دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن

وفاء محمد العتيبي

ماجستير في برنامج القيادة التربوية

كلية التربية - جامعة حفر الباطن

أ.د/ عادل بن عايد الشمري

أستاذ الإدارة التعليمية بجامعة حفر الباطن

دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن

وفاء محمد العتيبي1* - عادل بن عايد الشمري2
قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة حفر الباطن، المنطقة الشرقية، السعودية.
البريد الإلكتروني: walotaibi2015@gmail.com

ملخص البحث:
هدف البحث إلى التعرف على دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريس بالجامعة، والكشف عن معوقات تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وتحديد سبل تعزيزها، وأثر متغيرات (الجنس، والرتبة العلميّة، وسنوات الخبرة) في ذلك. ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, من خلال تطبيق استبانة تألفت من (39) عبارة توزعت على (3) محاور هي: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية، معوقات تعزيز الروح المعنوية، سبل تعزيز الروح المعنوية. تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة 218 من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن, وتم استبعاد الردود غير الصالحة والإبقاء على الصالح منها وهي 210 استبانة. وخلصت الدراسة إلى أن دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريس بالجامعة كانت متوسطة، أما المعوقات المادية والمعوقات الإنسانية وكذلك سبل تعزيز الروح المعنوية فكانت مرتفعة، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة تعزى لمتغيرات الجنس، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في جميع مجالات الدراسة.

الكلمات مفتاحية: الدور، القيادة الأكاديمية، عضو هيئة التدريس، الروح المعنوية.

The role of academic leaders in enhancing the morale of faculty members at the University of Hafr Al-Batin

Wafaa Mohammed Al-Otaibi- Adel bin Ayed Al Shamri.
Department of Educational Leadership, College of Education, University of Hafr Al-Batin, Hafr Al-Batin, Eastern Province, Saudi Arabia.
***Email:** walotaibi2015@gmail.com

Abstract:
The aim of the research is to identify the role of academic leaders in enhancing the morale of faculty members at the University of Hafr Al-Batin from the point of view of faculty members at the university, and to reveal obstacles to enhancing the morale of faculty members at the university and identify ways to enhance it, and the impact of variables (sex, academic rank, and years of age). Experience in it. In order to achieve the objectives of the research, the analytical descriptive approach was used through the application of a questionnaire consisting of (39) phrases distributed on (3) axes: the role of academic leaders in enhancing morale, obstacles to enhancing morale, ways to enhance morale. The questionnaire was distributed to the study sample 218 of faculty members at the University of Hafr Al-Batin, and the invalid responses were excluded, and the valid ones were kept, which are 210 questionnaires. The study concluded that the role of academic leaders in enhancing the morale of the faculty members at the University of Hafr Al-Batin from the viewpoint of the faculty members of the university was medium, while the material and human obstacles as well as ways to enhance morale were high, and the results showed that there were no significant differences with Statistical significance in the role of academic leaders in enhancing the morale of faculty members at the university due to the variables of gender, academic degree, and number of years of experience in all aspects of the study.

Keywords: role, academic leadership, faculty member, morale**.**

مقدمة البحث:

يعيش العالم اليوم تسابقًا سريعًا نحو القمة في كافة مجالات العلوم والمعارف بشكل عام، وفي مجال العلوم الإدارية بشكل خاص، حيث بات التغيير والتحديث في منظومة العمل الإداري ملحوظًا ومستمرًا، بهدف تطوير أداء القيادات والأفراد, وتوفير الوقت والجهد لتحقيق الأهداف، والوصول للقمة في كثير من المنظمات يعتمد اعتمادًا كبيرًا على نوعية القيادات التي تدير تلك المنظمات, وأسلوب إدارتها منذ وقت مبكر, فإذا أرادت المنظمات على مختلف أنواعها، أن تكون في حال أفضل، فعليها أن تطبق الأساليب العلمية في اختيار وإعداد قياداتها.

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة جملة من التحولات العالمية المعاصرة، والتي كان لها أثر كبير على جميع العاملين في كافة المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية، وخصوصًا القيادات الأكاديمية الذين تقع على عاتقهم مسؤوليات وأدوار في قيادة وتوجيه العمل الأكاديمي الجامعي(المقابلة، 2019).

ويُعد عضو هيئة التدريس من أهم العوامل الحاكمة لمنظومة التعليم الجامعي، وهو صمام الأمان في المنظومة الجامعة، وعليه تتوقف مدى كفاية التعليم الجامعي وجودته، فالجامعة تعتمد على الأستاذ أولًا، فهو مركز الدائرة والطاقة المحركة لكل ما تتضمنه الجامعة من مدخلات، كما أنه صاحب الريادة في مجال البحث العلمي، وفي ربط جامعته بمجتمعها المحلي (ابن عثمان، 2018)، كما أن القيادات الأكاديمية تكمن أهميتها في تعزيز الجانب التكنولوجي، والمساعدة على تقدم جوانب المجتمع المعنوية والمادية, إلى جانب تحسين قدرة الخريجين على التأقلم والتكيف مع متطلبات المجتمع المختلفة، كما أنها تعمل بحرص شديد على تلبية احتياجات ومتطلبات الأعضاء والعاملين داخل المؤسسة الأكاديمية، وتعمل على تحقيق رضاهم الوظيفي, هذا إلى جانب تعزيز فعالية وكفاءة التعليم داخل المؤسسة، إضافة إلى تكوين الأهداف والرؤى الأكاديمية.(العودة، 2018)

ومن جهة أخرى يعد رفع مستوى الروح المعنوية أحد أهم الدعائم الأساسية التي يسعى القادة من خلاله إلى تحقيق نجاح المؤسسات، كما يعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية, وهو عامل محوري في تحقيق التميز والنجاح المؤسسي لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات (خالدي وآخرون، 2022).

ويُنظرُ إلى الروح المعنويّة على أنّها من أهم المواضيع اللازمة للنجاح في الميادين

المختلفة، ويقصد بها داخل الجامعات أنها تلك الروحُ أو المزاج السائدُ بين جماعة من الأفرادِ الذين يتميزونَ بالشّعورِ بالثقة في الجامعة، وثقة الفرد في دور الجامعة، بالإضافة إلى الشعور بالولاء تجاه الجماعة، والاستعدادِ من أجل تحقيق أهدافها، كما أنّها تشيرُ إلى إحساس العاملِ بالرضا عن نفسِهِ وعن عمله؛ إذ أن عضو هيئة التدريس الذي ترتفعُ الرّوحُ المعنوية لديه تزداد حماسته للعمل كثيرًا، ويزداد إقباله عليه، ويزدادُ انتماؤه للوظيفة والجامعة، فيرتفع بذلك إنتاجه وأداؤه، أما الفردُ الذي تنخفض لديه الروح المعنوية يقلُّ إقباله على العمل، وتقلُّ لديه مشاعرُ الانتماء للعمل والجامعة(موسى وآخرون، 2019).

وقد هيمنت العولمة والمنافسة العالمية والابتكار والتقدم التكنولوجي على أهمية التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين، وأصبح التركيز على أعضاء هيئة التدريس عنصرًا أساسيًا في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات (الوهيبي، 2020). لذا تم التأكيد على أهمية رفع الرّوح المعنويّة لهم، لأنها تعبر عن مقدار الدافعية القوية للاستمرار في العمل والرغبة في القيام به على أكمل وجه، وأنّ هذه الروح المعنوية ترتفع وتنخفض وفقًا لظروف العمل المحيطة بالعاملين في القطاع التعليمي، فكلما ازداد مقدار إشباعهم لحاجاتهم النّفسيّة والمادية تحسنتْ روحهم المعنوية، مما يزيدُ من رغبتهم في القيام بالمهام المطلوبة منهم قيامًا أفضل.

للقيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية أهمية كبيرة فيما يتعلق بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، على اعتبار أن هذه الروح تعد مقياسًا لفاعلية أدائهم بالمؤسسة الجامعية؛ لما لها من أهمية في الارتقاء بمستوى هذا الأداء, وبالتالي تحسين إنتاجهم وتحسين نوعية عملهم وإخلاصهم، فعضو هيئة التدريس الذي يوجد في مكان محبط للعمل ومخفض لمعنوياته لا يبالي بالتوجه نحو عرقلة العمل وإيقافه، من خلال حالات عديدة كالتباطؤ في العمل، والتغيب والإهمال، فأثر انخفاض الروح المعنوية ونواتجه لدى أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية يعود بالسلب على مستوى مخرجات هذه المؤسسات(الزهراني ، 2020). لذلك يمكن التأكيد على الدور المهم للقيادات الجامعية في العمل على رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لجعل العمل أكثر متعة، ويكون ذلك من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدتهم في توجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف، وكذلك الاهتمام براحتهم، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل، وتجنب التحيز في التعامل معهم، مع العمل على تنمية روح

الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع، وقد يؤدي هذا الدور إلى انتشار حالة الرضا بين كافة أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

مشكلة البحث:

أكدت عدة دراسات مثل دراسة موسى وتيم (2019)، ودراسة الزهراني (2020)، ودراسة خالدي وعلي (2022)، ودراسة هبرت (Hebert, 2019) على أهمية رفع الروح المعنوية لدى أعضاء التدريس؛ إذ أنَّ عضو هيئة التدريس الذي ترتفعُ الرّوحُ المعنوية لديه تزداد حماسته للعمل كثيرًا، وإقباله عليه، ويزداد انتماؤه للوظيفة والجامعة، فيرتفع بذلك إنتاجه وأداؤه، أما الفردُ الذي تنخفضُ لديه الروح المعنوية يقلُّ إقباله على العمل، وتقلُّ لديه مشاعرُ الانتماء للعمل والجامعة.

كما بينت دراسة عبد الرحيم وأحمد (2020) أن بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن يعانون من الضغوط والاحتراق النفسي مما يسبب مشاكل كثيرة في أدائهم التدريسي، والذي يسهم في انخفاض مستوى الجامعة بين الجامعات لأخرى.

وبناء على ما سبق، ووفقًا لرؤية المملكة العربية السعودية (2030) الهادفة لتكون المملكة في مقدمة دول العالم على كافة الأصعدة، والتي أكدت على أهمية قطاع التعليم العالي الذي يشهد تغيرات متسارعة في المجتمعات المعاصرة التي فرضت على المؤسسات التربوية الأخذ بالسياسات الإدارية والتربوية الأكثر تطورًا, والقائمة على المفاهيم والأساليب الحديثة للإدارة في تنمية الروح المعنوية لكل عناصر البيئة التعليمية، وانطلاقًا من أهمية رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، والتي تمثل إحدى الركائز الهامة والدعائم الأساسية التي تعتمد عليها الجامعة في تحقيق أهدافها، تأتي هذه الدراسة للكشف عن دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن، أملًا في تعزيز هذا الدور فيما يحقق أهداف الجامعة وتطلعاتها التي وردت في رؤيتها ورسالتها.

أسئلة البحث:

تتمثل الأسئلة البحثية بالآتي:

-ما دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

-ما معوقات تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن؟

-ما سبل تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة العلميّة، وسنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:

تتركز الأهداف البحثية لبحثنا الحالي بما يلي:

أ-الكشف عن دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن.

ب-اكتشاف معوقات تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن.

ت-تحديد سبل تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن.

ث-التحقق من وجود فروق ذات دالة إحصائية بين لدور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة العلميّة، وسنوات الخبرة).

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

-تنبع أهمية الدراسة من التأكيد على أهمية دور القيادات الأكاديمية في الجامعات.

-إبراز دور القيادات الأكاديمية في الجامعات في تعزيز الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

-أهمية تعزيز الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بما ينعكس إيجابيًا على أدائهم ورفع مستوى البحث العلمي والأكاديمي والتدريسي.

الأهمية العملية:

-قد تفيد وتنبه نتائج هذه الدراسة إلى تحليل الواقع الفعلي لممارسات القيادات الأكاديمية في الجامعة.

-الكشف عن سبب قصور أعضاء هيئة التدريس في بعض المجالات البحثية

والتدريسية إن وُجدت, وعلاقتها بدور القيادة الأكاديمية للجامعة.

-معرفة المعوقات التي تعترض تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

-الكشف عن سبل رفع الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية ودور القيادات الأكاديمية في ذلك.

-من المؤمل لهذه الدراسة أن تكون مرجعًا علميًا مفيد للباحثين المستقبليين الذين سيتطرقون لنفس الموضوع.

فرضيات البحث:

-لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة البحث على أداة البحث وفق متغير الجنس.

-لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على أداة البحث وفق متغير الدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس.

-لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على أداة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية:

دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريس بالجامعة, ومعوقات دور القيادات في تعزيز الروح المعنوية لديهم, وسبل تعزيز دور القيادات في رفع الروح المعنوية لديهم.

الحدود المكانية: كليات جامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي الجامعي 2023/2022.

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن.

مصطلحات البحث:

القيادات الأكاديمية:

"شخص أو مجموعة أشخاص يقومون بتوجيه ورقابة المؤسسة التعليمية في المستويات العليا" (المطيري، 219، ص 56).

التعريف الإجرائي:

هم مَن يشغلون عددًا من المناصب الإدارية، بالإضافة إلى عملهم كأعضاء هيئة تدريس، وهم: (عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء مختلف الأقسام الأكاديمية، وأعضاء

هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية، ممن يمتلكون التأثير في بيئة العمل الأكاديمي".

الروح المعنوية:

"مزيج من الجوانب النفسية العقلانية والانفعالية الشخصية التي تعمل على حفز الفرد للعمل بالتعاون مع أفراد الجماعة التي ينتمي لها, في سبيل تحقيق أهداف الجماعة, وذلك على اعتبار أنها تسهم في تلبية حاجاته وتحقق له حالة من الرضى" (الطودي وآخرون، 222، ص 71).

التعريف الإجرائي:

هي مزيج من الجوانب النفسية العقلانية والانفعالية الشخصية التي تعمل على حفز أعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن في سبيل تحقيق أهداف الجامعة, وذلك على اعتبار أنها تسهم في تلبية حاجاته وتحقق له حالة من الرضى.

أعضاء هيئة التدريس:

"كل مَن يعمل ويشغل وظيفة أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أو أستاذ في إحدى الجامعات المعترف بها, أو ما يعادل هذه المسميات في الجامعات التي تستعمل مسميات مغايرة" (ابن عثمان، 2018، ص 288).

التعريف الإجرائي:

كل مَن يعمل ويشغل وظيفة أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أو أستاذ, أو معيد، أو محاضر في جامعة حفر الباطن.

الإطار النظري:

تواجه القيادات الجامعية السعودية اليوم تحديًا جديدًا في ضوء تحويل الجامعات إلى مؤسسات مستقلة ماديًا وإداريًا، والبدء في التوسع في الاستثمارات المالية وغيرها من المشاريع الحيوية، مما يعزز عمل الجامعات من الآن على تأهيل قيادات في كافة المستويات العليا والوسطى لتكون قادرة على المضي بالعمل في الجامعات في هذا الاتجاه قدمًا إلى الأمام. وقد جاءت رؤية المملكة العربية السعودية (2030) محققة لمتطلبات التنمية في البلاد.

أ- القيادة

أ-1- مفهوم القيادة:

القيادة لغة مشتقة من الفعل قاد أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، أم اصطلاحًا فالقيادة تفاعل بين القائد ومجموعة من البشر يتولى قيادتهم ومختلف أعضاء الموارد البشرية (عبد العزيز ونور الهدى، 2021، ص6).

تعرف القيادة بأنها "علاقة تأثير بين القائد والمرؤوسين الذين يسعون لإحداث تغيير حقيقي وإنجازات متعلقة بتحقيق الأهداف المشتركة" (Daft, 2014,p 5)
والقيادة هي" القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة لتحقيق النتائج المرسومة".
وتعرف القيادة الأكاديمية بأنها "القدرة على إدارة وتنظيم وقيادة مجموعة الباحثين, بالشكل الذي يؤدي إلى مجموعة متنوعة من المهام تتصف بخصائص أكاديمية وإدارية" ,Teelken et al,2012 (p175).

أ-2- أهمية القيادة الأكاديمية:

يعد القائد قدوة لتمتعه بمهارات متميزة كالتخطيط, واتخاذ القرارات السليم, وتحلل البيئة الداخلية والخارجية باستمرار لمواجهة التحديات, والتعرف على نقاط الضعف في مؤسسته ليعالجها ونقاط القوة ليعززها. وتكمن أهمية القيادة في ممارسة القائد مهام عمله ووضع الاستراتيجيات المراد تطبيقها، والتخطيط للأهداف قصيرة وطويلة المدى المتعلقة بالمؤسسة (عويضة، 2021، ص15-16). كما أن نجاح مؤسسات التعليم العالي وكفاءتها في القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها يتوقف على قدرة قيادتها الأكاديمية نظرًا للدور المهم الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعاتها, (الشهري، 2017، ص39).

أ-4- خصائص القيادة الأكاديمية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها القيادة الأكاديمية, يمكن ذكرها على النحو الآتي:

1. الصبر وضبط النفس: إذ أنه يتعين على القائد الأكاديمي أن يتصف بقدرة تحمله للظروف الطارئة, وقابليته على معالجة المشاكل المفاجئة, وعدم التسرع في اتخاذ قرارات قد تؤدي إلى الإضرار بالمنظمة.
2. القدرة على التخطيط: إن القدرة على التخطيط تعد صفة من الصفات التي تميز القائد الأكاديمي الناجح, والذي يجب أن يكون ذو بصيرة وعقلية مستنيرة تساعده على التخطيط السليم لمستقبل المنظم.
3. الثقة بالنفس: وهذه تعد خاصية متميزة, إذ أن القادة الأكاديميين ومن خلال امتلاكهم الثقة بالنفس وشعورهم بالتفاؤل يستطيعون أن يجعلوا أعمالهم أعمالًا متميزة وناجحة (علوان وهاشم، 2019، ص749).

أ-5- المهارات اللازم توافرها في القائد الأكاديمي:

- المهارات الفنية: تتعلّق بالطرق والأساليب التي يستخدمها القائد لممارسة عمله، ومعالجة المواقف، مثل: رسم السياسات العامة، إعداد الميزانيات، تقدير التكلفة، وضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة.
- المهارات الإنسانية: وتتعلّق بالقدرة على التعامل مع الآخرين، وفهم سلوك الأفراد،

وحفزهم على العمل، وتحقيق التعاون بين جماعات العمل، وقيادتهم, وتوجيههم، ورقابتهم.

- المهارات الإدراكية: وتعني قدرة القائد على النظرة الشمولية للأمور، وتتضمّن: القدرة على التفسير، تحليل المشكلات، التعامل مع البيانات وتحليلها (الهبدان، 2021، ص91).

ب- الروح المعنوية:

ب-1- مفهوم الروح المعنوية: تعرف بأنها " عبارة عن الشعور العام لدى الجماعة والذي يعبر عن مدى سعادتها ورضاها عن العمل، ومستوى الروح المعنوية بالنسبة لأي جماعة يحكمه عدد من الظروف: بعضها داخلي يتعلق بالجماعة، والبعض الآخر يرجع لأسباب خارجية "(النداف والزعبي، 2021، ص 27).

ب-2-أهمية الروح المعنوية: تكمن أهمية الروح المعنوية في مقدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار إنتاجية الفرد في حالات ارتفاعها أو انخفاضها, وتشكل الروح المعنوية المزاج السائد بين الأفراد الذين يكونون جماعة، ورفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة هدف أساس ينبغي على الإدارة أن تعمل على تحقيقه، لأن الفشل في الوصول إليه يؤدي إلى الإخفاق بالإنتاج، واستياء من العمل، كما أن إنتاج المعلم الذي ترتفع معنوياته يمكن أن يزيد الضعف أو أكثر على أداء طلابه(سنان والغول، 2021).

ب-3- مؤشرات الروح المعنوية:

هناك مؤشرات للروح المعنوية المرتفعة ومؤشرات للروح المعنوية المنخفضة، فأما المؤشرات المرتفعة هي: عدم وجود صراع بين الأفراد، قدرة الأفراد على مجابهة الأزمات بشيء من الحزم وتكييف أنفسهم للظروف المتغيرة، انخفاض نسبة تغيب الأفراد عن العمل. وأما المؤشرات المنخفضة فهي: ارتفاع معدل الشكاوي وسماع ملاحظات التذمر، مشاكل النظام وتقييد الإنتاج والتوقف عن العمل(أبو حسب الله، 2014، ص28-29).

ب-4-طرق قياس الروح المعنوية:

- المقابلة: تكون مقابلة موجهة أو مقننة, وقد تكون هذه المقابلة حرة أي غير, ويمكن أن تكون المقابلة ناجحة إذا أُديرت من باحثين ذوي خبرة في فن المقابلة.

- الاستبانة: ومن المزايا التي تتمتع بها أن المفحوص يحصل على الزمن الكافي للإجابة، دون حصول ضرر جراء إجابته الصحيحة لعدم ذكر اسمه، وهذا لا ينفي وجود السلبيات لهذه الطريقة، مثل نمطية الاستجابة مما يؤدي إلى استجابات غير دقيقة، لكن يمكن للباحث أن يتجنب عيوب هذه الطريقة عندما يوزع الاستبانة بنفسه, ويجيب عن استفسارات المستجيبين ويشعرهم بأهمية الموضوع وسرية المعلومات.

- الملاحظة: الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة, وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة وإنما يمكن ملاحظتها وقياسها عن طريق آثارها ونتائجها (النخالة،

2015، ص45-46).

ب-5- خصائص الروح المعنوية:

تتميز الروح المعنوية بعدة خصائص يُذكر منها: (الشاعر والمقابلة، 2021، ص21)

o إنها حالة نفسية وعاطفية يصعب تحديدها بعامل واحد, فهي تتحكم فيها مجموعة من العوامل المتداخلة.

o إنها لا تتأثر كثيرًا بالحوافز المادية أو بالسلطة الرسمية، بقدر ما تتأثر بجو العمل المحيط.

o إنها ظاهرة لا تخضع للملاحظة المباشرة، وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة بل عن طريق آثارها ونتائجها.

o إنها ترتفع وتنخفض, وذلك حسب الظروف المحيطة بها.

o لها معايير يمكن من خلالها الحكم على أنها مرتفعة أو منخفضة, وتتحكم في سلوك الأفراد.

ب-6-العوامل المؤثرة في الروح المعنوية: تتمثل العوامل المؤثرة على الروح المعنوية في عدة عوامل كالتالي: (أبو الهيجا وآخرون، 2021، ص 25 – 26)

1.الحاجة للعمل: فالإدارة التي تعمل على تحسس حاجات مرؤوسيها, فإنها تُشعر المرؤوسين بأهميتهم، وبذلك تدفعهم للتمسك بالعمل, والعمل بروح معنوية عالية.

2.ديناميات الجماعة: فمجتمع المدرسة يشكل وحدة اجتماعية تسير في اتجاه تحقيق هدف مشترك، فالعلاقات الإنسانية القوية القائمة بينها هي عامل مؤثر في رفع الروح المعنوية لكل هذا المجتمع, أو هذه الجماعة.

3.المناخ في العمل: يوجد جانبان مهمان في المناخ المدرسي وهما، أولًا الجانب الحسي: وذلك بتوافر كل ما يلزم من مواد, وأجهزة, وثانيًا الجانب النفسي: ويتمثل بالعلاقات الإنسانية السائدة في مجتمع المدرسة.

4.الحوافز: وهي الأساليب والمكافآت على اختلافها المادية منها والمعنوية، والتي تقدمها الإدارة لعامليها بهدف رفع مستوى الأداء, أو تقديرًا للأداء المتميز، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين.

5.المشاركة: وهي النقيض من التفرد بالرأي، فهي تعني التشاور, والتحاور, وإعطاء العاملين الفرصة في إبداء الرأي حول أمور العمل وما يخص عملهم بالتحديد.

ج- العلاقة بين القيادة الأكاديمية والروح المعنوية:

يعتبر السلوك القيادي من أهم العوامل المحددة لمستوى الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، فالقيادة التي تعتمد على التسلط والاستئثار بالسلطة, تساعد على انخفاض الروح المعنوية للفرد والجماعة. أما القائد الناجح فهو مَن يدرك حقيقة السلوك الإنساني, ويعمل على تكوين جماعة متعاونة من خلال بث روح العمل الجماعي الفعال, ومعالجة الخلافات الصراعات بينهم (إسماعيل وآخرون 2023، ص132).

وتذكر البلبيسي (2003) أن القيادة والممارسات الإدارية من العوامل التي لها تأثير في الروح المعنوية للعاملين، فالعدالة في المعاملة وفي العمل ترفع الروح المعنوية للعاملين، وتزيد من إحساسهم بالراحة في العمل مع إداري متعاطف معهم (العتيبي، 2008، ص117-118).

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع تعزيز الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، ودور القيادات في رفع مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث حظيت هذه الموضوعات باهتمام الباحثين وكذلك المختصين في مجال الإدارة التربوية، وإن كان هذا الاهتمام على الصعيد الغربي أكثر منه على صعيد الوطن العربي، كما أن هناك بعض الدراسات التي تناولت دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، وجاءت الدراسة الحالية لكي تسهم في تعزيز هذا الدور فيما يحقق أهداف جامعة حفر الباطن وتطلعاتها وآمالها.

1-الدراسات العربية:

1-1- دراسة خالدي وعلي (2022): هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية على رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة؛ وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته للأهداف، وتم التطبيق على عينة مكونة من(33) أستاذًا من أصل مجتمع مكون من (145) أستاذًا وأستاذة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات؛ وتم توزيعها عشوائيًا على أساتذة الكلية محل البحث؛ وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ارتفاع مستوى إدراك متغيري الدراسة, إذ أن تسجيلهم جاء بمستويات مرتفعة، كما أوضحت نتائج الدراسة مدى تأثير بُعدي: الاعتبار الفردي, والتأثير المثالي دون سواهما في رفع مستوى الروح المعنوية.

1-2- دراسة موسى وتيم (2019): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة "مستوى ممارسة الحريّاتِ الأكاديمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم أنفسهم", كما سعت إلى معرفة أثر بعض متغيراتِ الدّراسة مثل الجنس، الرتبة العلميّة، سنوات الخبرة, الكليّة، والجامعة، في مستوى ممارسة الحريَّاتِ الأكاديمية وعلاقتها بالرّوح المعنوية لدى الأعضاء، وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لهدف الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدّراسة الآنفة الذكر، قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكوّن من (58) فقرة موزّعة على محورين هما (ممارسة الحريات الأكاديميّة) بمجالاتها (حرية التدريس، وحرية اتخاذ القرارات الإدارية، وحرية البحث العلمي)، و(ممارسة الرّوح المعنوية) بمجالاتها (الروح المعنوية تجاه مهنة التعليم، والروح المعنويّة نحو الشُّعور بالتميّز، والرّوح المعنويّة نحو البيئة

الجامعية), كانا قد وُزّعا على عينة مقدارها (81) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، اختيرت بالطريقة الطبقية البسيطة، وبعد تجميعها وترميزها ثمّ إدخالها إلى الحاسوب، ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) ثمّ قياس صدقها وثباتها. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا بين فقرات محور (الحريات الأكاديمية) وفقرات محور (الروح المعنوية) لدى أعضاء هيئةِ التّدريس في الجامعات الفلسطينية، ووجود درجة استجابة متوسطة في الدّرجة الكلية لممارسة الحريّة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، أيضًا وجود درجة استجابة مرتفعة في الدّرجة الكلية في الرّوحِ المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

1-3- دراسة بني حمد (2021): هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، عن طريق جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها إحصائيًا بالأساليب المناسبة. تكونت العينة من ((307معلمٍ ومعلمة، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متدنية إلى كبيرة، حيث جاء المجال الأول: النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى بدرجة)كبيرة(، تلاه في المرتبة الثانية المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي بدرجة)متوسطة(، وجاء في المرتبة الأخيرة النمط التسيبي بدرجة (متدنية)، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في قصبة إربد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة)متوسطة(، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط الديمقراطي ورفع الروح المعنوية, ووجود علاقة سالبة غير دالة إحصائيًا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط الأوتوقراطي ورفع الروح المعنوية، كذلك وجود علاقة موجبة غير دالة إحصائيًا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط التسيبي ورفع الروح المعنوية .

1-4- دراسة كشير (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المهارات القيادية التي يتصف بها القادة الإداريون بالمركز الصحي الطينة من وجهة نظر الموظفين والعلاقة بين المهارات القيادية التي يتصف بها القادة الإداريون ومستوى الروح المعنوية للموظفين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي, وطُبقت استبانة على عينة مكونة من (70) موظفًا وموظفة. وخلصت إلى أن أهم مهارات القائد الإداري التي يجب أن يتصف بها هي المهارات الذاتية أولًا, ثم المهارات الفنية ثانيًا, والمهارات الإنسانية ثالثًا، كما أكدت النتائج على أن مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين كان متوسطًا، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين متغير مهارات القيادة الإدارية ومستوى الروح المعنوية

للموظفين.

1-5- دراسة أبو حسب الله (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، وكذلك الكشف عّما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغيرات) الجنس، الجهة المشرفة, سنوات الخدمة, فترة الدوام) على متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الموزعة ومستوى الروح المعنوية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمًا استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، واشتملت على (40) فقرة, تم تقسيمها إلى ثلاثة مجالات هي (المناخ المدرسي, المسؤولية المشتركة, الممارسات القيادية)، واستبانة أخرى لقياس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين مشتملة على (18) فقرة, وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من (460) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة, وأن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظات غزة من وجهة كان مرتفعًا حسب وجهة نظرهم ووجود علاقة ارتباطية موجبة, ولكنها ضعيفة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

1-6- دراسة المحمادي والحميدي (2014): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين، وتحديد مستوى الروح المعنوية لدى المشرفين والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق حول درجة ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية التي تعزى لمتغيرات: (الخبرة، المؤهل العلمي، والدورات التدريبية). استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم بناء استبانة مكونة من محورين: المحور الأول للكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم، بلغ عدد فقراتها (23) فقرة, وُزعت على أربعة مجالات: صنع القرار، تفويض السلطة، التخطيط, التحفيز, والمحور الثاني يقيس درجة الشعور بالروح المعنوية لدى المشرفين، حيث بلغ عدد فقراتها (25) فقرة. وتم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة, وبلغت نسبتهم(170) فردًا. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: جاءت جميع الممارسات للقيادة التشاركية بمجال صنع القرار بدرجة عالية، وبمجال تفويض السلطة أبرزها يفوض المشرفين في حل المشكلات الإدارية، ويتقبل قرارات المشرفين بمرونة وبمجال التخطيط يطلع المشرفين على واجباتهم، ويخطط مع المشرفين بروح الفريق الواحد, وفي مجال التحفيز

يحفز المشرفين على التطوير من مستوياتهم، ويعزز مبدأ الانتماء لدى المشرفين لجهة عملهم.

2- الدراسات الأجنبية:

2-1- دراسة هبرت (Hebert, 2019): هدفت هذه الدراسة للكشف عن معنويات أعضاء هيئة التدريس والعوامل التي تؤثر عليها واكتشاف استراتيجيات تعزيزها في الجامعة، تم تقديم لمحة عامة عن الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس, ومراجعة للبحوث التي سعت لتحديد العوامل المرتبطة بها من خلال الأدبيات والدراسات السابقة، وقد تم التوصل إلى أن الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تتأثر بمختلف جوانب الحياة العملية بما في ذلك عبء العمل والموارد الداعمة والتقدير. ومع ذلك، تشير الدلائل أيضًا إلى أن اثنين من أقوى المتغيرات التي تؤثر على الروح المعنوية هي العلاقات مع الزملاء، والتصورات لقدرات, وأفعال قائد القسم، وقد تم وضع قائمة من الاقتراحات للقادة الأكاديميين للنظر فيها وهم يتعاملون مع الروح المعنوية والرضا الوظيفي في أقسامهم وجامعاتهم.

2-2- دراسة نور وأمبورنستيرا (Noor & Ampornstira, 2019)): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار القيادة على معنويات الموظفين في التعليم العالي، وقد تم استخدام المقابلة شبه الهيكلية لجمع البيانات من العلماء ذوي الخلفيات والخبرات المختلفة في بانكوك وتايلاند، وأظهرت نتيجة الدراسة أن الروح المعنوية هي متغير وسيط بين أساليب القيادة, أو ممارساتها وأداء الموظفين، إذا كان سلوك القيادة راضيًا للموظفين فإن الروح المعنوية ستكون عالية مما يؤدي إلى أداء أفضل.

2-3- دراسة حكيمان (Hickman, 2017)): هدفت هذه الدراسة النوعية إلى تحديد خصائص القيادة والسمات والجوانب الأخرى لها التي قد تحفز أو تعوق الروح المعنوية لدى المعلمين والمساعدين المهنيين من وجهة نظرهم. اقتصر المشاركون في الدراسة على مديرين راغبين, ومعلمين, ومساعدين مهنيين من منطقة مدرسية صغيرة في جنوب شرق الولايات المتحدة (40) معلمًا ومعلمة. وتضمنت أدوات القياس المستخدمة قائمة جرد ممارسات القيادة ومقالة رأي المعلم في جامعة بيرديو، بالإضافة إلى ذلك، كان بعض المشاركين على استعداد لمشاركة التفاصيل المتعلقة بالخصائص والسلوكيات التي شعروا أنها ساهمت في القيادة الفعالة. تم فحص البيانات النوعية بالتفصيل لهذه الدراسة، وأثبتت النتائج وجود علاقة مهمة بين ممارسات القيادة ومعنويات المعلم. بالإضافة إلى ذلك، هناك جوانب أخرى بما في ذلك العلاقة التي يشاركها المرء مع قائد مدرسته، رضا الفرد عن التدريس، العلاقة المشتركة مع زملائه / زملائها، راتب المعلم، عبء عمل المعلم، قضايا المناهج الدراسية، حالة المعلم، دعم المجتمع للتعليم والمرافق والخدمات، وضغوط المجتمع تم تحديدها أيضًا على أنها مؤثرة على الروح المعنوية، باختصار، هناك العديد من خصائص القيادة والسمات والجوانب الأخرى التي تم

تحديدها على أنها مؤثرة على الروح المعنوية.

2-4- دراسة ايبوكا (Eboka, 2016): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أساليب القيادة لدى المديرين وتأثير نوع جنسهم على معنويات المعلمين، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (72) مديرًا و (2506) معلمًا من ثلاثة مناطق تعليمية في ولاية دلتا في جمهورية نيجيريا. وقد وظفت الدراسة استبيان القيادة متعدد العوامل واستبيان بوردو لآراء المعلمين، وكشفت نتائج الدراسة أن أساليب قيادة المديرين ونوع جنسهم يؤثران بشكل مشترك على معنويات المعلمين، وكان لأسلوب القيادة التحويلية والمديرين الذكور التأثير الأكبر على معنويات المعلمين.

2-5- دراسة ستوارت وآخرون (Stewart-Bankse et Al , 2015)) : هدفت هذه الدراسة لاكتشاف تأثير أنماط القيادة لمديري المدارس العامة على أداء العمل والروح المعنوية لموظفي المدرسة، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من موظفي المدرسة، وكشفت الدراسة عن خصائص مديري المدارس التي تساهم في مستويات التزام موظفي المدرسة. وقدمت أيضًا العوامل التحفيزية التي يستخدمها مديرو المدارس العامة لزيادة أداء العمل والروح المعنوية لموظفي المدرسة، ومن نتائج الدراسة تبين أن أداء العمل والروح المعنوية للموظفين تتأثر بشكل كبير بأسلوب القيادة لمديري المدارس الحكومية، علاوةً على ذلك، تم الكشف عن أن التواصل، العلاقات، الانفتاح الذهني، إمكانية الالتحاق، التمتع بالتعليم، والمعرفة في مجال التعليم هو شرح لخصائص المديرين التي تلعب دورًا في التزام طاقم العمل داخل المدرسة، بالإضافة إلى ذلك، تم اكتشاف أن المساءلة والتقدير كانا يعتبران عوامل تحفيزية تنسب إلى أداء العمل والروح المعنوية لموظفي المدرسة، واستنادًا إلى نتائج الدراسة، يمكن أن يعني ضمنيًا أن أداء العمل والروح المعنوية لموظفي المدرسة تتوقف على خصائص وأسلوب القيادة لمديري المدارس العامة، وقد تمت التوصية بإجراء بحث إضافي حول أسلوب القيادة لمديري المدارس وأداء العمل والروح المعنوية لموظفي المدرسة, لتشمل حجم عينة أكبر وتمتد إلى المزيد من المناطق التعليمية داخل منطقة جغرافية معينة.

2-6- دراسة رونالد (Rowland, 2008): هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات المديرين في المدارس المتوسطة والروح المعنوية للمعلمين في تلك المدارس، حيث شاركت سبع مدارس متوسطة من مدارس) مترو بولتن (أطلنطا في هذه الدراسة، كما استخدمت الباحثة لقياس ممارسات المديرين قائمة محتويات للممارسات القيادية، وكذلك استخدمت استبانة) البوردو (للمعلمين لجمع معلومات عن الروح المعنوية لديهم. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الممارسات القيادية للمديرين والروح المعنوية للمعلمين، وأن ممارسات المديرين التي تسعى لتمكين الآخرين تؤثر وبشكل إيجابي جدًا في رفع الروح المعنوية

للمعلمين، كما وأكدت الدراسة على أن التصرفات اليومية للمديرين تلعب دورًا حيويًا ورئيسًا في تفعيل البيئة المدرسية.

3- التعليق على الدراسات السابقة:

-تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة خالدي وعلي (2022)، ودراسة موسى وتيم (2019)، ودراسة المحمادي والحميدي (2014), ودراسة بني حمد (2021), ودراسة كشير (2021), ودراسة أبو حسب الله (2014), ودراسة دراسة ايبوكا (Eboka,2016) في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي, وفي أداة الدراسة وهي الاستبانة، بينما اختلفت في المنهج والأداة مع دراسة رونالد (Rowland, 2008) التي استخدمت فيها الباحثة مقياس بالإضافة لاستبانة البوردو.

-اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة خالدي وعلي (2022)، ودراسة موسى وتيم (2019)، ودراسة المحمادي والحميدي (2014) في أن هاتين الدراستين تناولتا تحقيق الهدف في جامعات أخرى غير جامعة حفر الباطن.

-تشابهت الدراسة الحالية في الهدف العام للدراسة مع دراسة Stewart-Bankse et Al, 2015))، و2017 ,Hickman)) ولكن هاتين الدراستين تناولتا تحقيق الهدف في المدارس وليس الجامعات، ومع دراسة (Hebert, 2019)، و Noor & Ampornstira, 2019)) ولكن الدراستين تناولتا تحقيق الهدف في بلاد أخرى أجنبية وليس في المملكة العربية السعودية، لذا تقوم الدراسة الحالية بتوضيح دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في المنطقة العربية عامةً، والمملكة العربية السعودية خاصة.

إجراءات الدراسة

1-1-منهج البحث:

اعتمدت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويقوم هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، والتعبير عنها كيفيًا بوصفها وصفًا دقيقًا وتوضيح خصائصها، وكميًا بإعطائها وصفًا رقميًا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة, أو حجمها, أو درجة ارتباطها بالظواهر والمتغيرات الأخرى، وقد تم اختيار هذا المنهج لمناسبته لمشكلة الدّراسة، والمتغيرات الأخرى وأهدافها وتساؤلاتها، وسيتم استخدام هذا المنهج من خلال تصميم الاستبانة التي تهدف إلى تعرف دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية.

1-2- المجتمع الأصلي للبحث والعينة:

شمل المجتمع الأصلي للبحث جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن

بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (800) عضو هيئة تدريس من سجلات الموارد البشرية بالجامعة، وقد جرى اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي بهدف الحصول على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي قدر الإمكان, وذلك بنسبة (26.25%) من المجتمع الأصلي للبحث، إذ تم توزيع (218) استبانة، استرد منهم (210) استبانة صالحة للتحليل، ليبلغ العدد النهائي لأفراد عينة البحث (210) عضو هيئة تدريس، وهو عدد ممثل للمجتمع الأصلي وفق المعيار الذي حدده (Christensen, 1997) الوارد في (أبو علام، 2004، ص156)، ويبين الجدول الآتي توزيع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات المدروسة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات المدروسة.

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	87	%41
	إناث	123	%59
	المجموع	210	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	61	%29
	من 5 إلى 10 سنوات	61	%29
	أكثر من 10 سنوات	67	%32
	المجموع	210	%100
المرتبة العلمية	أستاذ	29	%14
	أستاذ مشارك	35	%17
	أستاذ مساعد	59	%28
	محاضر	54	%26
	معيد	33	% 16
	المجموع	210	%100

1-3- أداة البحث "الاستبانة":

1-3-1 هدف الاستبانة:

تم اختيار الاستبانة كأداة للبحث بهدف تعرّف دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية، وقد اختيرت الاستبانة أداة لجمع البيانات لأنها تتميز بإمكانية توزيعها على مساحات ومناطق واسعة, ومناسبتها لعدد العينة, وتوفر الوقت والجهد والتكلفة المادية، كما تتميز بسهولة تجميع المعلومات, وتنظيمها, وتفريغ نتائجها, والمقياس موحد لكل عينة الدراسة, وتعطي الحرية الكاملة لأفراد عينة الدراسة بالإجابة.

1-3-2- تصميم الاستبانة:

وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الجانب النظري وعدد من الدراسات السابقة،

وقد تكونت الاستبانة من (39) بندًا, تتمثل في (3) محاور هي:

- المحور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية، ويتكون من (18) بندًا, يتكون هذا المحور من ثلاثة أدوار هي: الدور الشخصي (7) بنود, الدور المؤسسي (6) بنود, والدور الإنساني (5) بنود.
- المحور الثاني: معوقات تعزيز الروح المعنوية ويتكون (14) بندًا, موزعة على قسمين: معوقات مادية من (8) بنود, ومعوقات إنسانية ومعنوية من (6) بنود.
- المحور الثالث: سبل تعزيز الروح المعنوية ويتكون من (7) بنود.

الجدول (2) توزيع عبارات الاستبانة على محاورها

م	المحور	أرقام العبارات	المجموع
1	دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية	1-18	18
2	معوقات تعزيز الروح المعنوية	19-32	14
3	سبل تعزيز الروح المعنوية	33-39	9
	الاستبانة ككل	39	39

وقد جرى استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تفريغ النتائج من خلال مفتاح التصحيح الآتي:

الجدول (3) مفتاح التصحيح لاستجابات أفراد العينة

الاستجابة في الاستبانة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
التقدير	5	4	3	2	1

وتم حساب طول الفئة على النحو الآتي: تقسيم المدى (أكبر قيمة في مفتاح التصحيح – أصغر قيمة في مفتاح التصحيح) على عدد الفئات (5-1)÷ 5= 0.8 (وهو طول الفئة)، وبعد إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في مفتاح التصحيح تم تحديد خمس مستويات للتعامل مع متوسطات الدرجات (فرج الله، 2017، ص 53)، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم المو افقة لها

فئات القيم	من 1إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
درجة الموافقة	منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدًا

1-3-3- صدق الاستبانة:

1-3-3-1- تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من السّادة المحكّمين وعددهم (7) محكمين من أعضاء الهيئَة التّدريسيّة في جامعة حفر الباطن، وقد تم إجراء بعض التعديلات في ضوء ملاحظات السادة المحكمين (ملحق رقم 3).

1-3-3-2-صدق الاتساق الداخلي: تم اثبات صدق الاتساق الداخلي من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع الدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكانت جميع قيم معامل ارتباط بيرسون دالة إحصائيًا, مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المحور الأول			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معمل الارتباط
1	**0.672	10	**0.426
2	** 0.633	11	**0.244
3	**0.604	12	**0.448
4	**0.567	13	**0.372
5	**0.599	14	**0.536
6	**0.475	15	**0.236
7	**0.320	16	**0.347
8	**0.519	17	**0.337
9	**0.519	18	**0.339
المحور الثاني			
19	**0.448	26	**0.455
20	**0.448	27	**0.227
21	**0.378	28	**0.459
22	**0.328	29	**0.250
23	0.0.27	30	**0.287
24	**0.375	31	**0.302
25	**0.296	32	**0.236
المحور الثالث			
33	**0.528	37	**0.287

**0.526	38	**0.526	34
**0.497	39	**0.225	35
		**0.645	36

*يوجد ارتباط دال عند 0.05 **يوجد ارتباط دال عند 0.01

1-3-3-3 الصدق البنيوي: وتم عن طريق استخراج قيم معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية والجدول (6) يبين نتائج ذلك.

الجدول (6) معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية

م	المحور	قيم بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	**دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية**	**0.776	0.00
2	**معوقات تعزيز الروح المعنوية**	**0.517	0.00
3	**سبل تعزيز الروح المعنوية**	**0.642	0.00

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون كانت دالة إحصائية مما يدل على الصدق البنيوي للاستبانة.

1-3-3-4- ثبات الاستبانة:

ثبات الاستبانة يعني أن تعطي النتائج نفسها كلما أعيد تطبيقها, وقد تم التحقق من ثبات نتائج الاستبانة بطريقتي ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية, والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7) ثبات أداتي البحث بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

م	المحور	عدد العبارات	قيم ألفا كرونباخ
1	**دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية**	18	0.921
2	**معوقات تعزيز الروح المعنوية**	14	0.822
3	**سبل تعزيز الروح المعنوية**	7	0.839
	الاستبانة ككل	39	0.714

يتبين من الجدول (7) أن جميع قيم ألفا كرونباخ أكبر من (0.62) مما يدل على ثبات ممتاز لأداة البحث.

1-4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات الاستبانة.
- معامل الثبات سيبرمان بروان (Spearman Brown) لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (Mean, Std.deviation, Frequencies).
- اختبار ت (Independent Samples Test)؛ لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات مجتمعين مستقلين.
- تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova): لمقارنة المتوسطات لأكثر من مجتمعين.

1- نتائج البحث ومناقشتها:

1-2- الإجابة عن السؤال الأول: ما دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريس بالجامعة؟

بهدف الإجابة عن السؤال الأول جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الأول من الاستبانة، وتحديد درجة الموافقة على كل عبارة، والجدول (8) يبين نتائج ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على المحور الأول

رقم الفقرة		دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة	ترتيب الفقرة
1	الدور الشخصي	يمنحني فرصًا للتميز والإبداع	3.83	1.225	76.6	مرتفعة	1
2		يحفزني في التغلب على صعوبات العمل	3.52	1.086	70.4	مرتفعة	2
3		يدعمني في تنمية مهاراتي	3.58	1.172	71.6	مرتفعة	3
4		يشعرني بالرضا عن عملي في الجامعة	3.33	1.183	66.6	متوسطة	6
5		يوفر لي الاحتياجات اللازمة لإنجاز العمل	3.30	1.264	66	متوسطة	7
6		يمنحني الفرصة للإبداع في عملي	3.35	1.157	67	متوسطة	5
7		يشعرني بمهاراتي الشخصية في تسير العمل	3.40	1.194	68	متوسطة	4
		متوسط الدور الشخصي	3.47	1.183	69.45	متوسطة	
8	الدور المؤسسي	يعتمد معايير محددة وعادلة لتقييم أدائي	3.53	1.137	70.6	مرتفعة	1
9		يتبنى نظامًا عادلًا للحوافز والمكافئات	3.26	1.182	65.2	متوسطة	2
10		يشاركني في اتخاذ القرارات ذات العلاقة	3.22	1.218	64.4	متوسطة	5
11		يشجعني للعمل مع الفريق	3.18	1.142	63.6	متوسطة	6
12		يدعمني في إجراء البحوث العلمية	3.21	1.243	64.2	متوسطة	4
13		يزودني بكل المعلومات الجديدة الخاصة بالعمل	3.22	1.112	64.4	متوسطة	3
		متوسط الدور المؤسسي	3.27	1.172	65.4	متوسطة	
14	الانتماء	يعزز ثقتي به بشكل كبير	3.56	1.071	71.2	مرتفعة	1

15		يتعامل معي بتقدير واحترام	3.53	1.008	70.6	مرتفعة	3
16		يصغي لي ويهتم بمشكلاتي	3.54	1.120	70.8	مرتفعة	2
17		يقدر ما أقوم به من جهد	3.41	1.087	68.2	مرتفعة	4
18		يتيح لي الفرصة في التعبير عن رأيي	3.36	1.199	67.2	متوسطة	5
		متوسط الدور الإنساني	3.48	1.097	69.6	مرتفعة	
		المتوسط العام للمحور الأول	3.4	1.155	68.14	متوسطة	

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي بشكل عام للمحور الأول (دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية) قد بلغ (3.4) وهي قيمة تدل على درجة متوسطة، بانحراف معياري (1.155) وهي قيمة كبيرة نسبيًا, تدل على وجود تباين كبير في درجات استجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحسابي، وكانت النسبة المئوية للإجابات على هذا المحور (68.14%)، وهذا ما يدفعنا إلى القول بشكل عام بإن القيادات الأكاديمية في جامعة حفر الباطن تمارس دورًا غير كافٍ في تعزيز الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها, مما يتطلب القيام بجهد ودور كبيرين لرفع مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة بني حمد (2021) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في قصبة إربد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، بينما وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة خالدي وعلي (2022) التي أظهرت مستويات مرتفعة في تأثير القيادة التحويلية على رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة.

وإذا نظرنا إلى كل دور بالتفصيل في هذا المحور، فمن خلال هذا الجدول نرى أن متوسط الدور الشخصي (3.47), وهي درجة مرتفعة نسبيًا بانحراف معياري (1.183)، وكانت النسبة المئوية للإجابات على هذا الدور(69.45%)، فقد كانت العبارات ذات الأرقام (1،2،3) بدرجة مرتفعة والتي تؤكد على أن القيادات الأكاديمية في جامعة حفر الباطن تساهم في التغلب على صعوبات العمل، وتحاول أن تمنح فرص التميز والإبداع، كما تعمل على تنمية مهارات عضو هيئة التدريس، بينما العبارات ذات الأرقام (4, 5, 6, 7) جاءت بدرجة متوسطة, حيث أكد أفراد عينة البحث على أن أداء القيادات الأكاديمية لم يكن بالشكل المطلوب، فيما يتعلق بمنحهم الشعور بالرضا عن الجامعة، ولا توفر الاحتياجات اللازمة لإنجاز عملهم كما ينبغي منها، كما أن تلك القيادات لا تقدر بالشكل المطلوب المهارات الشخصية في العمل. وتختلف نتائج هذا الدور مع دراسة خالدي وعلي (2022) التي أظهرت نتائج مرتفعة مع في مجال الاعتبار الفردي.

أما الدور المؤسسي فقد كان المتوسط الحسابي (3.27) وهي درجة متوسطة بانحراف

معياري (1.172)، وكانت النسبة المئوية للإجابات (65.4%)، حيث جاءت عبارة واحدة بدرجة مرتفعة في ذلك الدور وهي العبارة رقم (8)، أي أن القيادات الأكاديمية تعتمد معايير محددة وعادلة لتقييم أداء عضو هيئة التدريس، بينما جاءت العبارات ذات الأرقام (9, 10, 11, 12, 13) بدرجة متوسطة, أي أن بعض أعضاء هيئة التدريس أكدوا بأن القيادات الأكاديمية لا تتبنى نظامًا عادلًا للحوافز والمكافآت بالشكل المناسب, ولا تشركهم بشكل كبير في القرارات المتعلقة بالكلية أو الجامعة، كما أنها لا تقدم جهدًا بالشكل المطلوب للعمل كفريق، أو إجراء البحوث العلمية، كما أن القيادات الأكاديمية لا تزود أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات الخاصة الجديدة بالعمل كما ينبغي لها أن تقوم بذلك.

أما متوسط الدور الإنساني كان (3.48), وهي درجة مرتفعة بانحراف معياري (1.097), وكانت النسبة المئوية للإجابات (69.6%)، حيث جاءت العبارات ذات الأرقام (14, 15, 16, 17) بدرجة مرتفعة, وهذا ما أكده أعضاء هيئة التدريس على أن القيادات الأكاديمية تعزز ثقة عضو هيئة التدريس بشكل كبير, وتتعامل معه باحترام, وتهتم بمشاكله, وتقدر الجهد الذي يقوم به، بينما جاءت العبارة رقم (18) بدرجة متوسطة, حيث إن القيادات الأكاديمية في الجامعة لا تتيح الفرصة الكافية للتعبير عن رأي عضو هيئة التدريس.

2-2- الإجابة عن السؤال الثاني: ما معوقات تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريس بجامعة حفر الباطن؟

بهدف الإجابة عن السؤال الثاني جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثاني من الاستبانة، وتحديد درجة الموافقة على كل عبارة، والجدول (9) يبين نتائج ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على المحور الثاني

رقم الفقرة		معوقات تعزيز الروح المعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للإجابة %	درجة الموافقة	ترتيب الفقرة
1	المعوقات المادية	ضعف الحافز المادي المقدم لأعضاء هيئة التدريس	3.67	1.061	73.4	مرتفعة	1
2		إهمال القيادة الأكاديمية للعلاقات الاجتماعية والتواصل مع أعضاء هيئة التدريس	3.52	.999	70.4	مرتفعة	5
3		وجود أنظمة ولوائح تعوق عملية الابداع لدى عضو هيئة التدريس	3.56	1.128	71.2	مرتفعة	4
4		قلة فرص مشاركة عضو هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات	3.59	1.126	71.8	مرتفعة	3
5		تكليف أعضاء هيئة التدريس بأعباء تدريسية كبيرة تحد من إبداعهم	3.64	1.055	72.8	مرتفعة	2
6		غياب حوافز التميز لأعضاء هيئة التدريس في العمل الأكاديمي والبحثي	3.46	1.158	69.2	مرتفعة	6
7		تحييد الكفاءات الأكاديمية المتميزة عن المناصب القيادية الهامة	3.35	1.148	67	متوسطة	8
8		غياب الشفافية والوضوح حول ما يدور في الجامعة من أحداث وقرارات جديدة	3.40	1.163	68	متوسطة	7
متوسط المعوقات المادية			3.52	1.104	70.47	مرتفعة	
9	المعوقات الإنسانية والمعنوية	ضعف الاهتمام بمشكلات وحاجات أعضاء هيئة التدريس	3.67	1.059	73.4	مرتفعة	1
10		ضعف إبراز دور أعضاء هيئة التدريس في رفع مستوى الجامعة	3.57	1.001	71.4	مرتفعة	3
11		قلة ثقة القيادة الأكاديمية بكفاءة أعضاء هيئة التدريس وأدائهم	3.59	1.042	71.8	مرتفعة	2
12		غياب ثقافة تنظيمية تساعد على خلق ميزة تنافسية لأعضاء هيئة التدريس	3.49	1.036	69.8	مرتفعة	4
13		ضعف عمليات التواصل بين أعضاء هيئة التدريس وقيادات الجامعة	3.42	1.065	68.4	مرتفعة	5
14		تهميش الكفاءات الأكاديمية وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار	3.30	1.119	66	متوسطة	6

متوسط المعوقات الإنسانية والمعنوية	3.5	1.053	70.13	مرتفعة	
المتوسط العام للمحور الثاني	3.51	1.082	70.32	مرتفعة	

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني (معوقات تعزيز الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية) قد بلغ (3.51) وهي قيمة تدل على درجة مرتفعة، بانحراف معياري (1.082) وهي قيمة كبيرة نسبيًا تدل على وجود تباين في درجات استجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحسابي. وكانت النسبة المئوية للإجابات على هذا المحور (70.32%), وهذا يدل على أن هناك معوقات تحد من دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة, وهذه المعوقات منها مادية, وأخرى إنسانية ومعنوية.

فقد كان المتوسط الحسابي للمعوقات المادية ضمن هذا المحور (3.52), وهي درجة مرتفعة بانحراف معياري (1.104) تدل على تباين في الإجابات وبنسبة إجابات كانت (70.47%)، حيث جاءت عبارتان فقط في هذه المعوقات بدرجة متوسطة, وهي العبارات ذات الأرقام (7, 8) حيث أشار بعض أعضاء هيئة التدريس على أن هناك نوعًا من التحييد لبعض الكفاءات المتميزة عن المناصب القيادية الهامة, وغياب الشفافية حول القرارات الجديدة وما يدور في الجامعة, ولكن ليس بشكل كبير. أما العبارات ذات الأرقام (1, 2, 3, 4, 5, 6) فجميعها جاءت بدرجة مرتفعة, حيث أكد معظم أعضاء هيئة التدريس على وجود معوقات مادية تحد من تعزيز الروح المعنوية لعضو هيئة التدريس, تتعلق بضعف الحافز المادي, وحوافز التميز في العمل, وإهمال العلاقات الاجتماعية والتواصل, ووجود أنظمة تعيق عملية الإبداع لدى عضو هيئة التدريس, بالإضافة إلى قلة فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات, كما أن عضو هيئة التدريس يكلف بأعباء تدريسية كبيرة تؤثر على الإبداع.

أما متوسط المعوقات الإنسانية والمعنوية ضمن هذا المحور (3.5) وهي أيضًا درجة مرتفعة بانحراف معياري (1.053), أي تباين كبير نسبيًا في إجابات أفراد عينة البحث, وبنسبة مئوية للإجابة على هذه المعوقات كانت (70.13%)، حيث جاءت عبارة واحدة بدرجة متوسطة وهي العبارة رقم (14) من حيث وجود تهميش لكن ليس بشكل كبير في الكفاءات الأكاديمية وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار، أما العبارات ذات الأرقام (9, 10, 11, 12, 13) فجاءت بدرجة مرتفعة حيث أكد أعضاء هيئة التدريس على وجود موقعات إنسانية ومعنوية تتمثل بضعف الاهتمام بمشكلات وأعضاء هيئة التدريس ودورهم وإبرازهم في رفع مستوى الجامعة وقلة ثقة القيادة الأكاديمية بكفاءاتهم وغياب

ثقافة البحث عن التنافس بينهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة هبرت (Hebert, 2019) التي أظهرت أن الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تتأثر بمختلف جوانب الحياة العملية بما في ذلك عبء العمل, والموارد الداعمة, والتقدير, والعلاقات مع الزملاء, وأفعال قائد القسم.

2-3- الإجابة عن السؤال الثالث: ما سبل تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟

بهدف الإجابة عن السؤال الرابع جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثالث من الاستبانة، وتحديد درجة الموافقة على كل عبارة، والجدول (10) يبين نتائج ذلك.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على المحور الثالث

رقم الفقرة	سبل تعزيز الروح المعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للإجابة %	درجة الموافقة	ترتيب الفقرة
1	تطبيق نظام واضح للحوافز والمكآفات	3.73	1.196	74.6	مرتفعة	1
2	وضع نظام عملي وعادل للشكاوى والاقتراحات	3.68	1.066	73.6	مرتفعة	4
3	تقديم خدمات الإرشاد النفسي والمهني والاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس	3.58	1.184	71.6	مرتفعة	7
4	توفير سياسة واضحة في العمل عن طريق تحديد المسؤوليات بدقة ووضوح	3.70	1.090	74	مرتفعة	3
5	بناء قواعد تنفيذية لنظام التعليم العالي ولوائحه تعزز مشاركة عضو هيئة التدريس وتدعم حاجاته	3.72	1.124	74.4	مرتفعة	2
6	إتاحة الفرصة للكفاءات في المشاركة في قيادة العمل الجامعي	3.65	1.128	73	مرتفعة	5
7	إبراز الأدوار المتميزة لأعضاء هيئة التدريس في المجال التدريسي والبحثي	3.62	1.079	72.4	مرتفعة	6
	المتوسط العام للمحور الثالث	3.66	1.123	73.37	مرتفعة	

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث (سبل تعزيز الروح المعنوية) قد بلغ (3.66) وهي قيمة تدل على درجة مرتفعة، بانحراف معياري (1.123), وهي قيمة كبيرة نسبياً تدل على التباين في درجات استجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحسابي وكانت نسبة الإجابة على هذا المحور (73.13). ويتبين من الجدول السابق أن جميع عبارات هذا المحور قد جاءت ضمن درجة مرتفعة وهي العبارات ذات

الأرقام (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) أي أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة أكدوا على أن هناك مجموعة من الأمور تساعد على تحسين دور القيادات الأكاديمية في رفع مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس, وهي أن تقوم الجامعة بتطبيق نظام عادل وعملي للشكاوي والمقترحات, وتقديم خدمات الإرشاد النفسي والمهني والاجتماعي, كما أنه لابد من توفر سياسة واضحة في العمل تحدد المسؤوليات والواجبات, وأكد أعضاء هيئة التدريس على وجوب بناء قواعد تنفيذية لنظام التعليم العالي وتطويره تدعم مشاركاته, وتبرز دوره المتميز في المجال التدريسي والبحثي.

إذًا ومن خلال ما سبق يتبين أن درجة دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن كانت مرتفعة في جميع مجالات الدراسة باستثناء محور دور القيادات الأكاديمية فقد كانت بدرجة متوسطة كما هو موضح وفق الجدول التالي:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على مجالات الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للإجابة	النسبة المئوية لكل محور بالنسبة للمحاور الأخرى	درجة
دور القيادات الأكاديمية	3.4	1.104	%68.14	%45.01	متوسطة
معوقات تعزيز الروح المعنوية	3.51	1.053	%70.32	%36.13	مرتفعة
سبل تعزيز الروح المعنوية	3.66	1.123	%73.37	%31.59	مرتفعة

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن المحور الثالث (سبل تعزيز الروح المعنية) جاء بالمرتبة الأولى في درجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.66), وبنسبة إجابة (73.32%), يليه المحور الثاني (معوقات تعزيز الروح المعنوية) بالمرتبة الثانية في درجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.51), ونسبة إجابة (70.32%), وأخيرًا المحور الأول (دور القيادات الأكاديمية) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4), ونسبة إجابة (68.14%)، وتتفق نتائج هذه الدراسة في المجال الكلي للاستبانة مع دراسة موسى وتيم (2019) التي أظهرت استجابة مرتفعة في الدرجة الكلية في الرّوحِ المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، كما تختلف هذه النتائج مع دراسة المحمادي والحميدي (2014) التي أظهرت أن جميع الممارسات للقيادة التشاركية بمجال صنع القرار جاءت بدرجة عالية، كما تتفق نتائج

هذه الدراسة في المجال الكلي مع دراسة نور وأمبورنستيرا Noor & Ampornstira, (2019) التي أظهرت أن الروح المعنوية هي متغير وسيط بين أساليب القيادة أو ممارساتها وأداء الموظفين، إذا كان سلوك القيادة راضيًا للموظفين فإن الروح المعنوية ستكون عالية مما يؤدي إلى أداء أفضل. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة حكيمان (Hickman, 2017) التي أظهرت وجود علاقة مهمة بين ممارسات القيادة ومعنويات المعلم, وأن هناك العديد من خصائص القيادة والسمات والجوانب الأخرى التي تم تحديدها على أنها مؤثرة على الروح المعنوية. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ستوارت وآخرون (Stewart-Bankse et Al , 2015) التي أظهرت أن أداء العمل والروح المعنوية للموظفين تتأثر بشكل كبير بأسلوب القيادة لمديري المدارس الحكومية. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة رونالد (Rowland, 2008) التي أظهرت أن ممارسات المديرين التي تسعى لتمكين الآخرين تؤثر وبشكل إيجابي جدًا في رفع الروح المعنوية للمعلمين.

2-4- الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دالة إحصائية لدور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة العلميّة، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن السؤال الرابع قام الباحث باختبار فرضيات البحث:

2-4-1-الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة البحث على أداة البحث وفق متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات درجات أفراد العينة على محاور الاستبانة, وتم استخدام الاختبار الإحصائي (ت) (Independent Samples Test) وفق متغير الجنس، والجدول (12) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار(ت *Independent Samples Test*) وفق متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم (t)	الدلالة الإحصائية Sig
دور القيادات الأكاديمية	ذكور	87	60.74	13.835	208	0.521	0.603
	إناث	123	61.73	13.514			
معوقات تعزيز الروح المعنوية	ذكور	87	49.02	8.535	208	0.333	0.739
	إناث	123	49.41	8.236			
سبل تعزيز الروح المعنوية	ذكور	87	26.2	6.017	208	1.106	0.270
	إناث	123	25.33	5.315			
الاستبانة ككل	ذكور	87	136.01	18.433	208	0.176	0.860
	إناث	123	136.47	18.643			

يتبين من الجدول (12) أن قيم الدلالة الاحصائية Sig لاختبار(ت) أكبر من (0.05) في جميع المجالات مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة البحث في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس كما يراها أعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن حسب جنسهم, أي لا وجود لأي أثر معنوي لمتغير الجنس في استجابات أعضاء هيئة التدريس على الاستبانة، وهذا أمر طبيعي فما ينطبق على أعضاء هيئة التدريس الذكور من أنظمة وأعمال تدريسية وبحثية, وما يرونه في أداء القيادات الأكاديمية ينطبق على أعضاء هيئة التدريس الإناث. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Eboka, 2016) التي أظهرت أن أساليب قيادة المديرين ونوع جنسهم يؤثران بشكل مشترك على معنويات المعلمين.

2-4-2-الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة البحث على أداة البحث وفق متغير المرتبة العلمية.

بهدف اختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وتم استخدام الاختبار

الإحصائي (أنوفا) (One-way Anova) وفق متغير الدرجة العلمية. والجدول (14) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (انوفا) على محاور الاستبانة وفق متغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	قيم F	الدلالة الإحصائية Sig
دور القيادات	أستاذ	77	2.779	1.331	بين المجموعات	905.960	4	226.490	1.226	
	أستاذ مشارك	70	2.604	1.294	داخل المجموعات	37885.66	205	184.808		
	أستاذ مساعد	83	2.716	1.327	المجموع	38791.62	209			
	محاضر	76	2.716	1.326						
	معيد	33	64.15	8.117						
معوقات التعزيز	أستاذ	77	48.76	8.584	بين المجموعات	119.981	4	29.995	0.426	0.790
	أستاذ مشارك	70	49.00	7.727	داخل المجموعات	14355.57	205	70.370		
	أستاذ مساعد	83	48.38	9.474	المجموع	14475.56	209			
	محاضر	76	50.26	8.242						
	معيد	33	49.85	6.951						
سبل التعزيز	أستاذ	77	26.31	4.661	بين المجموعات	59.862	4	14.965	0.469	0.758
	أستاذ مشارك	70	26.03	5.716	داخل المجموعات	6539.395	205	31.899		
	أستاذ مساعد	83	25.66	6.082	المجموع	6599.257	209			
	محاضر	76	25.85	6.120						
	معيد	33	24.55	4.644						

الاستبانة	أستاذ	77	138.45	22.035	بين المجموعات	672.830	4	168.207	0.486	0.746
	أستاذ مشارك	70	137.63	19.205	داخل المجموعات	70623.51	205	34619.4		
	أستاذ مساعد	83	134.64	18.390	المجموع	71296.34	209	168.207		
	محاضر	76	134.63	17.976						
	معيد	33	138.55	15.894						

يتبين من الجدول (14) أن قيم الدلالة الاحصائية Sig لاختبار أنوفا (ANOVA) أكبر من (0.05) بالنسبة لجميع محاور الاستبانة، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس كما يراها أعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن حسب الدرجة العلمية، أي أنه لا أثر معنوي لمتغير الدرجة العلمية في استجابات أعضاء هيئة التدريس على الاستبانة، فالقوانين والأنظمة يتعامل معها جميع أعضاء هيئة التدريس بكل درجاتهم العلمية لذلك عند وجود أداء جيد أو ضعيف لدى القيادات الأكاديمية في رفع الروح المعنوية لديهم سوف ينطبق هذا الأداء وهذه المعوقات والأدوار على كل أعضاء هيئة التدريس بكافة درجاتهم العلمية.

2-4-3-الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على أداة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

بهدف اختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وتم استخدام الاختبار الإحصائي أنوفا (One-way Anova) وفق متغير عدد سنوات الخبرة . والجدول (16)

يوضح نتائج ذلك.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (انوفا) على محاور الاستبانة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	قيمة F	قيم Sig الدلالة الإحصائية Sig
دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية	أقل من 5	61	65.36	12.142	بين المجموعات	1407.913	2	703.95	3.898	0.022
	من 5-10	82	59.52	13.925	داخل المجموعات	37383.71	207	180.59		
	اكثر من 10	67	59.84	13.943	المجموع	38791.62	209			
معوقات تعزيز الروح المعنوية	أقل من 5	61	50.64	9.439	بين المجموعات	167.495	2	83.747	1.206	0.302
	من 5-10	82	48.79	7.982	داخل المجموعات	14308.06	206	69.457		
	اكثر من 10	67	48.55	7.652	المجموع	14475.56	208			
سبل تعزيز الروح المعنوية	أقل من 5	61	27.23	5.334	بين المجموعات	222.670	2	111.33	3.614	0.029
	من 5-10	82	25.37	5.725	داخل المجموعات	6376.587	206	30.805		
	اكثر من 10	67	24.67	5.525	المجموع	6599.257	208			
الاستبانة ككل	أقل من 5	61	143.23	17.255	بين المجموعات	4173.327	2	2086.66	6.404	0.002
	من 5-10	82	133.72	17.572	داخل المجموعات	67123.01	206	325.84		
	اكثر من 10	67	133.06	19.289	المجموع	71296.34	208			

يتبين من الجدول (16) أن قيم الدلالة الاحصائية sig لاختبار أنوفا أصغر من (0.05) بالنسبة لأغلب محاور الاستبانة مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس كما يراها أعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن حسب عدد سنوات الخبرة الدراسية، فيما عدا محور معوقات تعزيز الروح

المعنوية فقد كانت قيمة الدلالة الاحصائية sig لاختبار أنوفا أكبر من (0.05) وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث لهذا المحور حسب عدد سنوات الخبرة الدراسية. وبالتالي فإن أغلب المحاور أبدت أنت هناك فروق بين المتوسطات لمحاور أداة الدراسة حسب سنوات الخبرة وهذا الأمر يتطلب من صناع القرار في جامعة حفر الباطن عند وضع استراتيجية لرفع الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية فيها أن تأخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة وخصوصية كل فئة حسب سنوات الخبرة.

الحادي عشر: خلاصة نتائج الدراسة:

1- جاءت درجة استجابة أعضاء هيئة التدريس في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن على الاستبانة كاملة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.49), ونسبة مئوية للإجابة (69.86%).

2- كانت درجة المحور الأول المتعلقة بأدوار القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن والمتعلقة بمحور الدور متوسطة بمتوسط حسابي (3.4), ونسبة مئوية (68.14%).

3- كانت درجة الدور الشخصي من هذه الأدوار متوسطة بمتوسط حسابي (3.47) ونسبة مئوية (69.45%), وكذلك كانت درجة الدور المؤسسي متوسطة بمتوسط حسابي (3.27) ونسبة مئوية (65.4%), أما درجة الدور الإنساني مرتفعة بمتوسط حسابي (3.48) ونسبة مئوية (69.6%).

4- كانت درجة المعوقات بشكل عام مرتفعة بمتوسط حسابي (3.51) ونسبة مئوية (70.32%), وكانت من ضمنها المعوقات المادية مرتفعة بمتوسط حسابي (3.52) ونسبة مئوية (70.47%), والمعوقات الإنسانية والمعنوية أيضًا بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.5) ونسبة مئوية (70.13%).

5- كانت درجة سبل تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها مرتفعة بمتوسط حسابي (3.66), ونسبة مئوية (73.37%).

6- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس, والدرجة العلمية, وعدد سنوات الخبرة في جميع

مجالات الدراسة والاستبانة كاملة.

7- هناك مجموعة من المعوقات التي تعيق تعزيز الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن, من أهمها: ضعف الحافز المادي وحوافز التميز، تكليف أعضاء هيئة التدريس بأعباء تدريسية كبيرة، قلة فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات، ضعف الاهتمام بمشكلات وحاجات أعضاء هيئة التدريس، قلة ثقة القيادة الأكاديمية بكفاءة عضو هيئة التدريس، ضعف إبراز دور عضو هيئة التدريس في رفع مستوى الجامعة.

8- أكد أعضاء هيئة التدريس على مجموعة من السبل لتعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس منها: تطبيق نظام واضح للحوافز والمكافآت، وضع نظام عملي وعادل للشكاوى والاقتراحات، تقديم خدمات الإرشاد النفسي, والمهني, والاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس، توفير سياسة واضحة في العمل عن طريق تحديد المسؤوليات بدقة ووضوح، بناء قواعد تنفيذية لنظام التعليم العالي ولوائحه تعزز مشاركة عضو هيئة التدريس وتدعم حاجاته، إتاحة الفرصة للكفاءات في المشاركة في قيادة العمل الجامعي، إبراز الأدوار المتميزة لأعضاء هيئة التدريس في المجال التدريسي والبحثي.

الثاني عشر: مقترحات البحث:

1- رفع مستوى الأدوار الشخصية لأعضاء هيئة التدريس المتمثلة في توفير الشعور بالرضا عن العمل في الجامعة، توفير الاحتياجات اللازمة لإنجاز العمل، منح الفرص للإبداع في العمل، إشعاره بمهاراته الشخصية في تسيير العمل.

2- تعزيز الدور المؤسسي من خلال تبني نظامًا عادلًا للحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، التشجيع للعمل مع الفريق، دعم عضو هيئة التدريس في إجراء البحوث العلمية، تزويده بكل المعلومات الجديدة الخاصة بالعمل.

3- تعزيز الدور الإنساني من خلال إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس في التعبير عن رأيه.

4- العمل على تجاوز جميع المعوقات المادية والمعنوية والإنسانية التي تحد من رفع مستوى الروح المعنوية لدى عضو هيئة التدريس, وأهمها: رفع مستوى الحافز المادي المقدم لأعضاء هيئة التدريس، تفعيل القيادة الأكاديمية للعلاقات الاجتماعية والتواصل مع أعضاء هيئة التدريس، وجود أنظمة ولوائح تيسر عملية

الإبداع لدى عضو هيئة التدريس، كثرة فرص مشاركة عضو هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات، تخفيف الأعباء التدريسية التي تحد من إبداعهم، ضرورة توافر حوافز التميز لأعضاء هيئة التدريس في العمل الأكاديمي والبحثي، التأكيد على الكفاءات الأكاديمية المتميزة في تسلم المناصب القيادية الهامة، توفر الشفافية والوضوح حول ما يدور في الجامعة من أحداث وقرارات جديدة, الاهتمام بمشكلات وحاجات أعضاء هيئة التدريس، إبراز دور أعضاء هيئة التدريس في رفع مستوى الجامعة، رفع ثقة القيادة الأكاديمية بكفاءة أعضاء هيئة التدريس وأدائهم، إيجاد ثقافة تنظيمية تساعد على خلق ميزة تنافسية لأعضاء هيئة التدريس، التواصل بين أعضاء هيئة التدريس وقيادات الجامعة، والتركيز على الكفاءات الأكاديمية ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

المراجع:

ابن عثمان، خديجة عامر، عبد الشافي، دينا حسن محمد، ونصار، سامي محمد عبد المقصود (2018)، أدوار أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، مجلة القراءة والمعرفة، (204)، 283 - 301.

أبو الهيجا، مها محمد، والحلو، غسان حسين، وصايغ، أشرف منذر أحمد (2021)، مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

أبو حسب الله، سامي سعيد (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة، كلية التربية، فلسطين.

إسماعيل، خالد إبراهيم حمدان وإبراهيم، وعيسى, حامد عبد الله ومأمون (2023)، أثر التفويض الإداري على الروح المعنوية للعاملين- دراسة حالة جامعة الضعين، المجلة الدولية لأبحاث علوم الإدارة الأكاديمية، (7)، موقع المجلة على الإنترنت **www.ijeais.org/ijamsr**

بني حمد، سمر عمر (2021)، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للنشر العلمي، (29)، الموقع على الإنترنت www.ajsp.net

خالدي، محمد، وعلي، ملكي (2022)، أثر ممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، مجلة آفاق للعلوم، 7، (3).

الزهراني، عبد الواحد بن سعود (2020)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة

التدريس من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، (29).

سنان، إيمان محمد حسن، والغول، كاظم عادل أحمد (2021)، درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان .

الشاعر، خلود أحمد جميل، والمقابلة، محمد قاسم محمد (2021)، دور الإدارة المدرسية في رفع الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم, رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، جرش.

الطودي، ياسر محمد كمال الدين محمد، وحسن، محمود محمد شبيب، والدردير، عبد المنعم أحمد محمود (2022)، الروح المعنوية: الصمود النفسي، التوافق النفسي والأمن النفسي وعلاقتهم بالانضباط العسكري لدى طلاب الكليات العسكرية، المجلة العربية للقياس والتقويم، 3، (6).

عبد العزيز، هيري, ونور الهدى، دراوي (2022)، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي-دراسة حالة جامعة أدرار، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

عبد الرحيم، أماني صلاح حسن، وأحمد، سهام محمد عبدالله (2020)، مستوى الفروق في الاحتراق النفسي لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن تبعًا لبعض المتغيرات، المجلة الدولية للعلوم النفسية والرياضية، (3).

العتيبي، نواف بن سفر (2008)، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

العجمي، هادي بن سالم (2019)، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس، مجلة التربية، (182).

علوان، نوفل عبد الرضا, وهاشم، مروة لطيف (2019)، القيادة الأكاديمية وأثرها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي- دراسة استطلاعية لعينة من آراء اساتذة مؤسسات التعليم السياحي في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، (120).

العودة، إبراهيم (2018)، تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة، المجلة التربوية المتخصصة، 7(10).

عويضة، عائشة عبد الرزاق (2021)، القيادة الرؤية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.

كشير، رضا المبروك (2021)، مهارات القيادة الإدارية وانعكاساتها في رفع الروح المعنوية -دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين بالمركز الصحي الطينة، مجلة كليات التربية، (20).

المحمادي، خالد محمد عيد، والحميدي، عبد الله بن محمد بن عبدالله (2014)، درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

المطيري، خالد بن مبرك (2019)، التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (183).

موسى، رناد عبد الرحيم غالب، وتيم، حسن محمد عبد الله (2019)، مستوى ممارسة الحريات الأكاديمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

النخالة, محمد رضوان(2015), القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية

لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة, رسالة ماجستير, جامعة الأقصى, فلسطين.

النداف، شيرين مصطفى خضر، والزعبي، زهير حسين محمد (2021)، درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

الهبدان، تغريد بنت عبد الله (2021)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، المجلة العلمية، 37 و(12).

الوهيبي، عبدالله محمد علي (2020)، دور أعضاء هيئة التدريس في الأداء في الجامعات السعودية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8، (1).

Hebert, e. (2019). Faculty morale: a perspective for academic leaders. Kinesiology review, 8(4), 305 - 311, Https://doi.org/10.1123/kr.2019-0040.

Daft , R.L (2014). The Leadership Experience, Cengage learning.

Eboka, O. (2016), Principals' leadership styles and gender influence on teachers' morale in public secondary schools. Journal of Education and Practice, 7(15), 25-32.

Hickman, k. L. (2017), A qualitative study on educational leadership styles and teacher morale [unpublished dissertation]. Carson-new man university.

Noor, a., & ampornstira, d. F. (2019b), Effects of leadership on employee morale in higher education. International journal of business and social science, 10(7). Https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n7p15.

Stewart-banks, b., branch, r., hakim, a., & kuofie, m. (2015), Education leadership styles impact on work

performance and morale of staff. Journal of marketing and management; beverly hills, 2(6).

Rowland, Keith A. (2008), "The Relationship of Leadership and Teacher Morale " Doctor Dissertation, Liberty University.

Teelken, C & Ferlie, E and Dent, M. (eds.) (2012), Leadership in the public sector. Promises and pitfalls, London Rout ledge.