

## الممارسات القيادية في وزارة التعليم العالي وعلاقتها بالأداء الوظيفي - اليمن

أ.م.د. عبد الرحمن محمد الشرجبي - جامعة صنعاء

ALShaiabi2003@yaoo.com

أ.إبراهيم طه علي الحناني - ماجستير إدارة أعمال

أ.أسماء عبدالحميد المراصبي - ماجستير إدارة أعمال

أ.بشير محمد أحمد سالم - ماجستير إدارة أعمال

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وزارة التعليم العالي في اليمن، وقد استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وبناء عليه تم توزيع الاستبانة لجميع أفراد العينة القصدية مجتمع الدراسة من جميع المستويات الإدارية للعاملين، والقيادات الإدارية، بعدد ١٠٠ استبانة، وتم استرجاع (٧٨) استبانة صالحة للتحليل، وخلصت النتائج إلى أن ممارسة الاتصال التنظيمي، وإدارة فريق العمل هما الأكثر توفراً لدى قيادة الوزارة مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، بينما ممارسة حل المشكلات، وممارسة إدارة الوقت هي الأقل توافراً لدى قيادة الوزارة مما قد تكون سبباً في تدني مستوى الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

التعليم العالي، الاتصال التنظيمي، إدارة فريق العمل، إدارة الوقت، الأداء الوظيفي، الممارسات القيادية، حل المشكلات.

# 5

## Practices at Ministry of Higher Education and Scientific Leadership Research and Their Relationships with Job Performance – Yemen

أ.م.د. عبد الرحمن محمد الشرجبي - جامعة صنعاء

Associate Prof. Abdulrahman Alsharjabi, Sana'a University

أ.إبراهيم طه علي الحناني - ماجستير إدارة أعمال

Ebrahim Taha Ali Al-hanani, MBA

أ.أسماء عبدالحميد المراصبي - ماجستير إدارة أعمال

Asma Abdulhameed Al-Mrasbi, MBA

أ.بشير محمد أحمد سالم - ماجستير إدارة أعمال

Bashir Mohamed Ahmed Salem, MBA

### Abstract

This research aims to identify the leadership practices at Ministry of Higher Education and Scientific Research and their relationships with job performance in Yemen. For the purpose of the study, descriptive research was used. The questionnaires were distributed to staff at all managerial levels of a total number of 100 as convenient sample. Only 78 questionnaires were returned for analysis. The results indicate that organizational communication and teamwork practices are available at higher level which may enhance the job performance. However, problem-solving and time management practices were reported to be the less available which may lead to poor job performance.

**Keywords:** Higher Education, Job performance, Leadership practices, Organizational communication, Problem-solving, Teamwork management, Time Management.

## المقدمة

نظرا لأهمية دور التعليم العالي في نهضة وازدهار الشعوب ولأهمية ذلك الدور في حل كثير من المعضلات الوطنية الكبرى، ونظرا لانخفاض مستوى التعليم العالي وغياب أثره في توفير حلول مناسبة لمشاكل البلاد المزمنة والمتراكمة والمعقدة وتحقيق نهضة لائقة بتاريخها وعراقتها والتي من الصعب أن تتحقق بمعزل عن اسهام فاعل لمؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي فقد اختار الباحثون جانب من السلوك التنظيمي لمؤسسة التعليم العالي ممثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وعنوانته ب (الممارسات القيادية في وزارة التعليم العالي وأثره على الأداء الوظيفي)

تلعب القيادة دوراً حيوياً في حياة المؤسسات، فالقائد هو المسئول عن تنسيق جهود مرؤوسيه، وتحفيزهم، وتحسين مستوى أدائهم، بما يحقق أهداف المؤسسة في جو من الرضا العام. كما تحظي المؤسسة باهتمام كافة المجتمعات المعنية، حيث أن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القيادة، وفعاليتها، وقدرتها على التأثير في الآخرين بهدف إنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات السليمة القادرة على حل المشاكل، وتجاوز العقبات، وتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها، وتحقيق الرضا لجميع العاملين. وكل ذلك يتوفر بالممارسات القيادية سواء الفكرية أو الفنية أو الانسانية أو الادارية لدى القيادة ليتمكنها من توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة، بما يتماشى مع الرؤى المشتركة

(Ullah, F.Latif and Alam, 2018).

وبناء على ما سبق فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي في اليمن وعلى العلوم والمعارف المرتبطة بالدراسة، وعلى مستوى الممارسات القيادية للمتغيرات الأتية :- الاتصال التنظيمي، وإدارة الوقت ، وحل المشكلات، وإدارة فريق العمل كأهم متغيرات مؤثرة إيجابيا وسلبيا على الأداء الوظيفي.

ومدى توفرها لدي قيادة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال الاستبيان الموزع، وكذا التعرف على مستوى الأداء الوظيفي ومدى تأثره بتلك الممارسات القيادية .

### أولاً :- الإطار النظري :-

#### (١) مشكلة الدراسة

نظراً لما للتعليم العالي من دور في تحقيق التنمية والازدهار للبلدان، ولضرورة أن يبدأ تحقيق ذلك النمو والازدهار من وزارة التعليم العالي، ونظراً لضعف السلوك التنظيمي وضعف مستوى الأداء في تلك المؤسسة وافتقارها لأتباع أفضل لأهم الممارسات القيادية والتقييم المستمر للأداء، لكل هذا تركز هذه الدراسة على الممارسات القيادية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وبناء عليه تم صياغة مشكلة الدراسة في سؤالين رئيسيين كما يلي:

(١) ما مستوى الممارسات القيادية، لدى قيادة الوزارة، في ديوان عام وزارة التعليم

العالي، والبحث العلمي، وما علاقتها بالأداء الوظيفي؟

(أ) ما مدى ممارسة الاتصال التنظيمي لدى قيادة الوزارة.

(ب) ما مدى ممارسة إدارة الوقت لدى قيادة الوزارة.

(ج) ما مدى ممارسة حل المشكلات لدى قيادة الوزارة.

(د) ما مدى ممارسة إدارة الفريق لدى قيادة الوزارة.

(هـ) ما مستوى التنبؤ للأداء الوظيفي من خلال الممارسات القيادية.

(٢) هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الممارسات القيادية لدى قيادة الوزارة

والأداء الوظيفي للعاملين في ديوان عام وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي؟

## ٢) أهمية الدراسة

### أ) الأهمية النظرية

تمكن هذه الدراسة من التعرف على انماط من الممارسات القيادية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي، كما تمكن من معرفة مستوى الممارسات القيادية المتعلقة بالاتصال التنظيمي، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، وإدارة فريق العمل.

### ب) الأهمية العملية

تتمثل بتمكين الإدارة العليا من تحسين كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الوزارة من خلال تطبيق الممارسات القيادية المذكورة، وتساهم في زيادة الوعي لديهم بأهمية تلك الممارسات، وتنميتها، وتحقيق الأهداف من خلالها.

## ٣) أهداف الدراسة

- ١) التعرف على مستوى الممارسات القيادية لدى قيادة الوزارة.
- ٢) التعرف على مدى ممارسة الاتصال التنظيمي لدى قيادة الوزارة.
- ٣) التعرف على مدى ممارسة إدارة الوقت لدى قيادة الوزارة.
- ٤) التعرف على مدى ممارسة حل المشكلات لدى قيادة الوزارة.
- ٥) التعرف على مدى ممارسة إدارة الفريق لدى قيادة الوزارة.
- ٦) التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى قيادة الوزارة.
- ٧) التعرف إذا كان هناك فروق بين استجابة افراد عينة البحث حول مستوى الممارسات القيادية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة).
- ٨) التعرف على العلاقة الارتباطية بين مستوى الممارسات القيادية والأداء الوظيفي.

٩) التعرف على مستوى التنبؤ للأداء الوظيفي من خلال الممارسات القيادية.

#### ٤) فرضيات الدراسة

ومن خلال الأهداف (٧)، (٨)، (٩) تم صياغة الفروض الآتية:

(١) توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الممارسات القيادية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

(٢) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مستوى ممارسة الاتصال التنظيمي من قبل قيادة الوزارة، والأداء الوظيفي للعاملين في ديوان عام وزارة التعليم العالي، دلالة (Sig. ≤ ٠.٠٥).

(٣) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى ممارسة إدارة الوقت من قبل قيادة الوزارة، والأداء الوظيفي للعاملين في ديوان وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي دلالة (Sig. ≤ ٠.٠٥).

(٤) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى ممارسة حل المشكلات من قبل قيادة الوزارة، والأداء الوظيفي للعاملين في ديوان وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي دلالة (Sig. ≤ ٠.٠٥).

(٥) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى ممارسات فرق العمل لدى قيادة الوزارة، والأداء الوظيفي للعاملين في ديوان وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي دلالة (Sig. ≤ ٠.٠٥).

(٦) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الممارسات القيادية والأداء الوظيفي في ديوان عام التعليم العالي والبحث العلمي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) (Sig. ≤

(٧) توجد علاقة تنبؤية للأداء الوظيفي من خلال الممارسات القيادية دلالة (٠.٠٥).  
(Sig. ≤

### (٥) حدود الدراسة

تشمل الدراسة جميع الموظفين في ديوان وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي، وقد طبقت في عام ٢٠١٧م في ديوان وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي بصنعاء.

### (٦) الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (كاظم، ٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على دور إدارة الوقت في تبسيط إجراءات العمل لدى موظفي الدائرة الإدارية في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي، تم تعبئة الاستبانة من قبل (١٤٦) موظف، واستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل، واختبار الفرضيات، وقد توصلت النتائج إلى أن إدارة الوقت تعد من الأساليب المتطورة للإدارة الفعالة، وذات الكفاءة العالية والواجب استغلالها أفضل استغلال، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة الوقت، ومتغيرات تبسيط إجراءات العمل.

دراسة (بدوي، ٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على أهمية، ودور تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في تفعيل فريق العمل بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) التي تم جمعها بالاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (٥٥)، وقد توصلت النتائج إلى أن الإدارة بالأهداف تعتبر أحد الأساليب الإدارية الفعالة لجعل فريق العمل أكثر انسجاماً، وفعالية.

دراسة (بو حجر، ٢٠١٦) هدفت إلى معرفة معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية ولاية بسكرة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

لعدد (٥٦) موظف إداري، وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت لنتائج كان منها: أن الأساليب الرسمية للاتصال التنظيمي يتم اعتمادها بصورة ضعيفة جداً، وأن تقنيات الاتصال التنظيمي غير متوفرة بصورة واسعة، في ظل غياب برامج تدريبية على هذه التقنيات.

**دراسة (العابد، ٢٠١٦)** هدفت في دراستها إلى إبراز أهمية الاتصالات الداخلية، وسريان المعلومات من خلال الأنشطة الإعلامية، والاتصالات لتحسين، وضمان الجودة في التعليم العالي، وقد استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتم اختيار ٦٠ أستاذاً ممن هم متفرغين للتدريس، أو يشغلون مناصب إدارية، وتم تعبئة ٥٩ استمارة، وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى عدم فعالية خلية الجودة، وأن على الجامعة اعتماد خطة اعلامية متكاملة لتعزيز العمل التعاوني، وتحقيق التنسيق بين جميع أفرادها.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية :

**دراسة (Lasoued, Awad, and Guirat, 2020)** هدفت إلى معرفة تأثير التمكين الإداري على مهارات حل المشكلات، واتخاذ القرار، دراسة حالية في جامعة أبوظبي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة لعدد (٨٢) من المدراء، والمساعدين، والمشرفين، وتم استخدام الحزمة الاحصائية (SPSS)، وبينت النتائج أن مستوى تنفيذ التمكين الإداري في الجامعة كان متوسطاً بينما عناصر، وأبعاد حل المشكلات، ومهارات اتخاذ القرار مرتفعة نسبياً، وأن هناك تأثيراً معتدلاً لأبعاد التمكين الإداري في تعزيز مهارات حل المشكلات، واتخاذ القرار بين موظفي جامعة أبوظبي.

**دراسة (Ullah, F.Latif, and Alam, 2018)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أساليب القيادة التحويلية على الموظفين، والأداء الوظيفي بين المعاهد،

والتعليم العالي في إقليم خيبر باختونخوا، وتم جمع البيانات باستبانة موزعة على (٢٠٥) فرداً مستجيباً، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن أساليب القيادة لها تأثير على الأداء الوظيفي في قطاع التعليم.

دراسة (Hanaysha, 2016) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار آثار تمكين الموظفين، وفريق العمل وتدريب الموظفين على زيادة الإنتاجية للموظفين في قطاع التعليم العالي، وقد تم جمع البيانات عبر استبيان أونلاين، وكانت عينة الاستبيان (٢٤٢) موظف في الجامعات الحكومية في شمال ماليزيا، وتم تحليل البيانات عبر برنامج (SPSS)، وقد أظهرت النتائج أن تمكين الموظفين ذا تأثير إيجابي على الإنتاجية، ووجدت أن فريق العمل لديه أثر إيجابي على إنتاجية الموظفين، وأن تدريب الموظفين ذا أثر إيجابي على الإنتاجية أيضاً.

دراسة (Lyoti & Bhau, 2015) هدفت إلى التركيز على دور القائد، والموظف التبادلي، والعلاقة بين القيادة التحويلية، والأداء الوظيفي، في قطاع التعليم العالي، وتم التحقق من صحة البيانات باستخدام عامل التأكيد (CFA)، ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات، والانحدار الهرمي لاختبار التأثير المعتدل لـ RI، وتوصلت إلى أن القادة لديهم القدرة على التأثير على أداء الموظفين.

## ٧) مصطلحات الدراسة

### (أ) الاتصال التنظيمي

عرفها (البكري، ٢٠٠٦، ص٣٤) بأنها فن استخدام المعلومة من قبل المرسل، لغرض إيصالها إلى عقل الطرف الآخر، وهو المستلم، لإحداث استجابته. وللاتصال أهمية كبيرة فهو الوسيلة التي يتم عن طريقها توصيل المعلومات والاستماع للمقترحات. كما

يعتبر عاملاً مهماً جداً، وضرورياً للموظفين، وأرضية هامة يتم بواسطتها توحيد الاتصال الرسمي فيما بين القيادات والموظفين (فايد، وبوزر به، وعبد الكبير، وتلي، ٢٠١٩).

### ب) إدارة الوقت

تعرف بأنها تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر، لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد، أثناء ساعات العمل في المنظمة، التي يعمل بها في فتره زمنيه معينه، بهدف تحقيق كفاءه وفعاليه مرتفعه، بالاستفادة من الوقت المتاح، وصولاً إلى الأهداف المنشودة (مدحت، ٢٠١٣، ص ٧١).

### ت) حل المشكلات

ويعرف أسلوب حل المشكلات بأنه نمط من التفكير المركب، يجمع بين أنماط التفكير التقاربي، والاستدلالي، والناقد، وتختلف نسبة هذه الأنماط المكونة لنشاط حل المشكلات باختلاف طبيعة الموقف، والمعلومات الماثلة فيه، ويعتمد هذا النشاط على عمليات عقلية معرفية معقدة في تفاعلها مع البنية المعرفية للفرد (ساندي، ٢٠٠١، ص ٥٦).

### ث) إدارة الفريق

الفريق هو عبارة عن جماعة متكاملة لها أعضاء مستقلون، وملتزمون، بتحقيق أهداف مشتركة. فكل الفرق تبدأ كجماعات، وليس كل الجماعات تصبح فرقاً، (هلال، ٢٠٠٩، ص ٧١): ومما يميز فرق العمل عن الجماعات الأخرى أن فرق العمل لديها التزام كامل من الأعضاء بتحقيق هدف أو مصلحة مشتركة، والعلاقة بينهم اعتمادية، والمسئولية تبادلية، والثقة في الثقافة التعاونية، والمشاركة في القيادة.

**ج) الأداء الوظيفي:** يُعرف بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقق وتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (عكاشة، ٢٠٠٨، ص ٣٣).

**ثانياً :- الإطار العملي :-****مجتمع وعينة الدراسة**

شمل مجتمع الدراسة جميع القيادات، والعاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي، وكانت عينة الدراسة قصدية مكونة من (١٠٠) مفردة ممن رأى الباحثون قدرتهم على الاستجابة لأهداف البحث، وكانت العينة قصدية حتى لا يؤثر العنصر الدخيل الناتج عن ضعف المعرفة بمصطلحات الدراسة وادبياتها وغياب الممارسة الفعلية لها على نتائج الدراسة، واعتمد الباحثون في قصدهم للعينة على معرفتهم بكادر الوزارة وقدراتهم ومعارفهم، وكذا على كشوفات فرق العمل والتكاليف الإدارية لفرق العمل وكذا على المقابلة الشخصية عند اللزوم لاستبعاد من يمكن أن تؤثر بعض العناصر الدخيلة على قدرته على الاستجابة، وقد استجاب (٧٨) من القيادات، والعاملين في الوزارة.

**أداة الدراسة**

قام الباحثون بإعداد استبانة لجمع المعلومات، من تتكون من ثلاثة أقسام :

(١) القسم الأول المعلومات الديموغرافية: (العمر، والمؤهل، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

(٢) القسم الثاني (المتغير المستقل) يتضمن أربعة محاور، تحتوي الممارسات القيادية الآتية: (الاتصال التنظيمي، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، وإدارة فريق العمل).

(٣) القسم الثالث (المتغير التابع) يتضمن فقرات لوصف الأداء الوظيفي.

وباستخدام مقياس Likert الخماسي، المكون من خمس درجات تم تحديد الأهمية النسبية لكل بند من بنودها، وتم عرض الاستبانة على أربعة من المحكمين من الأساتذة الجامعيين لمعرفة صدق الاستبيان من حيث المحتوى، ومدى سلامة صياغة العبارات،

والفقرات، ومدى ملاءمتها، للتأكد من تغطية الأهداف الأساسية للدراسة، وصياغة العبارات بحيث لا تحتتمل أكثر من معنى، وتم تعديلها بحسب إفادتهم.

### صدق أداة الدراسة وثباتها

لمعرفة درجة ثبات أداة جمع البيانات، ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبيان، تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا):

جدول رقم (1) يبين ثبات ومصداقية أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
الاتصال التنظيمي	9	89.9%	94.8%
إدارة الوقت	12	95.1%	97.5%
حل المشكلات	7	91.1%	95.4%
إدارة فريق العمل	6	90.7%	95.2%
الأداء الوظيفي	9	73.9%	86.0%
الاستبيان بشكل عام	43	97.2%	98.6%

يتضح من الجدول أن قيمة درجة الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام جاءت بنسبة (97.2%)، وهذا يعني أنه جاءت بدرجة ثبات مرتفعة، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة (98.6%)، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، وهذا ينطبق أيضا على جميع محاور الاستبيان ويشير إلى أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبيان، ويمكن الاعتماد على النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة بدرجة كبيرة.

## منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Packages for social Sciences) برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

## المعالجة الإحصائية المستخدمة:

(١) اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة، ومدى مصداقية استجابة العينة.  
(٢) التكرارات، والنسب المئوية لحساب تكرار، ونسبة البيانات العامة للمشاركين في العينة.

(٣) المتوسط الحسابي الموزون (المنوال)، والانحراف المعياري.

(٤) اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين أكثر من متغيرين.

(٥) معامل ارتباط بيرسون Person's Correlation بين متغيرات البحث المستقلة، والمتغير التابع.

(٦) تحليل الانحدار Regression Analyses المتعدد لمعرفة مدى وجود علاقة الأثر لمتغيرات البحث المستقلة على المتغير التابع.

(٧) أسلوب الاستبعاد (Backward) في تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أقوى المتغيرات المستقلة، والفقرات تأثيراً على متغير البحث التابع.

احتساب التقدير اللفظي في تحليل الدراسة لمستوى الممارسة، والأداء الوظيفي:

من أجل احتساب التقدير اللفظي لدلالة مستوى الممارسة ومستوى الأداء الوظيفي تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحكم على استجابة العينة من خلال نتائج الاستبيان كما يلي:

جدول (٢) يبين قيم التقدير اللفظي للعبارات المستخدمة في الاستبيان.

م	مستوى الممارسة	التقدير اللفظي لمستوى الممارسة
١	١ - ١,٧٩	منخفض جدا
٢	١,٨٠ - ٢,٥٩	منخفض
٣	٢,٦٠ - ٣,٣٩	متوسط
٤	٣,٤٠ - ٤,١٩	عالٍ
٥	٤,٢٠ - ٥	عالٍ جدا

نتائج التحليل ومناقشتها

الخصائص الديموغرافية: متغير العمر والمؤهل العلمي

جدول رقم (٣) ورقم (٤) يوضح نسب المشاركين في العينة بحسب متغير (العمر والمؤهل العلمي)

متغير المؤهل العلمي جدول رقم (٤)			متغير العمر جدول رقم (٣)		
النسبة	التكرار	المؤهل	النسبة	التكرار	الفئة العمرية
61.5%	48	بكالوريوس	16.7%	13	٢٠ - ٢٥ سنة
21.8%	17	ماجستير	38.5%	30	٢٦ - ٣٠ سنة
5.1%	4	دكتوراه	26.9%	21	٣١ - ٣٥ سنة
11.5%	9	أخرى	17.9%	14	٣٦ - ٤٠ سنة
100%	78	الإجمالي	100%	78	الإجمالي

أولا ( الجدول رقم (٣) النسب في (متغير العمر) للمشاركين في العينة:

يتضح من خلال الجدول (٣) أن أغلبية العينة كانت من الفئة العمرية (٢٦ - ٣٠ سنة) بنسبة (٣٨.٥%) من العينة، يليهم أصحاب الفئة العمرية (٣١ - ٣٥ سنة) بنسبة (٢٦.٩%) من العينة، يليهم أصحاب الفئة العمرية (٣٦ - ٤٠ سنة) بنسبة (١٧.٩%) من العينة، وأخيراً جاءت نسبة أصحاب الفئة العمرية (٢٠ - ٢٥ سنة) (١٦.٧%) من العينة، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة البحث هم من ذوي الفئات الشابة القادرة على العطاء لسنوات قادمة .

#### ثانياً) الجدول رقم (٤) النسب في (متغير المؤهل) للمشاركين في العينة :

يتضح من خلال الجدول (٤) أن أغلبية العينة كانت من فئة حملة مؤهل البكالوريوس بنسبة (٦١.٥%) من العينة، ويليهما الفئة حملة مؤهل الماجستير بنسبة (٢١.٨%)، ثم فئة أخرى بنسبة (١١.٥%)، وأخيراً جاءت نسبة فئة حملة مؤهل الدكتوراه بنسبة (٥.١%) من العينة، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن أغلب العاملين هم من حملة المؤهلات الجامعية، وذلك عائد إلى طبيعة العمل الموكل إلى مجتمع الدراسة وهو المتطلب الأهم لهذه الوظائف.

جدول (٥) و(٦) يوضح نسب المشاركين في العينة بحسب متغير (المستوى الوظيفي،

وسنوات الخدمة)

متغير سنوات الخدمة جدول رقم (٦)			متغير المستوى الوظيفي جدول رقم (٥)		
النسبة	التكرار	سنوات الخدمة	النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
16.7%	13	من ١ - ٥ سنوات	15.4%	12	مدير عام
51.3%	40	من ٦ - ١٠ سنوات	3.8%	3	نائب مدير عام

		سنوات			
32.1 %	25	أكثر من ١٠ سنوات	30.8 %	24	مدير إدارة
			43.6 %	34	رئيس قسم
			6.4 %	5	أخرى
100 %	78	الإجمالي	100 %	78	الإجمالي

#### أولاً) الجدول رقم (٥) النسب لمتغير المستوى الوظيفي للمشاركين في العينة:

يتضح من الجدول (٥) أن أغلبية العينة كانت من فئة الدرجة الوظيفية رئيس قسم بنسبة (٤٣,٦%) من العينة، ويليهما الفئة مدير إدارة بنسبة (٣٠,٨%)، ثم فئة مدير عام بنسبة (١٥,٤%)، ثم يليها الفئة أخرى بنسبة (٦,٤%)، وأخيراً جاءت نسبة فئة نائب مدير عام بنسبة (٣,٨%) من العينة، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن أغلبية عينة البحث هم من الدرجات الوظيفية رئيس قسم وهذا قد يرجع لخلل في تطبيق الهيكل التنظيمي واللوائح التنظيمية، حيث وهؤلاء يمثلون القيادات الرسمية لدى المستويات الوظيفية الدنيا، وهم المسؤولون المباشرين عن أداء العاملين فيها، وقد يكون سبب تضخم هذه الفئة الحاجة للترضية لها أي تعيين الموظف بدرجة رئيس قسم دون شغله للمنصب.

#### ثانياً) الجدول رقم (٦) النسب لمتغير سنوات الخدمة للمشاركين في العينة :

يتضح من الجدول (٦) أن أغلبية العينة كانت من فئة سنوات الخدمة من: (٦-١٠) بنسبة (٥١,٣%) من العينة، ويليهما فئة سنوات الخدمة (أكثر من عشر سنوات) بنسبة (٣٢,١%)، ثم فئة سنوات الخدمة من (١-٥) بنسبة (١٦,١%)، ومن هذه النتائج يتضح

لنا أن أكثر أفراد العينة من فئة ست سنوات، وحتى عشر سنوات، مما ينعكس إيجابيا في أداء عملهم، وامتلاكهم خبرة واسعة .

### تحليل نتائج الاستبيان الخاصة بالمتغيرات الأساسية للدراسة:

المتغيرات المستقلة: محاور الممارسات القيادية:

(١) المحور الأول: الاتصال التنظيمي.

جدول رقم (٧) يبين نتائج الاستبيان للفقرات الخاصة بمحور الاتصال التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	الاتصالات غير الرسمية ضرورية لنقل المعلومات للموظفين	٤,٠٢	١,٠٩٣	عالٍ
9	تشجع قيادات الوزارة على الاتصال من أسفل إلى أعلى	٢,٤٠	١,٢٤٠	منخفض
2	توجد انسيابية في الوصول للمعلومات بين المستويات الإدارية	٤,١٠	١,١٨٦	عالٍ
5	تشجع قيادة الوزارة على الاتصال الفعال بين الموظفين	٤,١٥	١,٣٢٥	عالٍ
3	توصل قنوات الاتصال المستخدمة المعلومات اللازمة بوضوح	٤,٠٥	١,٢٦٢	عالٍ
4	تجيد قيادة الوزارة ممارسة الاتصال التنظيمي	٤,١٠	١,٢٨١	عالٍ
8	امتلاك قيادة الوزارة لمهارة الاتصال مع الموظفين رفع مستوى أداء الموظفين.	٢,٢٠	١,١٦٣	منخفض
7	يتم توصيل التعليمات، والقرارات في الوقت المناسب	٣,٢٨	١,١١٣	متوسط
6	يتم الاتصال بالموظفين عبر قنوات موافقة للهيكل التنظيمي	٤,٠٢	١,٤٠٠	عالٍ
	المتوسط الكلي	٤,١٤	١,٢٢٩	عالٍ

يتضح من الجدول (٧) أن متوسط الاتصال التنظيمي في وزارة التعليم العالي بلغت (٤)، وانحراف معياري (1.229)، ونسبة مئوية لدرجة الموافقة (٨٠%)، وهذا يعني أن ممارسة الاتصال التنظيمي ككل حاز على موافقة أفراد العينة كمتوسط كلي، وأن قيادة

الوزارة تتمتع بقدر عالٍ من الاتصال التنظيمي مع أفرادها، إلا أن الفقرتين (٩ & ٤): تشجع قيادات الوزارة على الاتصال من أسفل إلى أعلى، و(امتلاك قيادة الوزارة لمهارة الاتصال مع الموظفين رفع مستوى أداء الموظفين). بلغت (٢,٤٠) & (٢,٢٠) وأثرتا على مستوى ممارسة الاتصال التنظيمي للقيادة مع الموظفين من أسفل السلم الوظيفي إلى اعلاه، كما يبين أن على القيادة العمل أكثر على تشجيع الموظفين على الاتصال التنظيمي.

## (٢) المحور الثاني: إدارة الوقت.

جدول رقم (٨) يبين نتائج الاستبيان للفقرات الخاصة بمحور إدارة الوقت

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
10	تقوم قيادة الوزارة بتخصيص وقت للراحة للموظفين أثناء العمل	٤,٠٣	١,٤٠٠	عالي
4	تقوم قيادة الوزارة باستغلال الساعات الأولى من العمل اليومي أحسن استغلال ممكن	٤,٠٧	١,٢٧١	عالي
5	تستخدم قيادة الوزارة فن التفويض بالنسبة للإعمال للاستفادة من الوقت	٤,٠٦	١,٢٩٩	عالي
2	تفضل قيادة الوزارة عدم الانتقال من مهام إلى مهام جديدة قبل إنجاز المهام السابقة	٤,١٧	١,٢٣٢	عالي
6	تقوم قيادة الوزارة بوضع الخطط الزمنية المناسبة لإنجاز الأهداف في بداية كل عام	٤,١٥	١,٣٢١	عالي
3	تقوم قيادة الوزارة بتحديد المهام، والأعمال المراد إنجازها حسب الأهداف المحددة وفقاً للخطط المعدة بمواعيد محددة	٤,١١	١,٢٥٤	عالي
1	تقوم قيادة الوزارة بالتحديد الدقيق للأهداف المراد الوصول إليها، وإنجازها.	٤,١٤	١,٢٢١	عالي
8	تقوم قيادة الوزارة بتحديد مدة زمنية لإنجاز كل مهمة	٤,١٠	١,٣٥٥	عالي
7	ممارسة إدارة الوقت من قبل قيادة الوزارة يسهم في	٤,٠٧	١,٣٣١	عالي

تحسين الأداء الوظيفي				
عالي	١,٣٨٣	٤,٠٠	تتمكن قيادة الوزارة من ممارسة إدارة الوقت بفاعلية	9
منخفض جداً	١,٣٤٥	١,٧٧	تقوم قيادة الوزارة بالحضور بداية الدوام الرسمي	12
منخفض	١,٣١٦	٢,٣٥	لا تغادر قيادات الوزارة العمل قبل نهاية الدوام الرسمي .	11
عالي	١,٣١٠	٤,١٧	المتوسط	

يتبين من الجدول: أن ممارسة إدارة الوقت في الوزارة تطبق بشكل جيد جداً حيث حازت الفقرات ككل على تقدير لفظي: (عال)، ومتوسط (٤,١٤)، مما يدل على موافقة أغلب المستجيبين، وبالمقابل فإن أغلب الفقرات حازت على تقدير (عال)، ومتوسط (٤)، فيما عدا الفقرتين (١١ & ١٢) حازتا على تقدير لفظي (منخفض جداً)، و(منخفض) على التوالي، وهما: (تقوم قيادة الوزارة بالحضور بداية الدوام الرسمي)، و(لا تغادر قيادة الوزارة مكان العمل قبل نهاية الدوام الرسمي)، وهذا يبين أن قيادة الوزارة تحتاج إلى اهتمام أكثر فيما يخص الاعمال الروتينية كالحضور، والانصراف، والالتزام بالمواعيد المحددة.

### ٣) المحور الثالث: حل المشكلات.

جدول رقم (٩) يبين نتائج الاستبيان للفقرات الخاصة بمحور حل المشكلات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
5	تستفيد قيادة الوزارة من خبرات الموظفين، ومقترحاتهم في إيجاد الحلول المناسبة	٢,١٠	١,٢٠٠	منخفض
3	تستعين قيادة الوزارة بشبكة الانترنت لإيجاد الحلول لمشكلات الموظفين	٢,٢٥	١,١٦٧	منخفض
4	تختار قيادة الوزارة البدائل لتضمن النتائج الممكنة	٢,١٥	١,١٨٦	منخفض
6	تعمل قيادة الوزارة على حل المشكلات القائمة في الوقت	٢,٢٥	١,٢٤٢	منخفض

		المحدد			
منخفض	١.٢٩٦	٢,٤٥	تقوم قيادة الوزارة بجمع المعلومات اللازمة حول المشاكل القائمة للعمل على حلها	7	5
عالٍ	١.٢١١	٤,٠٤	تقوم قيادات الوزارة بتحديد المشكلات المتعلقة بالموظفين	2	6
عالٍ	١.١١٣	٤,١٧	تعمل قيادة الوزارة على إيجاد أكبر قدر ممكن من بدائل الحلول للمشاكل القائمة	1	7
منخفض	١.٢٠٢	٢,٥٥	المتوسط		

نلاحظ من الجدول رقم (٩) : أن ممارسة حل المشكلات حازت على تقدير كلي (منخفض) حيث بلغ المتوسط الحسابي فيها (٢,٥٥)، بينما حازت الفقرتان (٢ & ١): (تقوم قيادة الوزارة بتحديد المشكلات المتعلقة بالموظفين)، و(تعمل قيادة الوزارة على إيجاد أكبر قدر ممكن من بدائل الحلول للمشاكل القائمة) على تقدير (عالٍ)، ومتوسط حسابي مرتفع (٤)، وهذا يشير إلى أن القيادة تقوم بتحديد المشكلة، وتعمل على إيجاد أكبر قدر من البدائل، إلا أن هذا غير كاف لحل المشكلة القائمة حيث أن القصور واضح في أساليب حل المشكلات من قبل قيادة الوزارة، فحتاج إلى إعادة العمل على رفع ممارسة حل المشكلات من خلال العمل على استفادة القيادة من كافة مواردها، والاستعانة بكل ما من شأنه إيجاد الحلول المناسبة على قاعدة (٨٠%٢٠) (أي اختيار عشرين بالمائة من الكلف التي تحقق ثمانين بالمائة من المنافع) لتقليل كلف حل المشكلات، أي أننا نعتد على الأسباب التي تحتاج أقل الموارد وتحقق أكبر النتائج.

#### ٤) المحور الرابع: إدارة فريق العمل.

جدول رقم (١٠) يبين نتائج الاستبيان للفقرات الخاصة بمحور إدارة فريق العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	تقدم قيادة الوزارة برامج متجددة للتدريب، وتطوير الأداء.	٤,٠٩	١,١٥٥	عالٍ
2	تعمل قيادة الوزارة على تشجيع الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد لتعزيز القواسم المشتركة بين الجميع	٤,١٩	١,٢٢٠	عالٍ
3	تعمل قيادة الوزارة على مشاركة جميع الموظفين في برامج تدريبية بهدف تطويرهم	٤,٠٨	١,٢٠٤	عالٍ
6	تراعي قيادة الوزارة قدرات الموظفين عند توزيع الأعمال	٤,١٨	١,٣٢٣	عالٍ
5	تمنح قيادة الوزارة للموظفين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم	٢,٥٧	١,١١٢	منخفض
4	تشارك قيادة الوزارة الموظفين في تخطيط العمل	٢,٤٠	١,٢٠٧	منخفض
	المتوسط	٤,١٥	١,٢٠٣٥	عالٍ

يبين الجدول رقم (١٠) أن ممارسة إدارة فريق العمل حازت على تقدير كلي: (عالٍ)، ومتوسط حسابي (٤) ومستوى ممارسة (٨٠%) وهذا يعني أنها تمارس إدارة الفريق بفعالية وأن مستوى الممارسة جيدة جداً. أن الفقرات عكست موافقة المستجيبين في كل الفقرات ماعدا الفقرتين (٤&٥) على التوالي : (تمنح قيادة الوزارة للموظفين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم)، و(تقوم قيادة الوزارة بإشراك الموظفين في تخطيط العمل) حازتا على تقدير (منخفض)، ومتوسط (٢)، وهذا يعكس ضعف ممارسة إدارة فريق العمل في هذين الجانبين.

## ثانياً: المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

جدول رقم (١١) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بالمحور التابع (الأداء الوظيفي)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاداء
1	5	تمنح قيادة الوزارة للموظفين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم	٤,٠٤	1.067	عالي
2	3	تراعي قيادة الوزارة قدرات الموظفين عند توزيع الأعمال.	٤,١٢	1.026	عالي
3	2	يقوم الموظفون بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية	٤,٠٤	1.015	عالي
4	1	ي بذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد	٤,١٨	0.919	عالي
5	7	تساهم الأفكار السائدة لدى الموظفين في الوزارة في تحسين الأداء الوظيفي	٤,٠٦	1.336	عالي
6	10	يتوفر لدى الموظفين المهارات، والقدرات على حل مشكلات العمل اليومية	٢,٠٩	1.090	منخفض
7	11	تهتم قيادة الوزارة باقتراحات الموظفين لتحسين الأداء الوظيفي	٢,١١	1.114	منخفض
8	4	يشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي	٤,١٤	1.041	عالي
9	8	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف المطلوبة	٤,٠٧	1.529	عالي
10	9	تتوافر لدى الموظفين المعرفة، والإلمام ببيئة الأعمال الموكلة إليهم	٤,١٩	1.555	عالي
11	6	تقوم الوزارة بتطبيق نظام العقوبات والجزاء أت المعتمدة لتحسين الأداء الوظيفي	٤,٠٦	1.223	عالي
		المتوسط الكلي	٤,١٦	1.174	عالي

نلاحظ من خلال الجدول (١١) أن المتغير التابع، وهو مستوى الأداء الوظيفي حاز على متوسط كلي (٤)، وتقدير (عال)، وموافقة أغلب المستجيبين، وهذا يعكس أن الأداء الوظيفي جيد في الوزارة، وهذا ما وضحته أغلب فقرات الجدول من حيث منح الوزارة صلاحيات متكافئة مع قدرات الموظفين، ومراعاة الوزارة قدراتهم عند توزيع الأعمال، وتأديتهم لأعمالهم بفاعلية، وأنهم يبذلون الجهد الكافي لإنجاز الأداء في الوقت المحدد، وأن أفكارهم تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، وأنه يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتوفر المعرفة للموظفين بيئة الأعمال الموكلة إليهم، وبأن الوزارة تطبق نظام العقوبات، والجزاء المعتمد لتحسين الأداء الوظيفي، إلا أن الفقرتين (١٠ & ١١) على التوالي : (يتوفر لدى الموظفين المهارات والقدرات على حل مشكلات العمل اليومية)، و(تهتم قيادة الوزارة باقتراحات الموظفين لتحسين الأداء الوظيفي) حازتا على تقدير (منخفض)، ومتوسط (٢)، وهذا يعكس ضعف الأداء الوظيفي في هذين الجانبين، وهذا ما سبق توضيحه في متغير ممارسة حل المشكلات في جدول (٩).

### نتائج استجابة العينة للممارسات القيادية، ومحاورها، والأداء الوظيفي:

جدول رقم (١٢) يبين نتائج الاستبيان الممارسات القيادية، ومحاورها، ومستوى الاداء

الرتبة	رقم المحور	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأثير	التقدير اللفظي
2	1	الاتصال التنظيمي	4	1.229	٨٠%	عالٍ
3	2	إدارة الوقت	4	1.310	٨٠%	عالٍ
1	3	إدارة فريق العمل	4	1.2035	٨٠%	عالٍ
4	4	حل المشكلات	2	1.202	٤٠%	منخفض

درجة توفر الممارسات القيادية في ديوان الوزارة	4	1.236	٨٠%	عالٍ
المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	4	1.174	٨٠%	عالٍ

نلاحظ من الجدول رقم (١٢): أن الممارسات القيادية ككل حازت على تقدير (عالٍ) حيث أن المتوسط كان (٤) وبانحراف معياري بلغ (١.١٧٤) وأن إدارة فريق العمل حصل على المرتبة الأولى من مستوى التأثير حيث كان المتوسط (٤) بانحراف معياري بلغ (١.٢٠٣٥)، بينما يأتي أخيراً ممارسة حل المشكلات في المرتبة الرابعة بمتوسط (٢)، وانحراف معياري (١.٢٠٢)، وتقدير (منخفض) مما يبين ضعف مساهمة هذا المتغير في مستوى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وربما كان ضعف تأثيره يرجع لشحة الموارد الناتجة عن ظروف الحرب في البلد، ولأسباب تقنية أخرى.

#### اختبار فرضيات البحث:

أولاً الفرضية ١: نتائج الفروق في استجابة أفراد العينة للمتغيرات الديموغرافية كما بالفرضية ١ ما يلي:

#### (١) المؤهل.

تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابة أفراد العينة التي تعزى لمتغيري الممارسة القيادية، والأداء الوظيفي بحسب متغير المؤهل:

جدول رقم (١٣) يبين اختبار الفروق بين أفراد العينة بحسب متغير (المؤهل):

المحاور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة ( $\leq 0.05$ ) (Sig)	الدلالة اللفظية
الاتصال التنظيمي	بين المجموعات	3	2.557	3.322	*.024	دالة
	داخل	74	.770			

						المجموعات	
				77	64.632	الإجمالي	
دالة	*.022	3.386	3.370 .995	3	10.111	بين المجموعات	إدارة الوقت
				74	73.664	داخل المجموعات	
				77	83.774	الإجمالي	
دالة	*.006	4.483	3.683 .821	3	11.048	بين المجموعات	حل المشكلات
				74	60.785	داخل المجموعات	
				77	71.833	الإجمالي	
دالة	*.007	4.396	4.161 .946	3	12.483	بين المجموعات	إدارة فريق العمل
				74	70.041	داخل المجموعات	
				77	82.524	الإجمالي	
دالة	*.005	4.566	3.340 .732	3	10.021	بين المجموعات	الممارسات القيادية
				74	54.133	داخل المجموعات	
				77	64.154	الإجمالي	
غير دالة	.663	.530	.228 .429	3	.683	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
				74	31.761	داخل المجموعات	
				77	32.444	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (١٣) يتضح لنا أن هناك فروقا معنوية وفقاً لمتغير المؤهل في جميع محاور الدراسة بحيث كانت القيمة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المحدد ( $\leq 0.05$  Sig) في كل المحاور ما عدا المحور الأخير، وهو الأداء الوظيفي، أي أن المؤهل أحدث فروقاً في استجابات أفراد العينة.

## ٢) المستوى الوظيفي.

تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابة أفراد العينة التي تعزى لمتغيري الممارسة القيادية، والأداء الوظيفي بحسب متغير المستوى الوظيفي.

وجداول رقم (14) يبين اختبار الفروق بين أفراد العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي

المحاور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة ( $\text{Sig} \leq 0.05$ )	الدلالة اللفظية
الاتصال التنظيمي	18.025	4	4.506	7.058	.000	دالة
	46.607	73	.638			
	64.632	77				
إدارة الوقت	25.199	4	6.300	7.851	.000	دالة
	58.575	73	.802			
	83.774	77				
حل المشكلات	18.049	4	4.512	6.125	.000	دالة
	53.783	73	.737			
	71.833	77				

دالة	.007	3.831	3.580	4	14.318	بين المجموعات	إدارة فريق العمل
			.934	73	68.206	داخل المجموعات	
				77	82.524	الإجمالي	
دالة	.000	7.152	4.516	4	18.063	بين المجموعات	الممارسات القيادية
			.631	73	46.091	داخل المجموعات	
				77	64.154	الإجمالي	
غير دالة	.172	1.647	.671	4	2.685	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
			.408	73	29.759	داخل المجموعات	
				77	32.444	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (١٤) يتضح لنا أن هناك فروقا معنوية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في جميع محاور الدراسة بحيث كانت القيمة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المحدد ( $\text{Sig} \leq 0.05$ ) ما عدا المحور الأخير، وهو الأداء الوظيفي، أي: أن المستوى الوظيفي أحدث فروقا في الإجابة.

### ٣ سنوات الخدمة.

تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابة أفراد العينة والتي تعزى لمتغيري الممارسة القيادية، والأداء الوظيفي بحسب متغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (١٥): اختبار الفروق بين أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخدمة

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة (Sig ≤ ٠.٠٥)	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المحاور	
دالة	.002	6.989	5.077	2	10.154	بين المجموعات	الاتصال التنظيمي
			.726	75	54.478	داخل المجموعات	
				77	64.632	الإجمالي	
دالة	.001	7.432	6.928	2	13.856	بين المجموعات	إدارة الوقت
			.932	75	69.918	داخل المجموعات	
				77	83.774	الإجمالي	
دالة	.004	6.025	4.972	2	9.943	بين المجموعات	حل المشكلات
			.825	75	61.889	داخل المجموعات	
				77	71.832	الإجمالي	
دالة	.021	4.086	4.054	2	8.108	بين المجموعات	إدارة فريق العمل
			.992	75	74.416	داخل المجموعات	
				77	82.524	الإجمالي	
دالة	.002	7.081	5.095	2	10.190	بين المجموعات	متوسط الممارسات القيادية
			.720	75	53.963	داخل المجموعات	
				77	64.154	الإجمالي	

غير دالة	.235	1.478	.615	2	1.230	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
			.416	75	31.213	داخل المجموعات	
				77	32.444	الإجمالي	

من الجدول (١٥) يتضح لنا أن هناك فروقا معنوية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في جميع محاور الدراسة بحيث كانت القيمة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المحدد ( $\leq 0.05$  Sig) ماعدا المحور الأخير، وهو الأداء الوظيفي، أي: أن سنوات الخدمة لم تحدث فروقاً في إجابات العينة فيما يتعلق بالإداء الوظيفي.

ثانياً: اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع بحسب الفرضيات من ٢-٦

جدول رقم (١٦) يبين نتائج تحليل الارتباط بيرسون لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين (الممارسات القيادية)، و(الأداء الوظيفي) في ديوان عام وزارة التعليم العالي.

جدول رقم (١٦) يبين نتائج تحليل الارتباط لبيرسون لمعرفة مستوى العلاقة بين المتغير المستقل والتابع

التفسير اللفظي	معامل ارتباط بيرسون		متغيرات الارتباط	
	مستوى الدلالة (Sig $\leq 0.05$ )	درجة الارتباط		
ارتباط إيجابي قوي	* 0.000	65.2%	الاتصال التنظيمي	الأداء الوظيفي
ارتباط إيجابي قوي	* 0.000	64.2%	إدارة الوقت	
ارتباط إيجابي قوي	* 0.000	63.6%	حل المشكلات	
ارتباط إيجابي قوي	* 0.000	71.5%	إدارة فريق العمل	
ارتباط إيجابي قوي	* 0.000	71.8%	الممارسات القيادية ككل	

يتضح من الجدول رقم (١٦) : وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ، وذات دلالة إحصائية بين محاور الممارسات القيادية ككل وبين الأداء الوظيفي حيث جاءت درجة الارتباط الكلية (71.8%) ، ووجد كذلك ارتباط إيجابي قوي بين كل محور من محاور الممارسات القيادية على حدة ومستوى الأداء وكان مستوى الارتباط أقوى في متغير إدارة فريق العمل حيث بلغت درجة الارتباط (٧١.٥%).

ثالثاً: اختبار علاقة التنبؤ للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) من خلال المتغيرات المستقلة (الممارسات القيادية ومحاورها) بحسب الفرضية (٧)

أولاً: تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة طبيعة العلاقة التفسيرية للمتغيرات المستقلة (الممارسات القيادية)، مجتمعة مع بعضها البعض على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

جدول رقم (١٧) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للممارسات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

الدلالة اللفظية	الانحدار الخطي		متغيرات الانحدار	
	مستوى الدلالة (Sig ≤ 0.05)	درجة التفسير R <sup>2</sup>		
غير دالة	0.408	16.9%	الاتصال التنظيمي	الأداء الوظيفي
غير دالة	0.609	11.4%	مهارات إدارة الوقت	
غير دالة	0.980	0.4%	حل المشكلات	
دالة	* 0.001	50.1%	إدارة فريق العمل	
دالة	* 0.000	51.9%	الممارسات القيادية	

(١) يتضح من الجدول (١٧) : أن الممارسات القيادية بشكل عام قادرة على التنبؤ بنسبة (51.9%) من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارة، مما يشير إلى

وجود علاقة إيجابية، وذات دلالة إحصائية للممارسات القيادية (بشكل عام) على الأداء الوظيفي في الوزارة، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية للدراسة، وبالنظر لتفاصيل محاور الممارسات القيادية نجد أن محور إدارة فريق العمل هو المتغير الوحيد الذي كانت له علاقة إيجابية، ويمكن أن توصف بعلاقة تنبؤ قوية مع الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارة في ظل تواجده مع الممارسات القيادية الأخرى.

(٢) بغرض الحصول على معلومات اضافية تفصيلية عن العلاقة، سيتم استبعاد كل متغير على حده، إلى أن نصل إلى أفضل المتغيرات تنبؤاً للعلاقة مع الأداء الوظيفي، والجدول رقم (١٨) يوضح نتيجة إعادة اختبار الانحدار باستخدام أسلوب الاستبعاد (Backward) للوقوف على أفضل المتغيرات ذات العلاقة التنبؤية مع الأداء الوظيفي.

جدول رقم (١٨) يوضح نتيجة إعادة اختبار الانحدار باستخدام أسلوب الاستبعاد (Backward) للوقوف على أفضل المتغيرات ذات العلاقة التنبؤية مع الأداء الوظيفي.

التفسير اللفظي للعلاقة	الانحدار الخطي		متغيرات الانحدار	
	مستوى الدلالة (Sig ≤ 0.05)	R <sup>2</sup> درجة التفسير		
دالة قوية	* ٠.٠٠٠	51.7%	إدارة فريق العمل	الأداء الوظيفي
دالة قوية	* ٠.٠٠٠	53.0%	الممارسات القيادية ككل	

يتضح من الجدول رقم (١٨) : أن اختبار الانحدار بأسلوب الاستبعاد قد استبعد كلاً من: (إدارة الوقت)، و(حل المشكلات)، وبالتالي ارتفع أثر الممارسات القيادية ككل إلى (53%)، كما ارتفع مستواه لمتغير (إدارة فريق العمل) على الأداء الوظيفي إلى (51.7%)، وهو بالتالي يشير إلى أن التركيز على تحسين الممارسات القيادية المتعلقة بالاتصال التنظيمي، وإدارة فريق العمل سيكون لهما قدرة تنبؤية عالية على الأداء الوظيفي للعاملين في ديوان وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي.

### النتائج:

1. وجود تضخم في حجم الإدارة الوسطى فئة رئيس قسم وهذا قد يعكس خلافاً في الهيكل التنظيمي أو في تطبيق اللوائح في الوزارة.
2. أن للاتصال التنظيمي له قيمته الأساسية في تحسين الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم العالي، في الجمهورية اليمنية بشكل عام، وهذا بدوره ساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
3. أن إدارة الوقت لدى قيادة الوزارة متوفرة ولكنها تعكس ضعفاً في الاهتمام بالحضور، والانصراف.
4. يوجد قصوراً في أساليب حلول المشكلات التي تحدث في نطاق العمل.
5. أن ممارسة إدارة فريق العمل متوفرة لدى قيادة الوزارة بمستوى عالٍ ويساعد في تحسين أداء الفريق.
6. أن معايير الأداء الوظيفي تطبق بشكل واسع، ويوجد كذلك تنسيق جيد بين المستويات الإدارية، كما يتوفر لدى الموظفين المام ببيئة الأعمال الموكلة إليهم، ويشترك الموظفون كذلك في اتخاذ القرارات.
7. وجود علاقة إيجابية قوية، وذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية (بشكل عام) على الأداء الوظيفي في الوزارة وبشكل إدارة فريق العمل محورياً أساسياً فيها.

### التوصيات:

- 1- ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي وإعادة هندسة العمليات الإدارية والسلوك التنظيمي.
- 2- ضرورة العمل على تبني الأفكار التي تركز على حلول المشاكل في العمل، وتشجيع تطبيق الحلول وتبسيط آليات للتنفيذ .

- ٣- العمل على تنمية الممارسات القيادية ضعيفة التوفر لدى المسؤولين في قيادة وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي، ولا سيما حل المشكلات، وإدارة الوقت، وذلك من خلال الاهتمام بالدورات التدريبية، والتأهيل، وعقد اللقاءات، وحضور المؤتمرات.
- ٤- تقوية الاتصالات الإيجابية الرسمية وغير الرسمية وبكل أنواعها لأنها تعزز التعامل الإيجابي بين الموظفين.
- ٥- العمل على تعزيز الممارسة الايجابية للقيادة وتطويرها وخصوصا في مجال ادارة الفريق والتي عكست الدراسة عن دورها الإيجابي في تحسين الاداء الوظيفي.

#### المراجع:

- ١- البكري، ثامر. (٢٠٠٦). الاتصالات التسويقية والترويج، ط٢. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٢- أبو النصر، مدحت. (٢٠١٣). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط١، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٣- العابد، صليحة. (٢٠١٦). دور الاتصال الداخلي بالجامعة في التحسيس بأهمية ضمان الجودة والتكوين، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الأمير عبدالقادر للعلوم الاسلامية، (٢٢)، ١٩٥ - ٢١١.
- ٤- أروى، مجلة جامعة الملكة أروى، (٢٠١٦) مجلة علمية محكمة تنشر أبحاثا علمية، ط١، اليمن.
- ٥- بدوي، يعقوب ودلالي، سالم (٢٠١٧). دور الإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في المؤسسة العمومية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

- ٦- بروكرس، ساندي. (٢٠٠١). حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة، ط١. القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- ٧- بوججر، فاتن، (٢٠١٦). معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية في بلدية زربية الوادي ولاية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- ٨- فايد، أسية وبو زربة، أحمد وعبد الكبير، هجيريه وتلي، صلاح الدين (٢٠١٩). واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية، رسالة ماجستير غير منشورة، المؤسسة الاستشفائية الزهراوي للمسيلة، الجزائر.
- ٩- راشد، أمال غالب. (٢٠١٩). إدارة الوقت من وجهة نظر بعض القادة الأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العرقية للعلوم الإدارية، ١٥ (٥٩)، ٣٧-٣٥٤.
- ١٠- عكاشة، أسعد (٢٠٠٨). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ١١- كاظم، زينب كامل. (٢٠١٩)، دور إدارة الوقت في تبسيط إجراءات العمل دراسة ميداني لموظفي الدائرة القانونية والإدارية قسم الشؤون الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٥ (١١٤)، ٢٥٤ - ٢٨٥.
- ١٢- هلال ، محمد. (٢٠٠٩). مهارات إدارة الموارد البشرية، ط١. القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.

## المراجع الأجنبية:

- 12-Hanaysha, Jalal, (2016), Testing the effects of employee empowerment, Teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector, *International journal of learning & development*, vol. 6, No. 1, Pp. 164-178.
- 13-Lasoued, Kais, & Awad, Atef, and Guirat, B., Rafika, (2020), The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University, *Management Science letters*, vol.(10), Pp.769-780, doi: 10.5267/j.msl.2019.10.020.
- 14-Lyoti, Jeevan, and Bhau, Sonia, (2015), Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader-Member exchange and relational identification, *Sage Open*, Pp. 1-13, DOI: 10.1177/2158244015612518
- 15-Masa'deh, Ra'ed., Obeidat, B.Yousef. and Tarhini, Ali., (2016), A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach, *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 5, pp. 681-705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- 16-Ullah, Rahat, & F.Latif, Khawaja, and Alam, Waqar, (2018), Role of transformational leadership style on employee job performance among high and low ranking institutions of higher education of Khyber Pakhtunkhwa, *City university research Journal*, Vol. 8, Pp 188-189.



# جامعة الناصر

## AL-NASSER UNIVERSITY