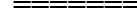




مركز الأستاذ الدكتور/ احمد المنشاوى
للتنشر العلمى والتميز البحثى
مجلة كلية التربية



أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية (دراسة ميدانية على جامعة حائل)

إعداد

د/ ماجد علي حمود مطلق الشمري

أستاذ مساعد بكلية التربية جامعة حائل

majedalialmutlaq@gmail.com

«المجلد الأربعون- العدد السابع- يوليو ٢٠٢٤ م»

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة حائل، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يهدف لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها، واشتملت عينة البحث على (٢٩٠) عضو هيئة تدريس من جميع كليات الجامعة وأقسامها الأكاديمية، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: أن أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام على الترتيب (الفكرية، الإدارية، الإنسانية، الفنية)، مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس على الترتيب (الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن العلاقات، الرضا عن تحقيق الذات، الرضا عن الراتب والترقية)، وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لسنوات الخبرة، وجود فروق دالة إحصائياً في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس، وجود فروق دالة إحصائياً في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى للدرجة العلمية، وجود فروق غير دالة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لسنوات الخبرة، وجود فروق غير دالة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس، وجود فروق غير دالة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للدرجة العلمية، وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والمهارات القيادية لرؤساء الأقسام.

كلمات مفتاحية: المهارات القيادية، الأقسام الأكاديمية، الرضا الوظيفي، الهيئة التدريسية.

The most important leadership skills of academic department heads and their relationship to the job satisfaction of faculty members (a field study at the University of Hail)

MAJED ALI H. ALMUTLAQ

Assistant Professor at the College of Education, Hail University

Hail University, Faculty of Education

Abstract:

The current research aims to identify the most important leadership skills of academic department heads and their relationship to the job satisfaction of faculty members at the University of Hail. The researcher used the descriptive approach, which aims to describe the reality of the phenomenon to be studied. The research sample included (290) faculty members from all the university's colleges and academic departments. The researcher also used the questionnaire as a tool for collecting data, and the most important results were: that the most important leadership skills of department heads, in order (intellectual, administrative, humanitarian, and technical), were the level of job satisfaction among faculty members, in order (satisfaction with working conditions, satisfaction with relationships, satisfaction On self-actualization, satisfaction with salary and promotion), there are statistically significant differences between the averages of the responses of the research sample in the leadership skills of academic department heads due to years of experience, there are statistically significant differences in the leadership skills of academic department heads due to the nationality of the faculty member, and there are statistically significant differences in The leadership skills of academic department heads are due to the academic degree. There are non-significant differences in job satisfaction among faculty members due to years of experience. There are non-significant

differences in job satisfaction among faculty members. Faculty members are attributed to academic degrees, and there is a statistically significant correlation between job satisfaction among faculty members and the leadership skills of department heads.

Keywords: leadership skills, academic departments, job satisfaction, Faculty members.

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفاءة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها. (أحمد، ٢٠٠٦، ٣٣)

والقيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية فهي فن التأثير والتأثر في الآخرين، وهي علاقة تبادلية تفاعلية بين قائد يستطيع بإمكاناته وقدراته ومهاراته التأثير في سلوك المرؤوسين للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبين مرؤوسين يتحملون المسؤولية. (سليمان، ٢٠١٠، ٢٥٧)

حيث أن الجامعة إحدى المؤسسات المجتمعية التي تعمل على خدمة المجتمع من خلال إثرائه بالمهام والطاقات البشرية، والاحتياجات والمتطلبات المتخصصة بأسلوب موجه ومدرس يغطي احتياجات التنمية الشاملة ومتطلباتها، وانطلاقاً من تلك الأهمية التي تحتلها الجامعة لكونها مؤسسة تربية اجتماعية من بين المؤسسات الاجتماعية الأخرى لا بد لها أن تستند إلى قيادة إدارية حكيمة تسعى بموجبها لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع بناءً على العلاقة القائمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (صبيح، ٢٠٠٩، ٥٣)

ويقع على عاتق رؤساء الأقسام مسؤولية كبيرة في إدارة الأقسام حيث يعتبر رئيس القسم المسؤول الأول عن إدارة القسم وتطويره من أجل تحقيق أهداف الكلية والجامعة لذلك يجب أن يمتلك رؤساء الأقسام مهارات تجعلهم قادرين على تحقيق رسالة الكلية بصفة خاصة والجامعة بصفة عامة وتحقيق أهداف القسم الأكاديمي بكفاءة وفاعلية، حيث يعتبر رئيس القسم قائداً إدارياً وأكاديمياً من خلال المنصب الذي يشغله والواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه. (عمر، ٢٠١٥، ٤)

كما يشير **وبير وروجرس (٢٠١٨، ٤٥)** أن القيادة هي العنصر الأساسي للمؤسسات التعليمية حيث أصبحت قيادة النظام التعليمي اليوم أكثر أهمية عما سبق، وذلك لأن الكليات تحتاج إلى قيادة ومدراء ومسؤولين أقوياء وفعالين ولديهم رؤية واضحة ومميزة وعلى استعداد لتعزيز مستوى عالي 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 الافراد الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة مما يؤثر على أدائهم ورضاهم عن وظائفهم.

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 مؤشر مهم لكيفية إدراك الموظفين لوظائفهم والقيام بأداء العمل مثل المواطنة التنظيمية والغياب ودوران الاعمال.

حيث أن الوصول الأداء مميز للعاملين يعتمد على توافر قدر مقبول من الرضا الوظيفي عما يقومون به من أعمال، وكلما زاد مؤشر الرضا في العمل كلما كان لدي الفرد العامل توافر داخلي ينعكس بدوره على أدائه في المؤسسة التي يعمل بها. (جاد الرب، ٢٠١٠، ٣٨)

وقد توصل وليامز (٢٠١٦، ٤٤) في دراسة له أن القيادة الناجحة تؤدي إلى خلق نتائج عمل إيجابية وتحسين الأداء في مكان العمل، حيث أن أسلوب 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 الأخر.

ويرى الباحث أهمية العمل الذي يقوم به رئيس القسم في تنسيق جهود العاملين إلا أن القليل من الدراسات التي اهتمت بالبحث في المهارات القيادية في رئيس القسم باعتباره قائد إداري.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث الحالية في احتياج المؤسسات التربوية إلى رؤساء أقسام قادرين على تنظيم شؤون الأقسام من خلال ممارستهم لمهارات قيادية لا أن يكونوا مدراء ينظرون لمهمة رئيس القسم أنها وظيفة إدارية يقوم من خلالها رئيس القسم بتطبيق الأنظمة وإصدار الأوامر.

وبهذا فإن امتلاك رئيس القسم للعديد من المهارات يساعد في إدارة القسم بشكل أفضل من الناحية الأكاديمية وصولاً للأهداف العملية التربوية وذلك من خلال التواصل والتشارك مع أعضاء هيئة التدريس من أجل التطوير التربوي حسب أهداف القسم وحاجات أعضاء هيئة التدريس.

وفي ضوء الأهمية المتزايدة لموضوع المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وضعف خبرات رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية مما يؤثر على مستوى مهارات الإدارة الجامعية لديهم، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، وقد يكون لدى الباحث إحساس قوي بأهمية طرق مداخل جديدة في القيادة والسلوك التنظيمي كمدخل للمهارات القيادية والرضا الوظيفي.

وبذلك فقد برزت فكرة دراسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية، ومن خلال هذا البحث سنحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما الواقع الفعلي للمهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل؟
- ٢- ما الواقع الفعلي للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل؟
- ٣- هل توجد فروق دالة إحصائياً في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لسنوات الخبرة؟
- ٤- هل توجد فروق دالة إحصائياً في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس؟
- ٥- هل توجد فروق دالة إحصائياً في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى للدرجة العلمية؟
- ٦- هل توجد فروق دالة إحصائياً في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لسنوات الخبرة؟
- ٧- هل توجد فروق دالة إحصائياً في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس؟
- ٨- هل توجد فروق دالة إحصائياً في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس؟
- ٩- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

مصطلحات البحث:

المهارات القيادية:

عرفها خالد أحمد (٢٠١٣، ٨) بأنها مجموعة السلوكيات والمهارات الفنية والإنسانية والفكرية التي يمارسها رئيس القسم خلال إدارته للقسم والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس، وقد تم قياسها من خلال أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

ويعرفها الباحث إجرائياً: هي مجموعة من السلوكيات والمهارات الإدارية الفنية والإنسانية التي يمارسها رئيس القسم خلال إدارته للقسم والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس ويتم قياسها من خلال أداة الدراسة التي أعدت لهذا الهدف.

رؤساء الأقسام الأكاديمية:

عرفها عثمان عمر (١٠، ٥١٤٣٧) هم اعضاء هيئة تدريس ممن يصدر لهم قرارات تكليف أو تعيين من مدير الجامعة لقيادة أقسامهم سواء كان القسم علمياً أو إنسانياً بمختلف بكليات الجامعة بشطريها الطلاب والطالبات.

ويعرفها الباحث إجرائياً: هم من يقومون برئاسة أو الاشراف على الاقسام من الأساتذة أو الأساتذة المتفرغين أو الأساتذة المساعدين ممن يقومون بعمل رئيس القسم من النواحي العلمية والمالية والإدارية طبقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل الجامعي.

الرضا الوظيفي:

يعرفها وليد حليم (٢٠١١، ١١١) هي مدي الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يتحقق من عمله، فكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كان غير راضي عن عمله.

ويعرفها الباحث إجرائياً: هي حصيلة الشعور الوجداني الذي يتولد لدى عضو هيئة التدريس في أثناء قيامه بالعمل المطلوب، إذ يسهم هذا الرضا في تحقيق الاستقرار النفسي والسعادة في العمل، أو عدمه.

أعضاء هيئة التدريس:

تعرفه سحر محمد (٢٠١٥، ١١) بأنه هو الشخص الذي يحمل درجة الدكتوراه من الأساتذة والأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين، ويعمل في إحدى الجامعات ويؤدي أدوراً ومهاماً أساسية تتمثل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

ويعرفها الباحث إجرائياً: هو ذلك الشخص الذي ينتمي لمؤسسة علمية أكاديمية جامعية ويكون مؤهلاً من خلال حصوله على (ترقية الدكتوراه أو الأساتذة) علمياً ومهنياً لممارسة مهام توصيل المحتوى والرسالة العلمية وفق التخصص الدقيق والدرجة العلمية له داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة.

جامعة حائل:

هي جامعة سعودية تقع بمنطقة حائل شمال المملكة العربية السعودية، وهي تحت إشراف وزارة التعليم العالي السعودية، تأسست الجامعة بمرسوم ملكي ٣٠ جمادي الآخر ١٤٢٦هـ (الموافق ٧ يونيو ٢٠٠٥م لتشكيل إضافة جديدة إلى عقد الجامعات السعودية).

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

التعرف على أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة حائل.

أهمية البحث:

تكون أهمية الدراسة في كونها تبحث في موضوع بالغ الأهمية وهو موضوع المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل وكذلك لأهمية المركز الوظيفي الذي يحتله رؤساء الأقسام والتي تعد مؤسسة تربوية اجتماعية ومصدراً لأفكار التجديد ولا يمكن أن تؤدي هذه المؤسسة دورها إلا بإتباع نظام إداري متكامل واتصال فعال وتخطيط سليم، وتعتبر القيادة هي محور العملية الإدارية لتؤدي دور فاعلاً في كل جوانب العملية الإدارية والتي يمثل رؤساء الأقسام دوراً كبيراً فيها.

وتمكن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

أ- الأهمية النظرية:

- 1- تركيزها على موضوع المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل لتوفير معلومات حول هذا الموضوع وهو مطلب مهم لرؤساء الأقسام.
- 2- إلقاء الضوء على أهمية الفئة المستهدفة من الدراسة والمتمثلة في رؤساء الأقسام الأكاديمية ودورهم المحوري في قيادة أقسامهم وتنظيم أعمالها وتحسين أدائها، بالإضافة إلى كونهم أبرز عوامل التغيير في الجامعات، وبالتالي قد تساعد نتائجها في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتطوير الأداء القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل.
- 3- قد تفيد المسؤولين في جامعة حائل وتوجيه اهتمامهم نحو المهارات القيادية والرضا الوظيفي ودمجها ضمن برامج التنمية المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
- 4- فتح آفاق جديدة حول أهمية المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام لتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

ب- الأهمية التطبيقية:

- 1- قد يتيح هذا البحث المجال لاستخدام برامج ذات فعالية في مجال المهارات القيادية والرضا الوظيفي.
- 2- يساهم هذا البحث في فتح المجال أمام باحثين آخرين في تناول دراسات لأهمية المهارات القيادية وعلاقتها لتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعات السعودية.

٣- قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن ان تساعد في تطوير الأداء القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

المبحث الأول: المهارات القيادية:

مفهوم المهارات القيادية:

يقصد بالمهارات القيادية ما يمارسه القائد من سلوكيات متخصصة للتعامل بكفاءة وفاعلية مع كافة المواقف الإدارية التي تواجهه، والمتضمنة الطرق والإجراءات والتقنيات الضرورية والتواصل بمهارة مع المرؤوسين. (عسيلان، ٢٠١٧، ٢٢)

وتعتبر هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج اعلي وأفضل مما استخدم في الأداء من الموارد والإمكانيات. (السلمي، ١٩٩٩، ٢٣)

ويشير عادل محمد (٢٠٢٠، ٧٢) بأنها مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها القائد وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المؤسسة التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة وتشمل المهارات الذاتية والفنية الإنسانية والفكرية بالإضافة إلى المهارات الإدارية.

أنواع المهارات القيادية:

تناولت دراسات في هذا الموضوع على تجميع قائمة محددة ومتراطة، حيث يوجد اختلاف بسيط بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القائد التربوي فنجد أن مجموعة منهم مثل: اسماعيل دياب (٢٠٠١م)، محمد حسن (٢٠٠٤م) قد قسمت المهارات القيادية اللازم توافرها لدى رجل القيادة إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

١- المهارات الفنية.

٢- المهارات الذاتية.

٣- المهارات الفكرية.

وقد لخص نواف كنعان (١٩٨٠، ٦٧) إلى مجموعة من المهارات والمقومات القيادية بعد قيامه بعدد من الدراسات شملت مجتمع كبير من مديري الأعمال الناجحين هي:

- ١- المهارات الذاتية: وتشمل على السمات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة، الابتكار، ضبط النفس.
 - ٢- المهارات الفنية: وتشتمل على القدرة علي تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.
 - ٣- المهارات الإنسانية: وتشتمل على الاستقامة والأمانة، الإخلاص، القدرة على التعامل مع الأفراد.
 - ٤- المهارات الذهنية: تشتمل على نوعين من المهارات.
 - ١- المهارات السياسية.
 - ٢- المهارات الإدارية.
- أولاً: المهارات الإدارية:**

يشير نواف كنعان (٢٠٠٢، ٣٣٠) أن المهارات الإدارية تتمثل في قدرة القائد علي فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده، بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين، إذ أنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

وتنتبثق المهارات الإدارية إلى أربع مهارات للقيادة وهي صنع القرار، وإدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات واللجان، وإدارة التغيير.

ثانياً: المهارات الإنسانية:

يعرفها محمد العميرة (٢٠٠٩، ١٠٢) بأنها قدرة القائد علي التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وبث روح العمل الجماعي بينهم.

هي المهارات التي يمكن القائد من استيعاب سلوكيات العاملين ودوافعها وما يؤثر عليها وتفهم العلاقات المختلفة في التنظيم، لأن إلمام القائد بأبعاد السلوك الإنساني تيسر له فهم نفسه ومرؤوسيه مما يعين على إشباع الحاجات المختلفة وإنجاز الأهداف المشتركة. (حسن أحمد، ٢٠٠٥، ٢٥١)

كما أنها المهارات الأكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً، إذ تقيس قدرات القائد في تعامله مع الأفراد وهذا في حد ذاته أكثر صعوبة من تعامله مع الأشياء، كما تعتمد على التزام القائد بالصبر والتقدير والتعامل بإنسانية في المواقف التي تستدعي إيجاد جو تسوده المحبة والعمل التعاوني المثمر، مما يدفع بالعاملين للإخلاص في أداء مهماتهم، وتقديم المزيد من العمل الناجح المتميز. (عبير مرشد، ٢٠١١، ٤٥)

حيث انه لا يأتي المدير الناجح إلا بعد قيامه بدوره تجاه تنمية العلاقات الإنسانية التي أشار إليها عبد الحميد المغربي (٢٠٠٦، ٣٩) وتتمثل فيما يلي:

- توفير الجو العائلي والاستقرار النفسي بين الأعضاء العاملين بالمدرسة.
- احترام شخصية الفرد (المعلم – الطالب- الموظف) من خلال آرائه ومعتقداته وميوله.
- تشجيع جميع أوجه النشاط الاجتماعي التي تقوي العلاقات بين العاملين وتنمية روح التعاون والثقة فيما بينهم.
- توثيق الصلة بين الجامعة والمجتمع الذي نعيش فيه وتعريفه برسالة الجامعة وأهدافها وبرامجها.
- الاستفادة قدر الإمكان من المصادر المالية والبشرية في المجتمع وتسخيرها لصالح العملية التربوية والتعليمية.

ثالثاً: المهارات الفنية:

يعرفها طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٩، ١٤٠) بأنها القدرة على استخدام الأساليب الخاصة بمجال تخصص معين وعلي هذا فمدير المدرسة يجب أن يحرز نوعين من هذه المهارات اولهما مهارات استخدام المهارات الفنية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، الاتصال، المتابعة، التقويم. وثانيهما مهارات التعليم والتدريس مثل مهارة إدارة الصف وطرق التدريس واستخدام الوسائل المعينة والتقويم.

وإن أهمية المهارة الفنية للقائد التربوي في الإدارة تكمن أثرها في تحسين إنتاجية الموظفين، وأدائهم الوظيفي، وزيادة رضائهم الوظيفي، وولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها، وتعني المهارة الفنية الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان ودراية. (المغربي، ٢٠٠٦، ٤٠)

وقد أكد مؤيد الساعدي وعلي محمود وسعد علي (٢٠١٣، ١١) على أهمية هذه المهارة بانها تعد علي جانب كبير من المهارات القيادية ذات الأهمية للقائد لأنه على اتصال مباشر بمروسيه القائمين بالعمل، لذا فإن من واجبه أن يكون على وعي تام بأهداف العمل وطبيعته وموصفاته وطرق إنجازه والصعوبات، واختصاصات كل فرد والدور الذي يسهم في إنجاز العمل.

رابعاً: المهارات الفكرية:

تعني القدرات المتعددة التي يتمتع بها القائد والمتضمنة الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والمرونة التي تدفع به لتقبل جميع الأنماط والشخصيات المختلفة والعمل على تطويرها والرقي بها لمسيرة العصر بطروفه ومتطلباته ولمواكبة المنظمات المتميزة في الميدان. (عابدين، ٢٠١٤، ٥٩)

والمهارات الفكرية يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل فالخطة التي تقوم على دراسة الواقع والامكانيات المتوفرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره ويتوقع من القائد التربوي ألا يكون حالماً في خطته كما لا ينتظر منه أن يكون يائساً من إمكانيات التطور، فتكون تصورات قائمة على الجراءة مع قليل من الأخطار. (عريفج، ٢٠٠٧، ١٠٩)

ومن المهارات الفكرية التي ينبغي أن يمتلكها القائد التربوي التي حددها إسماعيل دياب (٢٠٠١، ١٩٠) والتي تتمثل في:

- الإلمام الجيد بأبعاد ونماذج العملية التعليمية والتربوية المختلفة من مدخلات ومخرجات وعلاقات بعضها لبعض.
- الإدراك الجيد والتصور الأفضل للآراء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية من جهة وعناصر العملية الإدارية من جهة أخرى والعلاقة الارتباطية فيما بينهما.
- القدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاءات الكمية وفي استنتاج المؤشرات الدالة علي مدي كفايات الداخلية والخارجية للعملية التعليمية.
- أن يمتلك الخيال الإبداعي ليستطيع تكوين فكرة سليمة ورؤية متكاملة عن المؤسسة التي يديرها.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

تعريف الرضا الوظيفي:

يعرفه محمد موسى (٢٠١٤، ٧٨) بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

كما يعرفه رجم خالد (٢٠١٢، ٨٤) هو مجموعة من اتجاهات (ميل مستقرة إلى حد كبير) الفرد ناحية عملهم تعبير عن السعادة التي تحقق عن طريق العمل وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله.

وبين هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية تتمثل في مشاعر الارتياح والسعادة نحو العمل، إلا أن هذه الحالة النفسية تتميز الاستقرار النسبي وذلك لما تحدثه التغيرات في ظروف العمل على هذه الحالة النفسية مثل الصراعات والحوادث.

أهمية الرضا الوظيفي:

يجمع المهتمون بشؤون الإدارة الحديثة والاقتصاد المعاصر على أهمية الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها لارتباطه بالبعد الاجتماعي والثقافي والنفسي للأفراد. (أبو خضير، ٢٠١٨، ٥٧٢)

نظراً لأن العنصر البشري يعد حجر الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة فإن إشباع حاجاته لا يؤدي إلى زيادة إنتاجية مستوي أدائه وتحسينه فحسب بل يؤدي أيضاً إلى رفع معنوياته ويعد العمل مصدراً أساسياً لإشباع الحاجات وتحقيق الرضا لدى العاملين. (الدعيس، ٢٠١٦، ١٤٦)

وقد زاد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التربوية وغير التربوية، انطلاقاً من أن هناك علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى إنتاجية العاملين، ولا شك في أن العمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يشكل عاملاً أساسياً في زيادة فاعلية الأداء المؤسسي، وبالتالي السعي نحو التطوير والتجديد. (الجلابنة، ٢٠١١، ١٩٤)

لذا يشير **عصام عيطة** (٢٠٢٠، ١٢٥٨) على من يرغب في زيادة إنتاجية مؤسسته الاهتمام بالإنسان العامل كأحد عناصر الإنتاج وذلك بتوفير فرص النجاح للأفراد بحسن اختيارهم لشغل الوظائف والحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات والمعارف والقدرات المختلفة بعد تعيينهم، كما ينبغي الاهتمام بتوفير دافع للعمل بما يحقق رضا العامل عن أدواره التي يقوم بها والعائد الذي يحصل عليه مقابل ذلك.

كما يشكل الرضا الوظيفي أحد أهم المكونين الأساسيين للتوافق المهني، فالرضا هو المكون الأول يشمل الرضا الإجمالي عن العمل، والرضا عن مختلف بيئة عمل الفرد (مشرفه، زملائه، المؤسسة التي يعمل فيها، ساعات عمله، الأجر، نوع العمل)، كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته ويشمل اتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناس الناجحين الذين يعملون في مهنته، أما المكون الثاني هو الإرضاء فإنه يتضح من إنتاجيته وكفايته ومن الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفه وزملائه والمؤسسة التي يعمل بها. (علي، ٢٠٢٠، ٦٣١)

ومما سبق يخلص الباحث إلى القول بأن أهمية الرضا الوظيفي تنطلق من أهمية العنصر البشري وأن أهمية الرضا الوظيفي وفوائده تنعكس إيجابياً على الفرد والمنظمة والمجتمع، وبالتالي فإن الاهتمام بالرضا الوظيفي ليس ترفاً، وإنما ضرورة تبرزها الآثار الإيجابية للشعور بالرضا الوظيفي.

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي:

موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظراً لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لأن ذلك من شأنه إحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغين علي مستوى الفرد والمؤسسة وكذا المجتمع. (ستي سيد، ٢٠١٧، ٥)

وتذكر فوزية بنت سعد (٢٠١٣، ٣٦٢) يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- ١- تعدد مفاهيم طرق القياس.
 - ٢- غالباً ما ينظر للرضا الوظيفي انه موضوع فردي، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.
 - ٣- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني.
 - ٤- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.
 - ٥- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
 - ٦- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى.
- لذلك يتضح الباحث أن الرضا الوظيفي متعدد الخصائص والسمات، وأن آلية أو كيفية حدوث الرضا الوظيفي يتلخص في أن رغبة الفرد لإشباع حاجاته تولد لديه الدافعية التي تحرك أداءه الذي يشبع تلك الحاجات، وبالتالي يتحقق الرضا الوظيفي وما يترتب عليه من فوائد ومزايا للفرد والمنظمة التي يعمل بها.

رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي ومحدداته.

يشير عصام عطية (٢٠٢٠، ١٢٧٥) من الطبيعي أن يختلف الناس في درجة الرضا عن العمل أو عدمه باختلاف طبيعة الفرد نفسه وطبيعة شعوره ببيئة العمل المحيطة به، وكذا بسبب اختلاف المعاملة التي يلقاها كل فرد من رئيسه، واختلاف علاقة كل منهم بزملائه، وتفاوت فرص الترقى والتقدير الذي يلقاه إلى غير ذلك من العوامل.

وبالتالي يمكن القول "إن رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره نتاجاً لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها، ونحو الحياة بوجه عام.

(قلبي، عبدالمجيد، ٢٠٠٥، ٢٥٩)

ويستنتج الباحث أن عوامل الرضا الوظيفي ومحدداته تمثل مجموعة عناصر أو متطلبات متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة ومتشعبة ومتعددة الجوانب، يؤدي توفرها إلي زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.

لذلك تري ليلي عبد الوارث (٢٠١٦، ٢٧٠) أن العمل المتنوع ينتج عنه مستوى أعلى من الرضا كما ان الظروف المحيطة ببيئة العمل من التهوية والإضاءة والأدوات والأجهزة المستخدمة وكم العمل وحجم الإدارة، فكلما كان حجم الإدارة صغيراً زاد التعاون بين الموظفين وازدادت العلاقة الشخصية والوظيفية بينهم، وبالتالي ارتفعت روح الانتماء للجماعة والعمل، فزاد الشعور الوظيفي لديه، يضاف إلى أهمية المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة كمحدد مهم للرضا الوظيفي، وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل، ومن المحددات الرئيسية أيضاً التي تحتل الصدارة للرضا الوظيفي نمط الإشراف أو نوع القيادة في العمل، فقد حدد علماء الإدارة والعلوم الإنسانية أن هناك علاقة قوية بين النمط السائد للقيادة أو الإشراف والرضا الوظيفي عند الفرد، وهذه العلاقة طردية قوية.

وتشير بعض الدراسات إلى أن محددات الرضا الوظيفي تتمثل في:

- الأجر.
 - الترقية.
 - العوامل الاجتماعية وتشمل جماعة العمل والثقافة العملية.
 - الاتصالات في العمل (الاتصال التنظيمي)
 - نمط الإشراف.
 - العوامل الشخصية وتشمل: السن، الجنس، المستوى التعليمي، والأقدمية في العمل والمنطقة السكنية.
 - العوامل المرتبطة بالعمل وتشمل: ساعات العمل، محتوى العمل، استخدام الفرد لقدراته، خبرات النجاح والفشل.
 - العوامل الفيزيائية وتشمل الضوضاء، الإضاءة، تلوث الهواء الداخلي. (بشوع، ٢٠١٥، ٨٧)
- المبحث الثالث: المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية:

تمثل الجامعة قمة الهرم التعليمي وأهم المراحل التعليمية، حيث تناط بها مسؤوليات ومهام وأدوار بالغة الأهمية، يأتي في مقدمتها الدور المحوري الذي تقوم به في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع.

لذلك يشير **علي بن محمد** (٢٠٠٨، ٧٤) أن الجامعات مركز العلم والنور، والمنير الذي تنطلق منه آراء العمل والبحث والمكانة العلمية المرموقة، للإسهام في تبصير الشعوب وتطوير الإنسانية وسد مجال العمل من خلال تأهيل الأفراد المدربين والقادرين على القيام بالمهام المطلوبة منهم علي أكمل وجه ممكن.

ويرى **بسام محمد** (٢٠١٨، ٥٧٣) أن الجامعات من أكثر المنظمات التي يتعين على المسؤولين فيها الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في ظل ما يشهده العالم من متغيرات في مجال التكنولوجيا، والاتصال، والاقتصاد لضمان سلامة أداؤها، الذي يكفل مخرجات سليمة مؤهلة قادرة على الإسهام ببرامج التطوير والتنمية والبناء، خاصة إذا عرفنا أن مستوى ودرجة رقي المجتمع بكل أبعاده الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والفكرية والإبداعية تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة مخرجات مؤسسات التعليم العالي، كما أن الموارد البشرية الكفوة في المستويات الاستراتيجية هي القادرة على خلق مواءمة بين مخرجات الجامعات من جهة وحاجات السوق من جهة أخرى.

حيث تلعب الأقسام الأكاديمية دوراً مهماً في إنجاح مؤسسات التعليم الجامعي، ويسند لرؤساء الأقسام الأكاديمية مهام متعددة، منها إدارة الشؤون المالية وتنفيذ اللوائح والأنظمة الداخلية المتعلقة بالواجبات والإشراف على تطوير المناهج وتقييم اعضاء هيئة التدريس. (Amir and pihie, 2012, 186)

ويذكر **محمد يوسف** (٢٠١٥، ٣٨) تعد وظيفة رئيس القسم في الجامعات واحدة من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات، حيث إن له الدور الأكبر في تحديد مواصفات مؤسسات التعليم العالي من حيث الأداء والإنتاجية، كما يمارس مسؤوليات عدة، تتضمن إنجاز العديد من المهام والمسؤوليات التي تسهم بصورة فاعلة في تطوير القسم والكلية والمؤسسة الأكاديمية.

إلى جانب ذلك فإن معظم القرارات الإدارية تتخذ علي مستوى القسم، ثم يوافق عليها مجلس الكلية فمجلس الكلية فمجلس الجامعة وإن اقتضي الأمر إجراء بعض التعديلات فلا يتم ذلك إلا بعد الرجوع إلي القسم مرة أخرى. (الدهشان، السيسي، ٢٠٠٥، ٩٩)

وتري **ندى زويد** (٢٠١٩، ١٥٠٣) أن رؤساء الأقسام بالكليات والجامعات والمؤسسات التربوية هم القلب النابض للعملية الإدارية وعن طريق أدائهم وقيادتهم تتحول أقسامهم من الحالة الساكنة إلى الحالة التي تتبعث منها الديمومة والاستمرارية وبالتالي يمكن اعتبار رئيس القسم الأكاديمي قائداً إدارياً وتعليمياً.

حيث أصبح ينظر للقيادة الادارية في اي مؤسسة مهما كان طابعها بأنها وراء فعالية او فشل المؤسسة في تحقيق اهدافها وهذا ما ينطبق على الجامعة فهي كغيرها من المؤسسات حيث تأتي الجامعة في قمة الهرم التعليمي فلا يمكن الاستغناء عنها في اي مجتمع من المجتمعات فهي تساهم في تنمية وتطوير المجتمع فكريا وعلميا، والجامعة كفضاء لإنتاج المعارف اصبحت تعمل على تكوين الطالب بمؤهلات علمية وعملية وفقا لتطلعاته كما تحقق احتياجات المجتمع حيث تتيح للطالب المجال للتعبير عن مواهبه في اطار تنميته لمجتمعه فالجامعة كباقي المؤسسات لها اهداف لذى يتوجب عليها القيام بمجموعة متكاملة من الممارسات الادارية التي تسهل عليها الوصول لما تسعى اليه. (شونوفي، ٢٠١٩، ١٤)

ويذكر عبدالله بن محمد (٢٠١٤، ٦٣٦) أن المهارات القيادية التي ينبغي أن يمتلكها رئيس القسم أكثر صعوبة من نظيراتها الإدارية لأن الشخص القيادي يجب أن تكون له رؤية يحدد من خلالها إلى أين يريد أن يصل وربما على القدر نفسه من الأهمية من سينضوي تحت لواء قيادته لذا فعلى رئيس القسم كقائد أن يعمل على إيجاد رؤية جماعية بالتعاون مع الآخرين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

والرضا الوظيفي هو مفتاح في الحياة الوظيفية وأساس التقدم والنمو للمنظمات والمؤسسات وخاصة الجامعات إذ أن رضا الموظف عن عمله ووظيفته يؤدي إلى فاعلية أدائه الوظيفي، وتحسين الإنتاج والإنجاز الوظيفي له، فضلاً عن ولائه التنظيمي لجامعته التي يعمل بها. (العمرى، ٢٠١٥، ٣٥٠)

ويضيف سعود بن محمد (٢٠١٦، ٤٠٥) أن رضا عضو هيئة التدريس عن عمله يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي وزيادة ولائه وأدائه الوظيفي ويرتبط الرضا الوظيفي بنجاح عضو هيئة التدريس في عمله، إذ يعتبر النجاح في العمل المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساس تقييم المجتمع لأفراده كما أنه يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مجالات حياته الأسرية والاجتماعية ويزيد رضا عضو هيئة التدريس عن عمله في مدى كفاءته في العمل، وحرصه عليه ويزداد جهده في عمله بزيادة ما يوفره العمل له من إشباع حاجاته الأولية والثانوية وتلبية رغباته وتحقيق أهدافه.

لذلك يستنتج الباحث أنه يمكن تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعملية التعليمية وسعي القيادة الأكاديمية لإشباع حاجات الأعضاء وتلبية رغباتهم وتبني أفكارهم الإبداعية.

الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بمجال البحث الحالي ومن خلال ما توصل اليه من دراسات سوف يعرض الباحث الدراسات مرتبة من الأحدث للأقدم:

١- دراسة (أبو بطنين، ٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، والتعرف علي الكسف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى للقيادة التحويلية تعزي لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والدرجة العلمية، والتخصص، والكلية)، التعرف علي مستوى الرضا الوظيفي لدي أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات وتكونت عينة البحث من ١٧٠ عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت أهم النتائج: الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى للقيادة التحويلية في المجالات جميعها هو ٣.٩٤ أي بدرجة كبيرة، الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى الرضا الوظيفي لديهم في المجالات جميعها هو ٣.٦٨ بدرجة كبيرة.

٢- دراسة (أبو إدريس، ٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف علي درجة توافر مهارة الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، التعرف علي درجة توار مهارة التفويض لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف علي درجة توافر مهارة اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، التعرف علي درجة توافر مهارة التحفيز لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من ٤٠ عضو من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت أهم النتائج: أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مهارات القيادة التربوية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الخرطوم جاءت بدرجة كبيرة ولعل السبب في ذلك يرجع إلى اهتمام إدارة الكلية بمهارات القيادة وميلها إلي جماعية العمل وإشراك أعضاء هيئة التدريس فيه بعيداً عن التسلط والإقصاء في العمل.

٣- دراسة (البرعي، ٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمملكة العربية السعودية، والكشف عما إذا كان هناك فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (النوع، والجنسية، والدرجة الوظيفية، والتخصص الأكاديمي، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من ٣١٩ عضو هيئة تدريس بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز السعودية، طبقت عليهم استبانة، وكانت أهم النتائج: وجود تأثيرات دالة إحصائياً لمتغيرات (الجنسية، والدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة) على أبعاد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية.

ثالثاً: إجراءات البحث:

منهج البحث:

قد استعان الباحث بالمنهج الوصفي لأنه المنهج الأنسب لمثل هذا النوع من البحوث التربوية والذي يهدف لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها بواسطة استجواب جميع أفراد عينة البحث.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل والبالغ عددهم (١١٢٠) عضو هيئة تدريس.

عينة البحث:

اشتملت عينة البحث على (٢٩٠) عضو هيئة تدريس من جميع كليات الجامعة وأقسامها الأكاديمية وتم تحديد عينة البحث باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون، كما تم اختيار عينة استطلاعية قوامها (٢٢) عضو هيئة تدريس من خارج العينة الأساسية ومن مجتمع البحث، وتم استبعاد عدد ١٦ استجابة لأعضاء هيئة التدريس نظراً لعدم الدقة في الاستجابة عن الاستبيان.

أدوات البحث:

استخدم الباحث في هذا البحث استبيانين كأداتين رئيسيتين لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة لأنها تعد من أهم أدوات المنهج الوصفي حيث قام الباحث بتصميم استبيانين وتوزيعهما على أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل وفق الخطوات التالية:

١- بعد الاطلاع على الأدب التربوي في المجال والدراسات السابقة مثل دراسة خالد أحمد (٢٠١٢)، دراسة عباس عبدالشريف (٢٠١٣)، ودراسة عثمان عمر (٢٠١٥)، ودراسة باسم إبراهيم (٢٠١٨)، ودراسة عادل محمد دفع الله (٢٠٢٠)، دراسة مسفر بن عبد الرحمن (٢٠٢١) بسام محمد (٢٠١٨)، ودراسة ستي سيد (٢٠١٧)، ودراسة هانم مصطفى (٢٠٢٠)، ودراسة أسماء بشوع (٢٠١٥)، ودراسة مصطفى طلال (٢٠١١)، ودراسة محمد ناجي (٢٠١٦)، ودراسة سعود بن محمد (٢٠١٦)، دراسة نبيلة علي (٢٠١٥)، ودراسة ندى زويد (٢٠١٩) حيث تم تحديد محاور الاستبيانين ومن ثم قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيانين ثم وضع الاستبيانين في صورتها الأولية.

٢- ثم تم عرض الاستبيانين على بعض مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية وعددهم (٩) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات.

المعاملات العلمية لاستبيان المهارات القيادية:

استخدم الباحث صدق المحكمين حيث قام الباحث بإعداد استمارة استطلاع رأى الخبراء حول محاور الاستمارة لإبداء الرأي في مدى مناسبتها لموضوع البحث، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية وعددهم (٩) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المحاور وتوصل الباحث إلى أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٤٤.٤٤% : ١٠٠%)، وأرتضى الباحث قبول نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وبذلك تم التوصل إلى المحاور النهائية للاستبيان وعددها ٤ محاور.

ومن خلال الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث تم صياغة مجموعة من العبارات وكذلك تحديد الشكل العام للاستبيان، وقد راعى الباحث عند صياغة عبارات الاستبيان أن تكون العبارات سهلة وبسيطة ومفهومة.

ثم قام الباحث بعرض تلك العبارات على مجموعة من السادة الخبراء في مجال الادارة التربوية قوامها (٩) خبراء وذلك للتعرف على مدى صلاحية العبارات وتوصل الباحث إلى أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة لمحاور الاستبيان تراوحت ما بين (٥٥.٥٦%، ١٠٠%)، وأرتضى الباحث قبول نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وبذلك تم التوصل إلى تعديل صياغة بعض العبارات وكذلك استبعاد (٣) عبارات لم تحصل على النسبة المحددة، وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (٥٤) عبارة.

كما استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٢) عضو هيئة تدريس من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، واتضح أن معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور وبين المحاور والمجموع الكلي للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٧٣ : ٠.٩٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للعبارات مع المحور وللمحاور مع المجموع الكلي للاستبيان.

وبعد التأكد من صدق الاستبيان استخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق لحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان وتم التطبيق على عدد (٢٢) عضو هيئة تدريس من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية وإعادة التطبيق على نفس المجموعة من بعد فترة زمنية أسبوعين تقريباً وتحت ظروف موحدة، واتضح أن معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني تراوحت ما بين (٠.٧٣ : ٠.٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستمارة، وبذلك يصبح الاستبيان في صورته النهائية وصالح للتطبيق.

المعاملات العلمية لاستبيان الرضا الوظيفي:

استخدم الباحث صدق المحكمين حيث قام الباحث بإعداد استمارة استطلاع رأى الخبراء حول محاور الاستمارة لإبداء الرأي في مدى مناسبتها لموضوع البحث، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية وعددهم (٩) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المحاور وتوصل الباحث إلى أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٥٥.٥٦% : ١٠٠%)، وأرتضى الباحث قبول نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وبذلك تم التوصل إلى المحاور النهائية للاستبيان وعددها ٤ محاور.

ومن خلال الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث تم صياغة مجموعة من العبارات وكذلك تحديد الشكل العام للاستبيان، وقد راعى الباحث عند صياغة عبارات الاستبيان أن تكون العبارات سهلة وبسيطة ومفهومة.

ثم قام الباحث بعرض تلك العبارات على مجموعة من السادة الخبراء في مجال الإدارة التربوية قوامها (٩) خبراء وذلك للتعرف على مدى صلاحية العبارات وتوصل الباحث إلى أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة لمحاور الاستبيان تراوحت ما بين (٦٦.٦٧%، ١٠٠%)، وأرتضى الباحث قبول نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وبذلك

تم التوصل إلى تعديل صياغة بعض العبارات وكذلك استبعاد (٦) عبارات لم تحصل على النسبة المحددة، وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (٤٠) عبارة.

كما استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٢) عضو هيئة تدريس من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، واتضح أن معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور وبين المحاور والمجموع الكلي للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٨١ : ٠.٩٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للعبارات مع المحور وللمحاور مع المجموع الكلي للاستبيان.

وبعد التأكد من صدق الاستبيان استخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق لحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان وتم التطبيق على عدد (٢٢) عضو هيئة تدريس من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية وإعادة التطبيق على نفس المجموعة من بعد فترة زمنية أسبوعين تقريباً وتحت ظروف موحدة، واتضح أن معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني تراوحت ما بين (٠.٧٨ : ٠.٩٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستمارة، وبذلك يصبح الاستبيان في صورته النهائية صالح للتطبيق.

إجراءات تطبيق اداتي البحث (الاستبانتين)

بعد التوصل إلى الصورة النهائية وتقنين الاستبانتين قام الباحث بتوزيع الاستبانتين في صورة إلكترونية.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها وقد اتبع الباحث أساليب الإحصاء وصفيًا أو تحليليًا.

- المتوسط الحسابي.
- الدرجة المقدرة.
- الوزن النسبي.
- تحليل التباين في اتجاه واحد.
- اختبار LSD لتحديد أقل فرق معنوي.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة.

نتائج البحث ومناقشتها:

لتحقيق أهداف البحث وفي ضوء منهج وعينة البحث وعلى ضوء ما أسفرت عنه المعالجات الإحصائية، تعرض الصفحات القادمة ما تم من نتائج يقوم الباحث بعرضها على النحو التالي:

١- النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على: ما الواقع الفعلي للمهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل؟

جدول (١)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي واتجاه عبارات المحور الأول للمهارات الانسانية لاستبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل (ن=٢٩٠)

م	العبارات	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	مكتنية	مكتنية جداً	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط	الاتجاه
١	يبنى علاقات إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس.	١٢٦	٨٨	٤٥	١٤	١٧	١١٦٢	٨٠,١٤	٤,٠١	مرتفعة
٢	يحافظ على علاقات جيدة مع الزملاء بالعمل.	١٠٧	١٠٧	٥٢	١٥	٩	١١٥٨	٧٩,٨٦	٣,٩٩	مرتفعة
٣	يتجنب أسلوب التهديد أثناء العمل.	٩٦	١١٢	٦٦	١٠	٦	١١٥٢	٧٩,٤٥	٣,٩٧	مرتفعة
٤	يساعد الزملاء على حل مشكلاتهم المختلفة.	٧٧	٩٨	٥٨	٣٧	٢٠	١٠٤٥	٧٢,٠٧	٣,٦٠	مرتفعة
٥	يدير الصراع بين أعضاء هيئة التدريس.	٥٧	١١٨	٨١	١٩	١٥	١٠٥٣	٧٢,٦٢	٣,٦٣	مرتفعة
٦	يشجع التعاون بين جميع أعضاء هيئة التدريس.	١٠٦	٨٨	٧٧	١٠	٩	١١٤٢	٧٨,٧٦	٣,٩٤	مرتفعة
٧	يهتم بروح الفريق والعمل الجماعي.	١١٩	٩٥	٥٧	١٢	٧	١١٧٧	٨١,١٧	٤,٠٦	مرتفعة
٨	يسمح لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن آرائهم.	١١٠	٨٤	٧٢	١٦	٨	١١٤٢	٧٨,٧٦	٣,٩٤	مرتفعة
٩	يسمح بالتواصل مع جميع أعضاء هيئة التدريس.	٩٥	١٥٧	١٨	١٢	٨	١١٨٩	٨٢,٠٠	٤,١٠	مرتفعة
١٠	يراعي العمل المطلوب من أعضاء هيئة التدريس حسب إمكانياتهم وقدراتهم.	٩٩	٩٥	٥٠	٢٧	١٩	١٠٩٨	٧٥,٧٢	٣,٧٩	مرتفعة
١١	يشرك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات.	١٢٦	٦٨	٥٧	٢٠	١٩	١١٣٢	٧٨,٠٧	٣,٩٠	مرتفعة
١٢	يثير حماس أعضاء هيئة التدريس ويؤثر فيهم.	٨٧	١٠٧	٤٤	٢٩	٢٣	١٠٧٦	٧٤,٢١	٣,٧١	مرتفعة
١٣	يراعي لمخبرات أعضاء هيئة التدريس ويأخذ بعين الاعتبار.	١٠٢	٧٤	٥٤	٣٨	٢٢	١٠٦٦	٧٣,٥٢	٣,٦٨	مرتفعة
	مجموع المحور							٧٧,٤١	٣,٨٧	مرتفعة

يتضح من جدول (١) أن الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الأول المهارات الانسانية ومجموع المحور في استبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل تراوحت ما بين (٧٢.٠٧%:٨٢.٠٠%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور (٧٧.٤١%).

وكانت أعلى ثلاث عبارات في استبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية في محور المهارات الإنسانية حيث احتلت رقم (٩) المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٠) والتي تنص على يسمح بالتواصل مع جميع أعضاء هيئة التدريس، واحتلت رقم (٧) المرتبة الثانية بمتوسط (٤.٠٦) والتي تنص على يهتم بروح الفريق والعمل الجماعي، واحتلت رقم (١) المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٠١) والتي تنص على يبني علاقات إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس

ومن أهم المهارات الإنسانية نجاح رؤساء الأقسام في التواصل مع هيئة التدريس وتنمية العلاقات مع الآخرين، وعمل العلاقات الوثيقة الإيجابية القائمة على الاحترام والمودة والاحترام المتبادل، ومن المؤكد أن ذلك يسهم في زيادة فرص التعاون بين جميع أعضاء هيئة التدريس تحت قيادته، بالإضافة إلى أنه يبني علاقات إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس

وكانت ادني ثلاث عبارات في استبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية في محور المهارات الإنسانية حيث احتلت رقم (١٣) المرتبة الحادية عشر بمتوسط (٣.٦٨) والتي تنص على يراعي احتياجات أعضاء هيئة التدريس وإشباع رغباتهم، واحتلت رقم (٥) المرتبة الثانية عشر بمتوسط (٣.٦٣) والتي تنص على يدير الصراع بين أعضاء هيئة التدريس، واحتلت رقم (٤) المرتبة الثالثة عشر بمتوسط (٣.٦٠) والتي تنص على يساعد الزملاء على حل مشكلاتهم المختلفة.

وقد يرجع ذلك إلى أن بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية لا يدركون احتياجات أعضاء هيئة التدريس وإشباع رغباتهم.

كما أنه يدير الصراع بين أعضاء هيئة التدريس حيث لوحظ أنهم يتفاوتون في امتلاك المهارات التي تمكنهم من التأثير بالآخرين وبث روح الدافعية من أجل العمل، كما أنه يساعد الزملاء على حل مشكلاتهم المختلفة.

جدول (٢)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي واتجاه عبارات المحور الثاني للمهارات الإدارية لاستبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل (ن=٢٩٠)

م	العبارات	مرتبة جداً	مرتبة	متوسطة	متدنية جداً	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط	الاتجاه
١	يُتخذ القرارات الإدارية المناسبة للمحل	١٣٤	٦٠	٥١	٢٥	٢٠	٧٨,١٤	٣,٩١	مرتفعة
٢	يراقب عمل الزملاء باستمرار.	١١٥	٩٨	٣٩	٢٢	١٥	٧٨,٩٧	٣,٩٥	مرتفعة
٣	يشارك الزملاء في وضع خطط القسم	١٠٧	٧١	٩٠	١٩	٣	٧٧,٩٣	٣,٩٠	مرتفعة
٤	يتولى بالموضوعية عند تقييم أداء المرؤوسين.	٩٦	٩٨	٤٦	٣٨	١٢	٧٥,٧٢	٣,٧٩	مرتفعة
٥	تؤيد المبادرات الجيدة	١٠١	٨٦	٤٥	٣٣	٢٥	٧٤,١٤	٣,٧١	مرتفعة
٦	يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات.	١١١	٩٨	٦٢	١٠	٩	٨٠,١٤	٤,٠١	مرتفعة
٧	يحضر أعضاء هيئة التدريس للاهتمام بالعمل.	١٠٧	١١٦	٣٨	١٩	١٠	٨٠,٠٧	٤,٠٠	مرتفعة
٨	يحدد لهم وقت لإحجاز الأعمال الإدارية.	٧٦	١٣٨	٤٩	١٧	١٠	٧٧,٤٥	٣,٨٧	مرتفعة
٩	يوزع عليهم أعمال اللجان في القسم	١٢٦	٧٧	٢٤	٤٨	١٥	٧٧,٣١	٣,٨٧	مرتفعة
١٠	يؤيد المبادرات الجيدة من المرؤوسين	١٤٧	٧٥	٣٢	٢٠	١٦	٨١,٨٦	٤,٠٩	مرتفعة
١١	يتابع معهم سمات القسم المختلفة.	١٤٥	٥٧	٤٦	١٩	٢٣	٧٩,٤٥	٣,٩٧	مرتفعة
١٢	يشارك على النظام في القسم ويتابعه	١٢١	٩٩	٤٢	٢١	٧	٨١,١٠	٤,٠٦	مرتفعة
١٣	يسهم معهم في المحافظة على مرافق القسم.	٩٦	١٠٧	٤٧	٢٥	١٥	٧٦,٨٣	٣,٨٤	مرتفعة
١٤	يعد خطة سنوية للقسم.	١٠٢	١١٢	٣٨	٢٩	٩	٧٨,٥٥	٣,٩٣	مرتفعة
١٥	ويؤيد المبادرات الجيدة من المرؤوسين	٩٣	٩٧	٥٢	٢٦	٢٢	٧٤,٦٩	٣,٧٣	مرتفعة
	مجموع المحور						٧٨,١٦	٣,٩١	مرتفعة

يتضح من جدول (٢) أن الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني للمهارات الإدارية ومجموع المحور في استبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل تراوحت ما بين (٧٤.١٤% : ٨١.١٠%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور (٧٨.١٦%).

وكانت أعلى ثلاث عبارات في استبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية في محور المهارات الإدارية حيث احتلت رقم (١٠) المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠٩) والتي تنص علي يلتزم بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجامعة، واحتلت رقم (١٢) المرتبة الثانية بمتوسط (٤.٠٦) والتي تنص على يشرف على النظام في القسم ويتابعه، واحتلت رقم (٦) المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٠١) والتي تنص على يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات.

ويرجع ذلك إلى سعي رؤساء الأقسام إلى الاتصال الإداري الفعال وذلك من خلال إنشاء علاقات إيجابية وثيقة مع المرؤوسين من أعضاء هيئة التدريس، ويعد ذلك جزء من عملهم القيادي حيث تعد من أهم المهارات الإدارية نجاحه في إدارة قسمه من خلال تحقيق العدالة بينهم، كما يدفعهم إلى الالتزام بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل كي يتم إعداد الخطة السنوية على أكمل وجه وبالتالي يمكنه أن يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات المناسبة في الوقت المناسب والذي يسهم في زيادة فرص التعاون بينه وبينهم من ناحية حتى يسود جو إيجابي في التعامل.

وكانت ادني ثلاث عبارات في استبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية في محور المهارات الإدارية حيث احتلت رقم (٤) المرتبة الثالثة عشر بمتوسط (٣.٧٩) والتي تنص علي يتحلّى بالموضوعية عند تقييم أداء المرؤوسين، واحتلت رقم (١٥) المرتبة الرابعة عشر بمتوسط (٣.٧٣) والتي تنص على يفوض بعض الصلاحيات حسب حاجة وظروف العمل، واحتلت رقم (٥) المرتبة الخامسة عشر بمتوسط (٣.٧١) والتي تنص على ينشر اللوائح المنظمة للعمل ويسهل طرق الوصول إليها

جدول (٣)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي واتجاه عبارات المحور الثالث المهارات الفنية لاستبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل (ن=٢٩٠)

م	البيانات	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط	الاتجاه
١	يشجع أعضاء هيئة التدريس على التطوير والابتاع وتقديم المبادرات.	٦٦	١٤٧	٤٨	١٢	١٧	١١.٠٣	٧٦.٠٧	٣.٨٠	مرتفعة
٢	يحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها.	٧٦	١٤٣	٣٨	٢٠	١٣	١١.١٩	٧٧.١٧	٣.٨٦	مرتفعة
٣	يجود التعامل مع الحاسوب والتقنيات الحديثة.	١٠٧	٧٧	٥٧	٣١	١٨	١٠.٩٤	٧٥.٤٥	٣.٧٧	مرتفعة
٤	يقدم النصح والمشورة وقت الحاجة.	٧٧	٨٧	٧٤	٢٦	١٦	١٠.٤٣	٧١.٩٣	٣.٦٠	مرتفعة
٥	يمتلك القدرة في التأثير على الآخرين.	٥٧	١١٨	٥٨	٣٨	١٩	١٠.٢٦	٧٠.٢٦	٣.٥٤	مرتفعة
٦	يشجع أعضاء هيئة التدريس على تحمل المسؤولية.	٧٦	١٣٨	٥٥	١٤	٧	١١.٢٢	٧٨.٠٧	٣.٩٠	مرتفعة
٧	له رؤية مستقبلية في مجالات العمل.	٨٢	١٥٠	٣٤	١٥	٩	١١.٥١	٧٩.٣٨	٣.٩٧	مرتفعة
٨	يطلع على أهم المستجدات في مجال العمل.	٨٨	١٠٨	٥٨	٢٧	٩	١١.٠٩	٧٦.٤٨	٣.٨٢	مرتفعة
٩	يبتكر طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل.	٥٧	١٣٣	١٩	٥٧	٢٤	١٠.١٢	٦٩.٧٩	٣.٤٩	مرتفعة
١٠	يطور خبراته ويؤيد من تلقاه.	١١١	٩٨	٣٨	٢٣	٢٠	١١.٢٧	٧٧.٢٤	٣.٨٩	مرتفعة
١١	يظهر أي نجاح أو أي إغراق مع بيان الحلول.	١٠٦	١١٧	٣٨	١٩	١٠	١١.٦٠	٨٠.٠٠	٤.٠٠	مرتفعة
١٢	يشجع على تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس	٩٥	١٠٧	٦٨	١٤	٦	١١.٤١	٧٨.٦٩	٣.٩٣	مرتفعة
١٣	يستخدم الحزم في الموقف التي تتطلب لذلك.	٩٧	١١٢	٥٤	١٥	١٢	١١.٢٧	٧٨.٤١	٣.٩٢	مرتفعة
١٤	يؤمن بأهداف القسم ويسعى لتحقيقها.	١٢٦	٨٧	٣٩	٢٨	١٠	١١.٦١	٨٠.٠٧	٤.٠٠	مرتفعة
	مجموع المحور								٣.٨٢	مرتفعة

يتضح من جدول (٣) أن الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث المهارات الفنية ومجموع المحور في استبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل تراوحت ما بين (٦٩.٧٩%:٨٠.٠٠%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور (٧٦.٤٣%).

وكانت أعلى ثلاث عبارات في استبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية في محور المهارات الفنية حيث احتلت رقم (١١) المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠٠) والتي تنص علي يظهر أي نجاح أو أي إخفاق مع بيان الحلول، واحتلت رقم (١٤) المرتبة الثانية بمتوسط (٤.٠٠) والتي تنص على يؤمن بأهداف القسم ويسعى لتحقيقها، واحتلت رقم (١٢) المرتبة الثالثة بمتوسط (٣.٩٣) والتي تنص على يشجع على تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس.

ويرجع ذلك أنهم يدركون أهمية قدرته على اظهار أو بيان أي نجاح أو إخفاق مع توضيح وعرض الحلول المناسبة وذلك وفق رؤيته المستقبلية في مجال العمل وبالتالي تحقيق أهداف القسم، حيث من أهم المهارات الفنية هو نجاح رؤساء الأقسام في تشجيع تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس.

وبهذا يمكن القول أن المهارات الفنية التي يمتلكها رؤساء الأقسام بكفاءة استطاعوا نقلها بين المرؤوسين بل ساهم في اكسابهم وتنميتها لديهم وذلك في إطار المفهوم العام للعمل الجماعي وكفريق داخل القسم.

وكانت أدنى ثلاث عبارات في استبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية في محور المهارات الفنية حيث احتلت رقم (٣) المرتبة الثانية عشر بمتوسط (٣.٧٧) والتي تنص علي يجيد التعامل مع الحاسوب والتقنيات الحديثة، واحتلت رقم (٤) المرتبة الثالثة عشر بمتوسط (٣.٦٠) والتي تنص علي يقدم النصح والمشورة وقت الحاجة، واحتلت رقم (٥) المرتبة الرابعة عشر بمتوسط (٣.٥٤) والتي تنص على يمتلك القدرة في التأثير على الآخرين.

ويرجع ذلك إلى أن رؤساء الأقسام يدركون أهمية الحاسوب والتقنيات الحديثة كما يقدموا النصح والمشورة وقت الحاجة وبالتالي يمتلكوا القدرة على التأثير في الآخرين.

جدول (٤)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي واتجاه عبارات المحور الرابع المهارات الفكرية لاستبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل

(ن=٢٩٠)

م	العبارات	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	متدنية جداً	متدنية	الترجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط	الاتجاه
١	يوزع العمل بالعدل بين أعضاء هيئة التدريس.	٤٦	١٨٨	٢٦	١٩	١١	١١٠٩	٧٦,٤٨	٣,٨٢	مرتفعة
٢	يدير الأزمات التي تواجهه في العمل.	٩١	١٢١	٥٣	١٦	٩	١١٣٩	٧٨,٥٥	٣,٩٣	مرتفعة
٣	ينقل الأفكار الجديدة في سبيل تطوير العمل.	١٢٦	٩٠	٣٨	٢٥	١١	١١٦٥	٨٠,٣٤	٤,٠٢	مرتفعة
٤	يصدر الأوامر بكفاءة ووضوح.	١١٠	٩٩	٣٨	٢٧	١٦	١١٣٠	٧٧,٩٣	٣,٩٠	مرتفعة
٥	يضع الحلول والبدائل المناسبة للمشكلات التي تواجهه في العمل.	٦٢	١٠٣	٧٦	٢٥	٢٤	١٠٢٤	٧٠,٦٢	٣,٥٣	مرتفعة
٦	يبسط الأساليب والإجراءات لإنجاز العمل.	١٤٥	٤٩	٥٧	٢٢	١٧	١١٥٣	٧٩,٥٢	٣,٩٨	مرتفعة
٧	يتحقق من إنجاز العمل وتحقيق الأهداف.	١٣٦	٩٦	٢١	١٩	١٨	١١٨٣	٨١,٥٩	٤,٠٨	مرتفعة
٨	يتلزم بساعات العمل الرسمي.	١٢٦	١٠١	٣٤	١٩	١٠	١١٨٤	٨١,٦٦	٤,٠٨	مرتفعة
٩	يعقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة.	٨٨	٩٧	٥٨	٣٨	٩	١٠٨٧	٧٤,٩٧	٣,٧٥	مرتفعة
١٠	يوضح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها.	١١٥	١٠٠	٣٥	٢١	١٩	١١٤١	٧٨,٦٩	٣,٩٣	مرتفعة
١١	يركز على الأداء النوعي إضافة إلى الأداء الكمي في ضوء معيار الجودة الشاملة.	١٢٦	١١٤	٢٢	١٩	٩	١١٩٩	٨٢,٦٩	٤,١٣	مرتفعة
١٢	يوزع العمل بالعدل بين أعضاء هيئة التدريس.	١١٧	٩٧	٥٥	١٥	٦	١١٧٤	٨٠,٩٧	٤,٠٥	مرتفعة
	مجموع المحور							٧٨,٦٧	٣,٩٣	مرتفعة

يتضح من جدول (٤) أن الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع المهارات الفكرية ومجموع المحور في استبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل تراوحت ما بين (٧٠.٦٢% : ٨٢.٦٩%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور (٧٨.٦٧%).

وكانت أعلى ثلاث عبارات في استبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية في محور المهارات الفكرية حيث احتلت رقم (١١) المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٣) والتي تنص علي يركز على الأداء النوعي إضافة إلى الأداء الكمي في ضوء معايير الجودة الشاملة، واحتلت رقم (٧) المرتبة الثانية بمتوسط (٤.٠٨) والتي تنص علي يتحقق من إنجاز العمل وتحقيق الأهداف، واحتلت رقم (٨) المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٠٨) والتي تنص علي يلتزم بساعات العمل الرسمي.

ويرجع ذلك إلى سعي رؤساء الأقسام إلى إنشاء علاقات إيجابية فعالة مع المرؤوسين من خلال إبراز المهارات الفكرية لدى مرؤوسيه إكسابهم وذلك من خلال إكسابهم إصدار الأوامر بكفاءة وتحقيق العدالة في إصدارها خاصة عند التزامه بالمواعيد كما يمكنه أن يحقق المطلوب وذلك باستخدام الأساليب والإجراءات المناسبة وتبسيطها إجرائياً وتحقيقها للأهداف العامة للقسم كما أن قيامه بالتأكد على الأداء النوعي قبل الأداء الكمي في ضوء معايير الجودة الشاملة حتى يمكنه من النهوض بالقسم ونشر المهارات الفكرية بين أعضائه.

وكانت ادني ثلاث عبارات في استبيان الواقع الفعلي للمهارات القيادية في محور المهارات الفكرية حيث احتلت رقم (١) المرتبة العاشرة بمتوسط (٣.٨٢) والتي تنص علي يوزع العمل بالعدل بين أعضاء هيئة التدريس، واحتلت رقم (٩) المرتبة الحادية عشر بمتوسط (٣.٧٥) والتي تنص علي يعقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة، واحتلت رقم (٥) المرتبة الثانية عشر بمتوسط (٣.٥٣) والتي تنص علي يضع الحلول والبدائل المناسبة للمشكلات التي تواجه العمل

ويرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس لا يدركون مهارات رؤساء الأقسام في إصدار الأوامر وعقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة ووضع حلول وبدائل مناسبة لمواجهة المشكلات.

٢- النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على ما الواقع الفعلي للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل؟

جدول (٥)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي واتجاه عبارات المحور الأول الرضا عن ظروف العمل لاستبيان الواقع الفعلي للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل (ن=٢٩٠)

البيانات	راضى جداً	راضى	راضى بدرجة متوسطة	غير راضى	غير راضى جداً	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط	الاتجاه
1	100	90	20	10	0	1200	86.00	4.33	مرتفعة جداً
2	130	110	10	20	0	1220	84.48	4.22	مرتفعة جداً
3	160	110	0	12	3	1282	88.41	4.42	مرتفعة جداً
4	130	91	40	14	10	1187	81.86	4.09	مرتفعة
5	130	100	20	18	12	1198	82.62	4.13	مرتفعة
6	166	70	19	16	14	1233	86.3	4.20	مرتفعة جداً
7	170	60	30	0	0	1260	89.0	4.34	مرتفعة جداً
8	240	00	0	7	3	1322	93.24	4.66	مرتفعة جداً
9	200	70	6	0	4	1332	91.86	4.09	مرتفعة جداً
10	124	100	34	20	7	1189	82.0	4.10	مرتفعة
11	130	102	40	10	8	1206	83.17	4.16	مرتفعة
12	144	97	20	17	7	1224	84.41	4.22	مرتفعة جداً
13	130	113	31	8	3	1239	86.40	4.27	مرتفعة جداً
14	142	101	33	8	6	1230	86.17	4.26	مرتفعة جداً
15	101	99	30	6	4	1207	86.9	4.33	مرتفعة جداً
16	127	107	37	17	2	1210	83.40	4.17	مرتفعة
17	136	92	01	7	4	1219	84.7	4.20	مرتفعة
مجموع المحور							80.61	4.28	مختلطة

يتضح من جدول (٥) أن الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الأول الرضا عن ظروف العمل لاستبيان الواقع الفعلي للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل تراوحت ما بين (٨١.٨٦% : ٩٣.٢٤%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور (٨٥.٦١%).

وكانت أعلى ثلاث عبارات في استبيان الواقع الفعلي للرضا الوظيفي في محور الأول الرضا عن ظروف العمل حيث احتلت رقم (٨) المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٦٦)، بوزن نسبي (٩٣.٢٤) والتي تنص على يتم الاتصال برئيس القسم بطريقة سهلة، واحتلت رقم (٩) المرتبة الثانية بمتوسط (٤.٥٩)، بوزن نسبي (٩١.٨٦) والتي تنص على يحرص رئيس القسم على معاملة أعضاء هيئة التدريس بأسلوب انساني، واحتلت رقم (٢) المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٤٢)، بوزن نسبي (٨٤.٤٨) والتي تنص على يحرص رئيس القسم على أن يكون عدد الطلاب في المساقات التي أقوم بتدريسها مناسب.

ويرجع ذلك إلى حرص رؤساء الأقسام على معاملة أعضاء هيئة التدريس بأسلوب إنساني من خلال تحسين الرضا الوظيفي لهم وشعور الفرد بالأمان الوظيفي وتقدير لأهمية الدور الذي يؤديه أو يقوم به والسماح بمشاركته في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

وتشير **سهير محمد** (٢٠٠٩، ٢٠١٠) أن طبيعة العمل تؤثر على الرضا الوظيفي للفرد فكلما كان المكان الذي يؤدي فيه الفرد عمله مناسباً كلما حقق له هذا من الرضا الوظيفي، ويمكن القول بأن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل – ترك الخدمة- معدل الغياب يرتفعان في الاعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة.

وكانت أدنى ثلاث عبارات في استبيان الواقع الفعلي للرضا الوظيفي في محور الأول الرضا عن ظروف العمل حيث احتلت رقم (٥) المرتبة الخامسة عشر بمتوسط (٤.١٣)، بوزن نسبي (٨٢.٦٢) والتي تنص على هيئة التدريس مناسبة ومجهزة، واحتلت رقم (١٠) المرتبة السادسة عشر بمتوسط (٤.١٠)، بوزن نسبي (٨٢.٠٠) والتي تنص على تمارس إدارة القسم سياسة الفريق الواحد في تنظيم العمل، واحتلت رقم (٤) المرتبة السابعة عشر بمتوسط (٤.٠٩)، بوزن نسبي (٨١.٨٦) والتي تنص على يحرص رئيس القسم على يحرص رئيس القسم على أن تكون القاعات التدريسية والمختبرات مناسبة ومجهزة.

يمكن أن يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بتطوير البنية التحتية وإنشاء مباني ومرافق جديدة لاستكمال باقي التجهيزات بما يتعلق منها بتحديث مكاتب أعضاء الهيئة التدريسية وتجهيزاتها.

جدول (٦)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي واتجاه عبارات المحور الثاني الرضا عن العلاقات بالزملاء لاستبيان الواقع الفعلي للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل (ن=٢٩٠)

م	البيانات	راضي جداً	راضي متوسط	غير راضي	غير راضي جداً	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط	الاتجاه
١	يساعد رئيس القسم على اتاحة فرص الاتصال والتعاون مع الزملاء.	١٥٦	١٠٩	٢١	٢	١٢٨٥	٨٨.٦٢	٤.٤٣	مرئقة جداً
٢	يشجع رئيس القسم على إقامة علاقات اجتماعية مع زملاء العمل.	١٢٩	١٠٤	٣٩	١٠	١٢٠٦	٨٣.١٧	٤.١٦	مرئقة
٣	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بالمستمرار.	١٣٥	٩٨	٤٤	٨	١٢٢٠	٨٤.١٤	٤.٢١	مرئقة
٤	ينشر رئيس القسم الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس بحيادية.	١٢٥	١١١	٤٢	٧	١٢١٤	٨٣.٧٢	٤.١٩	مرئقة
٥	ينشر روح المحبة بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	١٢٣	١١٩	٢٨	٦	١٢٤١	٨٥.٥٩	٤.٢٨	مرئقة جداً
٦	يحرص رئيس القسم على حل العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس.	١٣٦	١١٧	٣٠	٨	١٢٣٣	٨٥.٠٣	٤.٢٥	مرئقة جداً
٧	يسمى رئيس القسم على تبادل المعلومات ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بنفسه.	١٢٤	١١٦	٣٦	٩	١٢١٥	٨٣.٧٩	٤.١٩	مرئقة
٨	ينشر رئيس القسم مشاعر الود والاحترام بين أعضاء هيئة التدريس.	١٦٦	٩٩	٢٥	٣	١٢٨٤	٨٨.٥٥	٤.٤٣	مرئقة جداً
	مجموع المحور						٨٥.٣٣	٤.٢٧	مرئقة جداً

يتضح من جدول (٦) أن الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني الرضا عن العلاقات بالزملاء لاستبيان الواقع الفعلي للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل تراوحت ما بين (٨٣.١٧% : ٨٨.٦٢%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور (٨٥.٣٣%).

وكانت أعلى ثلاث عبارات في استبيان الواقع الفعلي للرضا الوظيفي في محور الثاني الرضا عن العلاقات بالزملاء حيث احتلت رقم (١) المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٤٣)، بوزن نسبي (٨٨.٦٢) والتي تنص على يساعد رئيس القسم على اتاحة فرص الاتصال والتعاون مع الزملاء، واحتلت رقم (٨) المرتبة الثانية بمتوسط (٤.٤٣)، بوزن نسبي (٨٨.٥٥) والتي تنص على ينشر رئيس القسم مشاعر الود والاحترام بين أعضاء هيئة التدريس، واحتلت رقم (٥) المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٢٨)، بوزن نسبي (٨٥.٥٩) والتي تنص على ينشر روح المحبة بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

ويرجع ذلك إلى تمسك أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل بالقيم الحميدة والصفات الإنسانية النبيلة ووعيهم بأن الاحترام المتبادل من أسس نجاح العلاقات وزيادة الألفة والمودة،

حيث تحسین الرضا الوظيفي يتطلب أن تكون علاقاته بزملائه قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بالإضافة إلى تبادل المعارف والخبرات والالتزام بأخلاقيات العلاقات المهنية في علاقاته معهم والتعاون ومساعدة بعضهم بعضاً والاحتفاظ بالعلاقات الطيبة خارج حدود العمل.

وكانت أدنى ثلاث عبارات في استبيان الواقع الفعلي للرضا الوظيفي في محور الثاني الرضا عن العلاقات بالزملاء حيث احتلت رقم (٤) المرتبة السادسة بمتوسط (٤.١٩)، بوزن نسبي (٨٣.٧٢) والتي تنص على يدير رئيس القسم الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس بحداية، واحتلت رقم (٧) المرتبة السابعة بمتوسط (٤.١٩)، بوزن نسبي (٨٣.٧٩) والتي تنص على يسعى رئيس القسم على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بقسمه، واحتلت رقم (٢) المرتبة الثامنة بمتوسط (٤.١٦)، بوزن نسبي (٨٣.١٧) والتي تنص على يشجع رئيس القسم على إقامة علاقات اجتماعية مع زملاء العمل.

يعزى الباحث ذلك إلى وعي أعضاء الهيئة التدريسية بأهمية تبادل المعارف والخبرات والمعلومات مع بعضهم وأثر ذلك إلى توافر الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية والاستعداد لتبادل المعارف والخبرات مع بعضهم البعض نتيجة العلاقات والروابط الأخوية بينهم، كما يعمل رئيس القسم على تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على إقامة علاقات اجتماعية مع زملاء العمل لتحسين الرضا الوظيفي.

جدول (٧)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي واتجاه عبارات المحور الثالث الرضا عن الراتب والترقية والحوافز لاستبيان الواقع الفعلي للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل (ن=٢٩٠)

م	العبارات	راضي جداً	راضي	راضي بدرجة متوسطة	غير راضي	غير راضي جداً	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط	الاتجاه
١	يشجع رئيس القسم أعضاء القسم على التقدم للترقية.	٩٩	٦١	٥٥	٤٢	٣٣	١٠٢٦	٧٠.٤١	٣.٥٢	مرتفعة
٢	يحرص رئيس القسم على تحسين رواتب أعضاء هيئة التدريس خاصة المتميزين.	٦٥	١١٥	٢٥	٧٥	١٠	١٠٢٠	٧٠.٣٤	٣.٥٢	مرتفعة
٣	يسمى رئيس القسم إلى تقديم الحوافز لأعضاء هيئة التدريس	٩٠	٩٥	٣٠	٤٩	٢٦	١٠٤٤	٧٢.٠٠	٣.٦٠	مرتفعة
٤	يساعد رئيس القسم أعضاء قسمه في اجراء البحوث والدراسات ويشجعهم عليها.	٩٣	٧٣	٤٠	٤٠	٤٤	١٠٠١	٦٩.٠٣	٣.٤٥	مرتفعة
٥	يساعد رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات البحثية كنوع من الحوافز لهم.	٨١	٦٥	٦٥	٤٠	٣٩	٩٧٩	٦٧.٥٢	٣.٣٨	متوسطة
٦	يساعد رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الورقات التدريبية كنوع من الحوافز لهم.	٧٢	٧٠	٧٠	٣٠	٤٨	٩٥٨	٦٦.٠٧	٣.٣٠	متوسطة
٧	يتم مكافأة أعضاء هيئة التدريس المتميزين في عملهم وفق اليه معددة.	٥٥	٨٥	٥٥	٥٥	٤٠	٩٣٠	٦٤.١٤	٣.٢١	متوسطة
	مجموع المحور							٦٨.٥٠	٣.٤٣	مرتفعة

يتضح من جدول (٧) أن الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث الرضا عن الراتب والترقية والحوافز لاستبيان الواقع الفعلي للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل تراوحت ما بين (٤٤.١٤%:٧٢.٠٠%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور (٦٨.٥٠%).

وكانت أعلى ثلاث عبارات في استبيان الواقع الفعلي للرضا الوظيفي في محور الثالث الرضا عن الراتب والترقية والحوافز حيث احتلت رقم (٣) المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٦٠)، بوزن نسبي (٧٢.٠٠) والتي تنص علي يسعى رئيس القسم إلى تقديم الحوافز لأعضاء هيئة التدريس، واحتلت رقم (١) المرتبة الثانية بمتوسط (٤.٥٢)، بوزن نسبي (٧٠.٤١) والتي تنص على يشجع رئيس القسم أعضاء القسم على التقدم للترقية، واحتلت رقم (٢) المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٥٢)، بوزن نسبي (٧٠.٣٤) والتي تنص على يحرص رئيس القسم على تحسين رواتب أعضاء هيئة التدريس خاصة المتميزين.

ويعزى الباحث إلي وجود نظام لترقية أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة يتضمن مجموعة من اللوائح والقواعد التي تمثل معايير ومتطلبات لمن يريد التقدم للترقية فمثلا إذا أراد عضو هيئة التدريس التقدم للحصول على درجة علمية أعلى فإن ذلك يتطلب وفقاً للنظام المعتمد أن يقدم عضو هيئة التدريس عدد من الأبحاث العلمية المقبولة والمنشورة في مجالات علمية معتمدة وذلك خلال عدد محدد من السنوات.

كما يرى الباحث بأن تحسين الرضا الوظيفي للفرد يتطلب أن ترتبط الحوافز والترقيات بمستوي الأداء والإنجاز بحيث يعتبر مستوى الإنجاز هو المعيار الحقيقي لمنح الحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى توفر معايير واضحة للترقية وأن توزع الحوافز على الأفراد بعدالة وإنصاف ووفق أسس موضوعية ومعايير واضحة.

ويعزى الباحث ان الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء الجيد وان كفاية وعدالة نظام الأجور أو الرواتب سوف يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي الذي يترتب عليه تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي من أجل تحسين الرضا الوظيفي للأعضاء الهيئة التدريسية ينبغي أن يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع الجهد الذي يبذله وأن يكفي الراتب لسد احتياجاته ومتطلباته والتزاماته ويتناسب مع درجته العلمية وخبراته المهنية.

جدول (٨)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي واتجاه عبارات المحور الرابع الرضا عن تحقيق الذات لاستبيان الواقع الفعلي للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل (ن=٢٩٠)

م	العبارات	راضى جداً	راضى	راضى بدرجة متوسطة	غير راضى	غير راضى جداً	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط	الاتجاه
١	يبدى رئيس القسم التقدير والاحترام لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.	١٨٥	٨١	١٢	٨	٤	١٣٠٥	٩٠,١٠٠	٤,٥٠	مرتفعة جداً
٢	يحرص رئيس القسم على أداء عمل أعضاء هيئة التدريس باستقلالية ودون ضغوط.	١٥٩	٨٤	٣٣	٩	٥	١٢٥٣	٨٦,٤١	٤,٣٢	مرتفعة جداً
٣	يوفر رئيس القسم الأمن النفسي لأعضاء هيئة التدريس أثناء عملهم.	١٣٥	٩٠	٤٩	١٠	٦	١٢٠٨	٨٣,٣١	٤,١٧	مرتفعة
٤	يفخر رئيس القسم بأعضاء هيئة التدريس الذين يحققون تميزاً في عملهم.	١٦٠	٨٥	٣٠	١٢	٣	١٢٥٧	٨٦,٦٩	٤,٣٣	مرتفعة جداً
٥	يتيح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصصاتهم الوظيفية.	١٢٥	١٠١	٤٥	١٥	٤	١١٩٨	٨٢,٦٢	٤,١٣	مرتفعة
٦	يسعى رئيس القسم إلى تفعيل دور عضو هيئة التدريس كمتخصص فاعل يسعى إلى إثراء حياضته الذاتية.	١١٢	٩٣	٦٢	١٣	١٠	١١٥٤	٧٩,٥٩	٣,٩٨	مرتفعة
٧	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بقسمه للتعبير عن أفكارهم في العمل.	١٣٠	٩٠	٤٣	١٧	١٠	١١٨٣	٨١,٥٩	٤,٠٨	مرتفعة
٨	يعتني رئيس القسم بشكل جوهري بمول أعضاء هيئة التدريس بقسمه.	١٢٣	٩٦	٥١	١١	٩	١١٨٣	٨١,٥٩	٤,٠٨	مرتفعة
	مجموع المحور							٨٣,٩٧	٤,٢٠	مرتفعة

يتضح من جدول (٨) أن الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع الرضا عن تحقيق الذات لاستبيان الواقع الفعلي للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل تراوحت ما بين (٧٩.٥٩%:٩٠.٠٠%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور (٨٣.٩٧%).

وكانت أعلى ثلاث عبارات في استبيان الواقع الفعلي للرضا الوظيفي في محور الرابع الرضا عن تحقيق الذات حيث احتلت رقم (١) المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٥٠)، بوزن نسبي (٩٠.٠٠) والتي تنص على يبدي رئيس القسم التقدير والاحترام لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، واحتلت رقم (٤) المرتبة الثانية بمتوسط (٤.٣٣)، بوزن نسبي (٨٦.٦٩) والتي تنص على يفخر رئيس القسم بأعضاء هيئة التدريس الذين يحققون تميزاً في عملهم، واحتلت رقم (٢) المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٣٢)، بوزن نسبي (٨٦.٤١) والتي تنص على يحرص رئيس القسم على أداء عمل أعضاء هيئة التدريس باستقلالية ودون ضغوط.

ويرجع ذلك إلى تحسين الرضا الوظيفي يتطلب من المسؤولين تهيئة المناخ التنظيمي الذي يسهم بالود والاحترام والتراحم وتوفير الدعم والمساندة اللازمة والتماس الاعذار واطهار الإيجابية والتواضع تجاه الأفراد ومراعاة مشاعرهم وظروفهم الأسرية والاجتماعية والتعاون معهم والاستجابة لحاجاتهم ومتطلباتهم وأن يتقبلون النقد البناء ويقدرن الأداء المتميز.

٣- النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على هل توجد فروق دالة إحصائياً في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لسنوات الخبرة؟

جدول (٩)

تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لسنوات الخبرة (ن=٢٩٠)

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المهارات القيادية	بين المجموعات	٢	٢٦٦٥٥٦,٠٨	١٣٣٢٧٨,٠٤	١٢٧,٣١	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٢٨٧	٣٠٠٤٦٢,٥٥	١٠٤٦,٩١		

يتضح من جدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات عينة البحث في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لسنوات الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (١٢٧,٣١)، مما يتطلب استخدام اختبار L.S.D لتحديد أدق فرق معنوي بين متوسطات هذه الفئات.

جدول (١٠)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في المهارات القيادية

لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لسنوات الخبرة باستخدام اختبار L.S.D

المتغير	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
المهارات القيادية	المتوسط الحسابي	٢٢٥,٤٠	١٥٦,٤١
	أقل من ٥ سنوات		*٦٨,٩٩
	من ٥ إلى ١٠ سنوات		*٦٣,٣٢-
	أكثر من ١٠ سنوات		

يتضح من جدول (١٠) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في المهارات القيادية بين سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وسنوات الخبرة من (٥ إلى ١٠ سنوات) حيث بلغت الفروق بين المتوسطات الحسابية (٦٨,٩٩)، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في المهارات القيادية بين سنوات الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) وسنوات الخبرة من (أكثر من ١٠ سنوات) حيث بلغت الفروق بين المتوسطات الحسابية (-٦٣,٣٢).

وتشير هذه النتيجة أن سنوات الخبرة تعد من العوامل المؤثرة في ممارسة القيادات للمهارات القيادية بجامعة حائل فكلما ازدادت الخبرة زادت درجة ممارسة المهارات القيادية ويفسر الباحث ذلك في ضوء أنه مع زيادة عدد سنوات الخبرة يزداد اكتساب خبرات مهارات جديدة ويتعلم كيف يتعامل مع الآخرين ويكتسب مهارات تفكير ومهارات تواصل بحكم الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج التي توصلت إليها دراسة عثمان علي (٢٠١٥)، ودراسة حسين علي (٢٠٠١) ودراسة سعدية عويد (٢٠٠٨) والتي أشاروا إلى وجود فروق دالة ترجع إلى سنوات الخبرة.

٤- النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الرابع الذي ينص على هل توجد فروق دالة إحصائية في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس؟ جدول (١١)

تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس (ن=٢٩٠)

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المهارات القيادية	بين المجموعات	٤	٢٤٦٦٧١.٣٩	٦١٦٦٧.٨٥	٦٦.٩٥	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٢٨٥	٢٦٢٤٩٦.٥٤	٩٢١.٠٤		

يتضح من جدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات عينة البحث في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٦٦.٩٥)، مما يتطلب استخدام اختبار L.S.D لتحديد أدق فرق معنوي بين متوسطات هذه الفئات.

جدول (١٢)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في المهارات القيادية

لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس باستخدام اختبار L.S.D

المتغير	أردني	سعودي	سوداني	مصري	يمني
المهارات القيادية	٢٤٩	١٩٧.٥٣	٢٧٠	١٩٣.٦٥	٢٦٠
		*٥١.٤٧	*٢١.٠٠	*٥٥.٣٥	١١.٠٠
			*٧٢.٤٧	٣.٨٨	*٦٢.٤٦
				*٧٦.٣٥	١٠.٠٠
					*٦٦.٤٧

يتضح من جدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في المهارات القيادية بين الجنسية الأردنية وجميع الجنسيات ماعدا الجنسية اليمنية حيث تراوحت الفروق بين المتوسطات الحسابية ما بين (-٢١، ٥٥.٣٥)، كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين الجنسية السعودية وكلا من الجنسية السودانية واليمنية حيث تراوحت الفروق بين المتوسطات الحسابية ما بين (-٦٢.٤٦، ٧٢.٤٧)، كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين الجنسية السودانية والجنسية المصرية حيث بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية (٧٦.٣٥)، وأخيراً تبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين الجنسية المصرية والجنسية اليمنية حيث بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية (-٦٦.٤٧).

يعزى الباحث إلى الاتفاق في استجابات أفراد العينة كما تشير النتائج إلى أنه توجد فروق دالة بين أفراد العينة حسب متغير الدراسة أثناء حكمهم على تلك المهارات القيادية حيث يرجع ذلك إلى أهميتها وأن وجودها يؤثر على إدارتهم تلك الأقسام لذلك كانت آرائهم ذات تأثير كبير أثناء اجاباتهم على أداة الدراسة المعدة لذلك وقد تفردت الدراسة الحالية بهذه النتائج حيث لم يتناولها أي بحث أو دراسة سابقة من خلال هذا المتغير، ويفسر الباحث هذه النتيجة في ضوء طبيعة العلاقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس

٥- النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الخامس الذي ينص على هل توجد فروق دالة إحصائياً في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى للدرجة العلمية؟

جدول (١٣)

تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى للدرجة العلمية (ن=٢٩٠)

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المهارات القيادية	بين المجموعات	٣	٣١٧٧١٩.١٩	١٠٥٩٠٦.٤٠	١١٧.٥٨	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٢٨٦	٢٥٧٦٠٤.٢١	٩٠٠.٧١		

يتضح من جدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات عينة البحث في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لسنوات

الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (١٢٧.٣١)، مما يتطلب استخدام اختبار L.S.D لتحديد أدق فرق معنوي بين متوسطات هذه الفئات.

جدول (١٤)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في المهارات القيادية

لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى للدرجة العلمية باستخدام اختبار L.S.D

المتغير	أستاذ	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	محاضر
المتوسط الحسابي	٢٤٣	٢٠٦.٤٦	١١٤	٢٤٩
أستاذ		*٣٦.٥٤	*١٢٩	٦.٠٠-
أستاذ مساعد			*٩٢.٤٦	*٤٢.٥٤-
أستاذ مشارك				*١٣٥.٠٠-
محاضر				

يتضح من جدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في المهارات القيادية بين الدرجة العلمية (أستاذ) والدرجات العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) حيث تراوحت الفروق بين المتوسطات الحسابية ما بين (٣٦.٥٤، ١٢٩)، كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في المهارات القيادية بين الدرجة العلمية (أستاذ مساعد) والدرجات العلمية (أستاذ مشارك، محاضر) حيث تراوحت الفروق بين المتوسطات الحسابية ما بين (-٤٢.٥٤، ٩٢.٤٦)، وأخيراً تبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في المهارات القيادية بين الدرجة العلمية (أستاذ مشارك) والدرجة العلمية (محاضر) حيث بلغت الفروق بين المتوسطات الحسابية (-١٣٥).

ويعزى الباحث وجود فروق دالة إحصائياً عند دلالة ٠.٠٥ في المهارات القيادية بين الدرجة العلمية (أستاذ- أستاذ مساعد- أستاذ مشارك- محاضر) فيما يتعلق بالمهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية لذا يرى الباحث بأن تقوم جامعة حائل بالمحافظة على مستوى المهارات القيادية وتعزيزها بالأساليب الإدارية والقيادية التي تساهم في رفع مستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

٦- النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل السادس الذي ينص على هل توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لسنوات الخبرة؟

جدول (١٥)

تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لسنوات الخبرة (ن=٢٩٠)

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	٢	١٤٢٧.٩٨	٧١٣.٩٩	٠.٨٨	٠.٤٢
	داخل المجموعات	٢٨٧	٢٣٢٤٧١.٦٧	٨١٠.٠١		

يتضح من جدول (١٥) وجود فروق غير دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات عينة البحث في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لسنوات الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٠.٨٨).

ويعزى الباحث ذلك إلى شعور أعضاء هيئة التدريس باختلاف سنوات خدمتهم بالرضا الوظيفي وبالتالي فأعضاء هيئة التدريس باختلاف سنوات الخبرة لم يتأثر رأيهم حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم حيث لم تختلف استجاباتهم باختلاف سنوات خدمتهم في الجامعة الأمر الذي يدل على أن الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس لا يعتمد على سنوات الخدمة بقدر ما يعتمد توفر عوامل وشروط إدارية وتنظيمية ومهنية ومادية مناسبة وإشباع الرغبات وتحقيق التوقعات والطموحات، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة هانم مصطفى (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية ويعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الخبرة الأقل من سنة، كما تختلف مع نتائج دراسة مجيد مصطفى (٢٠١٠) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة عبد الفتاح صالح مني خلف (٢٠٠٩) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية يعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (٥ سنوات فأقل).

٧- النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل السابع الذي ينص على هل توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس؟

جدول (١٧)

تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس (ن=٢٩٠)

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	٤	٢٢٣.٥٩	٥٥.٩٠	٠.٠٧	٠.٩٩
	داخل المجموعات	٢٨٥	٢٣٣٦٧٦.٠٧	٨١٩.٩٢		

يتضح من جدول (١٧) وجود فروق غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات عينة البحث في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٠.٩٩).

ويرى الباحث أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل يتعاملون مع الهيئة التدريسية بمستوى عال من العدالة والشفافية الأمر الذي أدى إلى عدم وجود فروق في استجابات عينة البحث تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس.

كما يرى الباحث أن هذه النتيجة قد تكون إيجابية فمهما اختلفت جنسية أعضاء هيئة التدريس استجاباتهم متقاربة ولا فروق بينها، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى أن مسؤوليات رؤساء الأقسام واحدة وواضحة طبقاً للائحة الجامعات السعودية وبالتالي تطبيق هذه المسؤوليات والاختصاصات لا علاقة لها بجنسية عضو هيئة التدريس.

٨- النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثامن الذي ينص على هل توجد فروق دالة إحصائياً في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس؟

جدول (١٨)

تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس

(ن=٢٩٠)

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	٣	٤٤٤٧.٣٥	١٤٨٢.٤٥	١.٨٥	٠.١٤
	داخل المجموعات	٢٨٦	٢٢٩٤٥٢.٣٠	٨٠٢.٢٨		

يتضح من جدول (١٨) وجود فروق غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات عينة البحث في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (١.٨٥).

ويرى الباحث أن الأساتذة المشاركين في الجامعة مكلفين بمهام إدارية إضافية ويتلقون بدلات ومكافآت نظير تلك التكاليف ويضاف إلى ذلك شعورهم بالاستقلالية في تحديد كيفية أداء مهامهم الوظيفية وعلاقتهم المباشرة بالمسؤولين في الجامعة وبالتالي فهم الأكثر من غيرهم شعوراً بالرضا الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة هانم مصطفى (٢٠٢٠) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية وتعزى لمتغير الدرجة العلمية، كما تختلف مع نتائج دراسة محمد ناجي (٢٠١٦) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

٩- النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل التاسع الذي ينص على هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

جدول (١٩)

مصفوفة الارتباط بين استجابات عينة البحث في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس (ن=٢٩٠)

المهارات القيادية					المتغيرات	
المهارات القيادية ككل	المهارات الفكرية	المهارات الفنية	المهارات الإدارية	المهارات الإنسانية		
*.٦٦	*.٢٣-	*.٥٣-	*.٧٤	*.٠٢-	الرضا عن ظروف العمل.	الارتباط
*.٧٠	*.٥٥	*.٤٩-	*.٧٣	*.٨٨	الرضا عن العلاقات.	
*.٨٦-	*.٣٦-	*.٢٩	*.١٨-	*.٠٧	الرضا عن الراتب.	
*.٥٩	*.٦٧	*.٠٤	*.٥٩-	*.٦٢	الرضا عن تحقيق الذات.	
*.٨٢	*.٤٩	*.٨٠	*.٧١	*.٦٥	الرضا الوظيفي ككل	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.١٩٥

يتضح من جدول (١٩) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والمهارات القيادية لرؤساء الأقسام قيد البحث حيث تراوحت قيمة ر المحسوبة ما بين (٠.٢٩، ٠.٨٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ٠.٠٥، فيما عدا (الرضا عن الراتب والمهارات الإنسانية والإدارية)، (الرضا عن تحقيق الذات والمهارات الفنية) حيث تراوحت قيمة ر المحسوبة ما بين (٠.١٨، ٠.٠٧) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى ٠.٠٥.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المهارات القيادية بما تتضمنها من مهارات ذات علاقة بزيادة قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على التأثير في سلوك أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم وتوجيه جهودهم لتوجيه الذي يحقق الأهداف المنشودة بالاعتماد على المهارات الإنسانية، المهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية حيث تساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية وذلك من خلال زيادة قدرتهم على تشكيل حالة عاطفية وشعور إيجابي عام لدى الأعضاء تجاه عملهم في الأقسام الأكاديمية نتيجة توفر عوامل وشروط إدارية وتنظيمية ومهنية ومادية واجتماعية مناسبة وتقبلهم واجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم وحصولهم على حاجاتهم وإشباع رغباتهم وتحقيق توقعاتهم وطموحاتهم، وبالتالي فالعلاقة الارتباطية بين رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل للمهارات القيادية ومستوي الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

ملخص نتائج البحث:

يمكن تلخيص نتائج البحث كالتالي:

- ١- أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام على الترتيب (الفكرية، الإدارية، الإنسانية، الفنية).
- ٢- مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس على الترتيب (الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن العلاقات، الرضا عن تحقيق الذات، الرضا عن الراتب والترقية).
- ٣- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لسنوات الخبرة.
- ٤- وجود فروق دالة إحصائياً في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس.
- ٥- وجود فروق دالة إحصائياً في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى للدرجة العلمية.
- ٦- وجود فروق غير دالة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لسنوات الخبرة.
- ٧- وجود فروق غير دالة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس.
- ٨- وجود فروق غير دالة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للدرجة العلمية.
- ٩- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والمهارات القيادية لرؤساء الأقسام.

توصيات البحث:

في ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ١- ضرورة زيادة وعي رؤساء الأقسام بأهمية المهارات القيادية بأنواعها في تطوير العمل الأكاديمي داخل القسم والكليات.
- ٢- دمج المهارات القيادية ضمن برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الأكاديمية.
- ٣- وضع نظام لتوزيع الحوافز والمكافآت في الجامعة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- ضرورة العمل على تحقيق مزيد من التواصل بين رؤساء الأقسام الأكاديمية والمجتمع المحيط والذي يؤدي إلى زيادة درجة ممارسة تلك المهارات والاستفادة منها في كافة الجوانب التي قد توجد داخل المجتمع لتطويرها وتحسينها.
- ٥- مراجعة معايير انتقاء وتكليف رؤساء الأقسام الأكاديمية بحيث لا تعتمد فقط على الخبرة في مجال البحث والتدريس وإنما الأخذ بالاعتبار السمات الشخصية والقيادية.
- ٦- قيام الجامعات بإعطاء رؤساء الأقسام المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات التربوية والمشاركة فيها بما يدعم قيامهم بتفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس.

مراجع البحث:

أولاً: المراجع العربية:

أبو أدریس، عادل محمد دفع الله (٢٠٢٠). واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد ٩.

أبو بطنین، علا رشاد (٢٠٢١). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها، درجة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، بغزة.

أبو خضير، بسام محمد (٢٠١٨). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الواقعة في محافظات الشمال، دراسة ميدانية مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، البحرين، ١٩(٢)، ٦٠٥-٥٦٩.

أحمد، ستي سيد (٢٠١٧). محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل: دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة الجزائر.

أحمد، محمد موسي (٢٠١٤). إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية.

البرعي، هانم مصطفي (٢٠٢٠). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

بشوع، أسماء (٢٠١٥). محددات الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية في ظل نظرية فريدريك هيرزبيرغ بدائرة عين مليلة- ببلدية عين مليلة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

البطي، عبدالله بن محمد (٢٠١٤). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين.

بن بليه، مسفر بن عبد الرحمن (٢٠٢١). واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الجلابنة، مصطفى طلال (٢٠١١). مستوي الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوي الروح المعنوية لديهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، جامعة القدس المفتوحة، غزة (٢٤)، ١٨٩-٢٢٨.

الحجاجه، باسم إبراهيم (٢٠١٨). مدي توافر المهارات القيادية لدي المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين

حرب، سحر محمد (٢٠١٥). الأدوار المستقبلية لعضو هيئة التدريس بالتعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تحديات العصر الحالي، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة قناة السويس، مصر.

حوالة، سهير محمد (٢٠٠٩). الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ضوء مقومات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مصر.

خالد، رجم (٢٠١٢). أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

خليفات، عبدالفتاح صالح والملاحمة، مني خلف (٢٠٠٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق، دمشق، ٢٥(٤)، ٢٨٩-٣٤٠.

الدعيس، محمد ناجي (٢٠١٦). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من وجهة نظرهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، ٩(٢٣)، ١٤٣، ١٦٦.

الدهشان، جمال علي والسيبي، جمال أحمد (٢٠٠٥). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد)، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة.

دياب، إسماعيل (٢٠٠١). الإدارة المدرسية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية.

رسمي، محمد حسن (٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي، دار الوفاء، الإسكندرية

الرشايدة، محمد صبيح (٢٠٠٩). مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

الساعدي، مؤيد ومحمود، علي وعلي، سعد (٢٠١٣). دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.

السلمي، علي (١٩٩٩). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة، دار غريب.

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

الشريفي، عباس عبد (٢٠١٣). القيادة متعددة العوامل التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الشرق الأوسط في عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، عمان.

الشمري، سعود بن محمد (٢٠١٦). علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة الأردنية، عمان.

شنوفي، علاء (٢٠١٩). واقع الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

الشهري، عثمان عمر (٢٠١٥). "المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الصبحي، فوزية بنت سعد (٢٠١٣). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طبية، دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، مصر.

الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٥). الإشراف التربوي (مفاهيمه - أهدافه - أسسه)، دار الشروق، عمان.

عابدين، محمد عبدالقادر (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة ٨، دار الشروق، عمان.
عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٩). الإدارة المركزية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

عبد الرحمن، علي أحمد (٢٠٠٦). "القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

عبد الوهاب، ليلي عبد الوارث (٢٠١٦). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الفيوم من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، القاهرة.

عبدالفتاح، عصام عطية (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحسين مستوي الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش في ضوء آرائهم، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مصر.

عبدالله، حسين علي (٢٠٠١). الكفايات القيادية لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.

- عريفج، سامي سلطي (٢٠٠٧). الإدارة التربوية المعاصرة، ط٣، دار الفكر، عمان.
- عسيلان، ابتسام عبدالله (٢٠١٧). درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية العليا، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- علي، ليث حمزة (٢٠٢٠). كفاءة الذات المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة كلية التربية، جامعة واسط، العراق.
- العميرة، محمد (٢٠٠٩) مبادئ الإدارة المدرسية، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العمرى، نبيلة علي (٢٠١٥). العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، جامعة طيبة، المدينة المنورة.
- العميان، محمود سليمان (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- غازي، وليد حليم (٢٠١١). دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- الغامدي، علي بن محمد (٢٠٠٨). دور تقدير أداء عضو هيئة التدريس الجامعي لمهامه التعليمية، المؤتمر العربي السنوي الثالث (الاتجاهات الحديثة لجودة الأداء الجامعي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات.
- فليه، فاروق عبد وعبد الحميد، السيد محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- كنعان، نواف (١٩٨٠م). القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- كنعان، نواف (٢٠٠٢م). القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان.
- محمد، عبير مرشد (٢٠١١). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- مزعل، سعدية عويد (٢٠٠٨). الكفايات الإدارية اللازمة لعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني إلي مجلس كلية التربية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- المطيري، ندى زويد (٢٠١٩). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم، مجلة التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.
- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٦). الإدارة – الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- منصور، مجيد مصطفى (٢٠١٠). درجة الرضا الوظيفي لدي أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأزهر، غزة، ١٢(١)، ٧٩٥-٨٣٨.
- نصر، محمد يوسف (٢٠١٥). التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.
- النمرات، خالد أحمد (٢٠١٣). "درجة ممارسة المهارات القيادية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، دراسة ميدانية في جامعة اليرموك، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Antony, S.& Elangkumaran, P (2014): *An analysis of intrinsic Factors and its impact on job Satisfaction: A Special reference to academic staff of sir lanka institute of advanced technological education*, International Journal of Research in Commerce& Management.
- Sadeghi, Amir & zaidatol, pihie (2012). *Transformational Leadership and Its predictive effects on leadership effectiveness*, International Journal of Business and Social Science, center for promoting Ideas, USA, 3(7).
- Webber, Karen L, Rogers, Samantha M(2018): *Gender Differences in Faculty Member Job Satisfaction, Equity Forestalled?* Research in Higher Education, v59 n8.
- Williams, L. C: *The Relationship between Authentic Leadership and Job Satisfaction in a University Setting*, Pro Quest LLC, Ph.D. Dissertation, Capella University.