

The impact of Administrative Leadership on Job Satisfaction in Chadian Universities An applied Study on King Faisal University of Chad and Hec-Tchad University Jun2020

Mahamat Boukhari Hassan

Moundou University || Chad

Atteib Hassan Tidjani

Faculty of Economic and Administrative Sciences || King Faisal University || Chad

Abstract: The study aims: to clarify the most important administrative leadership forms, identify the impact of leadership on the behavior of Universities' staffs, demonstrate the extent to which lecturers' educational performance is affected by the leadership of the university administration and to know the level of relationship between the leaders and lecturers. The study used the descriptive analytical method. The most important findings of the study are: Chadian universities' leaders don't take decisions based on the opinion on the majority, universities' leaders don't take decision based on the others opinions, universities' administration don't take in to account employees suggestions and decisions are not taken clearly and with transparency.

Keyword: impact, leadership, management, employment, satisfaction.

تأثير القيادة الإدارية في زيادة أو نقص الرضا الوظيفي في الجامعات التشادية دراسة تطبيقية على جامعتي الملك فيصل بتشاد وجامعة هيك تشاد، 2020م

محمد بخاري حسن

جامعة مندو || تشاد

الطيب حسن تجاني

كلية العلوم الاقتصادية والإدارية || جامعة الملك فيصل || تشاد

المستخلص: هدفت الورقة إلى: بيان أهم أنماط القيادة الإدارية في الجامعات التشادية، والوقوف على أثر القيادة على سلوكيات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبيان مدى تأثير الأداء التعليمي للمدرسين مع السلوك القيادي لإدارة الجامعة، والتعرف على مستوى العلاقة بين القيادة والمدرسين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبانة. أهم ما توصلت إليه الورقة من نتائج: لا تتخذ قيادات الجامعات التشادية قراراتها بناءً على رأي الأغلبية، لا ترجع قيادات الجامعات إلى القاعدة بغرض أخذ الرأي والعمل به، لا تهتم إدارات الجامعات بمقترحات العاملين وتقوم بتطبيقها على أرض الواقع، القرارات التي تتخذ في الجامعات لا تتصف بالشفافية والوضوح، واستناداً للنتائج قدم الباحثان جملة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: الأثر، القيادة، الإدارة، الرضا الوظيفي.

المقدمة.

تعد القيادة من أهم العوامل الإدارية التي تركز عليها المنظمات في أداء أعمالها، وإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بمهنية عالية يتوقف إلى حد كبير على طبيعة قيادتها، ولذلك صارت المنظمات اليوم تهتم أيضا اهتمام بالقيادة باعتبارها حجر الزاوية في إدارة المنظمات.

1- مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى وجود تأثير فعلي لقيادتي جامعة الملك فيصل وجامعة هيك تشاد على الرضا الوظيفي للعاملين؟.

وتتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأنماط القيادية السائدة في الجامعات؟
- 2- ما شكل العلاقة القائمة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس؟
- 3- هل هناك علاقة بين القيادة ورضا المدرسين؟

2- فرضيات الدراسة

للوصول إلى نتائج علمية يفترض البحث الافتراضات التالية:

1. تمتاز القيادات في الجامعات بالشورى والشفافية.
2. تعمل القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات.
3. هناك علاقة بين أداء القيادة ورضا المدرسين في الجامعات التشادية.

3- أهداف الدراسة.

يهدف البحث إلى القاء الضوء على دور القيادة الإدارية في الرضا الوظيفي في الجامعات التشادية، ويمكن الإشارة إلى الأهداف التفصيلية في الآتي:

1. تبيان أهم أنماط القيادة الإدارية في الجامعات التشادية.
2. الوقوف على أثر القيادة على سلوكيات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات التشادية.
3. تبيان مدى تأثير الأداء التعليمي للمدرسين مع السلوك القيادي لإدارة الجامعة.
4. التعرف على مستوى العلاقة بين القيادة والمدرسين في الجامعات التشادية.
5. التعرف على مدى تطبيق واتباع قيادات الجامعات التشادية للفنون والأساليب القادية الفعالة في قيادة المؤسسات.

4- أهمية الدراسة.

بما أن للقيادة الإدارية أهمية قصوى في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، فإن أهمية هذا البحث تتمثل في الآتي:

- 1- إن القيادة الإدارية باعتبارها وظيفة أساسية من وظائف علم الإدارة تلعب دورا محوريا في تحسين الأداء بالمؤسسات.
- 2- يعد الرضا الوظيفي أهم عامل من عوامل إدارة الموارد البشرية في المنظمات بمختلف طبائعها.
- 3- إن الأستاذ الجامعي يعد عنصرا محوريا وركيزة أساسية في تنمية المجتمع.

- 4- يعد رضا العاملين مؤشر من مؤشرات نجاح القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة.
- 5- إن تحسين الأداء يتم من خلال إرضاء العامل وتنمية ولائه للمنظمة التي يعمل فيها.
- 6- التوصل إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تصحيح الأسلوب القيادي المتبع أو تطويره، أو الاستفادة منه في حال ثبتت فاعليته.

5- حدود البحث:

يتحدد البحث بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية، مدى تأثير القيادة الإدارية في زيادة أو نقص الرضا الوظيفي في الجامعات التشادية.
- الحدود المكانية، أنجمنينا عاصمة جمهورية تشاد (جامعتي: الملك فيصل وهيك تشاد).
- الحدود الزمانية من 2000م وحتى 2020م.

6- مصطلحات الدراسة:

- القيادة الإدارية: هي عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة.
- الرضا الوظيفي: هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله الوظيفي، ويتحقق ذلك بالتوافق مع ما يتوقعه ومقدار ما يحصل عليه فعلا.
- الجامعات: مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمرحلة الثانوية
- السلوك: هو الاستجابة التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة.
- أعضاء هيئة التدريس: ذلك الفرد الذي يؤدي مهمة تدريسية في مؤسسة من مؤسسات التعليم الجامعي.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري

ماهية القيادة الإدارية:

تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة، وتعني القيادة بمعناها العام - عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة. وقد تكون عملية التأثير هذه منصبية على النشاط الإداري كما قد تكون منصبية على غيره ومن هنا أن مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة وأن السلوك القيادي أوسع واشمل من السلوك الإداري لأن القائد يلحم المرؤوسين لبذل كل ما في وسعهم لإنجاز العمل على الوجه الأكمل، أما الإداري فإنه يتقيد باللوائح والنظم المكتوبة لأداء الأعمال الروتينية الموكلة إليه ولا يستطيع أن يجبر العمال أن يعملوا بأكثر من طاقتهم وجهدهم الذي يرونه منا سباً لهم رغم المكافآت والحوافز المادية والمالية. (الطرفات، 2005، 25).

فالقيادة إذأ غير الإدارة والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية، والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري

وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمي الجوانب غير القيادية في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي

فالقيادة الإدارية عند (كونتز وأدونيل) تعني: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. (السكرانة، 2004، 29).

ويعرفها (ففرنوبرستوس) بأنها: نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.

وعرفت الأستاذا سيكلر هيدسون (ceckler-hudson) بقولها القيادة في المنظمات الإدارية الكلية والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في جهود مشتركة لتحقيق أهداف التنظيم الإداري. (كنعان، 2002، 89).

وتعرف القيادة أيضاً بأنها (كنعان، 2002): القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته ومن مجموعة هذه التعريفات للقيادة الإدارية يتبين أن هناك عناصر جوهرية ولازمة لوجود القيادة الإدارية هي:

- 1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفه دون كلل في ذلك.
 - 2- ما يؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم (كنعان، 2002، 99).
- وعندما نبحث عن ماهية تلك السمات فإن الآراء تختلف، ووجهات النظر تتعدد. إلا أنه يمكن إجمالها في السمات التالية:

- أ- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.
 - ب- الثقة في النفس والإيمان بالقيم.
 - ج- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.
 - د- الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.
 - هـ- القدرة على الإقناع والتأثير.
 - و- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
 - ز- القدرة على التعليم، والقدرة على التنسيق، وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
 - ح- المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جديدة داخل التنظيم وخارجه.
 - ط- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة.
 - ي- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية.
 - ك- النضج العاطفي والعقلي.
 - ل- وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه للعمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة.
 - م- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.
 - ن- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته (سعود وآخرون، 373).
 - س- القدرة على فهم المواقف.
 - ع- الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية. (السكرانة، 2004، 30).
- ويتبين من العرض السابق أنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.
- وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمل القائد وأدائه، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية هي:

1- المهارات الفنية: وتتطلب معرفة القائد التخصص في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، فإن البعض يرى ضرورة إلمامه العام للأمور الفنية الأخرى إضافة إلى قدرته إلى استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص مثال ذلك قدرة التأثير والمهارة في استخدام الحاسب الآلي بالشكل الذي يمكنه من تحقيق أهدافه، وتكتسب المهارة الفنية عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب.

إن توافر المهارة الفنية لدى القائد ليس كافياً لإلمامه بكل جوانب المشكلات إن لتلك المشكلات جوانب إدارية وإنسانية أيضاً لا بد من معالجتها.

2- المهارات الإنسانية: المهارة الإنسانية تعني: قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، بعكس المهارة الفنية التي تعني القدرة على التعامل مع الأشياء وتفرض هذه المهارة وجود الفهم المتبادل بين القائد وبين مرؤوسيه ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم. ولا شك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء حيث أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيداً وتداخلاً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية.

ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية: استقامة القائد وتكامل شخصيته وأمانته وإخلاصه وهي سمات توفر في القائد وتقرن مع سلوكه مما يعكس إيجاباً على تعامله مع الأفراد.

إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفصاح المجال لهم لإطار روح الابتكار فيما يقدمون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم والقدرة على التأثير عليهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه (سعود وآخرون، 2017، 374).

3- المهارة الذهنية: تعني المهارة الذهنية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء من على بقية أجزائه وقرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات ومن ثم على الدور القيادي الذي يؤديه القائد (سعود وآخرون، 2017، 375).

ثانياً: ماهية الرضا الوظيفي

1- مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول - السعادة الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله وحياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل وامتعة الحياة). (sst5.com, 2020)

2- عناصر الرضا الوظيفي:

منظومة (عناصر) الرضا الوظيفي

- أ- الاستمتاع بالعمل
- ب- الترابط بين المؤسسة
- ج- العلاقة الجيدة مع الرؤساء
- د- الإحساس بأهمية دوره في المؤسسة

- هـ- تقدير وحرص المؤسسة
و- الاستقرار الخماسي
ز- تحقيق الإنجاز
ح- توافق الوظيفة
- 3- أهمية تحقق الرضا الوظيفي (أثار تحققه)
- أ- استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
ب- المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من التسرب أو الضياع.
ج- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات تواجهها.
د- ولذلك نجد أنه أحدث تطورا، بل تحولاً ملحوظاً في نظم الإدارة والتسويق الحديثة.
- حيث توزع اهتمامها بين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها مع الاهتمام بكسب رضا العميل، حيث أكدت التجربة العملية أنه لا سبيل للوصول إلى رضا العميل إلا بكسب رضا العامل أولاً.
- الرضا الوظيفي = متعة العمل + استقرار المؤسسة + نجاح ونمو المؤسسة.
- هـ- تحقيق الرضا الوظيفي الداخلي للعاملين بالمؤسسة يؤدي إلى :-
- 1- تحسن وتطور وتجويد مستوى المنتج النهائي للمؤسسة
 - 2- كسب رضا وولاء وانتماء العميل للمنتج النهائي
- الرضا الوظيفي = الاستقرار الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى:
- 1- قدر جيد من الاستقرار العام والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
 - 2- تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المشاكل والتحديات والمنافسات التي تواجه المؤسسة (مركز تطور، 2015، 13).

ثانيا- الدراسات السابقة

- دراسة (شاهين، 2009)؛ هدفت الدراسة إلى عرض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية لمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً المقابلات الشخصية والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: أن تكون هناك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط القائد الإداري والتي تساعد على توسيع الرؤية في مجال عمله، وضرورة حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشيء المحكوم فيه والقبول الأولى وقت اتخاذ القرار.
- دراسة (حسن، 2005)؛ هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر متغيرات القيادة الإدارية المكونة من المتغيرات الآتية: العملية المتبعة في تخطيط جودة المنتجات، اتجاهات القيادات الإدارية، مشاركة العاملين في الإدارة، زيادة الأرباح، مستوى التدريب) على متغيرات تخطيط جودة عمليات منظمات الأعمال المكونة من المتغيرات الآتية: (أسس ومبادئ الجودة الشاملة، الاهتمام بتطبيق الجودة، زيادة المبيعات، ونظم الحوافز، ورضاء العاملين، وزيادة الإنتاجية، وتم استخدام المنهج الوصفي لفحص المتغيرات الاجتماعية الديمقراطية ووصف خواص بيانات الدراسة، أما أهم النتائج والتوصيات: إن العملية المتبعة في تخطيط جودة المنتجات من قبل القيادات الإدارية بالشركة تتطابق مع أسس ومبادئ الجودة الشاملة، أن الغالبية العظمى من القيادات الإدارية بالشركة لديها إقناع كامل بأهمية التخطيط لجودة المنتجات للوفاء باحتياجات المستهلك ورغبته.

- دراسة (نشوان، 2003) وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة ومدى مشاركة الرؤساء لمرؤوسيه في صنع القرارات الإدارية ومدى كفاءتهم في الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها واهتمامهم بالجوانب الإنسانية ورفع روح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء وبيان المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية. ومن أهم نتائج الدراسة: عدم ملائمة العمل لطموح ورغبات العاملين وتلبية احتياجاتهم وانعدام الحرية للإبداع والابتكار والشعور بالاطمئنان والاستقرار. عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة وتفشي المحسوبية والفساد الإداري.
- دراسة (أبوبكر، 2001) هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك تفرقة بين الجنسين في مجال العمل في الخدمة العامة، معرفة ما إذا كانت قوانين وتشريعات العمل تعمل على إحجام دور المرأة في تحليل أسباب التفرقة ثم تقويم أداء العمل في المناصب العليا. واستخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي لدراسة الحالة ووصف الظاهرة وتحديد خصائصها واختيار فروضها كما استخدمت المنهج التحليلي ومنهج التاريخي لتتبع الظاهرة بهدف تأصيلها، كما تناولت الباحثة في دراستها دور المرأة في الوظائف القيادية ومواقع السلطة واتخاذ القرار، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: يؤثر تعليم المرأة وتحسين وضعها وتدريبها ومشاركتها في وجودها في الوظائف القيادية كما تؤثر قوانين العمل في تصنيف الفرص المتاحة لعمل المرأة أيضاً اهتمام المرأة بالأعمال المنزلية تؤثر على درجتها في السلم الوظيفي.

الفرق بين الدراسة الحلية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة في تناولها لموضوع القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي بجمهورية تشاد، بينما تناولت الدراسات السابقة مسائل مختلفة كأثر القيادة على نجاح المنشآت وأثرها على الجودة والأداء. الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل ولكنها تختلف في المتغير التابع ومن حيث الزمان والمكان اللذان لهما تأثير بيئي واجتماعي وتقني.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبانة

مجتمع الدراسة وعينتها.

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي سعى الباحثان أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الأساتذة المحاضرين في جامعتي الملك فيصل وجامعة هيك تشاد والذين بلغ عددهم (166) فرداً بتاريخ 2020/07/15م.

عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في العينة العشوائية التي اختارها الباحثان في هذه الدراسة بطريقة عشوائية من العينة الكلية من مجتمع الدراسة، وقد بلغ أفراد هذه العينة (70) فرداً من إجمالي الأساتذة المحاضرين في كلا الجامعتين البالغ عددهم (116) فرداً، وقد بلغ عدد العينة الفعلية بعد استلام الاستبانات (52) فرداً أي بنسبة

- (31.32%) من المستهدفين، واحتوت استمارة الاستبانة على ثلاث فرضيات و15 عبارة، طلب فيها من أفراد العينة، على أن يحددوا إجاباتهم على الأسئلة لمعرفة أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في الجامعات التشادية. وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحثان على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:
- الأفراد من الجنسين (ذكور، إناث).
 - الأفراد من مختلف الأعمار (من 18-24 سنة، من 25-34 سنة، أكثر من 35 سنة).
 - الأفراد من مختلف الحالات الاجتماعية (متزوج، عازب، أرمل).
 - الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 6-10 سنة، من 11-15 سنة، أكثر من 16-20 سنة، أكثر من 21 سنة).

وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات:

1- متغير الجنس:

جدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
96.2%	50	ذكر
3.8%	2	أنثى
100%	52	المجموع

يظهر الجدول رقم (1) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور، حيث بلغ عددهم (50) فرداً وبنسبة (96.2%)، وأنه هناك فقط (2) اثنتين فقط من الجنس النسائي وبنسبة (3.8%)، وذلك نظراً إلى ندرة النساء في وزارة التعليم العالي والبحث والابتكار التشادية، بالإضافة إلى عدم رغبة معظمهن لمهنة التدريس.

2- متغير العمر:

جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
32.7%	17	من 25-34 سنة
67.3%	35	35 فما فوق
100%	52	المجموع

يتبين من الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (أكثر من 35 سنة)، حيث بلغ عددهم (35) فرداً وبنسبة (67.3%)، والعدد المتبقي من عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 25-34 سنة) حيث بلغ عددهم (17) فرداً، وبنسبة (32.7%).

3- متغير الحالة الاجتماعية:

جدول (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
98.1%	51	متزوج
1.9%	1	عازب
100%	52	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج spssv23، يونيو، 2020م.

يتبين من الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة المتزوجين حيث بلغ عددهم (51) فرداً وبنسبة (98.1%)، وأن هناك (1) فرداً واحد فقط أعزب، وبنسبة (1.9%).
4- متغير سنوات الخبرة:

جدول (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
23.1%	12	أقل من 5 سنوات
44.2%	23	من 6-10 سنة
17.3%	9	من 11-15 سنة
7.7%	4	من 16-20 سنة
7.7%	4	أكثر من 20 سنة
100%	52	المجموع

يتبين من الجدول رقم (4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 6-10 سنة)، وبنسبة (44.2%)، ويقع في المرتبة الثانية أصحاب الفئة العمرية (أقل من 5 سنوات) ويبلغ عددهم (12) فرداً، وبنسبة (23.1%)، ويلهم في العدد أصحاب الفئة العمرية (من 11-15 سنة) حيث بلغ عددهم (9) أفراد وبنسبة (17.3%)، ويقع في المرتبة الأخيرة من حيث العدد أصحاب الفئتين العمريتين (فئة من 16-20 سنة، وفئة أكثر من 20 سنة)، حيث بلغ عددهم (4) أفراد، وبنسبة (7.7%).

أداة الدراسة:

وهي عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحثان في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة وذات الصلة بموضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وللاستبانة. مزايا منها (بخاري، 2016):

- أ- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- ب- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
- ج- سهولة وضع عباراتها وفهم ألفاظها.
- د- توفر وقت للمستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
- هـ- يشعر المجيبون عليها بالحرية في التعبير عن آرائهم.

وصف الاستبانة:

أرفق مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:
القسم الأول: تضمن على عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (15) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة (لا أوافق، إلى حد ما، أوافق)، وتم وضع وزن لكل إجابة (1 للإجابة لا أوافق، و2 للإجابة إلى حد ما، و3 للإجابة أوافق)، كما تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثلاث بطريقة غير متساوية.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة ولتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- الأشكال البيانية.
- 2- التوزيع التكراري للإجابات.
- 3- النسب المئوية.
- 4- الوسيط.
- 5- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSSV23 والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، وذلك بهدف معرفة، هل التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين في الاتجاه السلبي أم في الاتجاه الإيجابي؟ كما استخدم مربع كاي لمعرفة جودة التطابق، وباختبارنا مربع كاي نحصل على قيمته المحسوبة ومن ثم مقارنتها مع قيمته الجدولية. كما أن القيم الاحتمالية هي التي تحدد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة، وذلك بمقارنة القيمة الحالية بمستوى معنوية (0.05)، فإذا كانت هذه القيمة (كاي الاحتمالية α) أقل من 0.05 فهذا دليل على وجود فروق بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة.

ثالثاً- صدق الاستبانة وثباتها.

صدق الاستبانة يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد وأن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت من أجلها، ويقصد بثبات الاستبانة في حال قيامنا بإعادة توزيع نفس أسئلة الاستبانة قيد الدراسة على عينة أخرى بنفس الحجم العينة فإن النتائج تكون قريبة جداً للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى (أسئلة الاستبانة قيد الدراسة).

جدول (5) معامل الثبات لألفا كرونباخ

cronbach's alpha	n of items
0.941	18

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج spssv23، يونيو، 2020م.

من الجدول رقم (5) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات 0.941 وعليه يمكن القول إن الاستبانة ثابتة بدرجة عالية حيث إنه قريب جداً من الواحد الصحيح. وللتأكد من مصداقية الاستبانة نقوم بأخذ الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات فنحصل على معامل الصدق والذي يساوي 97% وعليه يمكن القول إن الاستبانة تمثل عينة الدراسة وتتصف بالثبات والصدق.

جدول رقم (6) اختبار ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبانة

Cronbach's alpha if item deleted	Corrected item total correlation	Scale variance if item deleted	Scale mean if item deleted	العبارات
.937	.704	76.425	33.0769	العبارة الأولى
.936	.764	76.209	33.2885	العبارة الثانية
.938	.652	78.146	33.1731	العبارة الثالثة
.941	.513	79.373	33.0000	العبارة الرابعة
.938	.668	77.166	33.3269	العبارة الخامسة
.938	.660	78.612	33.2308	العبارة السادسة
.938	.660	78.912	33.4038	العبارة السابعة
.937	.718	76.794	33.4038	العبارة الثامنة
.942	.532	77.805	33.1346	العبارة التاسعة
.936	.765	77.217	33.1346	العبارة العاشرة
.938	.680	78.531	33.3077	العبارة الحادية عشر
.936	.771	76.172	33.1538	العبارة الثانية عشر
.937	.695	77.276	33.3077	العبارة الثالثة عشر
.938	.653	78.252	33.0577	العبارة الرابعة عشر
.940	.561	79.440	33.3269	العبارة الخامسة عشر
.937	.704	76.425	33.0769	مجموع عبارات الفرضية الأولى
.938	.660	78.612	33.2308	مجموع عبارات الفرضية الثانية
.938	.680	78.531	33.3077	مجموع عبارات الفرضية الثالثة

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج spssv23، يونيو، 2020م.

من الجدول أعلاه رقم (6) نلاحظ أن قيم العمود الرابع (عبارات أسئلة الاستبانة) Cronbach's Alpha if Item Deleted تتجاوز قيمة معامل الثبات الواردة في الجدول (6) التي تساوي 0.941، عدا العبارة التاسعة فقط فإن قيمتها أكبر من قيمة معامل الثبات حيث تساوي 0.942 وأن حذفها يزيد من قيمة ثبات أسئلة الاستبانة. وعلى العموم بناء على نتائج الجدول رقم (6) يمكن القول إن عبارات أسئلة الاستبانة تتصف بالثبات والصدق.

4- عرض نتائج فحص فرضيات الدراسة

- مجموع عبارات الفرضية الأولى: "تمتاز قيادة الجامعة بالشورى والشفافية".

جدول رقم (7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%29.2	76	لا أوافق
%41.5	108	إلى حد ما
%29.2	76	أوافق
%100	260	المجموع

يتبين من الجدول رقم (7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (108 فرداً) موافقون إلى حد ما على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الأولى وبنسبة (41.5%)، كما وافق على جميع ما ورد فيها (76) فرداً وبنسبة (29.2%) في حين لم يوافق عليها أيضاً (76) فرداً وبنسبة (29.2%).

- مجموع عبارات الفرضية الثانية: "تعمل القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة".
جدول رقم (8) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	83	31.9%
إلى حد ما	117	45%
أوافق	60	23.1%
المجموع	260	100%

يتبين من الجدول رقم (3/8) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (117 فرداً) موافقون إلى حد ما على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الأولى وبنسبة (45%)، بينما لم يوافق على جميع ما ورد فيها (83) فرداً وبنسبة (31.9%) في حين وافق عليها (60) فرداً وبنسبة (23.1%).

- مجموع عبارات الفرضية الثالثة: "هناك علاقة بين أداء القيادة ورضا أساتذة الجامعات التشادية".
جدول رقم (9) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	74	28.5%
إلى حد ما	127	48.8%
أوافق	59	22.7%
المجموع	260	100%

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج spssv23، يونيو، 2020م.

يتبين من الجدول رقم (9) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (127 فرداً) موافقون إلى حد ما على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الأولى وبنسبة (48.8%)، بينما لم يوافق على جميع ما ورد فيها (74) فرداً وبنسبة (28.5%) في حين وافق عليها (59) فرداً وبنسبة (22.7%).

اختبار صحة الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبانة والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص (أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي)، حيث تم إعطاء الدرجة (1) كوزن لكل إجابة "لا أوافق"، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة "أوافق إلى حد ما"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة "أوافق". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام الوسيط واختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي: تمتاز قيادة الجامعة بالشورى والشفافية النتائج أعلاه الواردة في الجدول (7) لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقين على ما ورد في عبارات الفرضية الأولى، واختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الأفراد (الغير الموافقين، والموافقين إلى حد ما، والموافقين) تم استخدام الوسيط ومربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى، والجدول (10) يلخص نتائج اختبارات الفرضية الأولى:

جدول (10) الوسيط ونتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الأولى

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة الوسيط	تفسير قيمة الوسيط
تتخذ القيادة قراراتها بناءً على رأي الأغلبية	0.96	0.618	2	إلى حد ما
ترجع القيادة إلى القاعدة بغرض أخذ الرأي والعمل به	2.9	0.237	2	إلى حد ما
تهتم الإدارة بمقترحات العاملين وتقوم بتطبيقها على أرض الواقع	6.5	0.039	2	إلى حد ما
تقوم قيادة الجامعة بعقد اجتماعات دورية على مستوى الوحدات للتشاور في العمل	3.5	0.17	2	إلى حد ما
القرارات التي تتخذ في الجامعة تنصف بالشفافية والوضوح	2.46	0.292	2	إلى حد ما
المجموع	7.87	0.019	2	إلى حد ما

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج spssv23، يونيو، 2020م.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي (10):

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (0.96) والقيمة الاحتمالية لها (0.618) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة المستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (7) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين إلى حد ما على أن القيادة تتخذ قراراتها بناءً على رأي الأغلبية، وعليه نرفض الفرض ونقبل الفرض البديل القائل: لا تتخذ قيادة الجامعة قراراتها بناءً على رأي الأغلبية.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (2.9) والقيمة الاحتمالية لها (0.237) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة المستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/7) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين إلى حد ما على أن قيادة الجامعة ترجع إلى القاعدة بغرض أخذ الرأي والعمل به، وعليه نرفض الفرض ونقبل الفرض البديل القائل: لا ترجع قيادة الجامعة إلى القاعدة بغرض أخذ الرأي والعمل به.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (6.5) والقيمة الاحتمالية لها (0.039) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة المستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/7) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين إلى حد ما على أن الإدارة تهتم بمقترحات العاملين وتقوم بتطبيقها على أرض الواقع.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (3.5) والقيمة الاحتمالية لها (0.17) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة المستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في

الجدول (7) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين إلى حد ما على أن قيادة الجامعة تقوم بعقد اجتماعات دورية على مستوى الوحدات للتشاور في العمل وعليه نرفض الفرض ونقبل الفرض البديل القائل: لا تقوم قيادة الجامعة بعقد اجتماعات دورية على مستوى الوحدات للتشاور في العمل.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (2.46) والقيمة الاحتمالية لها (0.297) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/7) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين إلى حد ما على أن القرارات التي تتخذ في الجامعة تتصف بالشفافية والوضوح، وعليه نرفض الفرض ونقبل الفرض البديل القائل: القرارات التي تتخذ في الجامعة لا تتصف بالشفافية والوضوح.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في جميع عبارات الفرضية الأولى (7.87) والقيمة الاحتمالية لها (0.019) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين إلى حد ما على ما جاء في جميع عبارات الفرضية الأولى. وعليه فإن الفرضية الأولى التي تنص على "تمتاز قيادة الجامعة بالشورى والشفافية" قد تحققت.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي: تعمل القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة

النتائج أعلاه الواردة في الجدول (8) لا تعني أن جميع المبحوثين متفقين على ما ورد في عبارات الفرضية الثانية، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الأفراد (الغير موافقين، والموافقين إلى حد ما، والموافقين) تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية، والجدول (11) يلخص نتائج اختبارات الفرضية الثانية:

جدول (11) الوسيط ونتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية

الثانية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة الوسيط	تفسير قيمة الوسيط
العاملون بالجامعة راضون عن سلوك القيادة	1.2	0.002	2	إلى حد ما
تعمل القيادة الإدارية للجامعة على إرضاء العاملين في جميع المستويات	1.4	0.001	2	إلى حد ما
تقوم القيادة الإدارية للجامعة بتوفير احتياجات العمل في الوقت المناسب	4.76	0.092	2	إلى حد ما
تم الترقية الإدارية في الجامعة وفق الأسس العلمية	2.58	0.276	2	إلى حد ما
هناك تكامل بين قيادة الجامعة والعاملين في أداء العمل	9.96	0.007	2	إلى حد ما
المجموع	18.97	0.000	2	إلى حد ما

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي (11):

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (12) والقيمة الاحتمالية لها (0.002) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في

الجدول (3/8) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين إلى حد ما على أن العاملين بالجامعة راضون عن سلوك القيادة.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (14) والقيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/8) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين إلى حد ما على أن القيادة الإدارية للجامعة تعمل على إرضاء العاملين في جميع المستويات.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (4.76) والقيمة الاحتمالية لها (0.092) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/8) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين إلى حد ما على أن القيادة الإدارية للجامعة تقوم بتوفير احتياجات العمل في الوقت المناسب، وعليه نرفض الفرض ونقبل الفرض البديل القائل: لا تقوم القيادة الإدارية للجامعة بتوفير احتياجات العمل في الوقت المناسب.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (2.76) والقيمة الاحتمالية لها (0.276) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/8) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين إلى حد ما على أن الترقية الإدارية في الجامعة تتم وفقاً للأسس العلمية، وعليه نرفض الفرض ونقبل الفرض البديل القائل: لا تتم الترقية الإدارية في الجامعة وفقاً للأسس العلمية.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (9.96) والقيمة الاحتمالية لها (0.007) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/8) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين إلى حد ما على أن هناك تكامل بين قيادة الجامعة والعاملين في أداء العمل.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية (18.97) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (11) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين إلى حد ما على ما جاء في جميع عبارات الفرضية الثانية.

وعليه فإن الفرضية الثانية التي تنص على أن: "تعمل القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة" قد تحققت.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي: هناك علاقة بين أداء القيادة ورضا أساتذة الجامعات التشادية

النتائج أعلاه الواردة في الجدول (9) لا تعني أن جميع الباحثين متفقين على ما ورد في عبارات الفرضية الثالثة، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الأفراد (والغير موافقين، والموافقين إلى حد ما، والموافقين) تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة، والجدول (12) يلخص نتائج اختبارات الفرضية الثالثة:

الجدول (12) الوسيط ونتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الثالثة

تفسير قيمة الوسيط	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة مربع كاي	العبارة	
إلى حد ما	2	0.000	13.19	قيادة الجامعة قيادة عملية وفاعلة
إلى حد ما	2	0.246	2.8	تساهم مصداقية القيادة الإدارية في رضا العاملين
إلى حد ما	2	0.123	4.19	الإجراءات الإدارية بالجامعة سلسلة وسريعة
إلى حد ما	2	0.023	7.53	هناك حضور دائم للقيادة في ميدان العمل
إلى حد ما	2	0.015	8.34	تشارك القيادة الإدارية للجامعة العاملين مادياً ومعنوياً في أداء مهامهم
إلى حد ما	2	0.000	29.45	المجموع

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي (12):

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (13.19) والقيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/9) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين إلى حد ما على أن قيادة الجامعة قيادة عملية وفاعلة.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (2.8) والقيمة الاحتمالية لها (0.246) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/9) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين إلى حد ما على أن مصداقية القيادة الإدارية تساهم في رضا العاملين وعليه نرفض الفرض ونقبل الفرض البديل القائل: لا تساهم مصداقية القيادة الإدارية في رضا العاملين.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (4.19) والقيمة الاحتمالية لها (0.123) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (9) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين إلى حد ما على أن الإجراءات الإدارية بالجامعة سلسلة وسريعة، وعليه نرفض الفرض ونقبل الفرض البديل القائل: الإجراءات بالجامعة غير سلسلة وسريعة.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (7.53) والقيمة الاحتمالية لها (0.023) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/9) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين على أن هناك حضور دائم للقيادة في ميدان العمل.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (8.34) والقيمة الاحتمالية لها (0.015) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما

ورد في الجدول (3/9) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين إلى حد ما على أن القيادة الإدارية للجامعة تشارك العاملين مادياً ومعنوياً في أداء مهامهم. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة (29.45) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين علي ما جاء في جميع عبارات الفرضية الثالثة. وعليه فإن الفرضية الثالثة التي تنص على أن "هناك علاقة بين أداء القيادة ورضا أساتذة الجامعات التشادية" قد تحققت.

خاتمة بأهم النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً- أهم النتائج

- 1- لا تتخذ قيادات الجامعات الشادية قراراتها بناءً على رأي الأغلبية.
- 2- لا ترجع قيادات الجامعات إلى القاعدة بغرض أخذ الرأي والعمل به.
- 3- لا تهتم إدارات الجامعات بمقترحات العاملين ولا تقوم بتطبيقها على أرض الواقع.
- 4- القرارات التي تتخذ في الجامعات لا تتصف بالشفافية والوضوح.
- 5- لا تتم الترقية الإدارية في الجامعة وفق الأسس العلمية.
- 6- لا يوجد تكامل بين قيادة الجامعة والعاملين في أداء العمل.
- 7- لا تساهم مصداقية القيادة الإدارية في رضا العاملين.
- 8- الإجراءات الإدارية بالجامعات غير سلسلة وسريعة.
- 9- لا يوجد حضور دائم للقيادة في ميدان العمل.

ثانياً- التوصيات والمقترحات.

- 1- ينبغي على القائمين بأمر وزارة التعليم العالي والبحث والابتكار عند قيامها بتعيين رؤساء الجامعات تعيين القادة الإداريين الذين لديهم دراية تامة بالمجال الإداري وأبعاده ونظرياته المختلفة.
- 2- ينبغي على الوزارة اعتماد برنامج خاص لإكساب مسؤولي مؤسسات الوزارة مهارات قيادية وإدارية بانتظام.
- 3- على القيادات الإدارية بالجامعات التشادية الرجوع إلى القاعدة للتشاور في كل الأمور التي تخص نمو وتطور العمل واتخاذ قراراتها بناء على رأي الأغلبية.
- 4- ينبغي على قيادات الجامعات تعزيز وجودها في ميدان العمل لمعرفة كل حيثيات العمل.
- 5- على قيادات الجامعات مساعدة ومساندة العاملين مادياً ومعنوياً لأداء مهامهم.
- 6- كما يقترح الباحثان إجراء دراسة أخرى بنفس العنوان (مدى تأثير القيادة الإدارية في زيادة أو نقض الرضا الوظيفي في الجامعات التشادية). شاملة لكل الجامعات التشادية.

قائمة المراجع.

- أبو بكر حسن أمينة. (2001). "دور المرأة في الوظائف القيادية"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة أمدرمان الإسلامية الخرطوم.

- بخاري حسن محمد. (2016). "أثر جودة الإدارة المالية على الكفاءة الإدارية"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم. السودان.
- حسن إبراهيم. (2005). "أثر القيادة الإدارية على تخطيط الجودة الشاملة لعمليات منظمات الأعمال"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- حنفي عبد القادر. (1998). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر.
- خلف السكارنة بلال. (2004). القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- سعود النمر وآخرون محمد. (2017). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط1، الشقري للنشر وتقنية المعلومات، الرياض. المملكة العربية السعودية.
- شاهين بريسيم العمري قاسم. (2009). "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم. السودان.
- الطرفات نعمة. (د. ت). "القيادة الإدارية وتدريب مراكز اتخاذ القرار"، منشورات دار الأمان، الرباط. المغرب.
- كنعان نواف. (2002). القيادة الإدارية، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2015). "دليل إدارة الموارد البشرية". ، رام الله . فلسطين.
- موقع مهارات النجاح، <http://sst5.com>، 2020/06/14 الساعة 08:55 ص.
- نشوان الواكيم حمد. (2003). "القيادة الإدارية وأثرها علي كفاءة الأداء رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال"، بجامعة النيلين الخرطوم.