

ملخص البحث

" واقع القيادة الإدارية ومشاركة المرؤوسين فى إتخاذ

القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا "

*أ.د / عمرو مصطفى الشتيحي
** أحمد شعبان عبدالحليم ياسين

تواجه الإدارة بإستمرار مشاكل تحتاج إلى إتخاذ قرارات معينة من أجل حلها وقد تكون هذه القرارات دورية كقرارات التخطيط والرقابة أو غير دورية كتلك المتعلقة بالأعمال اليومية ، ولنجاح الإدارة فى مهامها فإنه يتوجب عليها الإلتزام بتطبيق كافة خطوات إتخاذ القرارات بشكل علمى ودقيق وهذا يسهل عليها عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة وكذلك مواجهة الحالات الطارئة وإستغلال الفرص المتاحة بشكل يتناسب مع أهداف الجهة متخذة القرارات ، إستهدف البحث التعرف على واقع القيادة الإدارية فى إتخاذ القرارات وواقع مشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا ، وإستخدم الباحثان المنهج الوصفى ، وتم تطبيق البحث على عينة عمدية طبقية من جميع المستويات الإدارية بكل من الهيكل التنظيمى لجامعة طنطا وكذلك إدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا وكلياتها وبلغ عددهم ١٠٠ فرد ، وقد قام الباحثان بتصميم إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وقد أسفرت أهم نتائج البحث أن القيادات الإدارية بإدارة رعاية الطلاب تعمل على توفير عامل الثقة المتبادلة بينها وبين الإداريين ، كما تعقد إدارة رعاية الطلاب إجتماعات لمناقشة نتائج تقييم أداء الإداريين وتعطيهم حق التظلم ، كما تسعى إلى مشاركة الإداريين فى إعداد الخطط التنفيذية لتتجنب العجز فى الموارد البشرية والمادية .

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية ، مشاركة المرؤوسين ، إتخاذ القرار ، رعاية الطلاب .

Research Summary

" The reality of administrative leadership and Subordinate participation in taking Decisions of the Student Welfare Department at Tanta University "

***Prof. Dr. Amr Mostafa El-Shetehy**

**** Ahmed Shaban Abd El
Halim Yassin**

The administration is constantly facing problems that need to take certain decisions in order to solve them, and these decisions may be periodic such as planning and control decisions or non-periodic such as those related to daily work , and for the success of the administration in its tasks, it must commit to applying all steps of decision-making in a scientific and accurate manner and this facilitates planning and implementation processes , And oversight as well as facing emergencies and exploiting the available opportunities in a manner commensurate with the goals of the decision-making body , the research aimed to identify the reality of administrative leadership in decision-making and the reality of subordinates' participation in decision-making in the Student Welfare Department at Tanta University , and the researchers used the descriptive approach , The research was applied to a class intentional sample from all administrative levels in both the organizational structure of the University of Tanta as well as the Department of Student Welfare at the University of Tanta and its colleges and their number reached 100 individuals , The researchers designed a questionnaire as a tool to collect data , The most important results of the research have resulted in the administrative leaderships of the Student Welfare Department working to provide a factor of mutual trust between them and the administrators , The Student Welfare Department also holds meetings to discuss the results of evaluating the performance of administrators and giving them the right of grievance , It also seeks to involve administrators in preparing executive plans to avoid deficits in human and material resources .

key words : Administrative leadership , Subordinate participation , Decision-making , Student welfare .

- مقدمة ومشكلة البحث :

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى تحقيق أهدافها ، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال إستثمار الموارد المتوفرة بها مثل الموارد البشرية والموارد المالية والتقنية ، فالموارد هي المحرك الرئيسي والفعال في مختلف مستوياتها ، ومن ثم فإن نجاح أى مؤسسة مرتبط بنسبة كبيرة بمستوى كفاءة وقدرات قياداتها ، الأمر الذى يفرض على المؤسسات وجود إدارة عقلانية قائمة على القيادة الإدارية الفعالة ، وأن تضع على عاتقها توجيه نظام الإنتاج وإحترام المورد البشرى وتحفيزه وتحسين ظروفه ومعاملته معاملة جيدة من أجل تحقيق الصالح العام . (٢)

ويُشير العواودة (٢٠٠٨) ، ص ٢٨ إلى أن عملية إتخاذ القرارات من الواجبات الرئيسية التى يُطلق عليها أحياناً بـ جوهر عمل القيادة الإدارية التى تؤثر فى دافعية الأفراد وإتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل ، فالقيادة الإدارية هى منبع إتخاذ القرارات داخل المؤسسة وعن طريقها يتم إتخاذ القرار بصفة جماعية أو فردية وفق النمط القيادى السائد داخل المؤسسة ، فعمليتى القيادة وإتخاذ القرار عمليتان متلازمتان تفرض على القيادة دعم مشاركة العمال فى القرارات حتى تلبي البعض من رغباتهم وإحساسهم بالإحترام ، فالحياة عبارة عن سلسلة من القرارات التى يتخذها الفرد من أجل أن يتكيف مع البيئة والمواقف التى يمر بها ، ولهذا فإن شخصية الفرد والمواقف التى يمر بها تلعب دور كبير فى عملية إتخاذ القرارات ، فإتخاذ القرارات وظيفة معرفية معنية بعملية التفكير فى العواقب المترتبة على إختيار محدد .

كما يرى العزاوى (٢٠٠٦) ، ص ٩٠ أنه لكى تكون عملية إتخاذ القرار فعالة ومحفزة ومشجعة للروح المعنوية للعاملين يجب أن تأخذ بعين الإعتبار طرق الإتصال الرسمى وغير الرسمى وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانيات الأفراد ومشاعرهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية .

ويذكر كلاً من الإبراهيم والقضاة (٢٠٠٦) ، ص ٤٧ أن سير عملية إتخاذ القرار مرتبطة بمستوى الثقة فى الرئيس والمرؤوس فكلما كانت الثقة مرتفعة كلما زادت الرغبة فى تنفيذ الأوامر والقرارات ، فسلطة القائد تعتمد على مدى قبول المرؤوسين لروايتهم وتدريبهم وإقتناعهم وقبولهم لأهداف المنظمة التى يعملون بها .

ويُشير المصرى (٢٠٠٠) ، ص ٣١٦ إلى أن القيادة تتبنى أساليب محفزة على الأداء الجيد من طرف العاملين للعلاقات الإنسانية وذلك بتدعيم الطرق غير الرسمية والعمل على خلق روح التعاون بين أعضاء المؤسسة من خلال إشراكهم فى شئون المؤسسة والإبتعاد عن تطبيق السلطة الرسمية .

ويرى كنعان (٢٠٠٧) ، ص ٣٠ أن القائد الناجح لابد أن يساعد الأفراد فى تحقيق وإشباع حاجاتهم بإعتبار هذه الحاجات هى مفتاح هام فى تحديد الموقف المناسب للقائد ، كما تتناسب درجة تقبل الأفراد لقائدهم تناسباً طردياً مع قدرته على تحقيق حاجاتهم وذلك يعنى رغبة الأفراد التلقائية فى طاعة القائد وإتباع أوامره وتعليماته وإرشاداته معبرين بذلك عن رضاهم وعن سلوكهم معهم .

ويذكر رضوان (٢٠١٢) ، ص ٤٦ أن القيادة تُعتبر فرع من علم الإدارة ويمكن الإختلاف بينهم فى أنه يمكن أن يكون القائد مديراً ولكن ليس كل مدير يصلح أن يكون قائداً ، فالقيادة غالباً تهتم بالمستقبل

وبالرؤية والتوجهات الإستراتيجية والتحفيز وشحذ هم العاملين فى المنظمة ، أما الإدارة فـعكس القيادة فهى تهتم بالوقت الحاضر، وذلك من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة ، وتركز على المعايير والإنجاز والنتائج وإتقان الأداء وحل المشكلات والإهتمام باللوائح والنظم وإستعمال السلطة ، وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها يعتبر تطوراً للعملية الإدارية والإرتقاء بإمكاناتها وقدرتها لتحسين المناخ التنظيمى وتشجيعاً لإبداع العاملين ، وتستوى فى ذلك المنظمات البدائية الأولية والمنظمات الحديثة المعاصرة بسبب ما تفرضه التحديات الحالية والمستقبلية لما يعاصره العالم اليوم من ثورة متعددة الأبعاد والآفاق .

ويُشير حمود (٢٠٠٢) ، ص ٢١٢ إلى أن النمط القيادى المتبع فى المنظمة يعتبر من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها ، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير فى حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفى خلق التفاعل الإنسانى اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء .

ويُشير شقبوعه (٢٠٠١) ، ص ٤ ، وعلى (٢٠٠٩) ، ص ٥٣ ، والعميان (٢٠١٣) ، ص ١٥٥ إلى أنه قد إتفق أكثر من ٦٥% من العلماء على أن أنماط القيادة تتمثل فى (النمط الديمقراطي ، النمط الدكتاتورى ، النمط الفوضوى) :

١- القيادة الديمقراطية : هى القيادة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والإتصال ذى الإتجاهين فالقائد الديمقراطى يُشارك المرؤوسين فى أفكارهم ومقترحاتهم ويحثهم على المشاركة فى جميع أمور العمل ويُرشدهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة ويفوض لهم الصلاحيات ويثق بقدراتهم ، مما يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع .

٢- القيادة الدكتاتورية : هى القيادة التى تتميز بالمركية والتسلطية والعقاب والإتصال الهابط ، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع .

٣- القيادة الفوضوية : هى القيادة التى يتصف الجو العام بها بالحرية التامة بحيث يترك القائد للجماعة حرية إتخاذ القرارات ولا يشترك فى المناقشة أو التنفيذ ، ويلاحظ أن القائد يتخذ موقفاً سلبياً فلا يُشجع على الأعمال الممتازة ، ولا ينتقد الأعمال الخاطئة ، فتأثيره القيادى غير ملموس مطلقاً .

ويذكر الوزان (٢٠٠٦) ، ص ٢٥ أنه يُنظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل فى التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية ، وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين فى عمليات إتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة فى الوقت الحالى نظراً لمساهمتها الكبيرة فى تحقيق الأهداف ، فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة فى إيجاد الحلول ، وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال فى المنظمة الإدارية ، لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعى ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية أو الإدارية .

ومن خلال ماسبق يرى الباحثان أنه على المنظمات المختلفة بصفة عامة والإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا بصفه خاصة إستخدام القيادة الموقفية التى تعتمد على التنوع بين إستخدام أنماط القيادة المختلفة ، وذلك وفقا لطبيعة ومتطلبات كل موقف يتم التعرض له وعدم الإستمرار فى تطبيق نمط قيادى معين وإعتباره هو الأنسب والأصلح لإدارة شئون رعاية الطلاب بجامعة طنطا .

ويُبين فرج (٢٠٠٠) ، ص٨٦ أن للقيادة دوراً أساسياً فى أساليب تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعى وذلك بما يتناسب وأهداف المؤسسة ، كما تقوم بدور مهم فى تحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد العاملين وتوحيد أهدافهم عن طريق إشراكهم فى عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابى فى ميدان العمل والإنتاج ، وهو ما أكدته بعض النظريات الحديثة فى القيادة أنه لكى يكون القائد ناجحاً لابد وأن يساعد الأفراد فى تحقيق وإشباع حاجاتهم بإعتبار هذه الحاجات هى مفتاح هام فى تحديد الموقف المناسب للقائد ، فضلاً عن دورها فى النشاط الإنتاجى والخدمى فإن طبيعة القيادة تُحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسى على الأقل والتي يقضى العاملون فيها معظم أوقاتهم بما يُؤثر ليس فقط فى مدى رضاهم عن عملهم بل فى مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام .

ويُشير ابرون (٢٠٠٣) ، ص٣٣ أنه لم يبقى القائد هو الأمر والناهى الذى يقوم بكل شىء بمفرده والذى يعرف كل صغيرة وكبيرة فى محيطه بينما الآخرون ينفذون توجيهاته وتعليماته ويعملون بملاحظاته ، بل تعقدت الحياة وتشابكت نواحيها وأصبحت القرارات عادة ما تتخذ بحضور ومشاورة الآخريين على تنفيذها ، بل أن كثيراً من القرارات لا تُؤخذ إلا بعد دراسات ومناقشات ومفاوضات مع الجهات المعنية حتى فى التنظيمات العسكرية المعروفة بقوة وتسلط قادتها ، فالجيوش العصرية تتطلب قادة ذوى معارف وخبرات يحتاجون إلى إستشارة غيرهم من الخبراء فى مختلف المجالات التقنية والإستراتيجية ، ولم يعد القائد مستحوذاً على إتخاذ القرارات يتحكم فى جماعته ويسيطر عليها ويفرض عليها آراءه وإنما أصبح القائد جزءاً من جماعة العمل وهو منسق عليه كسب ثقة غيره والحصول على تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، وهكذا لم تبق القرارات فردية تسلطية وإنما أصبحت جماعية تعكس آراء المجموعة وإقتناعاتها ، وبذلك تُصبح المسؤولية جماعية يقوم القائد بدوره المحدد كغيره من أفراد الجماعة الذين يقومون بأدوارهم المنوطة بهم داخل الجماعة .

ويُعرف حسين (٢٠٠٥) ، ص١٧ إتخاذ القرار بأنه هو العملية التى يتم بمقتضاها إختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها فى تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم .

وقد لاحظ الباحثان من خلال عملهما بجامعة طنطا وجود عدة ظواهر غير إيجابية فى الواقع القيادى الذى يمارسه القائد بإدارة رعاية الطلاب وأن هذه الظواهر تعوق مشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرارات .

وقد قام الباحثان بإجراء عدة مقابلات شخصية مفتوحة مع عدد من القيادات الإدارية والكوادر الإدارية بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا كدراسة إستطلاعية للتعرف على أهم المشكلات والصعوبات

التي تعوق سير العمل ومشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا وقد جاءت أهم هذه الإشكاليات في إنخفاض الروح المعنوية وضعف العمل الجماعي ، وإنخفاض الدافعية والرضا عن العمل ، وضعف الولاء والانتماء ، وضعف الإهتمام بأهمية إنجاز الأعمال من خلال ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل ، وضعف الوعي بأهمية فرق العمل وتأثيرها الإيجابي على الإنتاجية والأداء ، وظهور نمط الإنفرادية ، وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات .

- هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية ومشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا ، من خلال التعرف على :

- ١- واقع القيادة الإدارية بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا .
- ٢- واقع مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا .

- تساؤلات البحث :

- ١- ماهو واقع القيادة الإدارية بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا ؟ .
- ٢- ماهو واقع مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا ؟ .

الدراسات المرجعية العربية :

١- دراسة العمامي (٢٠٠٣) وعنوانها " مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية وعلاقتها بالعوامل الديمغرافية " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المشاركة الفعلية في صنع القرارات الإدارية في المنظمات العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وإشتملت عينة الدراسة على (٣٥١) عاملاً ، وإستخدم الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج عن ضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية وأنهم لا يتمتعون بالحرية المطلوبة في صنع القرارات الإدارية ، بالرغم من أن لهم رغبة قوية وثقة عالية في قدرتهم على المساهمة الفعالة في صنع القرارات الإدارية .

٢- دراسة النبيه (٢٠١١) وعنوانها " فاعلية إتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فاعلية إتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وإشتملت عينة الدراسة على (٦٢٣) معلماً ومعلمة من معلمى مدارس الثانوية بمحافظة غزة ، وإستخدم الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية إتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس .

٣- دراسة البوسعيدى (٢٠٠٧) وعنوانها " مدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي ،

وإشتملت عينة الدراسة على (٣٢٨) موظفاً ، وإستخدم الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة فى اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمى .

٤- دراسة الدعيلىج (٢٠٠٨) وعنوانها " مدى توافر مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على تحقيق الأهداف " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المشاركة فى إتخاذ القرار بإدارة التدريب بالأمن العام ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى ، وإشتملت عينة الدراسة على (١٣٧) ضابطاً فى مدينتى الرياض ومكة ، وإستخدم الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج أن الأفراد محايدون حول توافر مشاركة العاملين فى إتخاذ القرار، وأنهم موافقون بشدة على الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة فى إتخاذ القرار.

٥- دراسة السقا (٢٠٠٩) وعنوانها " أثر ضغوط العمل علي عملية إتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة بقطاع غزة " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التى تواجهها القيادة الادارية فى المصارف العاملة بقطاع غزة ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى ، وإشتملت عينة الدراسة على (١٦٦) فرداً ، وإستخدم الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل وعملية إتخاذ القرارات ، كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى إتخاذ القرارات تعزى للجنس ، الحالة الاجتماعية ، عدد أفراد الأسرة ، المؤهل العلمى ، المسمى الوظيفى ، سنوات الخبرة ، العمر، الراتب الشهرى .

الدراسات المرجعية الأجنبية :

١- دراسة Kao (٢٠١٢) وعنوانها " تفضيلات نموذج صنع القرار وإدارة المعرفة المغتربون التايوانيون فى الصين " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة المحتملة بين أنماط صنع القرار وممارسات ادارة المعرفة من المديرين التنفيذيين فى الشركات التايوانية فى الصين ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى ، وإشتملت عينة الدراسة على (١١٨) مدير ، (٢٠) مديرة ، وإستخدم الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نموذج صنع القرار العقلانى ومجموع عمليات ادارة المعرفة ، ولم توجد علاقة بين باقى نماذج إتخاذ القرار عفوى وحدسى ، وإتكالى ، وتجنبى مع مجموع عمليات إدارة المعرفة ، وجود علاقة إيجابية بين نموذج عقلانية إتخاذ القرار ودرجة الرضا من المعرفة المتوفرة فى المؤسسة .

٢- دراسة Omotola (٢٠١٢) وعنوانها " تحقيق فى ممارسات أساليب صنع القرار وتفضيلات مديري الموارد البشرية فى الصناعة المصرفية فى جنوب غرب نيجيريا " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط إتخاذ القرار

لمديرى الموارد البشرية فى القطاع المصرفى فى جنوب غرب نيجيريا ، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي فى ، وإشتملت عينات الدراسة على (٥٠٠) مدير ، وإستخدام الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج عن وجود إختلاف كبير بين تقضيات أنماط إتخاذ القرارات والممارسات بين مديرى الموارد البشرية فى جنوب نيجيريا .

٣- دراسة **Salo (٢٠١٠)** وعنوانها " أساليب إتخاذ القرار والتوتر والجنس بين المحققين ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين محققى الشرطة وأساليب إتخاذ القرارات تحت ظروف الارهاق ، الإجهاد وظروف العمل ونوعية النوم ، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي ، وإشتملت عينة الدراسة على (٢٠٣) محقق ، (٦٨) محققة ، وإستخدام الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج عن وجود علاقة بين أنماط إتخاذ القرارات ومؤشرات الصحة النفسية والإجتماعية لمحقيقى الشرطة ، وكانت أكثر أنماط إتخاذ القرارات المستخدمة النمط الاتكالي والنمط التجنبى ، ومحقيقى الشرطة الإناث إستخدموا النمط الإتكالي والتجنبى وكانت درجة التوتر وقلة الراحة أعلى من نظرائهم المحققين الرجال .

- إجراءات البحث :

- منهج البحث :

قام الباحثان بإستخدام المنهج الوصفي بإستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطه وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه .

- مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث جميع المستويات الإدارية بكل من الهيكل التنظيمى لجامعة طنطا وكذلك إدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا وكلياتها وهم : نائب رئيس جامعة طنطا لشئون التعليم والطلاب ، وكلاء كليات جامعة طنطا لشئون التعليم والطلاب ، مدير عام الإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، مدراء اللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، الإداريين باللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، رؤساء أقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا ، الإداريين بأقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا .

- عينة البحث :

قام الباحثان بإختيار عينة البحث بالطريقة العمدية التطبيقية من جميع المستويات الإدارية بكلٍ من الهيكل التنظيمي لجامعة طنطا وكذلك إدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا وكلياتها وهم : نائب رئيس جامعة طنطا لشئون التعليم والطلاب ، وكلاء كليات جامعة طنطا لشئون التعليم والطلاب ، مدير عام الإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، مدراء اللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، الإداريين باللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، رؤساء أقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا ، الإداريين بأقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا ، حيث بلغ إجمالي عدد أفراد عينة البحث (١٣٠) فرداً بنسبة ٨٦.٦ % من إجمالي عدد أفراد مجتمع البحث ، وتم تقسيمهم إلى عدد (٢٠) فرداً لإيجاد المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان " صدق - ثبات " ، وعدد (١٠) أفراد لإجراء الدراسة الإستطلاعية ، وعدد (١٠٠) فرد لتطبيق إستمارة الإستبيان فى صورتها النهائية .

جدول (١)

توصيف وتوزيع عينة البحث

العينة	عينة إيجاد المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان	عينة الدراسة الإستطلاعية	عينة تطبيق إستمارة الإستبيان	الإجمالي
نائب رئيس جامعة طنطا لشئون التعليم والطلاب .	-	-	١	١
وكلاء كليات جامعة طنطا لشئون التعليم والطلاب .	٣	٢	٩	١٤
مدير عام الإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا .	-	١	-	١
مدراء اللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا .	٤	١	٢	٧
الإداريين باللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا .	٤	١	٣١	٣٦
رؤساء أقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا .	٣	٢	٩	١٤
الإداريين بأقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا .	٦	٣	٤٨	٥٧
إجمالي عينة البحث	٢٠	١٠	١٠٠	١٣٠

أدوات جمع البيانات :

إستخدم الباحثان فى جمع بيانات البحث المقابلة الشخصية وإستمارة إستبيان من تصميم الباحثان وقد إتبعوا الخطوات التالية فى إعدادها :

- ١- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث .
- ٢- المقابلة الشخصية المفتوحة .

- ٣- إقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان .
- ٤- عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء .
- ٥- إقتراح عدد من العبارات لكل محور من محاور الإستمارة .
- ٦- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء .
- ٧- صياغة الصورة النهائية للإستمارة .

أولاً : صدق إستمارة الإستبيان :

قام الباحثان بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان عن طريق كلٍ من الصدق المنطقي وصدق الإتساق الداخلى :

أ - الصدق المنطقي :

إستخدم الباحثان الصدق المنطقي بعرض إستمارة الإستبيان على عدد (١٠) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية . مرفق رقم (١) ، وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذى وضعت من أجله ، وذلك فى الفترة من ٢٥/٩/٢٠١٩م إلى ١٣/١١/٢٠١٩م ، وقد تفضلوا بإبداء الرأى إلى أن إنتهت الإستمارة إلى صورتها الحالية . مرفق رقم (٤) ، وقد إتبع الباحثان الخطوات التالية حيث قاما بإقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها (٢) محور . مرفق رقم (٢) .

وقد تم عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء مستخدماً فى ذلك مقياس ثنائى التقدير (مناسب - غي) مناسب) ، وقد حددا الباحثان شروط إختيار الخبير كما يلى :

- ١- أن يكون عضو هيئة تدريس بأحد أقسام الإدارة الرياضية بإحدى كليات التربية الرياضية .
- ٢- ألا تقل عدد سنوات الخبرة عن ١٠ سنوات .

وقد جاءت آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان كما يلى فى الجدول رقم (٢) :

جدول (٢)
آراء الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان

ن = ١٠

م	محاور إستمارة الإستبيان	عدد الخبراء	النسبة المئوية
١	واقع القيادة الإدارية بإدارة رعاية الطلاب جامعة طنطا .	٩	٩٠%
٢	واقع مشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا .	٨	٨٠%

يتضح من الجدول رقم (٢) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان ، ويتضح تراوح النسبة المئوية ما بين (٨٠% - ٩٠%) ، وقد إرتضى الباحثان بالمحاور التى حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٠% فأكثر .

ثم قام الباحثان بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان . مرفق رقم (٣) ، وتم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى فيها ، وقد جاءت آراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان كما يلى فى الجدول رقم(٣) .

جدول (٣)
آراء السادة الخبراء حول عبارات الإستبيان

المحور الأول		المحور الثانى	
م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %
١	٩٠	١٦	٨٠
٢	٨٠	١٧	٨٠
٣	٨٠	١٨	٥٠
٤	٩٠	١٩	١٠٠
٥	٩٠	٢٠	٨٠

تابع جدول (٣)

المحور الأول	المحور الثانى
--------------	---------------

م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %
٦	١٠٠	٢١	١٠٠
٧	٨٠	٢٢	١٠٠
٨	١٠٠	٢٣	١٠٠
٩	١٠٠	٢٤	٩٠
١٠	٤٠	٢٥	٨٠
١١	٨٠	٢٦	٩٠
١٢	٨٠	٢٧	٧٠
١٣	٨٠	٢٨	٨٠
١٤	١٠٠	٢٩	١٠٠
١٥	٩٠	٣٠	٩٠
		٣١	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٣) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان ، ويتضح تراوح النسبة المئوية ما بين (٤٠% - ١٠٠%) ، وقد إرتضى الباحثان بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٠% فأكثر .

ويوضح جدول رقم (٤) العدد المبدئي للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان والتي بلغ عددها (٣١) عبارة ، وعدد العبارات المستبعدة التي إتفق الخبراء على عدم أهميتها وأرقامها وعددها (٣) عبارات ، وكذلك عدد العبارات المعدلة التي إتفق الخبراء على ضرورة تعديلها وأرقامها وعددها (٢) عبارة ، والعدد النهائي للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان ليصبح إجمالي عدد العبارات (٢٨) عبارة ، وبذلك توصل الباحثان إلى الشكل النهائي لإستمارة الإستبيان . مرفق رقم (٤) .

جدول (٤)

العدد المبدئي للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائي للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان

رقم المحور	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
١	١٥	١	١٠	٢	٨ ، ٢	١٤
٢	١٦	٢	٢٧ ، ١٨	--	--	١٤
الإجمالي	٣١	٣	--	٢	--	٢٨

وقد قام الباحثان بإستخدام مقياس ثلاثي التقدير بإستمارة الإستبيان النهائية التي طبقت على عينة البحث (نعم - إلى حد ما - لا) ، وقد وافق الخبراء على أسلوب تصحيح عبارات الإستبيان بحيث يتم منح

العبارات كما يلي : (نعم) وتقدر لها ثلاث درجات ، (إلى حد ما) وتقدر لها درجتان ، (لا) وتقدر لها درجة واحدة .
وبذلك تكون الدرجة الكلية للإستبيان (٨٤) درجة .

ب- صدق الإتساق الداخلي :

قام الباحثان بحساب معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان عن طريق تطبيق الإستبيان على مجموعة من وكلاء كليات جامعة طنطا لشئون التعليم والطلاب ، مدير عام الإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، مدراء اللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، الإداريين باللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، رؤساء أقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا ، الإداريين بأقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا وقد بلغ قوامها (٢٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور التي تنتمي له العبارة وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للمحاور ، وذلك يوم ١٤/٨/٢٠١٩م إلى ٢٨/٨/٢٠١٩م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، والجدول أرقام (٥) ، (٦) توضح معامل صدق الإتساق الداخلي للإستبيان .

جدول (٥)

صدق الإتساق الداخلي بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان

ن=٢٠

م	المحور الأول		م	المحور الثاني	
	العبارة مع مجموع المحور	العبارة مع مجموع المحاور		العبارة مع مجموع المحور	العبارة مع مجموع المحاور
١	٠.٨٩	٠.٨١	١٥	٠.٩٠	٠.٧٦
٢	٠.٨٩	٠.٨٤	١٦	٠.٩١	٠.٨٥
٣	٠.٩٣	٠.٧٧	١٧	٠.٨٢	٠.٧١
٤	٠.٩٠	٠.٧٦	١٨	٠.٨٤	٠.٧٥
٥	٠.٩٣	٠.٧٨	١٩	٠.٩٣	٠.٨٦
٦	٠.٩١	٠.٩١	٢٠	٠.٩١	٠.٨٣
٧	٠.٧٠	٠.٨٠	٢١	٠.٩٠	٠.٧٧

٠.٧٨	٠.٩١	٢٢	٠.٨٨	٠.٩٣	٨
٠.٧١	٠.٨٥	٢٣	٠.٨٧	٠.٩٤	٩
٠.٨٢	٠.٨٤	٢٤	٠.٨١	٠.٨٩	١٠
٠.٨٦	٠.٩٩	٢٥	٠.٨٨	٠.٩٣	١١
٠.٧١	٠.٨٥	٢٦	٠.٧٣	٠.٧٩	١٢
٠.٧٥	٠.٧٦	٢٧	٠.٨٢	٠.٨٩	١٣
٠.٧٨	٠.٩١	٢٨	٠.٨٨	٠.٩٣	١٤

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 = 0.44$

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين العبارة ومجموع المحور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٧٠ - ٠.٩٩) وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٧١ - ٠.٩١) مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان .

جدول (٦)

صدق الإتساق الداخلي بين مجموع المحور والمجموع الكلي لمحاور الإستبيان

ن=٢٠

م	المحور	معامل الارتباط
١	واقع القيادة الإدارية بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا .	٠.٩٣
٢	واقع مشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا .	٠.٨٩

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 = 0.44$

يتضح من الجدول رقم (٦) وجود ارتباط عالى ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي لمحاور الإستبيان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨٩ - ٠.٩٣) مما يشير الى صدق الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان وذلك عند مستوى دلالة معنوية 0.05 .

ثانياً : ثبات إستمارة الإستبيان :

قام الباحثان بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق كلٍ من التطبيق وإعادة التطبيق

Test - Retest ومعامل ألفا كرونباخ :

أ - التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest :

قام الباحثان بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق - Test Retest حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من وكلاء كليات جامعة طنطا لشئون التعليم والطلاب ، مدير عام الإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، مدراء اللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، الإداريين باللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، رؤساء أقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا، الإداريين بأقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا ، وقد بلغ قوامها (٢٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث ، وتم إعادة تطبيق إستمارة الإستبيان مرة ثانية على نفس العينة للتأكد من ثبات الإستمارة ، وكان الفاصل الزمني بين التطبيق الأول وإعادة التطبيق (١٥) يوماً ، وذلك في الفترة من ٢٠١٩/٨/١٤م إلى ٢٠١٩/٨/٢٨م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، وقد تم ذلك بإستخدام معادلة سبيرمان لإرتباط الرتب ، والجدول رقم (٧) يوضح معامل ثبات الإستبيان الخاص بالبحث .

جدول (٧)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات للإستبيان

ن=٢٠

المحور الثاني معامل الارتباط	م	المحور الاول معامل الارتباط	م
٠.٧٤	١٥	٠.٦٦	١
٠.٨٥	١٦	٠.٦٣	٢
٠.٨٣	١٧	٠.٧٨	٣
٠.٧٥	١٨	٠.٧٩	٤
٠.٨١	١٩	٠.٨٥	٥
٠.٨٥	٢٠	٠.٩١	٦
٠.٧٩	٢١	٠.٩٥	٧
٠.٨٥	٢٢	٠.٩٣	٨
٠.٩١	٢٣	٠.٧٨	٩
٠.٧٣	٢٤	٠.٩١	١٠
٠.٩٠	٢٥	٠.٩١	١١
٠.٧٥	٢٦	٠.٨٩	١٢
٠.٩٤	٢٧	٠.٧٤	١٣
٠.٩٠	٢٨	٠.٨١	١٤

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة معنوية ٠.٠٥ = ٠.٤٤

يتضح من الجدول رقم (٧) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٦٣ - ٠.٩٥) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستجابات عينة البحث على عبارات الإستبيان .

ب- حساب معامل الثبات بإستخدام معامل ألفا كرونباخ :

قام الباحثان بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من وكلاء كليات جامعة طنطا لشئون التعليم والطلاب ، مدير عام الإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، مدراء اللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، الإداريين باللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، رؤساء أقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا، الإداريين بأقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا ، وقد بلغ قوامها (٢٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، والجدول (٨) يوضح ذلك :

جدول (٨)

معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات للإستبيان

معامل ألفا (٠.٨٨٩)	
Deleted Cronbach's Alpha if Item	م
*٠.٨٧٣	المحور الاول
*٠.٨٨٢	المحور الثانى
٠.٨٨٩	معامل الثبات الكلى لإستمارة الإستبيان

يتضح من الجدول رقم (٨) وجود ثبات ذو دلالة إحصائية ، حيث حقق معامل ألفا كرونباخ معاملات ثبات تراوحت ما بين (٠.٨٧٣ - ٠.٨٨٢) وهي معاملات ارتباط متقاربة وذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان ، كما يتضح من الجدول معامل الثبات الكلى لإستمارة الإستبيان حيث بلغ (٠.٨٨٩) ، وهو معامل ثبات ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان .

- الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحثان بإجراء دراسة إستطلاعية على مجموعة من وكلاء كليات جامعة طنطا لشئون التعليم والطلاب ، مدير عام الإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، مدراء اللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، الإداريين باللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، رؤساء أقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا، الإداريين بأقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا ، وقد بلغ قوامها (١٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك فى الفترة من ٢٠١٩/١٢/١١م إلى ٢٠١٩/١٢/١٨م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط ، وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية التعرف على الآتى :

- مدى فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان .

- التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيها .

- التعرف على زمن تطبيق الإستبيان .

وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عما يلى :

- فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارة من عبارات الإستبيان.

- تم التعرف على زمن تطبيق الإستبيان بحساب الزمن الذى إستغرقته عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على عبارات الإستبيان وقد تراوح بين ٧ : ٨ دقيقة .

- تطبيق إستمارة الإستبيان :

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية للإستبيان قام الباحثان بتطبيق إستمارة الإستبيان فى صورتها النهائية على مجموعة من نائب رئيس جامعة طنطا لشئون التعليم والطلاب ، وكلاء كليات جامعة طنطا لشئون التعليم والطلاب ، مدير عام الإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، مدراء اللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، الإداريين باللجان العليا بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة طنطا ، رؤساء أقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا، الإداريين بأقسام رعاية الشباب بكليات جامعة طنطا، وقد بلغ قوامها (١٠٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك فى الفترة من ٢٠١٩/١٢/٢٤م إلى ٢٠٢٠/٢/١٤م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تجمع فقط من أجل البحث العلمى ، ثم قام الباحثان بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفرغ البيانات فى كشوف التفرغ المعدة

لذلك وتصحيح الإستبيان وفقاً لمفتاح التصحيح المعد لذلك ورصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث .

- المعالجات الإحصائية المستخدمة :

- إستخدم الباحثان المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبرنامج معالجة وتحليل البيانات (MS-Excel) وكانت كالتالى :
- النسبة المئوية .
- الوزن النسبى .
- الأهمية النسبية .
- معامل الارتباط البسيط لبيرسون .
- معامل الثبات (إعادة التطبيق Test – Retest) .
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) .
- إختبار كا^٢ .

- عرض ومناقشة النتائج :

فيما يلى سوف يقوم الباحثان بعرض ومناقشة النتائج التى توصلوا إليها وذلك فى ضوء تساؤلات البحث عن طريق عرض ومناقشة كل محور على حدة :

عرض ومناقشة نتائج المحور الاول :

جدول (٩)

آراء عينة البحث فى المحور الأول الخاص بواقع القيادة الإدارية بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا

ن = ١٠٠

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	كا ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%			
أولاً : واقع القيادة الإدارية بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا :									
١	٦٩	٦٩	٢٣	٢٣	٨	٨	٢٦١	٨٧	٦٠.٦٣
٢	٧٣	٧٣	٢٥	٢٥	٢	٢	٢٧١	٩٠.٣٣	٧٨.٧٥
٣	٨٠	٨٠	٢٠	٢٠	-	-	٢٨٠	٩٣.٣٣	١٠٤
٤	٥٢	٥٢	٣٨	٣٨	١٠	١٠	٢٤٢	٨٠.٦٧	٢٧.٤٤

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

تابع جدول (٩)

آراء عينة البحث فى المحور الأول الخاص بواقع القيادة الإدارية بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا

طنطا

ن

١٠٠=

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	كا
	ك	%	ك	%	ك	%			
أولاً : واقع القيادة الإدارية بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا :									
٥	٥٦	٥٦	١٧	١٧	٢٧	٢٧	٢٢٩	٧٦.٣٣	٢٤.٦٢
٦	٦١	٦١	٢٨	٢٨	١١	١١	٢٥٠	٨٣.٣٣	٣٨.٧٨
٧	٧٥	٧٥	١٤	١٤	١١	١١	٢٦٤	٨٨	٧٨.٢٧
٨	٦٨	٦٨	١٢	١٢	٢٠	٢٠	٢٤٨	٨٢.٦٧	٥٥.٠٥
٩	٦٧	٦٧	٣٢	٣٢	١	١	٢٦٦	٨٨.٦٧	٦٥.٤٣
١٠	٧	٧	٣٢	٣٢	٦١	٦١	١٤٦	٤٨.٦٧	٤٣.٨٢
١١	٥٤	٥٤	٢٨	٢٨	١٨	١٨	٢٣٦	٧٨.٦٧	٢٠.٧٢
١٢	٢٦	٢٦	٦٩	٦٩	٥	٥	٢٢١	٧٣.٦٧	٦٣.٨٧
١٣	٢٨	٢٨	١٦	١٦	٥٦	٥٦	١٧٢	٥٧.٣٣	٢٥.٢٨
١٤	٨١	٨١	٦	٦	١٣	١٣	٢٦٨	٨٩.٣٣	١٠.٣

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩

يتضح من الجدول رقم (٩) أن هناك فروق دالة إحصائياً فى آراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الأول الخاص بواقع القيادة الإدارية بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا

وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) العبارة رقم (١٤) بنسبة ٨١% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٠) بنسبة ٧% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة رقم (١٢) بنسبة ٦٩% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٤) بنسبة ٦% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة رقم (١٠) بنسبة ٦١% وكانت أقل فى العبارة رقم (٣) بنسبة صفر% .

ومثلت العبارة رقم (٣) أعلى وزن نسبي (٢٨٠) وأكثر أهمية بنسبة ٩٣.٣٣% بين عبارات المحور الأول ، وبين عبارات المحور الثاني ، وكانت أقل فى العبارة رقم (١٠) بنسبة ٤٨.٦٧% .

وفيما يلي سوف يقوم الباحثان بمناقشة نتائج نتائج المحور الأول : واقع القيادة الإدارية بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا .

أشارت نتائج العبارات أرقام (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١١ ، ١٤) بالجدول رقم (٩) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية الآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٦٩ ، ٧٣ ، ٨٠ ، ٥٢ ، ٥٦ ، ٦١ ، ٧٥ ، ٦٨ ، ٦٧ ، ٥٤ ، ٨١) على الترتيب ، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بإدارة رعاية الطلاب تسعى إلى رفع معدلات التعاون بين الإداريين والعمل بروح الفريق، وأكدت آراء عينة البحث أن القيادات الإدارية بإدارة رعاية الطلاب تتبع مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل في تنفيذ بعض المهام والإختصاصات الوظيفية الأعلى ، وأجمعت آراء عينة البحث على أن القيادات الإدارية بإدارة رعاية الطلاب تعمل على توفير عامل الثقة المتبادلة بينها وبين الإداريين، وأجمعت آراء عينة البحث على القيادات الإدارية بإدارة رعاية الطلاب تسعى إلى تشجيع الإداريين على الإبداع والابتكار في العمل ، وأشارت نتائج عينة البحث إلى القيادات الإدارية بإدارة رعاية الطلاب تسعى إلى إستثمار خبرات وطاقت الإداريين بشكل إيجابي ، وأجمعت آراء عينة البحث على إتجاهات القيادات الإدارية بإدارة رعاية الطلاب إيجابية ومحفزة لإنجاز الأعمال وتحقيق أهداف الجامعة ، وأجمعت آراء عينة البحث على أن القيادات الإدارية بإدارة رعاية الطلاب الإداريين تشجع على الدقة والإتقان في العمل ، وأجمعت آراء عينة البحث على أن إدارة رعاية الطلاب تقوم بتوجيه جميع الإداريين بشكل لائق، وإتفقت آراء عينة البحث على أن إتجاهات القيادات الإدارية بإدارة رعاية الطلاب تعتمد على تطبيق سياسة الثواب والعقاب ، وإتفقت عينة البحث على أنه يتم إختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف الشاغرة داخل إدارة رعاية الطلاب ، وأكدت آراء عينة البحث أن القيادات الإدارية بإدارة رعاية الطلاب تتبع مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل في تنفيذ بعض المهام والإختصاصات الوظيفية الأعلى .

ويتفق ذلك مع دراسة سليمان (٢٠١٦) ، ص ١٣٧ أن توفير الدعم المادى والمعنوى للأخصائيين الرياضيين بمستوياتهم المختلفة داخل إدارة النشاط الرياضى بإدارات رعاية الشباب جامعة المنصورة والكليات التابعة لها له تأثيراً كبيراً وإيجابياً على بيئة العمل كما أن له مردوداً مباشراً على مستوى الأداء وتحقيق الأهداف .

وفى هذا الصدد يوضح أبوإدريس (٢٠٠١) ، ص ٢٩٢ أن بناء العلاقات الإنسانية الطيبة بين المديرين ومروؤسيهم يحتاج إلى الروح الطيبة فى التعامل وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأى وتفهم المشاعر ومعالجة المشكلات بموضوعية مما يشجع المرؤوسين على الحرص على مصلحة العمل .

كما يشير أبو علفة (٢٠٠٢) ، ص ٣١ أن إسترشاد القيادات العليا باللوائح والقوانين يحقق الفعالية للقرار ويزيد من جودته ولكن هذه الفعالية تزداد أكثر إذا نظرت القيادات العليا إلى المنفذين بنظرة ذات قيمة أعلى لهم .

ويرى الباحثان أن رعاية الطلاب بجامعة طنطا تواجه اليوم تطورات ومتغيرات متسارعة فى مختلف المجالات ، ووجب عليها التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات حتى يُكتب لها النجاح والإستمرار ،

ويعتبر النمط القيادي الذي يمارسه القائد من أهم العوامل المؤثرة على سلوك الإداريين وتحسين كفاءتهم ، وإمكاناتهم فى تحقيق هدف المؤسسة .

كما أشارت نتائج العبارة رقم (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية الأراء عينة البحث لصالح الذين إختاروا (إلى حد ما) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٦٩) على الترتيب ، وهذا يشير إلى أنه يتم إستقطاب الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات وإحتياجات العمل بإدارة رعاية الطلاب دون زيادة عن الحد المطلوب لشغل الوظيفة .

ويتفق ذلك مع دراسة **طحطوح (٢٠١٦) ، ص ٣٤** يمثل هذا الجانب المهام والأدوار الرسمية للقائد الإدارى فى تنفيذ مبادئ التنظيم الإدارى فى المنظمة من تخطيط ، وتنظيم ، وتنسيق ، وتوجيه ، ورقابة ومتابعة فيقوم القائد برسم السياسات ، ووضع الإستراتيجيات، وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، كما يقوم بتقسيم العمل والأنشطة المختلفة حسب الخبرات والكفاءات ، وتحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الإدارية ، والعمل على توجيه العاملين لتحقيق الأهداف ، وخلق روح الفريق المتكامل ، والقيام بالتنسيق والتوازن بين جهود الموظفين ، وإستغلال الطاقات والإمكانات وتذليل الصعوبات ، وللتأكد من نجاح وإستمرار العمل لابد من متابعة ورقابة تنفيذ الخطط ، والبرامج، والأداء ، وتحديد جوانب القصور والعمل على حلها .

ويرى الباحثان أن رأى الإداريين صادق حيث أنهم لا يشعرون بالتقدير وأن القيادات العليا بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا والكليات التابعة لها لا يهتمون بالإنجازات التى يحققونها .

كما أشارت نتائج العبارات أرقام (١٠ ، ١٣) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية الأراء عينة البحث لصالح الذين إختاروا (لا) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٦١ ، ٥٦) على الترتيب ، وهذا يشير إلى أن إدارة رعاية الطلاب لاتسعى إلى تعديل اللائحة الخاصة بالجزاءات عند مخالفة الإجراءات الإدارية ومحاسبة المتسببين فى الخطأ ، لاتتبع القيادات الإدارية بإدارة رعاية الطلاب أسلوب المركزية فى إتخاذ القرارات .

يذكر **الطائي و الجنابى (٢٠١٣) ، ص ٦٩** أن نمط القيادة يمثل محوراً مهماً فى العملية والممارسة الإدارية ، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة ، تعطى للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها ، والقيادة فى إطار الممارسة الإدارية هى عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير فى الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالى ومثابره لإنجاز وتأدية المهام المطلوبه منهم .

ويرى الباحثان أن وضع المنظمات المعاصرة التى تعيش فى بيئة متطورة بإستمرار بحاجة إلى المدير القائد ، أو القائد الإدارى الذى تتوافر فيه سمات القيادة والإدارة حيث أن نجاح إدارة رعاية الطلاب يتطلب توازن فيما بينهما ، فالواقع العملى يشير إلى أن المشكلات وعدم الكفاءة تعود إلى إفتقاد المدير إلى المهارات والسمات القيادية ، أو أن القائد لا يؤدي دوره الإدارى .

عرض ومناقشة نتائج المحور الثانى :

جدول (١٠)

آراء عينة البحث فى المحور الأول الخاص بواقع مشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرارات

بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا

ن = ١٠٠

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية	كا ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%			
ثانيا : بواقع مشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا :									
١٥	٨٧	٨٧	١٣	١٣	-	-	٢٨٧	٩٥.٦٧	١٣٢.٢
١٦	٧٦	٧٦	٢٠	٢٠	٤	٤	٢٧٢	٩٠.٦٧	٨٥.٧٧
١٧	٧٤	٧٤	٢٥	٢٥	١	١	٢٧٣	٩١	٨٣.٠٧
١٨	٨٠	٨٠	٩	٩	١١	١١	١٦٩	٨٩.٦٧	٩٨.٠٧
١٩	٥٦	٥٦	٣٢	٣٢	١٢	١٢	٢٤٤	٨١.٣٣	٢٩.١٢
٢٠	١	١	٣٩	٣٩	٦٠	٦٠	١٤١	٤٧	٥٣.٦٧
٢١	٥١	٥١	٤٢	٤٢	٧	٧	٢٤٤	٨١.٣٣	٣٢.٤٢
٢٢	٧٢	٧٢	٢٨	٢٨	-	-	٢٧٢	٩٠.٦٧	٧٩.٠٥
٢٣	٨٥	٨٥	١٤	١٤	١	١	٢٨٤	٩٤.٦٧	١٢٢.٧
٢٤	٦٤	٦٤	٢٤	٢٤	١٢	١٢	٢٥٢	٨٤	٤٤.٤٨
٢٥	٩١	٩١	٧	٧	٢	٢	٢٨٩	٩٦.٣٣	١٥٠
٢٦	٩٤	٩٤	٥	٥	١	١	٢٩٣	٩٧.٦٧	١٦٥.٩
٢٧	٨٦	٨٦	١٣	١٣	١	١	٢٨٥	٩٥	١٢٧
٢٨	٩٠	٩٠	٥	٥	٥	٥	٢٨٥	٩٥	١٤٤.٥

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

ويتضح من الجدول رقم (١٠) أن هناك فروق دالة إحصائية فى آراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الثالث الخاص بواقع مشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا.

وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) العبارة رقم (٢٦) بنسبة ٩٤% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٠) بنسبة ١% وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة رقم (٣٤) بنسبة ٤٢% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارتان أرقام (٢٦ ، ٢٨) بنسبة ٥% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة رقم (٣٣) بنسبة ٦٠% وكانت أقل فى العبارتان أرقام (١٥ ، ٢٢) بنسبة صفر% .

ومثلت العبارة رقم (٢٦) أعلى وزن نسبى (٢٩٣) وأكثر أهمية بنسبة ٩٧.٦٧% بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٢٠) أقل وزن نسبى (١٤١) وأقل أهمية بنسبة ٤٧% .

وفيما يلى سوف يقوم الباحثان بمناقشة نتائج المحور الثانى : واقع مشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا.

أشارت نتائج العبارات أرقام (١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨) بالجدول رقم (١٠) على أن هناك فروق ذات دلالة معنوية الآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٨٧ ، ٧٦ ، ٧٤ ، ٨٠ ، ٥٦ ، ٥١ ، ٧٢ ، ٨٥ ، ٦٤ ، ٩١ ، ٩٤ ، ٨٦ ، ٩٠) على الترتيب ، وأجمعت آراء عينة البحث أن إدارة رعاية الطلاب تسعى إلى مشاركة الإداريين فى وضع أهداف الأنشطة الطلابية بالجامعة ، وإتفقت عينة البحث فى أن إدارة رعاية الطلاب تسعى إلى مشاركة الإداريين فى إعداد الخطط التنفيذية لتتجنب العجز فى الموارد البشرية والمادية ، أكدت آراء عينة البحث أن إدارة رعاية الطلاب تسعى إلى مشاركة الإداريين فى صنع وإتخاذ القرارات لتنمية الإحساس بالمسئولية تجاه الجامعة ، وأشارت نتائج عينة البحث إلى أن إدارة رعاية الطلاب الإداريين تشجع على الحوار دون قيود وتبادل وجهات النظر لتحقيق المشاركة الفعالة ، وأشارت نتائج عينة إلى أن إدارة رعاية الطلاب تتخذ القرارات من مجموع آراء الإداريين ، كما وأشارت نتائج عينة البحث إلى إدارة رعاية الطلاب تسعى إلى مشاركة الإداريين فى وضع حلول للمشكلات التى تعترض تنفيذ العمل ، وأشارت نتائج عينة البحث إلى إدارة رعاية الطلاب تسعى إلى مشاركة الإداريين فى وضع معايير رقابية لتنظيم سير العمل ، أكدت آراء عينة البحث أن إدارة رعاية الطلاب تعقد إجتماعات لمناقشة نتائج تقييم أداء الإداريين وتعطيهم حق التظلم ، وأجمعت آراء عينة البحث أن إدارة رعاية الطلاب تسعى إلى مشاركة الإداريين فى تصحيح الإنحرافات الإدارية لتدريبهم على عملية الرقابة ، وأجمعت آراء عينة البحث أنه يتم الإستفادة من نتائج المتابعة والرقابة فى تعديل الخطط والإستجابة السريعة للتغيرات داخل إدارة رعاية الطلاب ، وأكدت آراء عينة البحث أن إدارة رعاية الطلاب تسعى إلى تهيئة المناخ المناسب للحفاظ على روح الفريق والمشاركة الجماعية داخل التنظيم . ، وأشارت نتائج عينة البحث إلى أن إدارة رعاية الطلاب تنظم فرص تبادل الوظائف بين الإداريين لإكسابهم فرص التنمية وصقل خبراتهم ، وأشارت نتائج عينة إلى إدارة رعاية الطلاب تُجرى لقاءات دورية مع الإداريين بإختلاف مستوياتهم لإكتساب ونقل الخبرات فيما بينهم .

ويذكر الوزان (٢٠٠٦) ، ص ٢٥ على أنه ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل فى التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين فى عمليات إتخاذ

القرارات ، بأهمية كبيرة خاصة فى الوقت الحالى نظراً لمساهمتها الكبيرة فى تحقيق الأهداف ، فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة فى إيجاد الحلول ، وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال فى المنظمة الإدارية ، لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعى ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية أو الإدارية .

ويرى الباحثان أن نجاح رعاية الطلاب يتوقف على قيادتها الإدارية ، ويتحدد نجاح القائد أو فشله فى قيادة الموظفين بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التى يستخدمها لتوجيه الموظفين وتغيير سلوكهم فقد يتمكن القائد من إحداث تغيير فى سلوك الموظفين ولكن بدون نتيجة وتسمى عملية التأثير هذه بمحاولة القيادة أما إذا تغير سلوك الموظفين فى الإتجاه المرغوب نتيجة لجهود القائد فتسمى عملية التأثير هنا بالقيادة الناجحة ، إذا كان التغيير الحاصل فى سلوك الموظفين نتيجة لجهود القائد ، بالإضافة إلى تحقيق أهدافهم وقبولهم للقائد وثقتهم به .

كما أشارت نتائج العبارة رقم (٢٠) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية الآراء عينة البحث لصالح الذين إختاروا (لا) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٦٠) على الترتيب ، وهذا يشير إلى أن إدارة رعاية الطلاب لا تكفى بالإعتماد على خبراتها الشخصية ومؤهلاتها العلمية دون مشاركة أى فرد فى إتخاذ القرار .

ويتفق الباحثان مع رأى حاوى (٢٠٠٩) ، ص٤٧ أن مشاركة العاملين فى إتخاذ قرارات عملية تسهل الجهد المشترك إذ أن المشاركة يمكن أن تعزز من معالجة الضعف فى معنويات العاملين والإنخفاض فى الإنتاجية كما أن المشاركة تؤدى إلى تحسين أداء العاملين ومنحهم مكافآت حقيقية مما يمكنهم من إنجاز أعمالهم باهتمام أكبر .

ويرى الباحثان أن العمل الجماعى ومشاركة المرؤسين فى إتخاذ القرارات تعد عملية من أفضل الإتجاهات التى تسهل فى مشاركة العاملين فى إتخاذ قرارات عملية ، إذ أن أفصل الإتجاهات هو الجهد المشترك لفريق العمل حيث تنشأ هذه الفرق من خلال جهد تعاونى أو جماعى وأن نتائج الجهد الفردى لهذه الفرق هى مجموع المدخلات الفردية لكل عامل ، وتستخدم برامج المشاركة لإتخاذ قرار مشترك إذ أن المشاركة يمكن أن تعزز من معالجة الضعف فى معنويات العاملين بالإضافة إلى ذلك فإن المشاركة تؤدى الى تحسين أداء العاملين ومنحهم مكافآت حقيقية مما يمكنهم من إنجاز أعمالهم باهتمام أكبر وأن يوجد تباعد ومسافة إجتماعية بين المدير والموظفين بينما يتزايد التفاعل الإجتماعى بين القائد وبين الموظفين من جهة وبين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة أخرى ، كما يسعى القائد إلى بناء الثقة وكسب التأييد من الموظفين .

- إستخلاصات البحث :

فى ضوء نتائج البحث توصل الباحثان إلى أهم الإستخلاصات التالية :

المحور الأول : واقع القيادة الإدارية بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا .

تسعى القيادات الإدارية بإتباع مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل فى تنفيذ بعض المهام والإختصاصات الوظيفية الأعلى ، كما تسعى إلى رفع معدلات التعاون بين الإداريين والعمل بروح الفريق ، وتعمل القيادات الإدارية على توفير عامل الثقة المتبادلة بينها وبين الإداريين ، وتسعى إلى تشجيع الإداريين على الإبداع والابتكار فى العمل ، وإستثمار خبرات وطاقت الإداريين بشكل إيجابى ، كما أن إتجاهاتها إيجابية ومحفزة لإنجاز الأعمال وتحقيق أهداف الجامعة .

المحور الثانى : واقع مشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا .

تعمل إدارة رعاية الطلاب على تهيئة المناخ المناسب للحفاظ على روح الفريق والمشاركة الجماعية داخل التنظيم ، وتسعى إلى مشاركة الإداريين فى وضع أهداف الأنشطة الطلابية بالجامعة ، كما تسعى إلى مشاركة الإداريين فى إعداد الخطط التنفيذية لتتجنب العجز فى الموارد البشرية والمادية ، وتسعى إلى مشاركة الإداريين فى صنع وإتخاذ القرارات لتنمية الإحساس بالمسئولية تجاه الجامعة ، كما أنها تشجع على الحوار دون قيود وتبادل وجهات النظر لتحقيق المشاركة الفعالة ، كما أنها تتخذ القرارات من مجموع آراء الإداريين ، وتجرى لقاءات دورية مع الإداريين بإختلاف مستوياتهم لإكتساب ونقل الخبرات فيما بينهم ، وتسعى إلى مشاركة الإداريين فى وضع معايير رقابية لتنظيم سير العمل ، وتعقد إجتماعات لمناقشة نتائج تقييم أداء الإداريين وتعطيهم حق التظلم ، كما أنها تسعى إلى مشاركة الإداريين فى تصحيح الإنحرافات الإدارية لتدريبهم على عملية الرقابة ، كما إتضح أنه يتم الإستفادة من نتائج المتابعة والرقابة فى تعديل الخطط والإستجابة السريعة للتغيرات داخل إدارة رعاية الطلاب ، وأنها تعمل على تنظيم فرص تبادل الوظائف بين الإداريين لإكسابهم فرص التنمية وصقل خبراتهم كما أنها تسعى إلى مشاركة الإداريين فى وضع حلول للمشكلات التى تعترض تنفيذ العمل ، كما أن القيادات الإدارية تشجع الإداريين على الدقة والإتقان فى العمل ، وتقوم بتوجيه جميع الإداريين بشكل لائق ، ويتم إختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف الشاغرة داخل إدارة رعاية الطلاب ، وتتجه القيادات الإدارية على تطبيق سياسة الثواب والعقاب .

- توصيات البحث :

- فى ضوء إجراءات البحث والنتائج التى تم التوصل إليها توصى الباحثان بما يلى :
- ١- زيادة إهتمام القيادات الإدارية بإدارة رعاية الطلاب بإتباع أسلوب المركزية فى إتخاذ القرارات .
 - ٢- تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لإحتياجات الإداريين والتى تعمل على توفير هذه الإحتياجات لتمكن الإداريين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه .
 - ٣- استمرار المديرين المباشرين فى إبداء اهتماماً كبيراً برغبات الإداريين يعمل بشكل جدى على التعرف على إحتياجات ورغبات الموظفين والعمل على تحقيقها وتوفيرها لهم .
 - ٤- المساهمة فى حل المشكلات التى تواجه وحدات العمل بشكل جماعى .
 - ٥- ضرورة التنسيق فى المهام بين إدارات رعاية الطلاب بجامعة طنطا لعدم حدوث تداخل فى المهام فيما بينها.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أبوإدریس ، محمد العزازی ٢٠٠١م : الممارسات الإدارية والتسيب الوظيفی فی الأجهزة المحلية ، دراسات تطبيقية ، بحث منشور بمجلة البحوث التجارية، المجلد ٢٣، العدد الأول ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- ٢- أبوعلفة ، عصام الدين أمين ٢٠٠٢م : إدارة المنظمات العامة الإدارة الحكومية والعامة النظرية والتطبيق ، ط ١، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة .
- ٣- إبراهيم ، عدنان والقضاة ، محمد ٢٠٠٦م : درجة فاعلية عملية إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديرى _____ ومديرات المدارس الحكومية الثانوية فى محافظة عجلون ، مجلة التربية ، الجزء الثانى ، العدد ٦٢ المنصورة ، مصر .
- ٤- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم ٢٠١٢م : العوامل المؤثرة فى إتخاذ القرار الإدارى فى المنظمات الصحية ، بريطانيا .
- ٥- البوسعيدى ، بدر بن سيف بن سعيد ٢٠٠٧م : مدى مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات الإدارية _____ وأثرها فى الالتزام التنظيمى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤته ، سلطنة عمان .
- ٦- الدعيلج ، عبد الرحمن محمد ٢٠٠٨م : مدى توافر مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على تحقيق الأهداف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف ، العربية للعلوم الأمنية .
- ٧- السقا ، ميسون سليم ٢٠٠٩م : أثر ضغوط العمل على عملية إتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة بقطاع غزة ، فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية .
- ٨- الطائى ، على حسون والجنابى ، أكرم سالم ٢٠١٣م : قراءات فى الفكر الإدارى والتنظيمى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .
- ٩- العزوى ، خليل محمد ٢٠٠٦م : إدارة إتخاذ القرار الإدارى ، ط ١ ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، القاهرة .

- ١٠- العمامي ، أسعد سليم ٢٠٠٣ م : مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية وعلاقتها بالمتغيرات الديمغرافية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بنغازي ، بنغازي .
- ١١- العميان ، محمود سلمان ٢٠١٣ م : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٥، دار وائل للنشر، عمان .
- ١٢- العواودة ، عاطف محمد فالح ٢٠٠٨ م : العوامل المؤثرة على نمط إتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .
- ١٣- المصري ، أحمد محمد ٢٠٠٠ م : الإدارة الحديثه الإتصالات والمعلومات والقرارات ، ط١ ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية .
- ١٤- النبيه ، إياد أحمد ٢٠١١ م : فاعلية إتخاذ القرار و علاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة -الجامعة الإسلامية.
- ١٥- الوزان ، خالد محمد ٢٠٠٦ م : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي – دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .
- ١٦- ايرون ٢٠٠٣ م : علم النفس الاجتماعي في الصناعة ، ترجمة السيد خيرى وآخرون ، ط٢، دار المعارف ، القاهرة .
- ١٧- حاوى ، إيمان عسكر ٢٠٠٩ م : بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الوقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، البصرة ، العراق .
- ١٨- حسين ، سلامة عبد العظيم ٢٠٠٥ م: ديناميات وأخلاقيات صنع القرار ، ط ٢، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- ١٩- حمود ، خضير كاظم ٢٠٠٢ م : السلوك التنظيمي ، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢٠- رضوان ، محمود عبدالفتاح ٢٠١٢ م : التفكير الإبتكارى والإبداعى فى ظل القبعات الست للتفكير، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة .

- ٢١- سليمان ، محمد إبراهيم ٢٠١٦م: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أخصائي النشاط الرياضي بإدارات رعاية الشباب جامعة المنصورة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية .
- ٢٢- شقبوعه ، داود أحمد ٢٠٠١ : أنظمة إعداد المشرفين ، ط١ ، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين ، بيروت .
- ٢٣- طحطوح ، عالية إبراهيم محمد ٢٠١٦م : تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمي ، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة المملكة العربية السعودية .
- ٢٤- على ، جمال محمد ٢٠٠٩م : الحديث في الإدارة الرياضية ، ط ٢ ، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة .
- ٢٥- فرج ، شوقي طريف محمد ٢٠٠٠م : السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب ، ط٣ ، القاهرة .
- ٢٦- كنعان ، نواف ٢٠٠٧م : إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، ط ٢ ، مطابع الفرزدق ، الرياض .

- 27- Kao, Hsin,2012** : Decision Making Model And Knowledge Management Preferences: Taiwanese Expatriates in China, Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 2 No. 4.
- 28- Omotola, Oluwafemi 2012** : An investigation into Decision Making Styles practices and preferences of human resource managers in the Banking Industry in Southwestern Nigeria . European Journal of Business and Management , Vol 4, No. 11.
- 29- Salo , Ilkka 2010** : Decision-making styles, stress and gender among investigators " , Lund University, Lund, Swed .