

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

د. خالد بن حسن الشهري

استاذ الإدارة التربوية المساعد، كلية التربية، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالدمام

المستخلص: هدف البحث إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل ، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة البحث من مئتين وخمسين (٢٥٠) عضو هيئة التدريس من مختلف الكليات بالجامعة، طبق عليهم مقياسين من إعداد الباحث وهي: (الأنماط القيادية- الرضا الوظيفي)، علماً بأنه قد تم استثناء (٥٠) عضو هيئة تدريس منهم كعينة استطلاعية لأغراض التحقق من دلالات الصدق والثبات لأداتي البحث، وقد تم حساب قيمة (ت) ، والتكرارات والنسب المئوية، والانحدار البسيط والانحدار المتعدد عند معالجة البيانات إحصائياً، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى التالي: النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى أعضاء هيئة التدريس، يليه النمط الدبلوماسي ثم النمط الديكتاتوري ثم النمط الحر. توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط الرضا الوظيفي، والمتوسط الفرضي لدى عينة الدراسة لصالح متوسط الرضا الوظيفي. توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً يمكن التنبؤ بها بين الرضا الوظيفي وجميع الأنماط والدرجة الكلية لمقياس الأنماط القيادية.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الرضا الوظيفي، النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط الدبلوماسي، نمط الحر.

The Relationship between leadership styles and job satisfaction of faculty members at Imam Abdulrahman Bin Faisal University

Dr. Khaled bin Hassan al-Shihri

Department of Educational Administration, College of Education, Imam Abdulrahman Bin Faisal University

Abstract: The aim of the research was to find out the relationship between leadership styles and job satisfaction of faculty members at the University of Dammam. The sample consisted of (250) faculty members from different faculties of the university. Note that 50 faculty members have been exempted as an exploratory sample for the purpose of verifying the reliability and consistency of the research tools. Two instruments: leadership styles; Job satisfaction were developed & applied for gathering data. Frequencies, percentages, and were used for processing data statistically. The results of the study reached the followings: Democratic style is the most common leadership styles among faculty members followed by the diplomatic style, the dictatorial style and then the Laissez-fair style. There are statistically significant differences between the average job satisfaction and the average satisfaction in the study sample in favor of average job satisfaction. There is a positive correlation between job satisfaction and overall score of the leadership scale.

Keywords: faculty members, Job Satisfaction, Leadership Styles.

مقدمة

يمثل عضو هيئة التدريس حجر الزاوية في التعليم الجامعي؛ فيُطلب منه الكثير من المهام سواء أكانت مهام قيادية أو إدارية بجانب مهام التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذا بدوره يتطلب أن يكون على درجة عالية من الرضا الوظيفي تتيح له القيام بهذه المهام بكفاءة عالية.

ويعد عضو هيئة التدريس الجامعي العنصر الجوهرى في العملية التدريسية لأنه يقود العمل التربوي والتعليمي داخل قاعات التدريس، ويرى الزايدي (١٤٣٤) أنه على الرغم من تطور النظريات التربوية وتقلبها على مر الزمن إلا أن عضو هيئة التدريس الجامعي يبقى الرائد في العمل داخل القاعة التدريسية ولا يمكن الاستغناء عن دوره القيادي في العملية التعليمية.

ويستخدم أعضاء هيئة التدريس أنماط قيادية مختلفة عند قيامهم بحل المشكلات مع طلابهم أو في حياتهم الجامعية أو عملية الإدارة، حيث يذكر (الخطيب، ٢٠٠٤) أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وقادة الجامعات لا يملكون نمطاً واحداً في الإدارة وإنما يسلك كل منهم نمطاً مختلفاً، ويرجع ذلك إلى عدة أمور منها: اختلافهم في تعاملهم الشخصي والمهني وفي إجراءاتهم الإدارية والذي يرجع إلى اختلاف فلسفاتهم التربوية من جهة واختلاف إعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة من جهة أخرى.

وإن استخدام القادة لبعض الأنماط دون غيرها يزيد من درجة الرضا الوظيفي لديهم، حيث توصلت دراسة (التويتي، ٢٠٠٩) إلى أن النمط القيادي القائم على روح التحفيز والتنبية العقلاني مع مراعاة الآخرين والاهتمام بالمجموعة التي يقودها والمؤسسة التي يعمل فيها، يزيد من درجة الرضا الوظيفي، ومن ثقة الأفراد بأنفسهم، ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ونظراً لأهمية دور عضو هيئة التدريس، فإن التعرف على الأنماط القيادية لديه، ومستوى الرضا الوظيفي ودراسة العلاقة بين هذه المتغيرات، مع ما طرأ على المجتمع والجامعة من تطورات، ومستجدات وتحديات في مجال الديمقراطية، وحقوق المواطنة، والثورة المعرفية والتكنولوجية، وهذا قد يساعد القائمين على إدارة جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل وكذا المهتمين بالعملية التعليمية والمسؤولين، آفاقاً واسعة لمعرفة نقاط القوة بجانب نقاط القصور سواء من جانب الإدارة أو من جانب عضو هيئة التدريس نفسه.

وعليه يمكن القول أن أهمية البحث تكمن في تعريف المسؤولين والمهتمين بالعملية التعليمية، وعلى وجه الخصوص جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، بالأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بما يمكنهم من وضع البرامج والخطط لرفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، كما يمكن أن تقدم مجموعة من المقاييس العلمية المقننة علمياً وتربوياً يمكن من خلالها التعرف على (الأنماط القيادية، الرضا

الوظيفي) لدى أعضاء هيئة التدريس والتي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة من قبل المختصين والمهتمين، كما يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في بناء برامج لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في اختيار الأسلوب القيادي المناسب بالإضافة إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.

مشكلة البحث

رغم عظم المسؤولية التي تقع على عاتق أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، إلا أنهم كثيراً ما تكثرت الشكوى بينهم من سوء الأوضاع الاقتصادية وتصادمهم مع اللوائح والأنظمة والنظم الإدارية وطبيعة الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس إلى غيره من المشكلات، وهذا مما قد ينعكس سلباً على أداء البعض تجاه أنفسهم وطلابهم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذا ما أشارت إليه (أبو عيدة، ٢٠٠٦) من وجود مجموعة من العوامل تقف أمام عضو هيئة التدريس عند القيام بدوره بشكل فعال، حددت هذه العوامل في (النمط القيادي- الرضا الاجتماعي- الأثر الإداري- ظروف العمل وبيئته- الأجور والمكافآت- تحقيق الذات).

وهذا يشير إلى أن النمط القيادي ومستوى رضا الوظيفي يشكلان عاملان هامان لنجاح عضو هيئة التدريس في أداء المهام المنوطة به واستخدامه لأساليب فعالة في محاضراته ومهامه الأخرى أثناء قيامه بعملة الجامعي.

ورغم وجود الكثير من الدراسات التي اهتمت بدراسة الأنماط القيادية والرضا الوظيفي كدراسة (Eddy, 1992)، (Wilson, 1992)، (Woodard, 1994)، (Chimonye, 1998)، (Wippy, 2001)، (الشريف، ٢٠٠٤)، (المنقاش، ٢٠٠٨)، و(التويتي، ٢٠٠٩) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية والرضا والأداء الوظيفي والدافعية للعمل، إلا أنها لم تتناول الأنماط القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس، وامكانية التنبؤ بالأنماط القيادية بمعلومية الرضا الوظيفي.

لذلك تتمثل مشكلة البحث الحالي في التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل وعلاقتها برضاهم الوظيفي.

وفي ضوء ذلك تتبلور أسئلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس؟
٢. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس؟
٣. هل يمكن التنبؤ بالأنماط القيادية من خلال معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

فروض البحث

١. لا يوجد نمط قيادي شائع لدى عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية.
٢. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة المتوسط الفرضي ومتوسط درجات عينة الدراسة على مقياس الرضا الوظيفي.
٣. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

أهداف البحث

- يهدف البحث إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - معرفة إمكانية التوصل إلى صياغة تنبؤية للنمط القيادي بمعلومية مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- تسهم نتائج الدراسة بتعريف المسؤولين والمهتمين بالعملية التعليمية، بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل، بالأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بما يمكنهم من وضع البرامج والخطط لرفع مستوى أداءهم.
- تقديم مقياسين علميين مقننة يمكن من خلالها التعرف على (الأنماط القيادية، الرضا الوظيفي) لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي والتي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة من قبل المختصين والمهتمين.
- يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في بناء برامج لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في اختيار الأسلوب القيادي المناسب بالإضافة إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- تقديم مجموعة من التوصيات يمكن أن تستفيد منها الكليات والمؤسسات الجامعية لتنمية مستوى الرضا الوظيفي واختيار النمط القيادي المناسب لدى أعضاء هيئة التدريس.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

النمط القيادي Leadership Style: هو السلوك المتكرر للقائد في طريقة أدائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها (العميان، ٢٠٠٨). أو هو السلوك الذي يمارسه عضو هيئة التدريس عند قيامه بعملية التوجيه والتدريس وأي عمل إداري يوكل إليه في سبيل تحقيق الأهداف. ويحدد النمط القيادي لعضو هيئة التدريس إجرائياً من خلال الدرجة التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس على مقياس الأنماط القيادية الخاص بهذه الدراسة.

الرضا الوظيفي: هو مجموعة من المشاعر الوجدانية الإيجابية التي تنتاب عضو هيئة التدريس تجاه وظيفته والمؤسسة التي يعمل بها تعكس مدى تحقيق حاجاته النفسية والشخصية ورغباته المختلفة (Lerner, 2003). ويعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس على مقياس الرضا الوظيفي الخاص بهذه الدراسة.

حدود البحث

اقتصر البحث على اعضاء هيئة التدريس الذكور من كليات جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥. كما تحددت نتائج هذا البحث بموضوع الرضاء الوظيفي والنمط القيادي لعضو هيئة التدريس الجامعي كما هو معروض في هذ البحث حيث اقتصر على الأنماط القيادية حسب التصنيف الأكثر شيوعاً والأكثر شمولاً. وهذه الأنماط هي: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط القيادي التساهلي (الحر). كما اقتصرت الدراسة على الرضا الوظيفي للمعلمين من حيث العوا مل التي سوف تتضمنها أداة الرضا الوظيفي في هذا البحث.

الإطار النظري

أولاً: الأنماط القيادية

إن النجاح في تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية يتوقف بشكل كبير على الكيفية التي يدار بها العمل، ومن ثم على النمط القيادي الذي يستخدمه القادة وأعضاء هيئة التدريس في إدارة هذه المؤسسات بجانب صفاتهم ومواهبهم وخبراتهم المختلفة. يذكر (هاشم، ١٩٨٩) أن القائد لابد أن يكتسب بعض المهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف العمل ورفع درجة رضا الأفراد، ومن هذه المهارات:

١. المهارات الفكرية: وتتمثل في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وتقديم الحلول.
٢. المهارات الفنية: وتتمثل في القدرة على معالجة المواقف والكفاءة في استخدام المعلومات والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.

٣. المهارات التنظيمية: وتتمثل في القدرة على تفهم أهداف المنظمة وتوزيع المهام وتنسيق الجهود.
٤. المهارات الإنسانية: وتتمثل في القدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين وتفهم سلوكهم ودوافعهم.

د. خالد الشهري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ...

وتصبح المهارات السابقة عند ممارستها بشكل مستمر مهارات أساسية يستخدمها أعضاء هيئة التدريس عند ممارستهم لمهامهم القيادية المكلفين بها أو أدائهم الأعمال في مناسبات حياتهم المختلفة.

كما أن النمط القيادي يتميز بخصائص وعوامل بها يكون المحور الأكبر الذي يعتمد عليه عضو هيئة التدريس في التأثير على الآخرين. (الأزهري، ١٩٩٣، ٢٨٧) بأن هناك مجموعة من الخصائص المميزة والعوامل الأساسية التي تجعل القائد يؤثر في الآخرين أو يقاوم تأثيرهم ويسلك سلوكه الفردي، في حين يرى (أحمد، ١٩٩٤) أن النمط القيادي هو نوع القيادة التي تضيء على شخص ما سمة يتصف بها في ممارسته في إحدى المؤسسات التربوية. بينما يرى (Stewart & Manz, 1995) أن النمط القيادي بأنه "السلوك التوجيهي والإداري الذي يستخدمه شخص ما يعمل ضمن إطار رسمي ليؤثر في المرؤوسين.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن النمط القيادي يتميز بعدة خصائص منها:

- تفضيل سلوك ما عن غيره يراه عضو هيئة التدريس هو الأفضل في التأثير على الآخرين.
- عادةً ما يستخدم في إطار رسمي.

- قد يختلف شكل النمط الذي يستخدمه عضو هيئة التدريس من موقف إلى آخر، إلا أنه يغلب عليه نمط محدد يتصف به ويعرف من خلاله.

يذكر (الشريف، ٢٠٠٤) أن القيادة تقسم إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخرى سلبية، ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها: إلى مركزية وأخرى لا مركزية، ويضيف (Quinn, 1995, 464) أنه يمكن تصنيف القيادة إلى عدة أنماط قيادية في ضوء كونها قيادة رسمية أو غير رسمية، وفي ضوء ذلك تعددت أوجه نظر العلماء حول الأنماط القيادية التي يسلكها الأفراد عند قيامهم ببعض المهام القيادية. ذات الصلة بوظائف الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق الخ.

حيث قسم (Quinn, 1995, 465) الأنماط القيادية إلى: نمط (X) وهو يشير إلى النظرة التشاؤمية للطبيعة البشرية، ونمط (Y) وهو يشير إلى النظرة الإيجابية عن الآخرين، بينما يرى (Chris, 2002) أن الأنماط القيادية تتمثل في الأنماط التالية: (الرسمي - الودي - الإكراهي - الديمقراطي - الاقتدائي)، في حين يرى (جبريل، ١٩٩٥) أن الأنماط القيادية عبارة عن قيادة تسويقية، وقيادة أمرة، وقيادة تفويضية، وقيادة بالمشاركة، كما ترى (أبو عبيده، ٢٠٠٦) أن الأنماط القيادية تتمحور في ثلاثة أنماط وهي: (الأسلوب الديمقراطي - الأسلوب النسبي (الترسلي) - الأسلوب الأوتوقراطي).

وفي ضوء التصورات السابقة للأنماط القيادية فإن الباحث يرى أن هذه الأنماط تدور حول أربعة أنماط

قيادية تتمثل في:

١. النمط الديكتاتوري (**Autocratic Style**): ويطلق عليه عدة تسميات منها النمط الأوتوقراطي، أو

الأمر أو الفردي أو المتحكم أو المستبد. ويتفق هذا مع ما يراه (ياغي، ١٩٨٣، المخلافي، ٢٠١٧) بأنه أسلوب يستخدم القسوة والشدّة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر، وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها.

ويتصف الأفراد الذين لديهم هذا النمط بعدة خصائص: ينظرون إلى الأفراد أن لديهم خصائص سلبية (Quinn, 1995)؛ يعتبرون الأفراد في حاجة دائماً إلى التوجيه والضببط فيحرصون على تهديدهم بالعقاب كي يؤديوا ما عليهم من مهام (عرفة، ٢٠٠٦)؛ دائماً ما يريدون أن تنفذ أوامره فوراً (Chris, 2002)؛ يركزون على أن تكون السلطة والمسئولية في أيديهم وينفردون بوضع خطة العمل وأهدافه، دون أن يشترك معهم أحد؛ يتمسكون حرفياً بالقوانين واللوائح التي وضعتها القيادة العليا (الشرقاوي، ٢٠٠٠)؛ ينظرون إلى الأفراد على أنهم منفذين لأوامرهم دون مناقشة (جبريل، ١٩٩٥)؛ يعاقبون كما يرون وكيفما أرادوا (عبد الرسول، ٢٠١٠).

٢. النمط الديمقراطي (**Democratic Style**): ويطلق عليه عدة تسميات منها النمط المشارك أو المتعاون

وهذا النمط يعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية، والمشاركة في بعض المهام القيادية، وإطلاق قدرات وطاقت الأفراد الكامنة لحل المشكلات (عبد الرسول، ٢٠١٠).

ويتميز الأفراد الذين يتصفون بهذا النمط بعدة خصائص منها: الاهتمام بالعمل وبالعلاقات الإنسانية، ويوازنون بين احتياجات التابعين واحتياجات العمل (الشرقاوي، ٢٠٠٠، ٤٠٠-٤٠٢)؛ يعطون فرصة أكبر للأفراد في التعبير عن أنفسهم ويتقبلون النقاش معهم بصدور ربح، وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالجماعة (فرج، ١٩٩٩، ١٧٤)؛ يعملون على تحقيق جو من الألفة والمحبة مع الاهتمام بتحقيق الأهداف (جبريل، ١٩٩٩)؛ يرون أنه يمكن تحسين الأداء عن طريق الاهتمام بالأفراد وزيادة المشاركة والألفة بينهم (عرفة، ٢٠٠٦)؛ يقدرّون على إدارة المناقشات من خلال تشجيع أعضاء الجماعة كلها على الاشتراك في المناقشة، لديهم حساسية للمشاعر واحترام الآخرين (عبد الرسول، ٢٠١٠).

٣. النمط الدبلوماسي (**Deplomatic Style**): تعددت أوجه نظر الباحثين حول طبيعة النمط

الدبلوماسي، فيرى البعض أنه أحد أشكال النمط الديكتاتوري، حيث يعرض القائد آراءه ليس لتقييمها بل لتبنيها وهذا ما ذهب إليه (عبد الرسول، ٢٠١٠)، في حين يرى البعض الآخر أنه شكل من أشكال النمط

د. خالد الشهري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ...

الديموقراطي فقد يتنازل عن آرائه محافظة على توازن الجماعة ويشجع الأفراد على التعبير والمشاركة في صنع الآراء وهذا ما يجعله يميل إلى الحلول الوسطى، بينما يرى (القاسم، ٢٠٠٥) أنه نمط مستقل عن النمط الديكتاتوري والديموقراطي والحر.

ويتصف أصحاب هذا النمط بمجموعة من الخصائص منها: لديهم مهارة في تيسير عملية التفاعل بين أفراد الجماعة؛ يشجعون الأفراد على التعبير ويسعون إلى الحلول الوسط؛ لديهم قابلية للتكيف مراعاة لمشاعر الآخرين؛ يحافظون على التوازن داخل جماعة وعلى بنية المنظمة (المخلافي، ٢٠١٧)؛ يعرضون آراءهم وأفكارهم على الأفراد بقصد تبنيتها (جبريل، ١٩٩٥)؛ يهتمون بالعلاقات ويستخدمون مهاراتهم الذاتية ولباقتهم في تيسير الأمور، وحث مرؤوسيه على العمل (الشرقاوي، ٢٠٠٠، ٤٠٠-٤٠٢)؛ يجعلون المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنهم هم الذين صنعوا القرار واتخذوه (عبد الرسول، ٢٠١٠).

ويأخذ البحث الحالي بالاتجاه الأخير ويرى أن النمط الدبلوماسي هو نمط قد يأخذ عدّة صور منها: صورة يطرح آراءه بطريقة لبقة يظهر فيها أنه يطرحها للنقاش والتقييم ولكنه في نهاية الأمر يعرضها بهدف الأخذ بها ولا يقبل سواها وهو بذلك قد يميل إلى النمط الديكتاتوري، وصورة أخرى يشجع الأفراد على طرح الأفكار ويستمع لهم ويناقشهم ويتنازل عن آرائه بهدف المحافظة على التوازن ووحدة المؤسسة والأفراد وهو بذلك قد يميل إلى النمط الديموقراطي، وصورة أخرى قد يتردد في أخذ القرار ويتنازل عن آرائه خوفاً من أن تهمز صورته أو يخسر شيئاً ما وهو بذلك قد يميل إلى النمط الحر.

- **النمط الحر (Laissez-fair style):** ويطلق عليه عدة تسميات منها النمط الترسلّي أو غير الموجه أو التسيبي، أو سياسة إطلاق العنان، أو نمط ترك الحبل على الغارب، وتقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد الترسلّي لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسئولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، وينحصر دوره في توصيل الأوامر إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة (درويش وتكلا، ١٩٩٢، ٣٩٢)، ويتميز الأفراد الذين يتصفون بهذا النمط بعدة خصائص مثل: لهم دور شكلي فهم يتيحون للأفراد الحرية الكاملة مما يؤدي إلى عدم السيطرة عليهم في أخذ القرارات (Quinn, 1995, 465)؛ يتعاملون على أساس الأفراد أولاً والواجب ثانياً (Chris, 2002)؛ لا يبذلون أي جهد في تعليم الأفراد أو توجيههم وإرشادهم؛ ينظرون إلى الأفراد على أن لديهم اهتمام طبيعي بالعمل مما يتيح لهم مساحة من الحرية تساعدهم على العمل بشكل أفضل (عرفه، ٢٠٠٦)؛ يتنازلون مرؤوسيه عن سلطة صنع القرار؛ عادة ما يقومون بتوصيل المعلومات إلى مرؤوسيهم ويتكفون لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منهم (عبد الرسول،

٢٠١٠)، كما اشار كل من (Heresy & Blanchard, & Johnson, D., 2012) الى وجود أربعة أنماط قيادية (أنماط تدريسية) يمارس عضو هيئة التدريس من خلالها عدد من المهام القيادية كالتالي:

١. أسلوب القيادي الأمر (Telling Teaching Style)

ويكيف بأسلوب " التوجيه " أو النمط " الإخباري " وهو الذي يركز على التوجيه والإشراف المباشر للطلاب حيث يحدد المهمة والأدوار التي يقوم بها الطلاب وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ تلك المهمة أو الأدوار والزمن المحدد لتنفيذها. فعضو هيئة التدريس يخبر أو يقول للطلاب ماذا يفعلون. وكيف ومتى وأين يفعلون لمهام متعددة. فهو نمط (إخباري توجيهي). فعضو هيئة التدريس الذي يستخدم هذا النمط يعطي اهتمامًا كبيرًا للموضوع المراد تعلمه ولالأهداف المطلوب تحقيقها، مع إعطاء اهتمام أقل لبعدها العلاقة مع الطلاب. فهو يظهر اهتمامه بالعمل من خلال العديد من السلوكيات، منها:

- يحدد ما يجب القيام به، من يقوم به، ومتى وأين، وكيفية القيام به.
- يحدد أدوار الطلاب.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة تعليم وتعلم الطلاب.
- إعطاء تعليمات إضافية عند الحاجة.

٢. أسلوب البيع أو الإقناع (Selling)

وهو التركيز عالياً على العملية التدريسية والواجبات الملقاة على الطلاب وكذلك الاهتمام عالياً ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مع الطلاب ويواصل القائد توجيهاته في سبيل إنجاز المهمة والإشراف عليها عن كثب، ولكنه يفسر أيضا القرارات، ويلتمس الاقتراحات ويدعم التقدم المحرز من قبل الطلاب . ويسمى هذا النمط (الإقناع) لأن معظم التوجيهات تكون مقدمة من عضو هيئة التدريس من خلال الاتصال الثنائي والشرح، فهو يحاول تهيئة الطلاب نفسياً لممارسة السلوك المرغوب إذ يقوم باستشارة الطلبة (كمدخل مساند) لكنه يحتفظ لنفسه باتخاذ القرار الأخير (كمدخل توجيهي مباشر).

ويظهر هذا الأسلوب التدريس في السلوكيات التالية.

- يحدد للطلبة ما ينبغي القيام به، من، متى، أين، وكيف يتم القيام به وشرح لماذا؟
- شرح القرارات وإعطاء الطلاب الفرصة لطرح الأسئلة.
- يحدد أدوار الطلاب بشكل فردي أو في مجموعات عمل.
- السماح للطلاب بالتواصل في اتجاهين لتمكين الطلاب من طرح أسئلة متعلقة بإنجاز العمل المطلوب.
- طرح أسئلة لمعرفة مستوى كفاءة الطالب.

٣. أسلوب المشارك (Participation)

يقوم عضو هيئة التدريس بتسهيل ودعم الطلاب في بذل مزيداً الجهود نحو إنجاز المهمة الملقاة عليهم ويتقاسم المسؤولية في اتخاذ القرارات معهم. فهو يقوم هنا بالتقليل من محتوى التوجيه في دوره، حيث يساهم ببناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع الطلبة في قاعة التدريس ويشاركهم الأمر في صنع القرارات الخاصة بالشؤون المتعلقة بالتدريس والمهمة المطلوب تحقيقها، ولكن الأمر يرجع إليهم في عملية رفض أو تبني الفكرة، فهو هنا يقلل من منطقة نفوذه التي يصدر منها التوجيهات والإرشادات إلى الطلبة.

ويتميز أسلوب المشاركة بدرجة عالية من الاهتمام بالسلوك الداعم من قبل عضو هيئة التدريس لأنشطة الطلاب مثل:

- تشجيع مشاركة الطلبة.
- الاستماع إلى الطلاب.
- تشجيع اتخاذ القرارات.
- تعزيز الاتصالات في اتجاهين.

٤. أسلوب المفوض (Empowering/Delegation):

يحول عضو هيئة التدريس المسؤولية عن صنع القرار وحل المشاكل للطلاب انفسهم. فبحكم كونه قائداً تعليمياً يترك الشأن فيما يتعلق بشؤون العمل داخل قاعة التدريس وبناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الطلبة إلى منسق / رئيس المجموعة، فهو مجرد استشاري في الظروف التي يريدتها رئيس المجموعة. وهذا الأسلوب يقر بأن بعض الطلاب يحتاجون إلى قيادة بسيطة، حيث إن مهارة عضو هيئة التدريس ودافعيته أحياناً تقف في طريق عمل هؤلاء الطلبة. هذا الأسلوب ذو مكانة بسيطة في النفوذ، ويزود الطلبة بتوجيهات ودعم بسيطين.

ويمكن رؤية هذا النمط في عدد من السلوكيات مثل:

- يفوض مهمة ومسؤولية التدريس والتعلم إلى الطلبة أنفسهم.
- يفوض الطلبة في اتخاذ القرارات.
- يقلل من السيطرة على أنشطة الطلاب.
- يدعم النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الطلبة.

ومن الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية لعضو هيئة التدريس دراسة (Woodard, 1994)؛ حيث هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى دافعية المعلم نحو العمل لدى مديري المدارس، تكونت عينة الدراسة من (٤٢٠) معلماً يعملون في (١٠) مدارس وسطى بولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، طبقت

عليهم استبانتان، الأولى لوصف السلوك القيادي، والثانية لقياس دافعية المعلم للعمل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمدير المدرسة، ودافعية المعلم نحو العمل، كما أعطت الدراسة دلالة إحصائية هي: أن المعلمين يكونون أكثر دافعية لتطبيق أهداف برنامج المدرسة الوسطى عندما يعملون لدى مدير له قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي.

كما أجرى (Cooperman, 1999) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والنمو المهني للمعلمين وأثر ذلك على تحصيل وأداء الطلاب، وأخذت الدراسة في الاعتبار تأثير اختلاف النمو المهني والإبداع والتجديد وسنوات الخبرة والمؤهلات العلمية لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة النماذج الخطية الهرمية لتحديد عمل النماذج المستقبلية للمدرسة في الإدارة، وأظهرت النتائج أثر نمط القيادة الديمقراطي المشارك في تنمية جوانب النمو المهني لدى المعلمين وبالتالي أثر ذلك على تحصيل وأداء طلابهم.

كما قام (النيرب، ٢٠٠٤) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، تكونت العينة من (١٦٦٦) طالباً وطالبة، و(٢٦٥) عضو هيئة تدريس من مختلف الجامعات الفلسطينية، طبق عليهم استبيان لتحديد الأنماط القيادية، وبعد معالجة البيانات إحصائياً تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعاً لمتغيرات الجنس والمستوى الوظيفي والسكن والجامعة، كما حصل النمط الديمقراطي على تقدير متوسط، بينما حصل النمط الحر والنمط الديكتاتوري على تقدير منخفض، بينما كانت الفروق واضحة بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في النمط الديمقراطي لصالح الذكور، والنمط الحر والنمط الديكتاتوري لصالح الإناث.

في حين أجرى (الشريف، ٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي تكونت عينة الدراسة من (٤٨) مديراً إدارياً و(٥٢) رئيس قسم في إمارة منطقة مكة المكرمة، طبق عليهم استبيان مكون من ثلاثة أجزاء وهي: (الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة- الأنماط القيادية- الأداء الوظيفي)، وبعد معالجة البيانات إحصائياً توصلت النتائج إلى أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية وموجبة بين النمط الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمطي القيادة الحر والأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

دراسة (المطيري، ٢٠١٣) والتي انحصرت مشكلتها في التعرف على دور الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية وتشكل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية للعام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١٣ وعددهم الإجمالي (١٦٥)، وبلغت العينة (١٢٠) عضو

د. خالد الشهري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ...

هيئة تدريس، استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، الأنماط القيادية التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية هي على الترتيب : النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي بالأداء، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر.

يتضح من الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية أنه توجد علاقة موجبة بين الأنماط القيادية والدافعية للعمل والنمو المهني؛ وهذا ما توصلت إليه دراسة (Woodard, 1994)، ودراسة (عريبات، ٢٠١٢)، كما توصلت بعض الدراسات إلى أن النمط الديمقراطي يؤثر في تنمية جوانب النمو المهني لدى المعلمين والتحصيل الدراسي لدى الطلاب وهذا ما توصلت إليه دراسة (Cooperman, 1999)، كما أنه كلما زاد النمط الديمقراطي لدى القادة زاد الأداء الوظيفي، وكلما زاد النمطين الحر والأوتوقراطي كلما قل الأداء الوظيفي وهذا ما توصلت إليه دراسة (الشريف، ٢٠٠٤)، ودراسة (الدوسري ٢٠١٣) كما أن النمط الديمقراطي يكثر لدى الذكور عن الإناث، في حين يكثر النمطين الحر والديكتاتوري لدى الإناث عن الذكور وهذا ما توصلت إليه دراسة (النيرب، ٢٠٠٤)، في حين أنه لا يوجد دراسة اهتمت بمعرفة علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة إمكانية التوصل إلى صيغة تنبؤية بين الأنماط القيادية وما هو أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في الرضا الوظيفي.

ثانياً: الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس من الأمور الهامة التي تحقق له الاستقرار النفسي بجانب الوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، وهذا الشعور يتطلب أن تتفق الظروف المحيطة بعضو هيئة التدريس مع طبيعته ورغباته واحتياجاته الشخصية. كانت بداية ظهور مفهوم الرضا الوظيفي في المجال الصناعي، ثم نشأ في الأوساط التربوية في بداية القرن العشرين على يد Taylor & Feber (المخلافي، وآخرون، ٢٠١٥). ثم توالى الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي لدى شرائح المجتمع المختلفة، وكان من أبرز المهتمين بدراسته Hoppoc (١٩٣٥) عندما قام بقياس رضا العاملين عن العمل. (فلمبان، ٢٠٠٨)، و Herzberg (١٩٥٩) عندما قدم نظرية العاملين Two factor، وهي تهدف إلى التعرف على المؤثرات المحفزة للعمل كما أنها تعالج موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي (العميان، ٢٠٠٥؛ المخلافي، ٢٠١٧)، و Porter (١٩٦٨) عندما ربطا الرضا الوظيفي بكل من الإنجاز والعائد. (فلمبان، ٢٠٠٨)، و Lawler (١٩٧٣) عندما أشارا إلى أن العمليات النفسية الناتجة عن الرضا الوظيفي ترتبط بالراتب والإشراف والرضا عن العمل ومحتوى الوظيفة، و Landy (١٩٧٨) عندما قدم نظرية

المقاومة Opponent theory حيث يرى فيها أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها (الحريري، ١٩٩٤).

والرضا الوظيفي بشكل عام هو "اتجاه الأفراد ناحية العمل والمنظمة، ويشمل هذا الاتجاه الشعور والإيمان والنظرة التي يرى بها الفرد عمله، ويؤمن بأن للرضا الوظيفي علاقة وثيقة بمعظم السلوك داخل العمل بما في ذلك من معدلات للغياب ودوران العمل والمواطنة. (Bitch& Hong, 2005)

وهناك أكثر من تعريف لمصطلح الرضا الوظيفي ومن هذه التعريفات تعريف (Rollinson, et al., 1998, 137) أنه "الشعور بالسعادة أو مجموعة العواطف الإيجابية الناتجة من خبرة الموظف بوظيفته". كما يعرفه (هائم، ٢٠٠٣) بأنه "الشعور الناتج عن مجموعة من الاتجاهات لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة لوظيفته وما تقدمه له، وكذلك ما يتعلق ببيئة العمل المادية والاجتماعية مما ينعكس على مستوى أداء الفرد لوظيفته".

يتضح من التعريفات السابقة أن الرضا الوظيفي يتسم بمجموعة من السمات منها : حالة نفسية تنتاب الفرد تجاه العمل المكلف به؛ نتاج عن خبرة الفرد بوظيفته؛ رد فعل تجاه ما يحصل عليه الفرد من وظيفته مقارنة بما يتوقع الحصول عليه؛ مجموعة من المشاعر الجميلة لدى الفرد تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة وحياته بشكل عام؛ يؤدي الشعور به إلى السعادة والرغبة في العمل ونقصه يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل.

ولدراسة وتفسير الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ظهرت عدّة نماذج ونظريات متعددة تناولت الرضا الوظيفي ومنها: نظرية السمات، حيث ترى أن الرضا الوظيفي للأفراد يعتمد أساساً على ما لديهم من عادات وسمات شخصية وقد تكون السمة إما جسمية أو عقلية أو انفعالية أو اجتماعية، وقد تأخذ أشكال مثل (مهارة الإنجاز، تحمل المسؤولية، روح المشاركة والمكانة الاجتماعية)، بينما نظرية العمل ترى أن النظرية الحديثة للعمل تتأثر بتطور التنظيم الاجتماعي والتكنولوجيا وكلما تطور الإنتاج والتوزيع عن طريق التطور التكنولوجي كلما تغير دور العامل أيضاً وإحساسه بالاعتراب في عمله حيث حلت الآلة محل دوره التقليدي في عملية الإنتاج (عثمان، ٢٠٠٣). كما اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان (Manceil, 1993)، بينما تفترض نظرية عدالة العائد أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما يتوقعه من عوائد للسلوك الذي يؤديه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختبار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً (Tharrington, 1993)، اما نظرية المقاومة

د. خالد الشهري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ...

فترى أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها (حمود الحربي، ١٩٩٤). كما ترى نظرية القيمة أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية المهمة في نظره، وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد، بينما ترى نظرية (Z): أن الرضا الوظيفي الذي يحقق أعلى إنتاجه يرتبط بثلاثة مستويات: الثقة بين العاملين، والحدق والمهارة في التعامل، والألفة والمودة وتكوين علاقات اجتماعية قوية تشعر الفرد بالأمن والأمان (المشعان، ١٩٩٣).

يرى هرزبرغ أن الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس يتأثر بمجموعة من العوامل: عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه مثل إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل مثل الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بينه وبين زملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة به، (المخلافي، ٢٠١٧).

وتقسم (فلمبان، ٢٠٠٨) العوامل التي لها تأثير على درجة الرضا الوظيفي إلى: عوامل شخصية مثل: (السن - مستوى التعليم - أهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة - الحالة الصحية والمزاجية - السمات الشخصية)؛ عوامل متعلقة بظروف العمل مثل: (نوع العمل وطبيعة وظيفته من حيث كونه روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي - الأمن والاستقرار - مستوى التقدم في العمل - معدل الأجر والراتب - العلاقة مع الرئيس وزملاء العمل - عدد ساعات العمل). في حين يرى (الرويلي، ٢٠٠١) أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تتمثل في: العوامل الداخلية مثل (حاجات الفرد - اتفاق العمل مع قيم الفرد - الشعور باحترام الذات - خصائص شخصية الفرد)؛ عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة مثل (نوع العمل ونمطه - الصلاحيات التي يتيحها - الفرص المتاحة للنمو والتقدم في الوظيفة)؛ عوامل خاصة بالأداء مثل (مدى ارتباط الأداء بالمكافآت والحوافز - إدراكه للعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل - إنجاز الأعمال التي تتفق مع أهدافه الخاصة)؛ عوامل تنظيمية وهي ما يتعلق بسياسة المنظمة مثل (نظام الأجور - الترقيات - النقل - اتخاذ القرارات - الإشراف - الرقابة).

كما قام (Wippy, 2001) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين والرضا الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة (Guman)، طبق عليهم استبانة لقياس الرضا الوظيفي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود رضا وظيفي داخلي عالي لدى عينة الدراسة، كما أن النمط الديموقراطي يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما قام (Ssesanga, 2005) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي لدى العاملين في التعليم العالي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، تكونت عينة الدراسة من (١٨٢) أكاديمياً جامعياً

بجامعة (Uganda)، أجري عليهم تحليلاً اختصارياً لتحديد العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي، وقد توصلت النتائج إلى أن العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي هي سلوك الزملاء في العمل وطبيعة الإشراف ونوعية التعليم، في حين كانت العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا هي عوامل تتعلق بالمكافآت ونظام الترقية وطبيعة بيئة العمل، في حين لا توجد فروق بين مستوى الرضا الوظيفي والجنس.

كما قام (غنيم، ٢٠٠٧) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وأثر بعض المتغيرات الديموغرافية في الرضا الوظيفي، تكونت العينة من (١٤٤) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، طبق عليهم مقياس الولاء التنظيمي، ومقياس الرضا الوظيفي. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية والكلية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى لجنس والخبرة والعمر ومعدل الدخل.

وأجرى (عريبات، ٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: ولتحقيق هذا الهدف؛ تم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، إذ تكونت من أربع مجالات لقياس الأنماط القيادية السائدة: (الديمقراطي، التقليدي، التسلسلي، والترسلي "التساهلي") ومجال خامس لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٢٢) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس.

وجاءت دراسة (الدوسري، ٢٠١٣) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" حيث هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لموظفي كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، وسعت كذلك إلى التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، وهدفت أيضاً إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين نحو محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة حيث جاء - النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط التشاوري، ثم النمط الحر - . وكذا وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي - . وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاوري - . وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر.

د. خالد الشهري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ...

يتضح من الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي أن الرضا الوظيفي هو الذي يحدد شكل الانتماء للمؤسسة وهو السبب الغالب له، وهذا ما توصلت إليه دراسة (Shin & Reyes, 1991)، كما أن النمط الديمقراطي يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وهذا ما توصلت إليه دراسة (Wippy, 2001)، كما توجد علاقة بين السمات الشخصية والرضا الوظيفي وهذا ما توصلت إليه دراسة (عثمان، ٢٠٠٣)، كما أن العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي هي سلوك الزملاء في العمل وطبيعة الإشراف ونوعية التعليم، في حين كانت العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا هي عوامل تتعلق بالمكافآت ونظام الترقية وطبيعة بيئة العمل وهذا ما توصلت إليه دراسة (Ssesanga, 2005)، كما توجد علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وهذا ما توصلت إليه دراسة (غنيم، ٢٠٠٧)، كما توجد علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والأنماط القيادية وهذا ما توصلت إليه دراسة (التويتي، ٢٠٠٩)، في حين لا توجد دراسة اهتمت بمعرفة علاقة الرضا الوظيفي بالأنماط القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة إمكانية التوصل إلى صيغة تنبؤية بين مستوى الرضا الوظيفي والأنماط القيادية.

كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كدراسة الطراونة (في: خليفات والملاحمة، ٢٠٠٩) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية، والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين النمط القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة (رسمية، أهلية).

وتكمن الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في وضع المفاهيم والمتغيرات التي يتناولها البحث، بالإضافة إلى معرفة آلية اختيار وتحديد العينة، هذا بجانب إعداد وبناء مقياس للأنماط القيادية ومقياس الرضا الوظيفي، مع تحديد المعالجات الإحصائية المناسبة، وصياغة الفروض، وتفسير النتائج.

منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في وصف وتحليل البيانات التي حصل عليها من استجابات افراد العينة. وقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) ومعامل الارتباط والفاكر وبنخ في تحليل البيانات.

مجتمع البحث وعينته

تتكون عينة البحث من (٢٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. تم اختيارها بطريقة عشوائية من بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية من جميع الكليات من قسم الطلاب، كما شملت الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من (٥٠) عضو هيئة تدريس، والجدول (١) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية والأساسية.

جدول (١) خصائص العينة الاستطلاعية والأساسية

الكليات النظرية		الكليات العلمية							العدد	اسم الكلية الاجراء
العلوم الإدارية	التربية	علوم الحاسب	التصاميم	العمارة	العلوم الطبية	الهندسة	الأسنان	الطب		
١٠	١٥	٨	١٠	٤	-	-	٣	-	٥٠	الاستطلاعية
٥٠	٦٦	١٥	١٩	٢٠	١٨	٢٥	١٥	٢٢	٢٥٠	الأساسية
١٢,٥	١٢,٥	٦,٦	١٢,٥	٥,٩	٥,٤	٦,٤	٨,٦	١١,٠	٢٥	المتوسط
٣,٢٧	٨,٧٣	٣,١٣	٦,٧٢	٢,٦٤	٤,٣٥	٣,١	٤,٧٧	٣,٧١	١١,٢٦	الانحراف المعياري

يتضح من الجدول السابق أن عدد عينة الدراسة لأعضاء هيئة التدريس البالغ (٢٥٠) عضواً، وقد اشتملت العينة سعوديين وغير سعوديين من جميع الكليات بدرجات علمية وسنوات خبرة مختلفة، وهذا يدعو إلى أن النتائج التي يقدمها البحث تكون نابغة بشكل كبير عن مجتمع أعضاء هيئة التدريس.

أدوات البحث وصدقها وثباتها

تكونت أداة البحث من

١. مقياس الأنماط القيادية: يهدف المقياس إلى تحديد النمط القيادي الذي يسلكه عضو هيئة التدريس أثناء ممارسته مهامه الوظيفية، ملحق رقم (١)، ويتكون من أربعة أنماط قيادية وهي: الديكتاتوري (ك)- الديمقراطي (ق)- الدبلوماسي (د)- الحر (ف)، وقد تم وضع مفردات المقياس بحيث يتكون من (٢٥) فقرة كل فقرة لها أربعة بدائل (أ، ب، ج، د) يمثل كل بديل نمط قيادي من الأنماط المدروسة. والجدول (٢) يوضح رقم البديل المناظر لكل نمط من الأنماط القيادية في كل فقرة.

د. خالد الشهري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ...

جدول (٢) رقم البديل المناظر لكل نمط من الأنماط القيادية في كل فقرة

التمط العبارة	ك	ق	د	ف	التمط العبارة	ك	ق	د	ف	التمط العبارة	ك	ق	د	ف
٣	ب	ج	د	أ	٢	أ	ب	د	ج	١	أ	ج	د	ب
٦	ج	د	أ	ب	٥	أ	ج	د	ب	٤	ب	أ	د	ج
٩	د	ب	ج	أ	٨	ب	أ	ج	د	٧	د	أ	ج	ب
١٢	ج	د	ب	أ	١١	أ	ب	ج	د	١٠	د	أ	ج	ب
١٥	أ	د	ج	ب	١٤	ب	أ	ج	د	١٣	ج	د	ب	أ
١٨	ب	أ	د	ج	١٧	ج	أ	د	ب	١٦	أ	ج	د	ب
٢١	ب	د	ج	أ	٢٠	ب	أ	ج	د	١٩	أ	ب	ج	د
٢٤	أ	ب	ج	د	٢٣	د	أ	ج	ب	٢٢	ب	ج	د	أ
										٢٥	أ	ج	د	ب

تقدير الدرجات: تم تقدير درجات المقياس بحيث تعطى درجة واحدة لأي بديل من البدائل الأربعة على كل فقرة، وعلى كل فرد من أفراد العينة وضع علامة (√) أمام البديل الذي يراه مناسبًا، وفي ضوء الجدول السابق تكون الدرجة النهائية لكل نمط من الأنماط القيادية الأربعة (٢٥) درجة.

صدق المقياس: تم حساب صدق المقياس عن طريق الآتي

أ- صدق المحكمين: تم تقديم المقياس في صورته المبدئية إلى (١٥) من المحكمين، وكانت نسبة اتفاق آراءهم في مفردات قياس الأنماط القيادية ٨٧٪ حول مدى تمثيل كل بديل في كل فقرة للنمط القيادي الممثل له، و٩٣٪ حول مدى ملائمة مفردات المقياس لعينة البحث، و ٨٠٪ حول تعديل أو إضافة أو حذف مفردات. أي أن نسبة اتفاق المحكمين تراوحت بين (٨٠٪) إلى (٩٣٪)، وهي نسب مقبولة، كما تم تعديل الملاحظات التي أبدتها المحكمون على المقياس.

ب- الصدق التلازمي (الصدق المرتبط بالتحك)

يذكر (أبو حطب وآخرون، ١٩٩٧) أن الصدق التلازمي يعد من أكثر أنواع الصدق ملائمة للمقاييس التي تستخدم في وصف الوضع الراهن للسلوك، كما تمتد إلى الأحداث الماضية، وفي ضوء ذلك قام الباحث بحساب

معاملات الارتباط بين درجات أعضاء هيئة التدريس على المقياس الحالي وعلى مقياس الأنماط القيادية (١) من إعداد (القاسم، ٢٠٠٥) وذلك باعتبار كل منهما محكاً للآخر.

وبلغت معاملات الارتباط بين درجات العينة على المقياس الحالي ودرجاتهم على مقياس الأنماط القيادية المحك كالتالي: الديكتاتوري (٠,٧٥٣،**)، الديمقراطي (٠,٦٩٢،**)، الدبلوماسي (٠,٥٢٩،**). أي أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,٥٢٩ - ٠,٨٧١) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق.

ثبات المقياس: تم حساب الثبات عن طريق إعادة التطبيق بطريقة الاختبار وإعادةه ((Test-Retest)، حيث تم تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية وبعد مرور شهر من التطبيق الأول تم تطبيقه مرة ثانية على نفس العينة باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني وقد بلغ قيم معامل الارتباط كالتالي: الديكتاتوري (٠,٦٦٩،**)، الديمقراطي (٠,٨٧٣،**)، الدبلوماسي (٠,٧٩٢،**)، الحر (٠,٧٥١،**). أي أن قيم معاملات الثبات بدلالة (I) تراوحت بين (٠,٦٦٩ - ٠,٨٧٣) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

٢. مقياس الرضا الوظيفي: يهدف المقياس إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى عضو هيئة التدريس بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل. ملحق رقم (٢)، وهو يتكون من (٤٥) فقرة تقيس خمسة أبعاد تتمثل في (الرضا المادي - الرضا عن النظم واللوائح والقوانين - الرضا عن العلاقة بالآخرين - الرضا عن العمل - الرضا عن تحقيق الذات)، كل بعد من الأبعاد الخمسة يندرج تحته (٩) مفردات.

تقدير الدرجات: تم تقدير الدرجات وفق مقياس متدرج من (١) إلى (٥) بحيث إذا اختار عضو هيئة التدريس مستوى (٥) فإن العبارة تكون أكثر مطابقة عليه، وتكون أقل مطابقة إذا وقع اختياره على مستوى (١).

صدق المقياس: تم حساب صدق المقياس عن طريق الآتي

أ- صدق المحكمين: تم تقديم المقياس في صورته المبدئية إلى (١٥) من المحكمين وبلغت نسبة اتفاق المحكمين:

٩٣٪ حول مدى تمثيل الفقرة للبعد الذي تدرج تحته، ١٠٠٪ حول مدى ملائمة مفردات المقياس لعينة البحث، و ٩٣٪ تجاه تعديل أو إضافة أو حذف مفردات المقياس. أي أن نسبة اتفاق المحكمين تراوحت ما بين (٩٣٪) إلى (١٠٠٪)، وهي نسب مقبولة، كما تم تعديل الملاحظات التي أبداهها المحكمون على المقياس.

^١ يقاس المقياس نفس الأنماط القيادية في المقياس الحالي (الديكتاتورية- الديمقراطية- الدبلوماسية- التنسيبية)، وقد تم إعداده وتقنيته على مجموعة من مديري ومديرات المدارس الحكومية بمديرية تربية نابلس. ولقد تم تكييفه ليناسب البيئة التعليمية في التعليم الجامعي بالمملكة.

د. خالد الشهري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ...

ب- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي وبلغت قيم معاملات الارتباط كالتالي: الرضا المادي (0,717)، الرضا عن النظم واللوائح والقوانين (0,863)**، الرضا عن العلاقة بالآخرين (0,826)، الرضا عن العمل (0,789)، الرضا عن تحقيق الذات (0,663). أي أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0,663-0,863) وكلها دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق.

ثبات المقياس: تم حساب ثبات المقياس عن طريق الآتي

طريقة إعادة التطبيق: تم حساب الثبات عن طريق إعادة التطبيق بطريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest)، حيث تم تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية وبعد مرور شهر من التطبيق الأول تم تطبيقه مرة ثانية على نفس العينة وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني وجد أن قيم معامل الارتباط كالتالي: الرضا المادي (0,618)، الرضا عن العمل (0,728)، الرضا عن النظم واللوائح والقوانين (0,571)، الرضا عن تحقيق الذات (0,704)، (الرضا عن العلاقة بالآخرين 0,816)**، الدرجة الكلية (0,893). أي أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0,571 - 0,893) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، وهذا مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

طريقة الفاكرونباخ: تم استخدام طريقة الفاكرونباخ لحساب ثبات المقياس وكانت النتيجة التالي: الرضا المادي (0,816)، الرضا عن العمل (0,838)، الرضا عن النظم واللوائح والقوانين (0,848)، الرضا عن تحقيق الذات (0,873)، الرضا عن العلاقة بالآخرين (0,901)، الدرجة الكلية (0,940). أي أن قيم معامل ثبات الفاكرونباخ تراوحت بين (0,816 - 0,940) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، وهذا مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

نتائج البحث وتفسيرها

نتائج الفرض الأول: وينص على أنه "لا يوجد نمط قيادي أكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية". نتيجة الاختبار كما هي في (جدول 3).

جدول (3) التكرار والنسبة المئوية للأنماط القيادية

النسبة المئوية	التكرار	النمط القيادي	النسبة المئوية	التكرار	النمط القيادي
26%	1627	الدبلوماسي	11%	689	الديكتاتوري
7%	442	الحر	58%	3483	الديموقراطي

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للنمط الديمقراطي بلغت (٥٨٪) من مجمل التكرارات، وهي أعلى نسبة مئوية للأنماط الأربعة المدروسة، وهذا مما يشير إلى أن النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الدبلوماسي ثم النمط الديكتاتوري ثم النمط الحر، أي أن الفرضية لم تتحقق هنا. وتفسر هذه النتيجة بأن عضو هيئة التدريس عادة يتعامل مع طلابه ورؤسائه وزملائه سواء داخل الجامعة أو خارجها، بالإضافة إلى كونه في كثير من الأحيان باحثاً ومعلماً في نفس الوقت، يجعله يعتمد أساساً على العلاقات مبادئ العلاقات الإنسانية، وعلى مشاركة الآخرين في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى إطلاق قدرات وطاقات الأفراد الكامنة لحل المشكلات، وهذا مما قد يجعله أكثر استخداماً للنمط الديمقراطي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Cooperman, 1999) والتي توصلت إلى أن النمط القيادة الديمقراطي هو أكثر الأنماط لدى الأساتذة في تنمية جوانب النمو المهني، وتختلف مع دراسة (أحمد النيرب، ٢٠٠٤) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية.

نتائج الفرض الثاني: وينص على أنه "لا توجد فروق دالة إحصائية بين درجة المتوسط الفرضي ومتوسط درجات عينة الدراسة على مقياس الرضا الوظيفي". نتيجة الاختبار (جدول، ٤).

جدول (٤) قيمة "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (d) للرضا الوظيفي والمتوسط الفرضي (٣)

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	D الأثر
الرضا عن الجوانب المادية	٢,٨٨	٠,٧٥	**٢,٤٣	-
الرضا عن النظم واللوائح والقوانين	٣,٠٣	٠,٧٥	٠,٧٢٨	-
الرضا عن العلاقة بالمسؤولين والزملاء	٣,٧٩	٠,٦٩	*١٨,٢٨	٢,٣٢
الرضا عن طبيعة العمل	٣,٦٦	٠,٦٧	*١٥,٥٩	١,٩٨
الرضا عن تحقيق الذات	٤,٢٣	٠,٥٢	*٣٧,٦١	٣,٤٩
الدرجة الكلية	٣,٥٢	٠,٥٢	*١٥,٨١	٢,٠٠

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" لبعد الرضا عن الجوانب المادية بلغت (٢,٤٣) وهي قيمة دالة إحصائية ولكن لصالح المتوسط الفرضي، كما بلغت قيمة "ت" لبعد الرضا عن النظم واللوائح والقوانين (٠,٧٢٨) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، كما تراوحت قيم "ت" لباقي الأبعاد والدرجة الكلية بين (١٥,٥٩ ، ٣٧,٦١) وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) كما تراوح حجم الأثر لها بين (١,٩٨ ،

د. خالد الشهري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ...

(٣,٤٩) وهي تدل على أن حجم الأثر لها كبير، وهذا يشير إلى أنه توجد فروق دالة إحصائياً بحجم أثر كبير بين متوسط درجات عينة الدراسة والمتوسط الفرضي لصالح متوسط عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي.

وتفسر هذه النتيجة بأنه رغم عدم وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الجوانب المادية والنظم واللوائح والقوانين داخل جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل ، إلا أنه كان لديهم رضا عن العلاقة بينهم وبين المسؤولين والزملاء، ورضا عن طبيعة العمل، كما أنهم يجدون في وظيفتهم كأعضاء هيئة تدريس تحقيق لذواتهم، وهذا ما انعكس على الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Eddy, 1992) والتي توصلت نتائجها إلى عدم وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالراتب الذي يتقاضونه، ودراسة (Ssesanga, 2005) التي توصلت إلى أن العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي هي سلوك الزملاء في العمل وطبيعة الإشراف ونوعية التعليم، في حين كانت العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا هي عوامل تتعلق بالمكافآت ونظام الترقية، وتختلف مع دراسة (عريبات، ٢٠١٢) التي جاءت بوجود درجة الرضا عالية لدى عينة الدراسة ودراسة (الدوسري، ٢٠١٣).

نتائج الفرض الثالث: وهو ينص على أنه "لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة". نتيجة الاختبار الإحصائي كما هي في جدول (٥).

جدول (٥) معاملات الارتباط بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي

الانماط القيادية	الرضا الوظيفي	الانماط القيادية	الرضا الوظيفي
الديكتاتوري	*٠,٢٠١	الدبلوماسي	*٠,٢٤٩
الديمقراطي	*٠,٢٣٨	الحر	*٠,٢٠٢
الدرجة الكلية	*٠,٢٢٨		

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط للأنماط القيادية والرضا الوظيفي تراوحت بين (٠,٢٠٣)، (٠,٢٤٨) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥ ، ٠,٠١)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية بأشكالها المختلفة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، إلا أن درجة ارتباط النمط الدكتاتوري تعد الأقل بين الأنماط الأخرى يليه النمط الحر. ويحتل النمط الدبلوماسي أعلى درجة (٠,٢٤٩) ارتباط يليه النمط الديمقراطي (٠,٢٣٨). وهذه النتيجة لا تؤيد الفرضية الثالثة للبحث.

ولمعرفة إمكانية التنبؤ بالأنماط القيادية تنبؤاً دالاً إحصائياً بمعلومية الرضا الوظيفي، تم حساب الانحدار البسيط بين المتغير التابع لكل نمط من الأنماط الأربعة والدرجة الكلية لمتغير الرضا الوظيفي. وقد تم الاقتصار على

القيم التنبؤية للرضا الوظيفي بالنسبة للأنماط القيادية التي دخلت معادلة الانحدار البسيط وكانت قيمة "ف" لها دالة إحصائية فقط، والجدول (٦) يوضح نتائج الانحدار البسيط لمعرفة إمكانية التنبؤ بالأنماط القيادية بمعلومية الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

جدول (٦) نتائج الانحدار البسيط لمعرفة إمكانية التنبؤ بالأنماط القيادية بمعلومية الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة

الانماط القيادية	ر	ر ^٢	ر ^٢ النموذج	قيمة ف المحسوبة	B	Beta	قيمة ت	درجة الإسهام
الديكتاتوري	٠,٢٠٣	٠,٠٤١	٠,٠٣٧	**١٠,٦٨٥	٠,١٧٥	٠,٢٠٣	**٣,٢٦٩	٣,٨٪
الديمقراطي	٠,٢٣٨	٠,٠٥٦	٠,٠٥٣	**١٤,٨٢٧	٠,٢١٢	٠,٢٣٨	**٣,٨٥١	٥,٣٪
الدبلوماسي	٠,٢٤٩	٠,٠٦٢	٠,٠٥٨	**١٦,٤٠٤	٠,٢٥١	٠,٢٤٩	**٤,٠٥٠	٥,٨٪
الحر	٠,٢٠٣	٠,٠٤١	٠,٠٣٨	**١٠,٧٠٣	٠,١٨٩	٠,٢٠٤	**٣,٢٧٢	٢,٨٪
الدرجة الكلية	٠,٢٢٨	٠,٠٥٢	٠,٠٤٨	**١٣,٦٤٤	٠,١٧١	٠,٢٢٨	**٣,٦٩٤	٤,٨٪

يتضح من الجدول السابق (٦) ما يلي:

- تراوحت قيم (ف) بين (١٠,٦٨٥ - ١٤,٨٢٧) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥، ٠,٠١)، وهذا مما يشير إلى فاعلية الرضا الوظيفي في التنبؤ بالأنماط القيادية كما يوضحها الجدول السابق.
- درجة الإسهام النسبي تراوحت بين (٢,٨٪، ٥,٨٪)، وهي تشير إلى درجة الإسهام النسبي للرضا الوظيفي في تفسير تباين الأنماط القيادية لدى عينة الدراسة كما يوضحها الجدول السابق.
- تراوحت درجة معامل التفسير النهائي للنموذج (ر^٢ النموذج) بين (٠,٠٣٨، ٠,٠٥٨)، كما تراوحت قيم "ت" بين (٣,٢٦٩، ٤,٠٥٠) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥، ٠,٠١)، وهذا مما يشير إلى أن الرضا الوظيفي يكون أكثر إسهاماً في التنبؤ بالأنماط القيادية (الديكتاتوري - الديمقراطي - الدبلوماسي - الحر) والدرجة الكلية.

وتفسر هذه النتيجة بوجود علاقة ارتباطية موجبة يمكن التنبؤ بها بين الرضا الوظيفي وجميع الأنماط القيادية، وعلى هذا يمكن القول بأنه كلما زاد الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس زاد تبعاً لذلك الأنماط القيادية التي يمكن غرسها في طلابهم وبالأخص النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بما لدي الأفراد من سمات شخصية وأنماط قيادية موجودة لديهم وهذا ما أشارت إليه نظرية السمات من أن الرضا الوظيفي للأفراد يعتمد أساساً على ما لديهم من عادات وسمات شخصية وقد تكون هذه

د. خالد الشهري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ...

السمات إما عقلية أو انفعالية أو اجتماعية، وقد تأخذ أشكال مثل (مهارة الإنجاز، تحمل المسؤولية، روح المشاركة والمكانة الاجتماعية) (عثمان، ٢٠٠٣). كما أن الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية المهمة في نظره، وتكون هذه القيمة منسجمة مع حاجات الفرد (العديلي، ١٩٨١). كما أن الرضا الوظيفي الذي يحقق أعلى إنتاجه يرتبط بثلاثة مستويات وهي الثقة بين العاملين، والحدق والمهارة في التعامل، والألفة والمودة وتكوين علاقات اجتماعية قوية تشعر الفرد بالأمن والأمان (المشعان، ١٩٩٣)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عثمان، ٢٠٠٣) والتي توصلت إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والسمات الشخصية (التعاون- الانطواء والانبساط- تحمل المسؤولية والمبادرة والابتكار).

كما أن وظيفة عضو هيئة التدريس تتطلب أن يكون دائماً في تعلم مستمر فهو لا ينتظر المقابل المادي ولا تعيقه النظم واللوائح، لكي يجري بحثاً أو يؤلف كتاباً أو يقدم أي إنتاج علمي، فعادةً ما يكون تمويل هذه الأعمال من أمواله الخاصة، في ضوء ذلك فهو يكون مثابراً بطبعه في عملية التعلم - وهذا ما أشارت إليه نتيجة الفرض الأول- كما يعتمد على استخدامه للدعابة والمجازات والتوريات وإيجاد معاني للكلمات غير مألوفاً عند جمع المعلومات من مصادرها المختلفة بكل حواسه.

التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه النتائج فإن البحث الحالي يوصي بالتالي:

١. إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط وإعداد اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل الجامعة.
٢. العمل على زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس في الجوانب المادية.
٣. العمل على إيجاد بيئة تعليمية توفر الوسائل والأدوات اللازمة لاستخدام أعضاء هيئة التدريس الأنماط القيادية المرجوة أثناء عملية التعليم، وتحقيق مستوى مرتفع للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
٤. توجيه نظر المسؤولين بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل بضرورة الاهتمام برفع مستوى الرضا الوظيفي وإشاعة النمط الديمقراطي لدى أعضاء هيئة التدريس.
٥. إجراء مجموعة من البحوث العلمية والبرامج والدورات التنموية التي تهدف إلى تنمية النمط الديمقراطي لدى أعضاء هيئة التدريس ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حطب، فؤاد عبد اللطيف، وعثمان، سيد أحمد، وصادق، آمال مختار (١٩٩٧). **التقويم النفسى**. ط ٤ ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبو عيدة، كفاية (٢٠٠٦). **الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- أحمد، حافظ (١٩٩٤). **إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير**. المؤتمر السنوي الثاني الجزء الثاني، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، الإدارة التعليمية.
- الأزهري، محي الدين (١٩٩٣). **الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات**. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عريبات، بشير (٢٠١٢). **أنماط القيادة السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، واثرها على الاداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس**، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص ٧٠٥-٧٣٦.
- جبريل، مصطفى السعيد (١٩٩٥). **أنماط القادة والقدرة على التصرف في المواقف التربوية واتخاذ القرار لدى وكلاء المدرسة الثانوية في ضوء الجنس والإعداد التربوي والخبرة**. مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، ع (٢)، ص: ٤٣٧-٤٧٦.
- الحري، حمود (١٩٩٤). **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الدوسري، حسين (٢٠١٣). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين في كلية التقنية بالخرج**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا رسالة ماجستير غير منشورة.
- الخطيب، عامر (٢٠٠٤). **محاضرات في حلقة البحث العلمي**. جامعة الأزهر، غزة.
- خليفة، عبد الفتاح والملاحمة، منى (٢٠٠٩). **الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية**. مجلة جامعة دمشق، ٢٥(٤+٣)، ٢٨٩-٣٤٠.
- درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي (١٩٩٢). **أصول الإدارة العامة**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الرويلي، نواف (٢٠٠١). **الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

د. خالد الشهري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ...

الزايدي، مسفر. (١٤٣٤). واقع ممارسة إدارة الصفوف الأولية من وجهة نظر معلمها ومديري ومرشدي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.

-الشرقاوي، مصطفى خليل (٢٠٠٠). مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. القاهرة: دار النهضة العربية. الشريف، طلال (٢٠٠٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

شكري، السيد أحمد (١٩٩١). الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي وخبراتهم التدريسية. مجلة كلية التربية، جامعة قطر، ع (٨)، ص: ١٧.

عبد رب الرسول، محمود أبو النور (٢٠١٠). علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر "دراسة ميدانية". مجلة التربية، مج (١٣)، ع (٢٧)، ص ص: ١٠٣-١٥٦.

عثمان، نادية عبده (٢٠٠٣). العلاقة بين الرضا عن العمل والسمات الشخصية للعاملين في مصنع الأدوية في مدينة صنعاء. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

العديلي، ناصر (١٩٨١). الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة ولاية كاليفورنيا هبولدت.

عرفة، عبد النعيم محمود (٢٠٠٦). مدى فاعلية برنامج إرشادي في تنمية بعض المهارات القيادية لدى طلاب كلية التربية. (سالة دكتوراة غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر.

العميان، مجمل (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

غنيم، يوسف (٢٠٠٧). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مج (٩)، ع (٢)، ص ص: ٣٣-٦٦.

فرج، طريف شوقي (١٩٩٩). القيادة والسلوك القيادي، علم النفس الاجتماعي "أسسه وتطبيقاته". القاهرة: دار الفكر العربي.

فلمبان، إيناس فؤاد (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القاسم، عبد الكريم محمود (٢٠٠٥). أثر الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس في الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع (٤٥)، ص ص: ٨٧-١٣١.

مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٢)، العدد (٣)، ص ١-٣٢ (رجب ١٤٤٠هـ/مارس ٢٠١٩م)

- المخلافي، محمد (٢٠١٧). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. الدمام: مكتبة المتنبي.
- المخلافي، محمد ومرضى والشعبي (٢٠١٥). أسس الإدارة التعليمية، الدمام: مكتبة جرير.
- المشعان، عويد (١٩٩٣). دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني. الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع.
- المطيري، يوسف. (٢٠١٣). دور الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الملك خالد العسكرية، الرياض.
- المنقاش، سارة (٢٠٠٨). القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، ع (٢٨).
- النيرب، أحمد (٢٠٠٤). الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- هائم، عبد العزيز عبد التواب (٢٠٠٣). ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على المرأة في الوظائف القيادية بقطاع التأمين. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، ع (٤)، ص ٣٥٨-٤٠٦.

هاشم، زكي (١٩٨٩م). الجوانب السلوكية في الإدارة. الكويت: وكالة المطبوعات.

ياغي، محمد عبد الفتاح (١٩٨٣). مبادئ الإدارة العامة. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bitch, V. & Hog, B. (2005). Exploring Horticultural Employees Attitudes Toward Their Jobs: A qualitative analysis Based on Herzberg's Theory of Job Satisfaction. **Journal of Agricultural and Applied Economies**. 37(3), 659-671, Retrieved from: <Http://Www.Findarticles.Com>
- Chimonye, H. (1998). A study of leadership qualities of principals of good secondary school in Imo state Nigeria Erode ham University 72"PHD, **Dissertation abstracts international**, N. 102.
- Chris, W. (2002). The Leadership programme for serving head teachers: probably the world's largest leadership development initiative. **The Leadership & Organization development Journal**. 21(1), PP:13-19.
- Cooperman, D. (1999). Nurturing Innovation: how much does collaborative management help?. **The International Journal of Educational**

د. خالد الشهري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ...

- Management**, 13(3), 114 –125 .PDF created with pdf Factory trial version, retrieved from: www.pdfactory.com
- Hersey, P., Blanchard, K, & Johnson, D. (2012). **Management of organizational behavior** (10th ed.). Pearson. Amazo.
- Lerner, J. (2003). **Learning Disabilities: Theories, Diagnosis and Teaching Strategies**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Manceil, A. (1993). Principal Instructional Management and its Relation to Teacher job Satisfaction. **Dissertation abstracts international**, 53(11), P:3758.
- Quinn, V. (1995). **Applying psychology**. New York, McGraw-Hill, Inc.
- Robert, D., L. (1996): The relationship between managerial leadership Behavior, effectiveness, and success. **Dissertation abstracts international**, Vol 57 (4-A): 1730.PDF created with pdfFactory trial version. www.pdfactory.com
- Rollinson, D., David, E. & Aysen B. (1998). **Organizational Behavior and Analysis: An Integrated**. New York: Addison Wesley Longman. P137.
- Shin, H. & Reyes, P. (1991). Teacher Commitment and Job Satisfaction: Which comes first? **ERIC**, ED:338596.
- Ssesanga, K. (2005). Job Satisfaction of University Academics: Perspectives from Uganda. **Higher Education**, 50(1) PP: 33-56.
- Stewart, G. & manz, C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A/typology and interactive model. **Human Relations**, 48(7), PP: 747-770.
- Tharrington, D. (1993). Perceived Principal Leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction. **Leadership Behavior**, 53 (7), P: 2198.
- Wilson, V. (1992). A descriptive and comparative analysis of Elementary school principals' leadership styles in implementing the Effective school Correlation in a sub – Districh of the Chicago public school. PHD Loyola University of Chicago.
- Wippy, H. (2001). Leadership and Faculty Job satisfaction at the University of Guam. Doctoral dissertation the University of Nebraska – Lincoln , 2000. **Dissertation abstracts International**, No. 9992014

مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٢)، العدد (٣)، ص ص ١-٣٢ (رجب ١٤٤٠هـ/مارس ٢٠١٩م)

Woodard, D. (1994). Principals' leadership styles and teacher work motivation their relationship to middle school program implementation. **Dissertation abstracts international**, 5 (5).