

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم

إعداد

د/ ندى زويد ضيف الله المطيري
أستاذ مساعد_ قسم الإدارة التربوية
جامعه حائل - كلية التربية

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة
حائل من وجهة نظرهم.

ندى زويد ضيف الله المطيري

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعه حائل، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني:

ملخص البحث:

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء
هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم، وللتحقق من ذلك اتبع الباحث
المنهج الوصفي التحليلي. وقد صممت أدوات البحث لتحقيق الأهداف، والتي تمثلت في
استبانة البيانات العامة، واستبانة الأنماط القيادية، واستبانة الرضا الوظيفي، وتمثلت
عينة البحث في (١٨٨) عضو هيئة تدريس من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في
جامعة حائل. واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية وصولاً للنتائج. وكان
من أهم النتائج التي توصل إليها البحث ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط
القيادية المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل. وكما اوضحت
النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبه بين أنماط القيادة الديموقراطية والتراسليه والرضا
الوظيفي وسنوات الخبرة. كما وجد تباين دال احصائيا في الرضا الوظيفي تبعا لسنوات
الخبرة. وكان من اهم توصيات البحث تفعيل نمط القيادة الديمقراطي في العمل الأكاديمي
نظرا لما له أثر فعال في تحقيق الرضا الوظيفي.

الكلمات الأساسية: أنماط القيادة، الرضا الوظيفي، جامعه حائل، النمط الديمقراطي، النمط
الأوتوقراطي، النمط التراسلي، أعضاء هيئة التدريس، جامعه حائل.

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

Leadership Patterns and their Relationship to Job Satisfaction of the Faculty Members at the Faculty of Education at the University of Hail from their Viewpoints.

Nada Zewid daiful–Allah Al–Mutairy

Department of Educational Administration, Faculty of Education, University of Hail, Kingdom of Saudi Arabia.

E–mail: almutairi@uoh.edu.sa

ABSTRACT:

The research aimed to study that the leadership patterns and its relationship to job satisfaction as seen from faculty members of Education at the University of Hail. To verify this, the researcher used the descriptive analytical approach. These tools consisted of a research questionnaire preparing by the researcher. It was applying on the sample of the study represented by the faculty members of Education at the University of Hail. The sample was 188. A set of statistical frequency and mean. The most important results of the study is that there are statistically significant differences in leadership patterns followed by academic leaders at the College of Education at the University of Hail. There is also a positive correlation between democratic and Correspondence leadership patterns, job satisfaction, and years of experience. There was a statistically significant variation "in job satisfaction depending on" years of experience. One of the most important recommendations of the research was to activate the democratic leadership patterns in the academic work because of its effective impact in achieving job satisfaction.

Keywords: Leaderships style, Job satisfaction, Democratic leadership, Correspondence leadership, Hail University.

المقدمة:

تعتبر القيادة جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية. حيث يعد النمط القيادي من أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في تشكيل طابع الأداء والرضا داخل المنظمة الإدارية. ويعتبر رؤساء الأقسام بالكليات والجامعات والمؤسسات التربوية هم القلب النابض للعملية الإدارية وعن طريق أدائهم وقيادتهم تتحول أقسامهم من الحالة الساكنة إلى الحالة التي تنبعث منها الديمومة والاستمرارية والنجاح. والنمط القيادي هو البداية الأساسية لنجاح أو فشل المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص. وتقتضي المصلحة العامة للمؤسسة التربوية ان تحرص على تامين الرضا الوظيفي لموظفيها لأن معنويات الموظفين وجودة أعمالهم وإبداعاتهم ستزداد عندما يكون الموظفون راضين عن النمط القيادي لمدراءهم. حيث أشارت بعض الدراسات ومنها دراسة (بارلس، ٢٠١٦) حيث اشار أن أسلوب القيادة يؤثر تأثير عالي في نمو المؤسسة وبقائها بشكل ناجح وأيضاً له تأثير كبير على الرضا والاستقرار الوظيفي للعاملين.

وتختلف الأنماط القيادية لدى قادة المؤسسات التعليمية والتربوية، فهناك النمط الديمقراطي والذي من سماته إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير المناخ المناسب لتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم المرجوة. وعلى النقيض من النمط الديمقراطي النمط الأوتوقراطي والذي يتميز بالمركزية في اتخاذ القرارات وتوجيه الأوامر والاستبداد في الرأي. علاوة على ذلك، هناك نمط القيادة التراسلية والذي يحرص على إعطاء الموظفين الحرية التامة لممارسة جميع الأعمال المكلفين بها وتترك لهم المسئوليات (الاعبري، ٢٠١٢). ويعتبر النمط القيادي الذي يمارسه القائد في أي مؤسسه هو حجر الزاوية في نجاح المؤسسة. كما تعد الصفات القيادية لدى القائد والسمات الشخصية لديه من أهم أسباب تحقيق المؤسسات أهدافها والوصول إلى سمات التمييز بها لتوفير البيئة الإيجابية للعاملين.

وتعد القيادة هي العنصر الأساسي للمؤسسات التعليمية حيث أصبحت قيادة النظام التعليمي اليوم أكثر أهمية عما سبق. وذلك لأن الكليات تحتاج إلى قادة ومدراء ومسؤولين أقوياء وفعالين ولديهم رؤية واضحة ومميزة وعلى استعداد لتعزيز مستوى عالٍ من إنجاز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمناخ التنظيمي الفعال لكلياتهم لأن كل كلية لديها مناخ خاص بها. وفي الواقع، في كل نظام جامعي يقرر التفاعل بين المدير وأعضاء هيئة التدريس ويساهم إلى حد كبير في تطوير مناخ فعال داخل الكليات. ويؤثر هذا المناخ على سلوك الأفراد الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة مما يؤثر على أدائهم ورضاهم عن وظائفهم (ويبر & روجرس، ٢٠١٨).

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

ويعد الرضا الوظيفي أمر حاسم في أداء وعمل المنظمات المختلفة فهو يشمل على فاعلية الأداء ومدى التزام أعضاء هيئة التدريس بالتواجد داخل كلياتهم. والرضا الوظيفي مؤثر مهم لكيفية إدراك الموظفين لوظائفهم والقيام بأداء العمل مثل المواطنة التنظيمية والغياب ودوران الأعمال (اتوني & النج كومرن، ٢٠١٤). حيث أن الوصول لأداء مميز للعاملين يعتمد على توافر قدر مقبول من الرضا الوظيفي عما يقومون به من أعمال (جاد الرب، ٢٠١٠) وكلما زاد مؤشر الرضا في العمل كلما كان لدى الفرد العامل توافق داخلي ينعكس بدوره على أدائه في المؤسسة التي يعمل بها (منصور & مصطفى، ٢٠١٠). وقد توصل وليامز في دراسة له أن القيادة الناجحة تؤدي إلى خلق نتائج عمل إيجابية وتحسين الأداء في مكان العمل. وأسلوب القيادة يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي للعاملين فنجد علاقات إيجابية بين القيادة الحقيقية المتمثلة في (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، والشفافية) من جانب والرضا الوظيفي في الجانب الآخر (ويليامس، ٢٠١٦).

مشكله البحث:

يعد النمط القيادي الذي تمارسه مشرفه القسم أثر بالغ في الرضا الوظيفي للأعضاء بالقسم ومن ثم يسود مناخ الرضا الوظيفي وتحدث الإنتاجية العملية والعلمية للموظفين (السعود، ٢٠١٣). ونظرا لأهمية الأنماط القيادية في العملية الإدارية والتعليمية بشكل خاص وتأثيرها في تسيير الأمور بشكل إيجابي وفعال بما يحقق أهداف المؤسسة، ولما كان للرضا الوظيفي بالغ الأثر في تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها، فضلا عن قلة الدراسات والأبحاث العلمية حول هذا الموضوع، حيث أن أغلب الدراسات تمت لدراسات المعلمين والمدراء والإداريين في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

أن المؤسسات الخاصة في التعليم العالي تحتاج إلى الاهتمام بكل من العوامل الداخلية والخارجية لتحفيز والتأثير على أعضاء هيئة التدريس من خلال القيادات الحكيمة ويجب على المؤسسات الخاصة للتعليم العالي أن تتخذ الخطوات اللازمة ليس فقط لزيادة مستوى رضا الأكاديميين ولكن أيضاً للحفاظ بهم (Kunagaratnam، ٢٠١٨). من هنا تبلورت أهمية الدراسة الحالية في محاولة الكشف عن نوع النمط القيادي الموجود بجامعة حائل وعلاقتها بمدى رضا هيئة التدريس عن وظائفهم للوصول إلى نمط قيادي يعمل على وجود درجة من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في محاولة لاعتماد هذا النمط وممارسته بما يفيد العملية التعليمية في المؤسسة الجامعية ويساهم في الارتقاء بها. لذا تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي وهو ما العلاقة بين أنواع الأنماط القيادية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل؟ والتساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الأنماط القيادية السائدة بين مشرفات الأقسام بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل؟
٣. هل يوجد تباين دال إحصائيا في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعا لمؤهلهم العلمي؟
٤. هل يوجد تباين دال إحصائيا في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعا لمسماهم الوظيفي؟
٥. هل يوجد تباين دال إحصائيا في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعا لسنوات الخبرة؟

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته لكونه من الدراسات القليلة التي حاولت التعرف على الأنماط القيادية لدى مشرفات الأقسام بكلية التربية -على حد علم الباحثة - كما تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

١. تفيد الدراسة في توفير معلومات ميدانية ذات مصداقية علمية عن الأنماط القيادية لدى مشرفات الأقسام بكلية التربية، وكذلك في معرفة الاختلاف في الأنماط القيادية لديهم.
٢. تساعد نتائج الدراسة في التعرف على الأنماط القيادية لدى مشرفات الأقسام بكلية التربية بهدف تعزيزها والوقوف على نقاط القوة والضعف في الأنماط القيادية ومعالجتها من خلال الدورات التدريبية.
٣. تساعد نتائج الدراسة للوصول الى النمط القيادي الناجح الذي يعزز الرضا الوظيفي للأعضاء في جامعه حائل.
٤. سوف تعطي الدراسة لقيادات جامعه حائل فكره عامة عن أكثر الأنماط القيادية ذات فاعليه أكثر للحصول على الرضا الوظيفي للأعضاء والعمل على تطوير هذا النمط القيادي.

أهداف البحث:

يهدف البحث بصفة رئيسية إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل. كما يهدف البحث إلى عدة أهداف فرعية وهي:

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

١. تحديد الأنماط القيادة السائدة بين مشرفات الأقسام بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 ٢. تحديد مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل.
 ٣. دراسة التباين في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعاً لمؤهلهم العلمي.
 ٤. تحليل التباين في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعاً لمساهم الوظيفي.
 ٥. الكشف عن التباين في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة.
- فروض البحث:

١. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل.
 ٢. لا يوجد تباين دال إحصائياً في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعاً لمؤهلهم العلمي.
 ٥. لا يوجد تباين دال إحصائياً في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعاً لمساهم الوظيفي.
 ٦. لا يوجد تباين دال إحصائياً في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة.
- الدراسات السابقة:

منذ أقدم العصور بدأ الفلاسفة والمفكرين بدراسة الأنماط القيادية، ولم ينقطع هذا الاهتمام والبحث حتى عصرنا الحالي ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بحصر الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة:

دراسة وذرل (2002) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة مورييس في ولاية نيوجيرسي حيث شملت الدراسة ٢٣ مدير مدرسة و ٣٩٦ معلماً. وكانت نتائج الدراسة أشارت إلى أنمط الإخبار حقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين. وقد أوضحت الدراسة أيضاً أن عوامل العمر والجنس لم تكن دالة إحصائياً على ارتباطها بالرضا الوظيفي.

دراسة النيرب (٢٠٠٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس في محافظه الضفة الغربية من وجهة نظر الأعضاء. أجريت الدراسة على عدد (٢٩٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت النتائج إلى حصول النمط الديمقراطي على مستوى عالي بينما حصل النمط الديكتاتوري والنمط التسيبي على مستوى منخفض. كما أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجنس.

دراسة الدهمشي (٢٠٠٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية. توصلت هذه الدراسة الى ان عمداء الكليات يمارسون النمط التشاركي مع أعضاء الكلية ومن ثم الديمقراطي. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين النمط القيادي وسنوات الخبرة.

دراسة جبره (٢٠٠٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد في المدارس الابتدائية في مدينه جده. والتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الابداع الإداري. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن النمط السائد هو القيادة التشاركية ثم يليه القيادة التسلطية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة متبادلة بين الإبداع الإداري والسلوك القيادي لدى مدرء المدارس الابتدائية.

دراسة ثراس (٢٠٠٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية للعمداء في جامعه اوهايو. تكونت عينة الدراسة من (١٣) عميداً في جامعه اوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق بين أنماط القيادة تعزى إلى متغير العمر وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة معمري (2012) للوقوف على العلاقة بين أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأول لمعرفة نمط السلوك القيادي السائد اعتماداً على بعض بنود المقياس المترجم لكل من "هالبن" و "وينر" والذي قمنا بتكييفها وفق البيئة الجامعية الجزائرية. تكونت عينة الدراسة من ١٦٠ عضو هيئة التدريس. أظهرت النتائج اهتمام رؤساء الأقسام بالعمل (المبادأة) والعلاقات الإنسانية (الاعتبارية) لكن هناك ميل واضح للتركيز على العلاقات الإنسانية، زيادة على رضا الأعضاء عن عملهم لنخلص في الأخير إلى عدم وجود علاقة بين نمط السلوك القيادي والرضا الوظيفي.

هدفت دراسة هاريس (٢٠١٦) إلى الإجابة عن التساؤل التالي ما نوع القيادة في التعليم العالي التي تعزز الرضا الوظيفي وتزيد من الاحتفاظ بهذا الرضا. استخدمت الدراسة عينة مكونة من (59) عضو من عدد من مؤسسات التعليم العالي تم إعدادا

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

مقياس مكون من ستة بنود خاص بممارسة القيادة. أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات مرتبطة بشكل كبير بالرضا الوظيفي.

دراسة الخطيب (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية في جامعه اليرموك كما يراها أعضاء هيئة التدريس. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود فروق في درجة تحديد الأعضاء للأنماط القيادية تعزى إلى الرتب الأكاديمية تبعاً للقائد.

هدفت دراسة نظيم (٢٠١٦) إلى معرفة العلاقة بين أنماط المدراء والرضا الوظيفي للأعضاء في الجامعة في مقاطعه البنجاب في باكستان. كان هناك ٤٣ كلية باستثناء الكليات المختلطة وتم اختيار خمسة من أعضاء هيئة التدريس من كل كلية كعينة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية كبيرة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي. كما وجدت علاقة بين نمط القيادة التشاركية والرضا الوظيفي.

هدفت دراسة سكاو (٢٠١٦) إلى تحليل تأثير سلوكيات القيادة السلبية على تصورات أعضاء هيئة التدريس للدعم التنظيمي المتصور (POS) والرضا الوظيفي. أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يصفون في أغلب الأحيان سلوكيات القيادة السلبية التي أثرت مباشرة على أعضاء هيئة التدريس، وسمات الشخصية المرتبطة بالقيادة السلبية، والسلوكيات التي تنطوي على علاج الآخرين. وكان الرضا الوظيفي هو الأقل تأثراً بسلوك القيادة السلبي، حيث حصل أعضاء هيئة التدريس على مكافآت أكثر جوهرية من التدريس للحفاظ على الرضا.

دراسة العلوان (٢٠١٧) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين في جامعه تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبه بين الرضا الوظيفي للإداريين وسنوات الخبرة لديهم. وكذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق في درجة تحديد الموظفين للأنماط القيادية تعزى إلى متغير الجنس.

دراسة بارنيت (٢٠١٧) إلى معرفة تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بتدريس دروس عبر الإنترنت في جامعه وسيكنسون بالولايات المتحدة. تم استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل، الذي يقيس سلوكيات القيادة المتصورة، ومقياس الرضا الوظيفي، والذي يقيس الرضا الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من عينة كلية قوامها (77) من أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن درجات الرضا التام مرتبطة بشكل عالي في اسلوب القيادة التحويلية وأيضاً في نمط القيادة التشاركي.

هدفت دراسة كيلينقت (٢٠١٧) إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي للأعضاء في مؤسسات التعليم العالي في كينيا. تكونت عينة الدراسة من (٦٠٥)

عضو استخدمت الدراسة تصميم طرق مختلطة متوازية متقاربة مع تعداد، تقنيات عشوائية ومنهجية لاختيار المستجيبين. تم استخدام الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق لجمع البيانات. تم تحليل كل من البيانات النوعية والكمية. وأوصت الدراسة بممارسة أسلوب القيادة التشاركية لتحقيق رضا وظيفي جيد.

دراسة اليامي (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى معرفه الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس في منطقه نجران وأثر ذلك على رضاهم الوظيفي بالمدرسة. توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين لنمط السلوك القيادي لدى المدراء تعزى إلى سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

هدفت دراسة مانر & اقبال (٢٠١٨) إلى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة لدى المديرين والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كليات البنات في مقاطعة البنجاب. صممت هذه الدراسة للتعرف على أنماط القيادة المختلفة السائدة والتي تتم ممارستها في الجامعة ومعرفة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي. تم جمع البيانات باستخدام طريقة المسح من العينة المختارة المكونة من (١٠٠٥) مدرساً جامعياً من (١٠٠) كلية في جميع أنحاء البنجاب. تم تحديد أسلوب القيادة باستخدام استبيان أسلوب القيادة وتم قياس الرضا الوظيفي باستخدام استبيان الرضا الوظيفي. كشفت النتائج الرئيسية أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو أسلوب القيادة الأكثر ممارسة في الكليات النسائية وهذا الأسلوب له علاقة إيجابية وهامة بالرضا الوظيفي. أسلوب القيادة الديمقراطية له أيضاً تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

هدفت دراسة جبر & حسين (٢٠١٩) تحديد الدور المتداخل لإدارة جودة الخدمة على العلاقة بين سلوك القيادة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. تم اختيار إجمالي ٣٩٦ محاضرًا. أظهرت نتائج الدراسة أن سلوك القائد له تأثير مهم على الرضا الوظيفي، في حين أن إدارة جودة الخدمة لها دور وسيط في العلاقة بين سلوك القيادة والرضا الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة.

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة مرتبطة بموضوع البحث، يمكن التوصل إلى مجموعة من المؤشرات التي يتشابه ويختلف معها البحث. يتشابه البحث مع الدراسات السابقة بأن جميعها أكدت على أهمية النمط القيادي للقائد كعامل فعال ومؤثر في المؤسسات التعليمية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها. بعض الدراسات السابقة تناولت النمط القيادي وأثرها على الرضا الوظيفي في المراحل التعليمية المختلفة بالمدارس وفي بيئات متنوعة شملت المملكة العربية السعودية، وفلسطين، والولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها من الدول. اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة باهتمامها بمعرفة

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

الأنماط القيادية في التعليم الجامعي بصفة عامة وبجامعة حائل على وجه الخصوص. ولقد استفاد الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في البحث الحالي بتحديد هدف البحث الحالي وهو التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة حائل. وأفادت الدراسات السابقة الباحث في تحديد مشكلة البحث الحالي واستخدام المنهج المناسب للبحث الحالي. وتم الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسات السابقة في تقديم توصيات ومقترحات يمكن أن تسهم في تطوير الأنماط القيادية لتحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

الأطار النظري:

أولاً: القيادة:

القيادة هي عملية منظمة تهدف الى التأثير في سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة. (عايش، ٢٠١٠)

١- الأنماط القيادية

التصنيف الأول: - المبكر لماكس ويبر

أ- القيادة التقليدية:

يتوقع القائد ممن معه الطاعة المطلقة والولاء الشخصي له، ويسود هذا النوع في المجتمعات القبلية والريفية. وهذا النوع من القيادة يحاول المحافظة على الوضع الراهن ويقاوم أي التغيير تعزيزاً للسلطة وتدعيماً للنفوذ.

ب- القيادة الجذابة:

يتمتع صاحبها بجاذبية قوية إلى شخصيته المحبوبة المثالية. ويرى العاملون معه أنه يتمتع بقوة خارقة وأنه منزه عن الخطأ فله الولاء الكامل، فتغلب على القيادة الصفة الشخصية البحتة

ت- القيادة العقلانية:

تقوم على سيادة القوانين واللوائح، ويتميز هذا النمط بأنه غير شخصي، والولاء فيه لا للاعتبارات الشخصية وإنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد المرعية الثابتة (عياصرة ومروان، ٢٠٠٨)

التصنيف الثاني: وهو الذي يعتمد على أسلوب القائد، وطريقته في ممارسة عملية القيادة وتتعدد الأساليب وهي:

أ- القيادة الديمقراطية:

تقوم على احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع والإقتناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب، مع تشجيع القائد للعاملين معه على العمل والإنتاج وتنمية الذات ولا يطلب لنفسه امتيازات خاصة ينكرها عليهم

ب- القيادة التسلطية:

تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب وتستخدم أساليب الإرغام والإرهاب والتخويف، ولا تفتح باب الحوار والنقاش وسماع لرأي الآخر. والقائد التسلطي يأمر مرؤوسيه بما عليهم فعله وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ دون نقاش. ويكون القائد منعزلاً لا تربطه بمرؤوسيه علاقات إنسانية. وتماسك العمل يظل مرهوناً بوجود القائد، فإذا غاب القائد انفرط عقد المجموعة (الاغبري، ٢٠١٢).

ت- القيادة التراسلية (المتساهل - الفوضوي):

تقوم على إيصال المعلومات إلى العاملين وترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل من القائد، مما يقلل الإنتاج ولا يبعث على احترام العاملين لشخصية القائد، فيشعر الأفراد بالضياع وعدم القدرة على التصرف ويمكن تحديد السمات الرئيسية لنمط القيادة التراسلية فيما يلي:

- يترك القائد الحرية للعاملين في تسيير شؤونهم.
 - تتركز مهمة القائد في توصيل المعلومات إلى العاملين ويترك لهم الحرية المطلقة في التصرف.
 - انخفاض مستوى الأداء والإنتاج بشكل عام في هذا النمط.
 - لا يبعث هذا النمط القيادي على احترام للقائد (الجلامدة، ٢٠١٥)
- ث- القيادة الأوتوقراطية (التسلطي - الديكتاتوري):**

قيادة عن بعد حيث يكون التخطيط واتخاذ القرار بعيداً عن مركز التنفيذ، فيحرم العاملون في الميدان من إبداء آرائهم والمشاركة في صنع القرار الذي يخصهم، فتنسم هذه القيادة بالصبغة الدكتاتورية، ويكون العاملون في الميدان عنصراً ثانوياً في المنظومة التربوية (بومنفار، ٢٠١٥).

٢- مقومات القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية أو الأشراف الإداري محوراً مهماً تستند إليه مختلف الأعمال في الجهة الإدارية حكومية كانت أو أهلية في مجال حشد الطاقات وتقويم السلوك وتنسيق الجهود وتنظيم الفعاليات ونحو ذلك مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والقائد الإداري

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهه...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

يبدأ من رئيس القسم إلى نهاية التسلسل الهرمي للإشراف الإداري وينبغي أن يتصف
المشرف الإداري بالعديد من الخصال والمقومات (العجمي، ٢٠١٣)
ومنها ما يلي:

- الثقة: أن يكون واثقاً من نفسه وملماً بجوانب ونشاطات عمله وأهدافها وقادراً على التكيف أمام المواقف المتعارضة وحازماً في اتخاذ قراره.
- الأمانة: أن يكون من ذوي الأمانة والاستقامة والعلاقات الإنسانية.
- العدل: أن يراعي مبدأ العدالة والمساواة في تعامله مع مرؤوسيه.
- التشاور: عدم التفرد باتخاذ القرارات بل عليه إشراك مساعديه ومرؤوسيه وبالذات ذوي الكفاءة منهم. والتوسع في تفويض الصلاحيات بحيث يباشر أعماله من خلال مرؤوسيه مما يؤدي إلى صدور القرارات والتوجهات عن طريق المناقشات والمبادرات الجماعية وهو ما يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتعزيز التعاون وزيادة الإنتاج.
- التفائل: تفأوله بالمستقبل وذلك عن طريق العمل المتواصل والتجديد والابتكار حتى يكون يوم إدارته أفضل من أمسها وغدها أفضل من يومها.
- مراعاة الظروف: مراعاة الظروف البيئية من اقتصادية، اجتماعية، سياسية ونحوها وتأثيرها المحتملة بحيث يتم اتخاذ القرارات في ضوء تلك الظروف.
- المسئولية: الارتفاع إلى مستوى المسئولية خاصة عندما تتراجع الأوضاع أو تسوء حيث يكون دور المشرف المتصف بالشجاعة وقوة الإدارة هو مواجهة المواقف السلبية.
- التوازن: توخي المصلحة العامة في القرارات المتخذة بحيث يتم التوازن بينها وبين المصالح الأخرى كمصلحة المستفيدين من نشاط الجهة ومصحة العاملين بها.
(السعود، ٢٠١٣).

ثانياً- الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو موقف العامل تجاه العمل الذي يؤديه سواء كان إيجابياً أو سلبياً أي مقدار حبه أو كراهيته له (فاريد، ٢٠٠٩)

١- عوامل الرضا الوظيفي

أ- العوامل الشخصية الداخلية:

هي العوامل الخاصة المرتبطة بشعور الفرد بالسعادة للعمل في مجال ما أن العمل في هذا المجال يشبع رغباته ويحقق ذاته من خلاله ويصعب عليه العمل في مجال

آخر. كما أنه كلما كان لدى الفرد احترام لذاته و علو لقدراته و امكانياته كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي و أيضاً كلما كان الفرد أكثر قدرة على تحمل الضغوط في العمل و التكيف معها كلما كان أقرب الى الرضا (البلوي، ٢٠١١).

ب-العوامل الخارجية:

هي العوامل الخارجية المرتبطة ببيئة العمل والمحيطه بالموظف وتشمل العوامل التالية:

- الرضا عن الراتب يعبر عن احساس الفرد بأن راتبه الشهري يتناسب مع طبيعة عمله وأنه يشعر بالأمن المادي وقادر على توفير ما يزيد عن حاجته.
- الرضا عن محتوى العمل: يعبر عن إحساس الفرد بأن نظم العمل ولوائحه وتوافر الإمكانيات التي يحتاجها تمكنه من اداء عمله على الوجه الأكمل.
- الرضا عن ظروف العمل: يعبر عن شعور الفرد بأن المسنولين يقدرين قيمة عمله ويهيئون له المناخ الملائم للأداء
- الرضا عن فرص الترقى: عبر عن شعور الفرد بأنه ينال فرص الترقى في العمل نظير ما يقوم به من مجهود وأن الإدارة تكافئه دوماً
- الرضا عن الإشراف: يعبر عن شعور الفرد بأن علاقته طيبة مع مرؤوسيه وأنهم يقدرين ما يقوم به من جهد وتحرص الإدارة على إعطائه كافة حقوقه ولا توجد تفرقة في المعاملة بين الجميع.
- الرضا عن جماعة العمل: يعبر عن شعور الفرد بان علاقته طيبة مع جميع العاملين بالمؤسسة و أنه على وفاق دائم مع زملائه و يتعاونون في حل ما يعترضهم من مشكلات بما فيه من مصلحة العمل و العمل يتم في جو من المودة و الألفة (القصيرين، ٢٠١٢)

الأسلوب البحثي:

أولاً: مصطلحات البحث العلمية والإجرائية:

- ١- القيادة: عملية التأثير في نشاط فرد ما، في اتجاه تحقيق الهدف في موقف معين (المخلافي، ٢٠٠٩).
- القيادة: عملية تأثير متبادلة بين القائد والمرؤوسين من أجل الوصول إلى الأهداف المرجو الوصول إليها (ماير، ٢٠٠١).

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهه...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

٢- النمط القيادي: مجموعه من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف (عباس، ٢٠٠٩).

ويعرف الباحث النمط القيادي إجرائياً: بأنه السلوك الذي يمارسه رؤساء ومشرفات الأقسام في الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل للتأثير على أعضائهم والمرؤوسين لديهم لتحقيق الأهداف المرجوة للعمل.

٣- نمط الديمقراطي: مجموعه من الخصائص والسلوكيات التي يمارسها القائد مع مرؤوسيه على أساس التشارك والتعاون معهم (عبدالصمد الاغبري، ٢٠١٢).

٤- النمط الأوتوقراطي: النمط الذي يتبعه القائد مع مرؤوسيه الروتين الرسمي بالعمل المتمثل بالانفراد في اتخاذ القرارات بالمؤسسة (عبدالصمد الاغبري، ٢٠١٢).

٥- النمط التراسلي: النمط القيادي الذي يفوض به القائد مسؤولياته إلى أشخاص آخرين في المنظمة دون الرجوع إليه ودون متابعه أو مراقبه (عبدالصمد الاغبري، ٢٠١٢).

٦- الرضا الوظيفي: هي مشاعر الموظفين تجاه وظائفهم، ومن المهم ان المنظمات والمؤسسات تقيس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاوله منها للتنبؤ للرضا الوظيفي (الزعيبي، ٢٠١١).

ويعرف الرضا الوظيفي (الدليمي، ٢٠٠٩) بأنه هو مختلف النشاطات التي يمارسها الانسان بغرض الإنتاج لتحقيق الأهداف المنشودة التي تلائم قدراتهم الفردية. يعرف الباحث الرضا الوظيفي اجرائياً: هو ذلك الشعور النفسي بالارتياح والقناعة لما يشعر به الشخص في بيئة العمل.

ثانياً: منهج البحث:

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يقوم على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة أو المشكلة قيد البحث وصفاً كمياً Quantitative أو وصفاً نوعياً Qualitative وبالتالي فهو يهدف أولاً إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة (جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيري كاظم، ٢٠١٠).

ثالثاً: حدود البحث:

يتحدد البحث فيما يلي: الحدود البشرية "عينة البحث": تمثلت في (١٨٨) مفردة بحثية من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة حائل على اختلاف درجاتهم العلمية ومسمياتهم الوظيفية وسنوات الخبرة لديهم. الحدود المكانية: تم جمع العينة من كلية التربية بجامعة حائل بطريقة صدقية غرضية. الحدود الزمنية: تم التطبيق الميداني خلال

الفصل الثاني للعام الجامعي ٢٠١٧-٢٠١٨. الحدود الموضوعية: التزم البحث بالمتغيرات المستنتجة من الإطار النظري والدراسات السابقة والتي تحددت في الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

رابعاً: بناء وإعداد وتقنين أدوات البحث: تم إعداد أدوات البحث إلكترونياً والتي تكونت من:

استمارة البيانات العامة: تم إعداد هذه الاستمارة في صورة جدولية تحتوي على مجموعة من البيانات التي تحقق أهداف الدراسة. حيث اشتملت على المتغيرات الديموغرافية عن (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

استبيان الأنماط القيادية: استهدف الاستبيان تحديد الأنماط القيادية السائدة في كلية التربية جامعة حائل، والذي أعد في ضوء المفهوم الإجرائي بعد الاطلاع على أهم المراجع والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث، ولقد تم إعداد الاستبيان وكان عدد عباراته (١٣) عبارة خبرية بعضها إيجابي والآخر سلبي، استبيان الرضا الوظيفي: استهدف الاستبيان تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة حائل، والذي أعد في ضوء المفهوم الإجرائي بعد الاطلاع على أهم المراجع والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث، ولقد تم إعداد الاستبيان وكان عدد عباراته (١٤) عبارة خبرية بعضها إيجابي والآخر سلبي.

صدق الأدوات: للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والتربوية وبلغ عددهم (١١) محكم. وطلب من سعادتهم الحكم على مدى مناسبة كل عبارة للمحور الخاص بها وكذلك صياغة العبارات وتحديد اتجاه كل عبارة وإضافة أي مقترحات. وتم حساب نسبة الاتفاق لدى المحكمين على كل عبارة من عبارات الاستبيان، وبلغت نسبة اتفاق ما بين المحكمين على العبارات نسب كلها تفوق (٩٠.٩%). وبناءً على نسب الاتفاق على العبارات قامت الباحثة بإجراء تعديلات على صياغة بعض العبارات المطلوبة. كما تم التأكد من صدق الأدوات عن طرق الصدق البنائي وهو صدق الاتساق الداخلي لكل من استبيان الأنماط القيادية، واستبيان الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وذلك عن طريق إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والبعد الخاص بها.

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

جدول (1) صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الأنماط القيادية

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
١	٠.٧٩٧**	٨	٠.٩٥٩**
٢	٠.٨٦٩**	٩	٠.٩٨٢**
٣	٠.٩٧٠**	١٠	٠.٩٨٢**
٤	٠.٤٥٣**	١١	٠.٩٦٣**
٥	٠.٨٩٨**	١٢	٠.٩٢٢**
٦	٠.٧٦٨**	١٣	٠.٩٣٨**
٧	٠.٧٤٩**		

يتضح من جدول (1) وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين كل عبارة والدرجة الكلية لاستبيان الأنماط القيادية مما يدل على صدق الاستبيان.

جدول (2) صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
١	٠.٧٩٢**	٨	٠.٩٤٣**
٢	٠.٩٠٥**	٩	٠.٨٥٨**
٣	٠.٧٨٨**	١٠	٠.٩٤٩**
٤	٠.٥٩٤**	١١	٠.٩٥٨**
٥	٠.٨٩٠**	١٢	٠.٨٧٠**
٦	٠.٨١٥**	١٣	٠.٧١٤**
٧	٠.٨٩٤**	١٤	٠.٩١٩**

يتضح من جدول (٢) وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين كل عبارة والدرجة الكلية لاستبيان الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس مما يدل على صدق الاستبيان.

ثبات الأدوات: تم حساب ثبات الأدوات **Reliability** بطريقة ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** والتجزئة النصفية **Split half** لاستبيان الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس لحساب معامل الثبات، كما تم حساب ثبات استبيان الأنماط القيادية بطريقة ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** حيث تم حساب معامل ألفا لكل محور من محاور الاستبيان وللاستبيان ككل

جدول (٣) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأدوات الدراسة

الأداة	الابعاد	عدد العبارات	معامل ألفا
استبيان الأنماط القيادية	النمط الديمقراطي	٧	٠.٩٧٥
	النمط الأوتوقراطي	٣	٠.٧٢٩
	النمط التراسلي	٣	٠.٩٥٧
	الأنماط القيادة	١٣	٠.٩٣١
استبيان الرضا الوظيفي		١٤	٠.٩٢٨

يتضح من جدول (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الأنماط القيادية قيمة مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا للاستبيان ككل (٠.٩٣١)، كما يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الرضا الوظيفي بلغت (٠.٩٢٨)، وجميعها قيم مقبولة تؤكد اتساق الأدوات وثباتها.

جدول (٤) الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

عدد العبارات	معامل سبيرمان	معامل جيتمان
١٤	٠.٧٦٦	٠.٨٦٧

يتضح من جدول (٤) أن قيمة معامل سبيرمان لاستبيان الرضا الوظيفي بلغت (٠.٧٦٦) كما بلغت قيمة معامل جيتمان (٠.٨٦٧) وجميعها قيم مقبولة تؤكد اتساق الاستبيان وثباته

تصحيح الأدوات: تم تصحيح أدوات البحث: استبيان الأنماط القيادية، واستبيان الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، طبقاً لمقياس **Likert** الخماسي، بأن يتم اختيار واحد من متعدد (موافق بشده، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشده) في كل عبارة من

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

عبارات الاستبيان وتم التصحيح على ميزان (١،٢،٣،٤،٥) للعبارة الإيجابية وميزان (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) للعبارة السلبية.

خامساً: المعاملات الإحصائية المستخدمة: تم تحليل البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج (Statistical Package For Social Science) SPSS Ver23 وذلك لإجراء الأساليب الإحصائية على متغيرات الدراسة لتكشف عن نوع العلاقة بين هذه المتغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من صحة الفروض تم ترميز البيانات وتفريغها ومراجعتها لضمان صحة النتائج ودقتها. وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها (حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - حساب معامل ألفا كرونباخ - التجزئة النصفية لحساب ثبات الاستبيان واتساقه - حساب معاملات الارتباط بيرسون Correlation - تحليل التباين أحادي الاتجاه (One way Anova).

النتائج وتحليلها وتفسيرها:

أولاً: وصف عينة الدراسة: فيما يلي وصف شامل لعينة الدراسة .

جدول (٥) التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات

النسبة المئوية %	العدد	البيان	
٤.٨%	٩	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٢٣.٩%	٤٥	ماجستير	
٧١.٣%	١٣٤	دكتوراه	
١٣.٨%	٢٦	معيد	المسمى الوظيفي
١٤.٩%	٢٨	محاضر	
٥٦.٩%	١٠٧	أستاذ مساعد	
١٣.٣%	٢٥	أستاذ مشارك	
١.١%	٢	أستاذ	
١٢.٨%	٢٤	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٤٤.٦%	٨٤	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
٤٢.٦%	٨٠	من ١٠ سنوات فأكثر	
١٠٠%	١٨٨	المجموع	

يتضح من الجدول (٥) أن أعلى نسبة في عينة الدراسة كانت من الحاصلين على درجة الدكتوراه حيث بلغت ٧١.٣%، يليها الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة

٢٣.٩% بينما كانت أقل نسبة للحاصلين على البكالوريوس بنسبة ٤.٨%. كما يتضح أن درجة الأستاذ المساعد كانت الأعلى بنسبه ٥٦.٩%، وأقل نسبة كانت لدرجة أستاذ بنسبة ١.١%، وحسب سنوات الخبرة كانت النسبة الأعلى في عينة الدراسة لمن كانت خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبه ٤٤.٦%، بينما كانت أقل نسبة في عينة الدراسة كانت لمن كانت خبرتهم أقل من ٥ سنوات بنسبة ١٢.٨%.

جدول (٦) التوزيع النسبي لعينة الدراسة والمتوسط والانحراف المعياري وفقاً لأنماط القيادة

الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع		مرتفع		متوسط		منخفض		المستوى الأبعاد
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
١٠.٠٣	٢٣.٩٠	١٠٠	١٨٨	٥٢.٧	٩٩	٢٠.٢	٣٨	٢٧.١	٥١	النمط الديمقراطي
٣.٠٢	٩.١٠	١٠٠	١٨٨	١٤.٩	٢٨	٤٧.٣	٨٩	٣٧.٨	٧١	النمط الأوتوقراطي
٤.٣٩	٩.٦٥	١٠٠	١٨٨	٣١.٩	٦٠	٣٥.٦	٦٧	٣٢.٤	٦١	النمط التراسلي

يتضح من جدول (٦) نسب الأنماط القيادية السائدة في كلية التربية بجامعة حائل حيث كان النمط الديمقراطي الأكثر ظهوراً حيث بلغت نسبته ٥٢.٧% ويمتوى مرتفع وبمتوسط حسابي مقداره ٢٣.٩ وانحراف معياري ١٠.٠٣، وجاء في المرتبة الثانية النمط التراسلي حيث كانت نسبة من يتبع هذا النمط بشكل مرتفع ٣١.٩%، وبمتوسط حسابي مقداره ٩.٦٥ وانحراف معياري ٤.٣٩، وجاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأخيرة بشكل مرتفع حيث بلغت نسبتهم ١٤.٩% بمتوسط حسابي ٩.١ وانحراف معياري ٣.٠٢. وتتفق هذه النتائج مع ما أوضحتها نتائج دراسة الخطيب (٢٠١٦) والنيرب (٢٠٠٣) في أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر انتشاراً من أنماط القيادة.

ثانياً: تفسير النتائج في ضوء الفروض

الفرض الأول: والذي ينص على " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل"، وللتحقق من صحة هذا الفرض إحصائياً تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل.

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

جدول (٧) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة

المتغيرات	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	النمط التراسلي	الرضا الوظيفي
النمط الديمقراطي	-			
النمط الأوتوقراطي	٠.٠٦٦	-		
النمط التراسلي	٠.٩٢٤**	٠.١١٣	-	
الرضا الوظيفي	٠.٨٤٣**	٠.٠٢٨-	٠.٧٨١**	-

يتضح من جدول (٧) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي والتراسلي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل عند مستوى معنوية (٠.٠١)، بمعنى أن مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل يرتفع إذا كان القائد يمارس النمط القيادي الديمقراطي أو النمط القيادي التراسلي بمستوى مرتفع. بينما يتضح عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من بارنيت (٢٠١٧) ودراسة جبره (٢٠٠٦) ودراسة العلوان (٢٠١٧) في وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

الفرض الثاني: والذي ينص على " لا يوجد تباين دال إحصائياً في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعاً لمؤهلهم العلمي"، وللتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova للوقوف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة في الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعاً لمؤهلهم العلمي.

جدول (٨) تحليل التباين في اتجاه واحد للأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس تبعا لمؤهلهم العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	681.596	2	340.798	3.472	.٠٠٥
	داخل المجموعات	18156.680	185	98.144		
	الكلية	18838.277	187			
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	29.535	2	14.767	1.626	غير دالة
	داخل المجموعات	1680.338	185	9.083		
	الكلية	1709.872	187			
النمط التراسلي	بين المجموعات	180.043	2	90.022	4.843	.٠٠١
	داخل المجموعات	3438.484	185	18.586		
	الكلية	3618.527	187			

يتضح من جدول (٨) وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل في تقييم الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي - النمط التراسلي) تبعاً لمؤهلهم العلمي، حيث بلغت النسبة الفائية المعبرة عن هذه الفروق (٣.٤٧٢)، (٤.٨٤٣٧) على التوالي، وهي قيم أكبر من مثيلتها الجدولية. وهذا يعني أن المؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل أسهم في تحقيق التباين في تقييمهم للأنماط القيادية (النمط الديمقراطي - النمط التراسلي). وتتفق هذه النتيجة ما أسفرت عنه دراسة كل من البامي (٢٠١٧) ودراسة معمرى (٢٠١٢) في وجود تباين في تقييم الأنماط القيادية تبعاً للمؤهل العلمي. بينما يتضح عدم وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل في تقييم النمط الأوتوقراطي تبعاً لمؤهلهم العلمي، حيث بلغت النسبة الفائية المعبرة عن هذه الفروق (١.٦٢٦) وهي قيمة أصغر من مثيلتها الجدولية. وهذا يعني أن المؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لم يسهم في تحقيق التباين في تقييمهم للنمط الأوتوقراطي. وتتفق هذه

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

النتيجة مع أ أشارت إليه دراسة تنظيم (٢٠١٦) في عدم وجود فروق في تقييم النمط
القيادي تبعا للمؤهل. وفي ضوء هذه النتائج تم تطبيق اختبار شيفيه Scheffe لمعرفة
اتجاه التباين.

جدول (٩) اختبار شيفيه Scheffe لمعرفة اتجاه التباين للأنماط القيادية لأعضاء هيئة
التدريس تبعا لمؤهلهم العلمي

حدود الثقة ٩٥%		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	المتغيرات المستقلة	
الحد الأدنى	الحد الأعلى					
5.97778	3.61744	.258	-2.9490	14.9045	ماجستير	النمط الديموقراطي
8.25954	3.41135	.056	-1.587	16.6777	دكتوراه	
-5.97778	3.61744	.258	-14.9045	2.9490	بكالوريوس	
2.28176	1.70687	.411	-1.9303	6.4938	دكتوراه	
-8.25954	3.41135	.056	-16.6777	.1587	بكالوريوس	
-2.28176	1.70687	.411	-6.4938	1.9303	ماجستير	
3.53333	1.57423	.083	-3.514	7.4180	ماجستير	النمط التراسلي
4.44279*	1.48454	.013	.7794	8.1062	دكتوراه	
-3.53333	1.57423	.083	-7.4180	.3514	بكالوريوس	
.90945	.74279	.474	-9.235	2.7424	دكتوراه	
-4.44279*	1.48454	.013	-8.1062	-.7794	بكالوريوس	
-.90945	.74279	.474	-2.7424	.9235	ماجستير	

ويتضح من جدول (٩) أن تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة
حائل في كل من النمط الديموقراطي والنمط التراسلي تبعا لمؤهلهم العلمي كان لصالح
الحاصلين على البكالوريوس يليها الحاصلين على ماجستير في حين كانت أقل متوسطات
للحاصلين على الدكتوراه.

جدول (١٠) تحليل التباين في اتجاه واحد للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تبعا لمؤهلهم العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	1340.993	2	670.497	2.857	غير دالة
	داخل المجموعات	43413.284	185	234.666		
	الكلية	44754.277	187			

يتضح من جدول (١٠) عدم وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل في تقييمهم للرضا الوظيفي تبعا لمؤهلهم العلمي، حيث بلغت النسبة الفائية المعبرة عن هذه الفروق (٢.٨٥٧) وهي قيمة أصغر من مثلتها الجدولية. وهذا يعني أن المؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لم يسهم في تحقيق التباين في رضاهم الوظيفي.

الفرض الثالث: والذي ينص على " لا يوجد تباين دال إحصائياً في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعا لمساهم الوظيفي، وللتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد **One Way Anova** للوقوف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة في الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعا لمساهم الوظيفي.

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

جدول (١١) تحليل التباين في اتجاه واحد للأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمساهمهم الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	3181.065	4	795.266	9.295	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	15657.212	183	85.559		
	الكلية	18838.277	187			
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	51.098	4	12.774	1.409	غير دالة
	داخل المجموعات	1658.775	183	9.064		
	الكلية	1709.872	187			
النمط التراسلي	بين المجموعات	586.210	4	146.552	8.844	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	3032.317	183	16.570		
	الكلية	3618.527	187			

يتضح من جدول (١١) وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل في تقييم الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي - النمط التراسلي) تبعاً لمساهمهم الوظيفي، حيث بلغت النسبة الفائية المعبرة عن هذه الفروق (٩٠.٢٩٥)، (٨.٨٤٤) على التوالي، وهي قيم أكبر من مثلتها الجدولية. وهذا يعني أن المسمى الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل أسهم في تحقيق التباين في تقييمهم للأنماط القيادية (النمط الديمقراطي - النمط التراسلي). بينما يتضح عدم وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل في تقييم النمط الأوتوقراطي تبعاً لمساهمهم الوظيفي، حيث بلغت النسبة الفائية المعبرة عن هذه الفروق (١.٤٠٩) وهي قيمة أصغر من مثلتها الجدولية. وهذا يعني أن المسمى الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لم يسهم في تحقيق التباين في تقييمهم للنمط الأوتوقراطي. وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحته دراسة الخطيب (٢٠١٦) في عدم وجود فروق في تقييم الأنماط القيادية تبعاً للرتبة الأكاديمية. وفي ضوء هذه النتائج تم تطبيق اختبار شيفيه Scheffe لمعرفة اتجاه التباين.

جدول (١٢) اختبار شيفيه Scheffe لمعرفة اتجاه التباين للأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس تبعا لمساهمهم الوظيفي

حدود الثقة ٩٥%		مستوى الدلالة	خطأ المعياري	فرق المتوسطات	المتغيرات المستقلة	
الحد الأدنى	الحد الأعلى					
13.14835°	2.51920	.000	5.3088	20.9879	محاضر	النمط الديمقراطي
10.44608°	2.02246	.000	4.1524	16.7398	أستاذ مساعد	
5.65692	2.59096	.316	-2.4059	13.7198	أستاذ مشارك	
1.57692	6.78749	1.000	-19.5452	22.6991	أستاذ	
-13.14835°	2.51920	.000	-20.9879	-5.3088	معيد	
-2.70227	1.96349	.755	-8.8125	3.4079	أستاذ مساعد	
-7.49143	2.54519	.075	-15.4119	.4290	أستاذ مشارك	
-11.57143	6.77015	.572	-32.6396	9.4968	أستاذ	
-10.44608°	2.02246	.000	-16.7398	-4.1524	معيد	
2.70227	1.96349	.755	-3.4079	8.8125	محاضر	
-4.78916	2.05474	.250	-11.1833	1.6050	أستاذ مشارك	
-8.86916	6.60143	.771	-29.4123	11.6740	أستاذ	
-5.65692	2.59096	.316	-13.7198	2.4059	معيد	
7.49143	2.54519	.075	-4.290	15.4119	محاضر	
4.78916	2.05474	.250	-1.6050	11.1833	أستاذ مساعد	
-4.08000	6.79718	.985	-25.2323	17.0723	أستاذ	
-1.57692	6.78749	1.000	-22.6991	19.5452	معيد	
11.57143	6.77015	.572	-9.4968	32.6396	محاضر	
8.86916	6.60143	.771	-11.6740	29.4123	أستاذ مساعد	
4.08000	6.79718	.985	-17.0723	25.2323	أستاذ	

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

حدود الثقة ٩٥%		مستوى الدلالة	خطأ المعياري	فرق المتوسطات	المتغيرات المستقلة	
الحد الأدنى	الحد الأعلى					
					مشارك	نمط التراسل
5.56593°	1.10865	.000	2.1159	9.0160	محاضر	
4.48850°	.89004	.000	1.7188	7.2582	أستاذ مساعد	
3.02308	1.14022	.139	-.5252	6.5714	أستاذ مشارك	
-1.57692	2.98703	.991	-10.8723	7.7185	أستاذ	
-5.56593°	1.10865	.000	-9.0160	-2.1159	معيد	
-1.07744	.86409	.817	-3.7664	1.6115	أستاذ مساعد	
-2.54286	1.12008	.276	-6.0285	.9428	أستاذ مشارك	
-7.14286	2.97940	.224	-16.4145	2.1288	أستاذ	
-4.48850°	.89004	.000	-7.2582	-1.7188	معيد	
1.07744	.86409	.817	-1.6115	3.7664	محاضر	
-1.46542	.90425	.623	-4.2794	1.3485	أستاذ مشارك	
-6.06542	2.90515	.363	-15.1060	2.9752	أستاذ	
-3.02308	1.14022	.139	-6.5714	.5252	معيد	
2.54286	1.12008	.276	-.9428	6.0285	محاضر	
1.46542	.90425	.623	-1.3485	4.2794	أستاذ مساعد	
-4.60000	2.99129	.669	-13.9087	4.7087	أستاذ	
1.57692	2.98703	.991	-7.7185	10.8723	معيد	
7.14286	2.97940	.224	-2.1288	16.4145	محاضر	
6.06542	2.90515	.363	-2.9752	15.1060	أستاذ مساعد	
4.60000	2.99129	.669	-4.7087	13.9087	أستاذ مشارك	

ويتضح من جدول (١٢) أن تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل للنمط الديمقراطي تبعاً لمساهماتهم الوظيفي كان لصالح المعيد يليه الاستاذ ثم الاستاذ المشارك ثم الاستاذ المساعد واخيراً المحاضر. كما يتضح أن تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل للنمط التراسلي كان لصالح الاستاذ يليه المعيد ثم الاستاذ المشارك ثم الاستاذ المساعد واخيراً المحاضر.

جدول (١٣) تحليل التباين في اتجاه واحد للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمساهماتهم الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	4350.890	4	1087.722	4.927	.001
	داخل المجموعات	40403.387	183	220.784		
	الكل	44754.277	187			

يتضح من جدول (١٣) وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل في تقييمهم للرضا الوظيفي تبعاً لمساهماتهم، حيث بلغت النسبة الفائية المعبرة عن هذه الفروق (٤.٩٢٧) وهي قيمة أكبر من مثيلتها الجدولية. وهذا يعني أن المسمى الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل أسهم في تحقيق التباين في رضاهم الوظيفي. وفي ضوء هذه النتائج تم تطبيق اختبار شيفيه Scheffe لمعرفة اتجاه التباين.

جدول (١٤) اختبار شيفيه Scheffe لمعرفة اتجاه التباين للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمساهماتهم الوظيفي

المتغيرات المستقلة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	حدود الثقة ٩٥%	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
الرضا	28.8571	3.6703	.004	4.04683	16.26374
معيد					
محاضر					

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

حدود الثقة ٩٥%		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	المتغيرات المستقلة	الوظيفي
الحد الأدنى	الحد الأعلى					
8.36520	3.24886	.162	-1.7450	18.4754	أستاذ مساعد	الوظيفي
3.37231	4.16209	.956	-9.5798	16.3244	أستاذ مشارك	
-3.30769	10.90337	.999	-37.2381	30.6227	أستاذ	
-16.26374 ⁺	4.04683	.004	-28.8571	-3.6703	معيد	محاضر
-7.89853	3.15413	.185	-17.7139	1.9169	أستاذ مساعد	
-12.89143 ⁺	4.08858	.045	-25.6148	-.1681	أستاذ مشارك	
-19.57143	10.87552	.520	-53.4152	14.2723	أستاذ	أستاذ مساعد
-8.36520	3.24886	.162	-18.4754	1.7450	معيد	
7.89853	3.15413	.185	-1.9169	17.7139	محاضر	
-4.99290	3.30072	.683	-15.2645	5.2787	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
-11.67290	10.60449	.876	-44.6732	21.3274	أستاذ	
-3.37231	4.16209	.956	-16.3244	9.5798	معيد	
12.89143 ⁺	4.08858	.045	.1681	25.6148	محاضر	أستاذ مشارك
4.99290	3.30072	.683	-5.2787	15.2645	أستاذ مساعد	
-6.68000	10.91893	.984	-40.6589	27.2989	أستاذ	
3.30769	10.90337	.999	-30.6227	37.2381	معيد	أستاذ
19.57143	10.87552	.520	-14.2723	53.4152	محاضر	
11.67290	10.60449	.876	-21.3274	44.6732	أستاذ مساعد	
6.68000	10.91893	.984	-27.2989	40.6589	أستاذ مشارك	

يتضح من جدول (١٤) أن تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لرضاهم الوظيفي تبعا لمساهم الوظيفي كان لصالح الاستاذ يليه المعيد ثم الاستاذ المشارك ثم الاستاذ المساعد واخيرا المحاضر.

الفرض الرابع: والذي ينص على انه لا يوجد تباين دال إحصائياً في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة، وللتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد **One Way Anova** للوقوف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة في الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة.

جدول (١٥) تحليل التباين في اتجاه واحد للأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لسنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	165.712	2	82.856	.821	غير دالة
	داخل المجموعات	18672.565	185	100.933		
	الكلية	18838.277	187			
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	82.316	2	41.158	4.678
	داخل المجموعات	1627.557	185	8.798		
	الكلية	1709.872	187			
النمط التراسلي	بين المجموعات	19.142	2	9.571	.492	غير دالة
	داخل المجموعات	3599.385	185	19.456		
	الكلية	3618.527	187			

يتضح من جدول (١٥) عدم وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل في تقييم الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي - النمط التراسلي) تبعاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت النسبة الفائية المعبرة عن هذه الفروق (٠.٨٢١)، (٠.٤٩٢) على التوالي، وهي قيم أصغر من مثلتها الجدولية. وهذا يعني أن سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لم تسهم في تحقيق التباين في تقييمهم للأنماط القيادية (النمط الديمقراطي - النمط التراسلي). وتتفق هذه النتيجة ما أشارت إليه دراسة كلا من مانر واقبال (٢٠١٨) ودراسة ثراس (٢٠٠٩) في عدم وجود فروق في تقييم الأنماط القيادية تبعاً لسنوات الخبرة. بينما يتضح وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل في تقييم النمط الأوتوقراطي تبعاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت النسبة الفائية المعبرة عن هذه الفروق (٤.٦٧٨) وهي قيمة أكبر من مثلتها الجدولية. وهذا يعني أن سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

أسهمت في تحقيق التباين في تقييمهم للنمط الأوتوقراطي. وتتفق هذه النتيجة مع ما
أوضحته دراسة اليامي (٢٠١٧) ودراسة سكاو (٢٠١٣) في وجود فروق في تقييم
الانماط القيادية تبعا لسنوات الخبرة.

جدول (١٦) اختبار شيفيه Scheffe لمعرفة اتجاه التباين للأنماط القيادية لأعضاء
هيئة التدريس تبعا لسنوات الخبرة

الحد الأدنى	حدود الثقة ٩٥%		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	المتغيرات المستقلة	
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				أقل من	أكثر من
1.94048*	.68651	.020	.2464	3.6346	من ٥-١٠	أقل من	النمط الأوتوقراطي
2.02083*	.69032	.015	.3173	3.7243	أكثر من ١٠	٥ سنوات	
-1.94048	.68651	.020	-3.6346	-2.464	من ٥-١٠	من	
.08036	.46336	.985	-1.0631	1.2238	أكثر من ١٠	١٠-٥	
-2.02083*	.69032	.015	-3.7243	-3.173	أقل من ٥ سنوات	أكثر من ١٠	
-.08036	.46336	.985	-1.2238	1.0631	من ٥-١٠	١٠	

يتضح من جدول (١٦) أن تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة
حائل للنمط الأوتوقراطي تبعا لسنوات خبرتهم كان لصالح أعضاء هيئة التدريس الذين تقل
سنوات خبرتهم عن خمس سنوات يليهم من تراوحت خبرتهم من ٥-١٠ سنوات وأخيرا من
تجاوزت خبرتهم عشر سنوات.

جدول (١٧) تحليل التباين في اتجاه واحد للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تبعا
لسنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	538.087	2	269.043	1.126	غير دالة
	داخل المجموعات	44216.190	185	239.006		
	الكل	44754.277	187			

يتضح من جدول (١٧) عدم وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل في تقييمهم للرضا الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت النسبة الفئوية المعبرة عن هذه الفروق (١.١٢٦) وهي قيمة أصغر من مثلتها الجدولية. وهذا يعني أن سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لم تسهم في تحقيق التباين في رضاهم الوظيفي. وتختلف هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة جبر وحسين (٢٠١٩) في وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى عينة الدراسة حيث طبقت هذه الدراسة على الإداريين.

توصيات البحث: في ضوء ما أسفرت عنه النتائج توصي الباحثة بما يلي:

١. توصي الباحثة إلى التأكيد بالعمل على النمط الديمقراطي واستمرارية انتهاجه لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية في سياستهم الإدارية لما له من دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية.
٢. ضرورة قيام الكليات والأقسام بجامعه حائل بتسليط الضوء على النمط الديمقراطي بتوضيح أسسه ومزاياه لحث رؤساء الأقسام في رسم سياسات هذا النمط وإشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات والعمل على تلبية احتياجاتهم.
٣. ضرورة العمل على تطوير رؤساء الأقسام إدارياً وقيادياً عن طريق إلحاقهم بدورات تدريبية وبرامج قيادية تأهيلية، لدعمهم وتطويرهم قيادياً.
٤. تسليط الضوء على نمطي القيادة الأوتوقراطي والتراسلي بتوضيح أسسها ومساوئها، وحث رؤساء الأقسام في تجنب هذه الأنماط نظراً لآثارها السلبية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

٥. الحرص على تفعيل فلسفه المشاركة في اتخاذ القرار وتقديم المقترحات من أعضاء هيئة التدريس المنبثقة من النمط الديمقراطي للوصول الى زيادة في معدلات الرضا الوظيفي للأعضاء.
٦. توصي الباحثة بعمل دراسة أخرى للأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهه نظر الإداريين بجامعة حائل لتحديد ما إذا كانت النتائج متسقة مع وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس.
٧. توصي الباحثة بإجراء دراسات أخرى تتناول انماط القيادة وعلاقتها على الأداء الوظيفي او الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

قائمة المصادر والمراجع

أولا" المراجع العربية:

البلوي، نادية صالح (٢٠١١). الرضا الوظيفي لدى العاملين مع الأطفال ذوي الإعاقات المتعددة والتوحد في الأردن. مجلة الإرشاد النفسي، مركز الإرشاد النفسي. العدد ٢٨.

الدهمشي، سعود بن عامر (٢٠٠٥). الانماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بإتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان: الاردن. الدليمي، احمد وكريم ناصر (٢٠٠٩) علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، عمان: دار الأوتل للنشر.

الأغبري، عبد الصمد (٢٠١٢)، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

الجلامة ، فوزية بنت عبدالله (٢٠١٥). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة في ضوء التربية الخاصة في ضوء معايير الجودة. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع. الخطيب، علي يوسف (٢٠١٦). نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمستوى الفعالية التنظيمية للمدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين. اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

السعود، راتب سلامة (٢٠١٣). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). عمان: دار صفاء لنشر والتوزيع.

الزعبي، مروان ظاهر (٢٠١١). الرضا الوظيفي مفهومه وطرق قياسه وتفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل. دار المسيره، عمان، الأردن.

القصرين، الهام جوران (٢٠١٢). الرضا الوظيفي لدى معلمي و أخصائيي التوحد بمؤسسات و مراكز التربية الخاصة في الأردن. مجله كلية التربية بناها . العدد (٩٠).

العجمي، محمد حسنين (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي. النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعة. المجلد السادس. العدد (٢).

المخلافي ، محمد (٢٠٠٩). القيادة الفاعلة وإداره التغيير، الطبعة الأولى ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

النيرب، أحمد محمد أحمد (٢٠٠٣). الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.

بومنفار، مراد وخلفه، (٢٠١٥). مظاهر الرضا الوظيفي ومسبباته. مجلة عالم التربية. مصر. المجلد (١٦). العدد (٥٢).

جابر، عبد الحميد جابر، كاظم، أحمد خيري (٢٠١٠): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الرياض: دار الزهراء.

جاد الرب سيد (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. القاهرة: دار شتات للنشر والتوزيع.

جبيرة، محمد بن أحمد بن محمد (٢٠٠٦). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. جدة.

عايش، احمد جميل (٢٠١٠). تطبيقات في الإشراف التربوي، ط ٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عياصره، معن محمود ومروان، محمد (٢٠٠٨). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عباس، علي (٢٠٠٩). تأثير الانماط القيادية الإدارية على عمليه صنع قرارات التغيير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية". مجله الجامعة الإسلامية بغزة للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٠ (١) : ١٢٩-١٥٧.

معمرى، سماح (٢٠١٢). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -رسالة ماجستير. كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي. الجزائر.

منصور، مجيد (٢٠١٠). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة النجاح الوطنية في فلسطين. مجله جامعه الازهر بغزة. مجلد (١٢). العدد (١).

المراجع الأجنبية:

- Alalwan, Ola (2017). The Impact of The Leadership Style on The Levels of Job Satisfaction of Employs: A Study AT UNIVERSITY OF TABUK (UT) IN TABUK, SAUDI ARABIA. A study at Indian State University, Terre Hute, IN, United states.**
- Alyami, Hadi (2017). Job Satisfactions among Elementary Teachers in Saudi Arabia. A study at Indian State University, Terre Hute, IN, United states.**
- Antony, S. & Elangkumaran, P. (2014): An analysis of intrinsic factors and its impact on job satisfaction: A special reference to academic staff of Sri Lanka institute of advanced technological education. International Journal of Research in Commerce & Management .**
- Barlas, B.(2016): Job Satisfaction among Academic Staff in a Faculty of a Reputable Turkish University: Past and Present. International Journal of Contemporary Educational Research, v3 n1 p1-11.**
- Barnett, D.(2017) : Leadership and Job Satisfaction: Adjunct Faculty at a For-Profit University. International Journal of Psychology and Educational Studies, v4 n3 p53-63.**
- Fried, L. (2009) :Multiple Impact of Organizational Climate and Individual Value System upon Job Satisfaction. Personal Psychology Journal .V(22)2.Pp171-183.**
- Harris, K; Hinds, L; Manansingh, S; Rubino, M; Morote, E. S .(2016) :What Type of Leadership in Higher Education Promotes Job Satisfaction and Increases Retention? Journal for Leadership and Instruction, v15 n1 p27-32.**
- Jabbar, M, N; Hussin, F. (2019) :Quality Management as a Strategic Tool to Enhance the Relationship between Leaders' Behavior and Lecturers' Job Satisfaction . International Journal of Higher Education, v8 n3 p36-46.**
- Kiplangat, H. K.(2017) :The Relationship between Leadership Styles and Lecturers' Job Satisfaction in Institutions of Higher Learning in Kenya. Universal Journal of Educational Research, v5 n3 p435-446.**
- Kunagaratnam, N.(2018):Factors Affecting Job Expectation and Job Satisfaction among Academic Professionals in a**

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهه...
د/ ندى زويد ضيف الله المطيري

Private Institution of Higher Learning in Selangor. Asian Journal of University Education, v14.

Munir, H; Iqbal, M, Z. (2018) : A Study of Relationship between Leadership Styles of Principals and Job Satisfaction of Teachers in Colleges for Women. Bulletin of Education and Research, v40 n2 p65-78.

Mayers, e.(2001). The principals key factors in teacher job satisfaction: elementary teachers perceptions of leadership behaviors and their effect on teacher. unpublished doctora dissertation Georgia state university.

Nazim, F.(2016): Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers. Journal of Education and Practice, v7 n34 p18-22.

Schow, K.(2016): Faculty Negative Leadership Impact on Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, Hardin-Simmons University.

Thrash, Alberta B. (2009). Leadership in higher education: An analysis of the leadership styles of academic deans in Ohio's 13 state-supported universities.

Webber, Karen L.; Rogers, Samantha M.(2018) Gender Differences in Faculty Member Job Satisfaction: Equity Forestalled? Research in Higher Education, v59 n8 p1105-1132.

Wetherell. Karen M..(2002). Principal Leadership Style And Teacher Job Satisfaction. Dissertation Abstract International A63\02.P.460.

Williams, L. C.(2016) : The Relationship between Authentic Leadership and Job Satisfaction in a University Setting. ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Capella University.