباً في العمل ولذلك أنه بحاجة الى متابعة واشراف بشكل مباشر للتأكد من القيام بالواجبات المناطة به ، ويكون هذا النمط ذا فعالية في فترات الازمات والظروف الطارئة وعندما يمتلك القائد خبرات و قدرات عالية ، : (السكارنه ،2010 :145)

5.3.2. **نمط القيادة الديمقراطي :** هذا النمط يكون على نقيض القيادة التسلطية أذ تركز على اشباع حاجات كل من القائد والمرؤوسين ،ويعتمد هذا النمط على العلاقات الانسانية والمشاركة وتفويض السلطات ، وتتسم بالاحترام المتبادل وتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا . والتعاون معه ، ، ويخلق هذا النمط المناخ الصالح للعمل ، ويحفزالافراد في تطوير مهاراتهم ،هناك خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي ،والشكل (3) يوضح هذه النماذج الخمسة (كنعان 2009 : 219-220)

شكل (4)نماذج سلوكيات القائد الديمقراطي

المصدر : كنعان 2009 : 219-220.

5.3.3. **نمط القيادة الحرة :** ويطلق عليه ايضاً **القيادة المتساهلة** ويكون التركيز في هذا النمط على الفرد العامل في اداء الاعمال والواجبات بينما القائد في هذا النمط يتقمص دور الاستشاري وتشجيع الافكار وتقديم آرائهم و الاقتراحات عندما يطلب منه ذلك ، أذ أن القائد لايملك سلطة رسمية وانما هو رمز للمنظمة بينما يتمتع المرؤوسين حرية كاملة في تحديد اهدافهم ، ويعد هذا النمط هو الافضل عندما يمتلك الافراد بقدرات ابداعية ، ويتصفون بالولاء للجماعة .

5.4. تعريف الأداء العاملين

يعرف مصطلح الأداء "هي المحصلة النهائية للأعمال التي تؤديها المنظمات المتمثلة بتحقيق أهدافها وغاياتها"(Daved,2001:308) ، و تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث ذكر (حسن، 2003 :57) بأن "الأداء درجة تحقيق

وانجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد، الذي يعكس كيفية تحقيق وانجاز المهام بها، او يشبع بها الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" بينما يعرف (الشريف ، 2004 : 82) الأداء "القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفوء والمدرب "

بينما تعرف **الباحثة** الاداء العاملين "**هي انجاز العاملين المهام والواجبات الموكلة بهم وفقاً للمسؤوليات المحددة مسبقاً من قبل القائد لتحقيق متطلبات الوظائف التي يشغلونها**"

5.5.اهمية الاداء العاملين :

يحتل موضوع أداء العاملين مكانة مهمة داخل المنظمة باعتباره النتيجة النهائية لكافة الانشطة على مستوى الافراد والمنظمة والدولة، أذ ان المنظمة تكون اطول بقاء وعمراً واكثر استقراراً عندما يكون أداء العاملين أداء متميزاً ، ويمكن القول ان اهتمام إدارة وقيادة المنظمة بمستوى الأداء عادةً مايفوق اهتمام العاملين بذلك ، اذ ان المنظمة التي تكون قادرة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول الى مرحلة أكثر تقدماً ، أذ يتوقف ذلك على مستويات الأداء بها .(الشريف،2004 : 82)

5.6. أبعاد الاداء :

سيتم التطرق الى عدد من الابعاد الخاصة بالأداء وهي كمايلي : (إحسان،2016 :4)

5.6.1. **الابـــداع** :"اي أنــه عمليــة خلــق شــي جديــد لــه قيمــة عاليــة وملحوظــة سـواء كانــت للفــرد ، او للمجموعــة ، او للمنظمة ،او للمجتمع" .

5.6.2. **التـــدريب** : "هــو أنشــطة تعلــيم خاصــة ، تعتمــد عليــه المنظمــات بشــكل واســع بهــدف تطــوير مهــارات الفــرد ، وتحسين أدائه في العمل والمهام المناطة به .

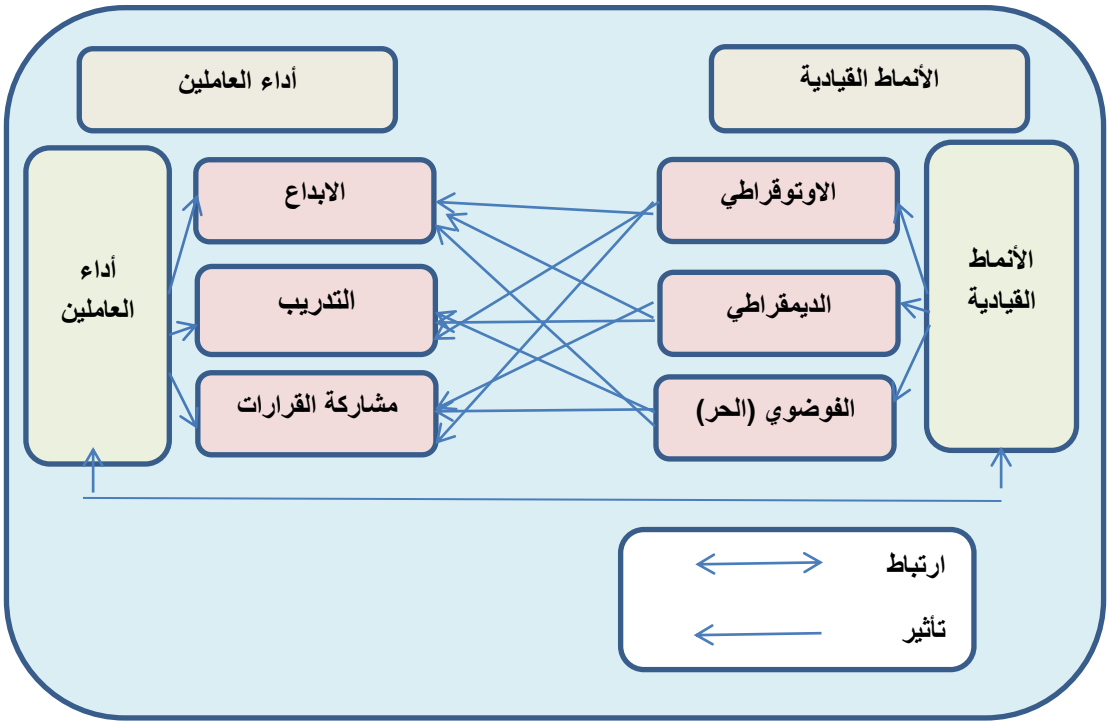
5.6.3. **المشــاركة فــي اتخــاذ القــرارات** : "اي بمعنــى اشـراك العـاملين فـي عمليـة اتخـاذ القـرارات والتــي تكـون ذات علاقـة مباشرة ووثيقة بأعمال ومهام العاملين " .

5.6.4. **الكفــاءة والفاعليـــة** : "ويقصــد بالكفـاءة القـدرة علــى الاسـتخدام الامثـل للمـوارد والتــي تقـاس بالعلاقــة بــين النتــائج المتحققــة والمــوارد المســتخدمة ، فــي حــين يقصــد بالفاعليــة مــدى تحقــق الاهــداف والتــي تقــاس بالعلاقــة بــين النتــائج والمتحققة والاهداف المحددة " .

5.6.5. **الجـــودة** : هنــاك عــدد كبيــر مــن تعــاريف للجــودة وتنصــرف اغلــب هــذه التعــاريف الــى ابــراز ســمة معينــة دون غيرهــا، الا ان هنــاك بعــض التعــاريف فرضــت نفســها علــى الفكــر الاداري ، وتتفــق الباحثــة الــى تعريــف " العمــل الاشياء بشكل صحيح من المرة الاولى ".

6. نموذج الدراسة المقترح وفرضياته

6.1. مخطط الدراسة الافتراضي (إنموذج الدراسة)



شكل (1) يوضح الإنموذج الافتراضي للدراسة

المصدر : إعداد الباحثتان

6.2. فرضيات الدراسة :

انسجاماً مع منهج الدراسة وستناداً الى فرضيات التالية على اساس العلاقة والأثر بين متغيرات وتبلورت هنا فرضيتين رئيسيتين تخص متغيرات الدراسة :

6.2.1. الفرضية الرئيسة :(يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الانماط القيادية في مستويات أداء العاملين اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في الجامعة التقنية الوسطى مدار الدراسة).

6.2.2. الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الانماط القيادية في مستويات اداء العاملين اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في الجامعة التقنية الوسطى) .

7. منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة في الدراسة المنهج المتكامل ويجمع بين المنهج التاريخي في إعداد الاطار النظري عن متغيرات الدراسة ، وتم تحديد العلاقات بين هذه المتغيرات، وتم استخلاص النتائج تحليل البيانات والمنهج الاستطلاعي المسحي التحليلي الذي اعُتمد الدراسة على الاستبانة.

7.1. مجتمع الدراسة وعينتها

توصف الجامعة التقنية الوسطى من الجامعات الفتية في تسميتها، أذ تمثل امتداد الى هيئة التعليم التقني تاريخها وقيمتها العلمية وكوادرها التدريسية، ونظراً لكون أن احد متغيرات الدراسة هي الأنماط القيادية ارتئت الباحثة بأن تكون رئاسة الجامعة التقنية الوسطى هو مجتمع الدراسة واختيار العاملين بكافة مستوياتها هم عينة مجتمع الدراسة من قادتها الى الافراد العاملين فيها ، اما عينة الدراسة فقد تم توزيع (60) استبانة على موظفي واساتذة الجامعة وتم استرجاع (50) استبانة صالحة .

7.2حدود الدراسة

7.2.1. الحدود المكانية: كما تم توضيح مسبقاً بان الباحثة اختارت رئاسة الجامعة التقنية الوسطى وهي احدى التشكيلات الإدارية والتعليمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

7.2.2. الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة على تحديد واقع الانماط القيادية المتبعة في الجامعة التقنية الوسطى وماهو دور هذه الانماط على أداء العاملين في الجامعة مدار الدراسة .

7.2.3. الحدود الزمنية: انجزت الدراسة سنة 2020 للفترة من (1/4/2020) ولغاية (2020/10/1).

7.3. أدوات جمع المعلومات:

7.3.1. المصادر الثانوية

المراجع والكتب الأجنبية والعربية ، المقالات والدوريات الاجنبية والعربية ، الأطاريح والرسائل الاجنبية والعربية .

7.3.2. المصادر الأولية

اتبعت الباحثة أداة القياس في الدراسة الاستبانة، التي تحوي على البيانات والمعلومات الديمغرافية لخصائص العينة المبحوثة والمستهدفة للقياس ، تتضمن الاستبانة متغرات الدراسة الرئيسية المتضمنة كل منها على المتغيرات الفرعية (المتغير الاول المستقل :الانماط القيادية / النمط الاتوقراطي ، النمط الديمقراطي ، الفوضوي (الحر))،(والمتغير الثاني التابع أداء العاملين /الابداع، الجودة، المشاركة في اتخاذ القرارات) ، أذ دُرجت عبارات الفقرات وفقاً لمقياس(ليكرت) (Likert) خماسي التدرج ويحتسب أوزان العبارات بطريقة خماسية (أتفق بشدة ،أتفق ،محايد ،لا أتفق ،لاأتفق بشدة) ، ومراعاة التنويع في عبارات الفقرات وان تكون واضحة وغير مطولة ، فضلاً عن تحديد التعليمات لتعريف أفراد عينة الدراسة الهدف من القياس ، وتوضيح اهمية قراءة تلك العبارات بدقة عالية وهو المقصود منها ، يوضح جدول(2) هيكلية متغيرات الاستبانة الرئيسية والفرعية.

جدول (2) هيكلية القسمان الثانيان من آداتي قياس الدراسة

ت	متغيرات الدراسة		عدد الفقرات	بدائل إجابة الفقرات	مفتاح التصحيح	الدرجة الكلية	الوسط التقويمي	المصادر
	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية (الابعاد)						
1	ادارة الجودة الشاملة	النمط الاوتوقراطي	4	اتفق بشدة اتفق محايد لا اتفق لااتفق بشدة	5 4 3 2 1	20	12	(شكو (2015،
		النمط الديمقراطي	4			**20**	**12**	
		النمط الفوضوي(الحر)	4			**20**	**12**	
		الاستبانة الكلية	12			**60**	**36**	
2	أداء العاملين	الابداع	12			**60**	**36**	(ناصر ، (2010
		الجودة						
		المشاركة في اتخاذ القرارات						

المصدر: اعداد الباحثة

7.4. صدق والثبات الدراسة :

خضعت الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات وكالآتي :-

7.4.1. **الصدق البنائي**: أُعتمدت طريقة المقارنة الطرفيةThe comparison of Extreme Groups))، باعتبار هذه الطريقة الاكثر دقة في قياس الصدق من حيث ترتيب نتائج الاستبيان تصاعدياً، وثم يتم تقسمها إلى مجموعتين، واختيار(27%) من اعلى الدرجات كمجموعة اولى، و(27%) من اوطأ الدرجات كمجموعة ثانية، ويتم احتساب اختبار(t) بالصيغة الاتية:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$\bar{x}_2, \bar{x}_1$ هما متوسط المجموعة الاولى ومتوسط المجموعة الثانية ، S_2^2, S_1^2 هما تباين المجموعة الاولى وتباين المجموعة الثانية

ثم مقارنة قيمة (t) المحسوبة بالقيمة الجدولية عند مستوى دلالة معين، ودرجة حرية (n1+n2−2)، فاذا كانت قيم(t) المحسوبة اكبر من الجدولية فهناك فروق بين المتوسطين، ويكون حينها الاستبيان صادقا في قياسه، والعكس صحيح.

7.4.2. **ثبات الاستبانة Reliability**: تم اعتماد صيغة جتمان (Guttman L.A) كونها الاصلح في بيان ثبات مقاييس الاستبانة وكما يأتي:-

R **معامل الثبات** . S_1^2 **تباين درجات الاسئلة الفردية** . S_2^2 **تباين درجات الاسئلة الزوجية**

تباين درجات جميع الاسئلة

$$R = 2(1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S^2})$$

والجدول (2) يبين نتائج اختبارات الصدق والتبات

الجدول (2) نتائج اختبارات الصدق والتبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	8

يوضح الجدول (2) قيمة معامل أُلفا لجميع فقرات الإستبانة (0.869) ،إذ أن أُلإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات أُستبانة الدراسة مما يجعلها واثقة بصحة أُلاستبانة والإجابة على أُسئلة الدراسة ولتحميل النتائج وُاختبار فُرضياتها .

7.5. الأساليب الاحصائية المعتمدة في معالجة البيانات واستخراج النتائج:

- النسبة المئوية والتوزيعات التكرارية: لتحديد نسبة الإجابات عن متغيرات الدراسة
- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإستجابة عن الفقرات والمحاور والمتغيرات المبحوثة.
- الانحراف المعياري : تشخيص مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
- معامل الاختلاف : لقياس التشتت النسبي للإجابات معبراً عنه بنسبة مئوية .
- معامل ارتباط سبيرمان : لتشخيص العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
- معامل الانحدار : تحديد مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير الاستجابي.
- اختبار F : لتحديد معنوية معاملات التباين.
- اختبار t : لتحديد معنوية معاملات الارتباط والفروق.
- الدرجة الكلية = عدد الفقرات × أعلى وزن في بدائل الفقرات
- الوسط التقويمي المعياري= مجموع أوزان البدائل / عدد البدائل × عدد الفقرات

7.6. التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

توضح الفقرات والجدوال ادناه الاختبارات الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) ومدى ممارسة الجامعة للانماط القيادية ودورها على أداء العاملين وهما متغيرات الدراسة، فضلا عن اختبار الفرضيتي (الارتباط والتأثير) على هذه المتغيرات وكما ياتي:

- يعرض الجدول (3) نتائج احصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) ابعاد واجمالي المتغير الرئيسي (المستقل) الانماط القيادية المبحوث في الجامعة التقنية الوسطى، ويتضح منها مايأتي :

جدول (3) الأحصاءات الوصفية لاجمالي والابعاد الفرعية للمتغير الرئيسي (المستقل) الانماط القيادية ن=50

	السؤال او المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
البعد الاول ا: الأحصاءات الوصفية لاجمالي والنمط الاوتوقراطي ن=50	1	3.44	.907	%26.3
	2	2.88	1.043	%36.2
	3	3.62	.725	%20
	4	3.70	.614	%16.5
	اجمالي النمط الاوتواطي	3.41	.822	%24.1
البعد الاول : الأحصاءات الوصفية لاجمالي والنمط الديمقراطي ن=50	1	3.60	.833	%23.1
	2	3.30	.886	%26.8
	3	3.22	.864	%26.8
	4	4.10	.814	%19.8
	اجمالي النمط الديمقراطي	3.555	.849	%23.8
البعد الاول : الأحصاءات الوصفية لاجمالي والنمط الفوضوي ن=50	1	3.60	1.125	%31.2
	2	3.68	.819	%22.2
	3	3.48	.909	%26.1
	4	3.32	1.168	%35.1
	اجمالي النمط الفوضوي	3.52	1.005	%28.5

المصدر: اعداد الباحثة استناداً لمخرجات نظام spss .

يتبين من الجدول (3) تفاصل الابعاد الفرعية للمتغير الرئيسي المستقل (الانماط القيادية)، وكمايأتي :

– **النمط الاوتوقراطي :** تبين بعد الاول من الجدول(3) استجابات افراد العينة بشان فقرات واجمالي النمط الاوتوقراطي على مستوى جامعة التقنية الوسطى ، ويتضح منه المؤشرات الاتية:–

- بلغ وسط حسابي الاجمالي لنمط الاوتوقراطي (3.41)، وهو انسجام جيد بالاجابات بمستوى الجامعة المبحوثة ، بدلالة الانحراف المعياري العام (0.822) وبمعامل اختلاف(24.1%)، وهذا يؤشر أن فاعلية هذا البعد تجاوزت الوسط بقليل في الجامعة مدار الدراسة .
- حققت الفقرة (2) من البعد الاول أقل استجابة بقيمة وسط حسابي(2.88) الاقل من الوسط الفرضي البالغ(3)، وبتشتت عالٍ بين الإجابات يؤكده الانحراف المعياري (1.043)، وبمعامل اختلاف (36.2%) ممايدل عدم مراعاة القائد لقدرات العاملين عند توزيع الواجبات .
- حققت الفقرة (4) من البعد الاول اعلى استجابة بقيمة وسط حسابي(3.70), وبتشتت متوسط بين الإجابات أشره الانحراف المعياري (0.614)، وبمعامل اختلاف(16.5%) ممايدل على ان القائد يتردد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين

–**النمط الديمقراطي :** تبين بعد الثاني من الجدول (3) استجابات افراد العينة بشان فقرات واجمالي النمط الديمقراطي على مستوى جامعة التقنية الوسطى ، ويتضح منه المؤشرات الاتية:–

- بلغ وسط حسابي الاجمالي لبعد(الديمقراطي) (3.55)، وكان التشتت فوق المتوسط في الإجابات بدلالة الانحراف المعياري العام (0.849)، وبمعامل اختلاف(23.8%)، وهذا يؤشر أن فاعلية هذا البعد تجاوزت الوسط بقليل في الجامعة مدار الدراسة.

- حققت الفقرة (3) من البعد الثاني أقل استجابة بقيمة وسط حسابي(3.22) اكثر من الوسط الفرضي بقليل البالغ(3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكده الانحراف المعياري (0.864)، وبمعامل اختلاف (26.8%), فإن النتائج تؤشر ان القائد لايشجع العاملين على ابداء ارائهم في تخطيط وتنفيذ العمل .
- حققت الفقرة (4) من البعد الثاني اعلى استجابة بقيمة وسط حسابي(4.10), وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات بدلالة الانحراف المعياري (0.814)، وبمعامل اختلاف(19.8%)، مما يدل على مرونة القائد في تعامله مع العاملين .

- **<u>النمط الفوضوي (الحر)</u>** : تبين بعد الثالث من الجدول (3) استجابات افراد العينة بشان فقرات واجمالي النمط الفوضوي على مستوى جامعة التقنية الوسطى ، ويتضح منه المؤشرات الاتية:-

- بلغ وسط حسابي الاجمالي لبعد (الفوضوي) (3.52) اي تجاوز الوسط المعياري البالغ (3)، و بتشتت عالياً في الإجابات بدلالة الانحراف المعياري الاجمالي (1.005)، وبمعامل اختلاف(28.5%)، وهذا يؤشر أن فاعلية هذا البعد تجاوزت الوسط بقليل في الجامعة مدار الدراسة.
- حققت الفقرة (4) من البُعد الثالث أقل استجابة بقيمة وسط حسابي(3.32) اكثر من الوسط الفرضي البالغ(3) بقليل، وبتشتت عالٍ بين الإجابات بدلالة الانحراف المعياري(1.168)، وبمعامل اختلاف (35.1%), فإن النتائج تؤشر انه لا يساهم العاملين في الجامعة في وضع الخطط واتخاذ القرارات
- حققت الفقرة (2) من البُعد الثالث اعلى استجابة بقيمة وسط حسابي(3.68), وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات أشره الانحراف المعياري (0.819) وبمعامل اختلاف(22.2%)، مما يدل على موافقة القائد على الأساليب التي يختارها العاملين لأنجاز أعمالهم الموكلة بهم .

- يعرض الجدول (4) نتائج احصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) ابعاد واجمالي المتغير الرئيسي (التابع) أداء العاملين المبحوث في الجامعة التقنية الوسطى ، ويتضح منها مايأتي :

جدول (4) الأحصاءات الوصفية لاجمالي والابعاد الفرعية للمتغير الرئيسي (التابع) أداء العاملين ن=50

	السؤال او المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
البعد الاول : الأحصاءات الوصفية لاجمالي وبَعد الابداع ن=50	1	3.84	.681	%17.7
	2	3.58	.928	%25.9
	3	3.04	1.049	%34.5
	4	3.52	1.054	%29.9
	اجمالي بُعد الابداع	3.49	.928	%26.5
البعد الثاني : الأحصاءات الوصفية لاجمالي وبَعد الجودة ن=50	1	3.76	1.135	%30.1
	2	3.68	.999	%27.1
	3	3.86	.700	%18.1
	4	3.18	.850	%26.7
	اجمالي بُعد الجودة	3.62	.921	%25.4
البعد الثالث: الأحصاءات الوصفية لاجمالي وبَعد المشاركة في اتخاذ القرارات ن=50	1	4.44	.951	%21.4
	2	4.04	.947	%23.4
	3	3.94	.978	%24.8
	4	4.06	.998	%24.5
	اجمالي بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	4.12	.968	%23.5

المصدر: اعداد الباحثتان استناداً لمخرجات نظام spss .

يتبين من الجدول (4) تفاصل الابعاد الفرعية للمتغير الرئيسي التابع (أداء العاملين)،وكمايأتي :

- **البعد الاول (الابداع)** : يبين الجدول(4)استجابات افراد العينة بشان فقرات واجمالي بعد (الابداع) على مستوى الجامعة التقنية الوسطى، ويتضح منه المؤشرات الاتية:-

- بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لبعد(الابداع) تجاوز الوسط المعياري وبلغ (3.49)، وكان التشتت عال في الإجابات بدلالة الانحراف المعياري الاجمالي (0.928)، وبمعامل اختلاف (26.5%)، وهذا يؤشر أن فاعلية هذا البعد تجاوزت الوسط بقليل في الجامعة مدار الدراسة .
- حققت الفقرة (3) من البعد الاول أقل استجابة بقيمة وسط حسابي(3.04) اعل من الوسط الفرضي بقليل والبالغ(3)، وبتشتت عال بين الإجابات بدلالة الانحراف المعياري (1.049)، وبمعامل اختلاف (34.5%), فإن النتائج تؤشر ان الانظمة والقوانين المعتمدة من قبل الجامعة لاتساهم بشكل فعال في تطوير أداء العاملين .
- حققت الفقرة (1) من البعد الاول اعلى استجابة بقيمة وسط حسابي(3.84), وبتشتت متوسط بين الإجابات أشره الانحراف المعياري (0.681) وبمعامل اختلاف(17.7%)، ممايدل على قيام العاملين بتأدية الاعمال بكفاءة وفاعلية .

- **البعد الثاني (الجودة)** : يبين الجدول (4) استجابات افراد العينة بشان فقرات واجمالي بعد الجودة على مستوى الجامعة التقنية الوسطى، ويتضح منه المؤشرات الاتية:-

- بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لبعد(الجودة) تجاوز الوسط المعياري وبلغ (3.62) ، وكان التشتت عال في الإجابات بدلالة الانحراف المعياري الاجمالي (0.921)، وبمعامل اختلاف(25.4%)، وهذا يؤشر أن فاعلية هذا البعد تجاوزت الوسط بقليل في الجامعة مدار الدراسة .
- حققت الفقرة (4) من البعد الثاني أقل استجابة بقيمة وسط حسابي(3.18) تجاوز الوسط الفرضي البالغ(3) بقليل، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات بدلالة الانحراف المعياري (0.850)، وبمعامل اختلاف (26.7%), فإن النتائج تؤشر بان العاملين لاتتوفر لديهم المهارة والقدرة الكافية على حل مشكلات العمل اليومية .
- حققت الفقرة (3) من البعد الثاني (التركيز على المورد البشري) اعلى استجابة بقيمة وسط حسابي(3.86), وبتشتت متوسط بين الإجابات أشره الانحراف المعياري (0.700)، وبمعامل اختلاف(18.1%)، مما يدل على تأثير نظام العقوبات المعتمدة في الجامعة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره بشكل ملحوظ .

- **البعد الثالث (المشاركة في اتخاذ القرارات)** : يبين الجدول (4) استجابات افراد العينة بشان فقرات واجمالي بعد مشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الجامعة التقنية الوسطى، ويتضح منه المؤشرات الاتية:-

- بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لبعد (4.12) تجاوز الوسط المعياري (3) ، وكان التشتت عال في الإجابات بدلالة الانحراف المعياري الاجمالي (0.968)، وبمعامل اختلاف(23.5%)، وهذا يؤشر أن فاعلية هذا البعد تجاوز الوسط في الجامعة مدار الدراسة .

- حققت الفقرة (3) من البعد الثالث أقل استجابة بقيمة وسط حسابي(3.94) اكثر من الوسط الفرضي البالغ(3)، وبتشتت عالٍ بين الإجابات بدلالة الانحراف المعياري (0.978)، وبمعامل اختلاف (24.8%), فإن النتائج تؤشر بان العاملين غير ملمين بشكل كافي بطبيعة الاعمال الموكلة اليهم .
- حققت الفقرة (1) من البعد الثالث اعلى استجابة بقيمة الوسط الحسابي(4.44), وبتشتت عال بين الإجابات بدلالة الانحراف المعياري (0.951)، وبمعامل اختلاف(21.4%)، مما يدل على ان مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات لتحسين أدائهم .

- عرض نتائج اختبار فرضية علاقات الارتباط بين الانماط القيادية وأداء العاملين في ال الجامعة التقنية الوسطى المبحوثة ، يتضح من الاطلاع على مصفوفة الارتباط في الجدول (5) مايأتي:-

جدول (5) قيم معاملات ارتباط سبيرمان بين الانماط القيادية وأداء العاملين (ن = 50)

المتغير	النمط الاوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط الفوضوي	عدد معاملات الارتباط	النسبة المئوية %
الابداع	.1	-.882**	-.761**	1	33.33%
الجودة	-.882**	. .1	. .906**	2	66.66%
المشاركة في اتخاذ القرارات	-.830**	.906**	1	2	66.66%
اجمالي محورأداء العاملين	-.833**	.924**	.928**	5 من أصل 9	
عدد معاملات الارتباط	1	2	2		
النسبة المئوية %	33.33%	66.66%	66.66%		

(**) تعني ان القيمة المعنوية بدرجة ثقة (99%)
المصدر: اعداد الباحثة استناداً لمخرجات نظام spss .

تبين من الجدول (5) مايأتي :

- أظهر النمط الاوتوقراطي علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية مع بُعد الاول للابداع ، بينما لم يؤشر النمط الاوتوقراطي علاقة ارتباط مع بعدي (الجودة اتخاذ ، المشاركة في القرارات) وجاءت معاملات الارتباط المتحققة غير معنوية وضعيفة في قوتها .
- لم يؤشر النمط الديمقراطي علاقة ارتباط مع بُعد الاول (الابداع) وجاءات المعاملات المتحققة غير معنوية وضعيفة ، فيما أظهر النمط الديمقراطي علاقات ارتباط ايحابية قوية وذات دالة معنوية مع (الجودة ، المشاركة في اتخاذ القرارات) .
- لم يؤشر النمط الفوضوي او الحر علاقة ارتباط مع بُعد الاول (الابداع) وجاءات المعاملات المتحققة غير معنوية وضعيفة ، فيما أظهر النمط الفوضوي علاقات ارتباط ايحابية قوية وذات دالة معنوية مع (الجودة ، المشاركة في اتخاذ القرارات) .
- تراوحت قيم معنوية معاملات الارتباط المتحققة من مستوى النمط الديمقراطي والنمط الفوضوي بين ($0.01 \geq P$ و$0.05 \geq P$) اما نمط الاوتوقراطي قد أشر قيمه المعنوية سلبية .
- والنتائج المتحققة تؤشر ظهور (66.66%) و (33.33%) من العلاقات المتوقعة بين الانماط القيادية وأداء العاملين، وهذا يقود الى القبول الجزئي بالفرضية الرئيسية الاولى المنبثقة عن فرضية الارتباط التي تذهب الى" وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانماط القيادية في مستويات أداء العاملين اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في الجامعة التقنية الوسطى مدار الدراسة.

9.6.4 يعرض نتائج اختبار فرضية العلاقات التأثيرية لأدارة الجودة الشاملة ومتغيراته الفرعية في الأداء المتميز في معهد تكنولوجيا م بغداد المبحوث ، يوضح الجدول (6) تأثير ابعاد وأجمالي إدارة الجودة الشاملة في أبعاد الاداء المتميز .

جدول (6) تأثير الانماط القيادية في أبعاد أداء العاملين (ن = 50)

المتغير المعتمد		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمةt المحسوبة	قيمةF المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
البعد الاول النمط الاوتوقراطي في أبعاد اداء العاملين (ن =50)	الابداع	.727.	-.853	-11.302	127.743	0.000	معنوية عالية
	الجودة	.902.	.950.	21.008	441.321	0.000	معنوية عالية
	المشاركة في اتخاذ القرارات	.901.	.949.	20.856	434.972	0.000	معنوية عالية
البعد الثاني : تأثير النمط الديمقراطي في أبعاد أ (ن داء العاملين = 50)	الابداع	.746.	-.864.	-11.867	140.828	0.000	معنوية عالية
	الجودة	.897.	.947.	20.455	418.401	0.000	معنوية عالية
	المشاركة في اتخاذ القرارات	.903.	.951.	21.197	449.296	0.000	معنوية عالية
البعد الثالث : النمط الفوضوي أبعاد اداء العاملين (ن = 50)	الابداع	.694.	-.833	-10.429	108.757	0.000	معنوية عالية
	الجودة	.854.	.924.	16.787	281.820	0.000	معنوية عالية
	المشاركة في اتخاذ القرارات	.861.	.928.	17.260	297.909	0.000	معنوية عالية
تأثير اجمالي الانماط القيادية في أبعاد أداء العاملين (ن =50)	الابداع	.736.	-.858.	-11.558	133.584	0.000	معنوية عالية
	الجودة	.901.	.949.	20.920	437.635	0.000	معنوية عالية
	المشاركة في اتخاذ القرارات	.905.	.951.	21.420	458.829	0.000	معنوية عالية

المصدر: اعداد الباحثتان استناداً لمخرجات نظام spss .

تؤشر معطيات الجدول (6) أن المتغيرات الفرعية (الانماط القيادية) قد حقق النتائج الاتية:

– **البعد الاول (النمط الاوتوقراطي) :** حقق تأثيراً معنوياً عالياً في اغلب ابعاد أداء العاملين بدلالة قيم (F) و (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.01)، حيث جاء بعدين الثاني والثالث (الجودة ، المشاركة في اتخاذ القرارات) اكبر من القيمة الجدولية (F=6.851)، (t= 1.658) ، اما فيما يخص بعد الاول (الابداع) فقد جاءت قيمتها سالبة أي إن تأثيره عكسي ، وفي إطار قيم (R^2) يُفسر النمط الاوتوقراطي (72% ، 90% ، 90%) من التغييرات التي تحدث في (الابداع ، الجودة ، المشاركة في اتخاذ القرارات) على التوالي، اما بقية التغيرات فتنسب الى عوامل اخرى خارج اطار أنموذج التأثير المبحوث .

– **البعد الثاني (النمط الديمقراطي):** حقق تأثيراً معنوياً عالياً في اغلب ابعاد أداء العاملين بدلالة قيم (F) و (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.01)، حيث جاء بعدين الثاني والثالث (الجودة ، المشاركة في اتخاذ القرارات) اكبر من القيمة الجدولية (F=6.851)، (t= 1.658) ، اما فيما يخص بعد الاول (الابداع) فقد جاءت قيمتها سالبة أي إن تأثيره عكسي ، وفي إطار قيم (R^2) يُفسر النمط الديمقراطي (74% ، 89% ، 90%) من التغييرات التي تحدث في (الابداع ، الجودة ، المشاركة في اتخاذ القرارات) على التوالي، اما بقية التغيرات فتنسب الى عوامل اخرى خارج اطار أنموذج التأثير المبحوث .

– **البعد الثالث (النمط الفوضوي او الحر):** حقق تأثيراً معنوياً عالياً في اغلب ابعاد أداء العاملين بدلالة قيم (F) و (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.01)، حيث جاء بعدين الثاني والثالث (الجودة ، المشاركة في اتخاذ القرارات) اكبر من القيمة الجدولية (F=6.851)، (t= 1.658) ، اما فيما يخص بعد الاول (الابداع) فقد جاءت قيمتها سالبة أي إن تأثيره عكسي ، وفي إطار قيم (R^2) يُفسر النمط الاوتوقراطي (69% ، 85% ، 86%) من التغييرات التي تحدث في (الابداع ، الجودة ، المشاركة في اتخاذ القرارات) على التوالي، اما بقية التغيرات فتنسب الى عوامل اخرى خارج اطار أنموذج التأثير المبحوث .

–**اجمالي الانماط القيادية في أبعاد أداء العاملين:** تعكس معطيات الجدول (6) ان إجمالي االانماط القيادية قد حقق تأثيراً معنوياً وبدرجة عالية في أبعاد وإجمالي أداء العاملين بدلالة قيم (F) و(t)المحسوبة عند مستوى معنوية (0.01)، لأنها جاءت أكبر من القيمة الجدولية (F=6.851)، (t= 1.658) على التوالي، وتدلل قيم (R^2) ان إجمالي المتغير يفسر(73%، 90%، 90%) من التغير الذي يحدث في قوة (الابداع ، الجودة ، المشاركة في اتخاذ القرارات) على التوالي، وأن بقية التغيرات تنسب الى عوامل أخرى خارج حدود نموذج التأثير .

وفي إطار ما عرض من نتائج يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية التأثير الرئيسة) التي مفادها "**يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأنماط القيادية (إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد) في مستويات أداء العاملين اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في الجامعة التقنية الوسطى مدار الدراسة**"

8. الاستنتاجات :

- تبين الدراسة بان القائد الاداري في رئاسة الجامعة التقنية الوسطى مدار الدراسة لايراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات .
- يتردد القائد الاداري في الجامعة في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين ، فضلاً انه لايشجعهم على ابداء ارائهم في تنفيذ العمل .
- ان العاملين في الجامعة مدار الدراسة ليست لديهم مساهمة في وضع الخطط واتخاذ القرارات المهمة على الرغم من موافقة القائد الاداري في الجامعة يترك للعاملين بعض الاحيان من اختيار الأساليب والطرق لأنجاز بعض أعمالهم الموكلة بهم .
- عدم مساهمة الانظمة والقوانين المعتمدة من قبل الجامعة بشكل فعال في تطوير أداء العاملين من ناحية اخرى فان تأثير نظام العقوبات المعتمد من قبل الجامعة يمكنه ان يساهم بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره بشكل ملحوظ .
- انخفاض مهارات العاملين اوضعف القدرة الكافية على حل مشكلات العمل اليومية التي قد تواجههم عند تأديتها ، بسبب ضعف المام العاملين بشكل كافي بطبيعة الاعمال الموكلة اليهم .
- تذبذب آراء العاملين في الجامعة حول القادة الاداريين ممايدل على عدم توحيد النمط القيادي المستخدم من قبل المديرين في مختلف اقسام الجامعة .
- وجود علاقة ايجابية بين متغير الأنماط القيادية في مستويات أداء العاملين اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في الجامعة مدار الدراسة.
- تم التوصل من خلال التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير بين متغير للأنماط القيادية (إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد) في مستويات أداء العاملين اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في الجامعة مدار الدراسة.

9. التوصيات

- ينبغي على رئاسة الجامعة التقنية الوسطى الاهتمام بشكل اكبر واوسع بالأنماط القيادية وأداء الافراد العاملين لديهم.
- ينبغي على رئاسة الجامعة التقنية الوسطى توفير فرص تحسين الأداء لدى الافراد العاملين في الجامعة بشكل افضل واكثر واقعية من خلال زجهم في دورات تدريبية وتطورية من ناحية واستخدام التنوع في اداء لعاملين مثل تدوير العمل او تبادل الادوار وغيرها .
- على رئاسة الجامعة التقنية الوسطى من خلال الأنماط القيادية بأخذ رأي الأغلبية من العاملين في حل المشكلات التي تواجههم اثناء تأدية واجباتهم .
- ينبغي على رئاسة الجامعة الحفاظ على خدماتها الجيدة التي تقدمها وتطويرها في المستقبل ،أذ أن ذلك يعد حافزاً جيداً للافراد العاملين .
- اختيار النمط القيادي الانسب من قبل الادارة العليا بالنسبة للقائد الاداري في المستويات الادارية الوسطى والدنيا بمايتناسب مع مهرات وكفاءة العاملين لديهم فضلاً عن طبيعة الاعمال المناطة المناطة بهم .
- تفعيل مبدأ الثواب والعقاب كنوع من الحافزالايجابي للعامل الماهر والمبدع من جهة والرادع والحافز السلبي للعامل المقصر في اداء الاعمال المناطة به .
- على رئاسة الجامعة استثمار العلاقة الايجابية بين الأنماط القيادية وأداء العاملين وعلى مستوى الابعاد الفرعية .

المصادر

1. اباحسين، شذى عبد الرحمن السبيعي، عبيد بن عبد الله ،"درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس" ،مجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، م.(21)، العدد(2) ،307-313.
2. الأغا ،وفيق حلمي. (2010) "القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير والتنظيمي الايجابي في المصارف العاملة بقطاع غزة ". مجلة جامع الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الأنسانية 2010، المجلد2، العدد2، ص297-346
3. حسن ، ماهر ، 2004، القيادة : اساسيات ونظريات ومفاهيم ،اربد : دار الكندي للنشر والتوزيع ، ص19 .
4. حسن، رواية ،(2003)، إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية، الدار الجامعية بالإسكندرية.
5. الحنيطي ،آيات عبد الوهاب (2010) "أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن" مشروع ماجستير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية
6. درة، عبد الباري، 2003، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات :الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
7. رشيد ،جغام، (2016) "أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي : دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة" مشروع ماجستير منشور ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محم خضير –بسكرة-.
8. السكارنه ، بلال، القيادة الادارية الفعالة ، 2010 ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط1.
9. الشريف ، طلال ،2004، دراسة الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في أمارة مكة المكرمة / السعودية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، رسالة ماجستير .
10. الشريف ،طلال عبد الملك. (2004) " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"مشروع ماجستير منشور، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
11. شكو ، هشام ، (2017) " أثر الانماط القيادية على الاداء الوظيفي للعاملين في مصرف بيمو السعودي الفرنسي" مشروع ماجستير منشور ،الجامعة الافتراضية السورية.
12. عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ،2008 ، السلوك التنظيمي- مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، ص195 .
13. العديلي، ناصر ، 1993، أدارة السلوك التنظيمي ، الرياض ،354 .
14. الفرا ، ماجد، 2009 ، ورقة عمل بعنوان : التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة مقدمة في مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية – آفاق وتحديات، فلسطين، غزة .
15. كنعان، نواف ،2009، القيادة الادارية ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط3 .
16. المحاسنة ، محمد ، 2006، اثر الأنماط القيادية على الابداع التنظيمي " دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الاردنية" ، جامعة القاهرة :كلية التجارة ، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين- العدد 67، 281-334 .
17. المصري ، رفيق ، 2007، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الاقصى كما يراه العاملون في الجامعة (مجلة الجامعة الاسلامية سلسلة الانسانسة) م(15) ،العدد (1) .
18. ناصر، حسن محمود حسن، 2010،" الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين " ، رسالة ماجستير في الادارة الاعمال / ادارة الموارد البشرية ، الجامعة الاسلامية- غزة – كلية التجارة .
19. Bruno, F.C, (2008). Leadership and performance beyond expectation. E-leader Bangkok. 15http://www.g-casa.com/E_LEader_Thailand_Program.htm.
20. Chien-Wen Tasi, Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels, 2009. /www.emeraldinsight.com
21. . ProjectFaculty. (2010) The Impact of Leadership Styles on worker's performance. http://projectfaculty.com Access date: 5/2/2016.