



استكشاف مدى ممارسة القيادة التحويلية في مدارس نطاق 1.2 وعلاقتها بالرضى الوظيفي من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية*

عبر عبدالله الطنجي

ماجستير التربية الابتكارية، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني: abeer285368@hotmail.com

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة نطاق 1.2 للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضى الوظيفي من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة إلكترونية هي الأداة لجمع البيانات وتم اعدادها من قبل الباحثة، كما تم اختيار أفراد العينة الأساسية بالطريقة العشوائية البسيطة حيث بلغ عددهم (257) عاملين من الهيئتين الإدارية والتعليمية، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج بأن : نطاق 1.2 يمارس نمط القيادة التحويلية، أيضاً نطاق 1.2 يتمتع برضى وظيفي بين العاملين في النطاق، كما توصلت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين القيادة التحويلية والرضى الوظيفي في مدارس نطاق 1.2. وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الارتباط بينها موجبة، وذات علاقة قوية وطردية، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية للهيئة المدرسية في مدارس نطاق 2.1 تبعاً لمتغيرات الدراسة الثلاثة؛ (العمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع أبعاد القيادة التحويلية عدا بُعد التأثير المثالي، وجاءت الفروق فيها لصالح عينة الإناث، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في البعدين؛ (بُعد التحفيز الإلهامي، وبُعد الاستثارة الفكرية) والمحور ككل بين عينة الدراسة (من 12 إلى 17 سنة) وعينة الدراسة (من 6 سنوات إلى 11 سنة)، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة (من 12 إلى 17 سنة)، ووجود فروق إحصائية في بُعد التحفيز الإلهامي والمحور ككل بين عينة الدراسة (من 12 إلى 17 سنة) وعينة الدراسة (18 سنة فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة (من 12 إلى 17 سنة)، بينما لم تظهر فروق إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في البعدين الآخرين؛ (بُعد التأثير المثالي، بُعد الاعتبارات الفردية)، كما توصي الباحثة بعدة توصيات منها : الاستمرار في حث قادة مدارس نطاق 1.2 بإمارة رأس الخيمة على ممارسة نمط القيادة التحويلية؛ لما لها من أثر إيجابي في أداء العاملين فيها، التركيز على تحفيز العاملين في مدارس نطاق 1.2 بإمارة رأس الخيمة، وجعله نمطاً أساسياً في ممارسة القيادة التحويلية، من خلال تعزيز العمل بروح الفريق الواحد، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ودعم بيئة العمل بحوافز مادية ومعنوية، توعية أفضل لقادة مدارس نطاق 1.2 بإمارة رأس الخيمة بأهمية المراقبة الذاتية والتأثير المثالي في العمل، وذلك من خلال عقد مزيد من الملتقيات التوعوية والمهنية لرؤساء العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الرضى الوظيفي، الهيئة الإدارية، الهيئة التعليمية.



Exploring the Extent to which Transformational Leadership is Practiced in Scope 1.2 Schools and its Relationship to Job Satisfaction from the point of view of the Administrative and Educational Staff

Abeer Abdullah Al-Taniji

Master of Innovative Education, College of Education, United Arab Emirates University

Email: abeer285368@hotmail.com

ABSTRACT

The research aims to identify the reality of the practice of transformational leadership scope 1.2 and its relationship to job satisfaction from the point of view of the administrative and educational staff. The researcher relied on the quantitative descriptive correlational approach. The electronic questionnaire was the tool for collecting data and was prepared by the researcher. The members of the basic sample were also selected using the method Simple randomization, as they numbered (257) workers from the administrative and educational bodies. The data was also analyzed using the statistical program SPSS. The study reached a number of results that: Scope 1.2 practices the transformational leadership style. Scope 1.2 also enjoys job satisfaction among employees in the scope. The results also revealed that there is a statistically significant correlation at the significance level ($\alpha = 0.01$) between transformational leadership and job satisfaction in Scope 1.2 schools. It should be noted that the value of the correlation coefficient between them is positive, with a strong and direct relationship, and also that there are no statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) in the study sample's estimates of the practice of transformational leadership of the school body in Scope 2.1 schools according to the three study variables; (Age, educational qualification, and current job) While the results showed that there were statistically significant differences depending on the gender variable in all dimensions of transformational leadership except for the ideal influence dimension, the differences in which were in favor of the female sample. The results also showed that there were statistically significant differences according to the years of experience variable in the two dimensions; (The dimension of inspirational motivation, and the dimension of intellectual stimulation) and the axis as a whole between the study sample (from 12 to 17 years) and the study sample (from 6 to 11 years).

Keywords: transformational leadership, job satisfaction, administrative body, educational body.



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

للقيادة أهمية كبيرة في جميع مجالات الحياة، ولها أهميتها في المشروعات والمؤسسات المختلفة، حيث تكون هذه الأهمية في مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، وعندما تتمثل القيادة في المدرسة وتكون هي الجزء الكبير في عملية إنجاح العملية التعليمية، وهي المسؤولة عن تنفيذ القوانين والقرارات التعليمية التي تصدر عن الإدارة التعليمية، وينفذ مدير المدرسة النظم واللوائح التي تنظم العملية التعليمية، ومن الأسباب نجاح أي مؤسسة تكون بسبب نجاح القائد، والقائد الناجح هو من يتخذ أساليب فعالة في القيادة، ومن الأساليب الفعالة في القيادة هي القيادة التحويلية وهي التي يقوم بها القائد بتحويل بعض المهام والمسؤوليات لموظفيه؛ بحيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من العملية القيادية، وقد أشار الزعابي (2023) بأن القيادة التحويلية في المدارس لها أثر إيجابي على جودة أداء المدرسة وبالتالي تؤدي إلى جودة أداء القيادة المدرسية.

وقد أكدت دراسة الزعابي (2023) على أن للقيادة التحويلية أثر إيجابي على الإبداع الاستراتيجي المستدام، وهذا يدل على فعالية القيادة التحويلية في تعزيز الجانب الإبداعي لدى الموظفين، وأيضاً في دراسة الغالبي (2024) والذي يؤكد على دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء في منظمات مختلفة، كما أكد بأهمية استخدام القيادة التحويلية للقادة والتابعين من أجل الوصول لأداء مؤسسي أفضل.

كذلك يسعى القائد الناجح على إرضاء موظفيه وتلبية احتياجاتهم النفسية والمادية ورفع معنوياتهم، بحيث يكون لهذا الموظف الشغف في العمل، والعمل بروح الفريق والتعاون المستمر، بحيث يكون هناك استدامه في العطاء، وتصبح الجودة هي الأسلوب المتخذ في إنتاجية العمل، فالرضى الوظيفي هو عامل أساسي في المؤسسات الناجحة ففي دراسة العريفي وخلاف (2023) والذين يؤكدون بأن التحفيز يؤدي إلى الرضى الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى أداء مؤسسي أفضل. وكذلك في دراسة بلعيد (2023) والذي يؤكد على أهمية الرضى الوظيفي لدى هيئة التدريس وأثره على أدائهم التعليمي.

وفي هذا البحث سيتم تسليط الضوء على أهمية القيادة التحويلية وأثرها على الرضى الوظيفي؛ حيث سيتم استكشاف مدى ممارسة نطاق 1.2 للقيادة التحويلية من خلال أبعد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاعتبارات الفردية - الاستثارة الفكرية) ومن ثم دراسة مدى وجود الرضى الوظيفي للعاملين في نطاق 1.2 من خلال أبعد الرضى الوظيفي (البيئة التنظيمية - التحفيز المادي والمعنوي - المهام والمسؤوليات الوظيفية)، ومن ثم دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضى الوظيفي في نطاق 1.2 من وجهة نظر الهيئة التعليمية والإدارية.

فلقد أكدت كثير من الدراسات بأن هناك علاقة إيجابية بين استخدام نمط القيادة التحويلية والرضى الوظيفي كما في دراسة (Agus Purwanto, Anwar Sulaiman, 2023) ودراسة البطاشي (2023) ودراسة الحمادي (2020).

مشكلة البحث:

استكشاف مدى ممارسة القيادة التحويلية في مدارس نطاق 1.2 وعلاقتها بالرضى الوظيفي من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية.

أهداف البحث:

- 1- التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والرضى الوظيفي في مدارس نطاق 1.2
- 2- التعرف على مدى ممارسة الهيئة الإدارية في مدارس نطاق 1.2 للقيادة التحويلية.



3-مدى تأثير القيادة التحويلية على الهيئة الإدارية والتعليمية.

4- توضيح أهمية استخدام نمط القيادة التحويلية في المدارس.

5- معرفة واقع الرضى الوظيفي في مدارس نطاق 1.2

أهمية البحث :

1- التعرف على نمط القيادة التحويلية داخل المدارس وتأثيرها على العملية التعليمية والعلاقات بين الهيئة الإدارية والتعليمية.

2- التعرف على أهمية وجود رضى الوظيفي بين الهيئة الإدارية والتعليمية.

3- التعرف على تأثير الرضى الوظيفي على أبعاد الرضى الوظيفي (البيئة التنظيمية -التحفيز المادي والمعنوي - المهام والمسؤوليات الوظيفية)؟

2- تزويد مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي بأهمية استخدام الهيئة الإدارية والتعليمية لنمط القيادة التحويلية وذلك من خلال عرض نتائج البحث .

أسئلة البحث :

1-مدى ممارسة الهيئة الإدارية في نطاق 1.2 للقيادة التحويلية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية؟

2-ما واقع الرضى الوظيفي في مدارس نطاق 1.2 من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية؟

3-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق القيادة التحويلية والرضى الوظيفي في مدارس نطاق 1.2 من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية؟

4- هل توجد فوق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حوله ممارسة القيادة التحويلية للهيئة المدرسية في مدارس نطاق 1.2 تعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (الجنس- العمر-سنوات الخبرة -المؤهل العلمي- الوظيفة الحالية)؟

حدود البحث:

1- الحدود الموضوعية: العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وبين الرضى الوظيفي.

2-الحدود البشرية: طبق هذا البحث على عينة من الهيئة الإدارية والتعليمية في مدارس إمارة رأس الخيمة.

3- الحدود المكانية: نفذ هذا البحث على مدارس نطاق 1.2.

4- الحدود الزمنية: 2023-2024.

مصطلحات البحث:

القيادة التحويلية

ويعرف العبدلي (2022) القيادة التحويلية بأنها "هو عبارة عن نشاط إنساني يقوم به شخص معين ضمن مجموعة معينة، يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من تكوين هذه المجموعة في الأساس، ويتميز هذا الشخص بمميزات تساعد على تقديم العون والمساعدة وإدارة العملية الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية داخل المجموعة، كما تساعده على اتخاذ القرارات الصائبة بعد تحديد كافة المعطيات للمسألة"(ص549).

ويعرف الزعابي (2023) القيادة التحويلية " هو نمط من أنماط القيادة الذي يعتمد على استخدام أساليب القيادة الحديثة، والنظر في مصلحة أفراد المؤسسة وإشراكهم في بعض القرارات وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة"(ص115).



ويعرف الغامدي (2021) القيادة التحويلية بأنها: "ذلك الاتجاه الذي يقوم بتوفير المهارات المختلفة، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بكفاءة عالية، بما يساعد في التحول من الواقع (الحاضر) إلى المستقبل، وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد وتكلفه" (ص12).

وتعرف الباحثة القيادة التحويلية بأنها: القيادة التي تتميز بتحويل بعض المهام لأفراد المؤسسة، ويتميز القائد بعدة صفات مميزة من تأثير مثالي؛ بحيث يكون القائد مؤثر إيجابي لأفراد مؤسسته، وتحفيز إلهامي؛ بحيث يكون القائد محفز ومثير للعمل لأفراده واعتبارات فردية؛ بحيث يكون القائد دائماً يشعر باحتياجات أفراد مؤسسته.

الرضى الوظيفي

ويعرف الرضى الوظيفي البارودي (2019): "هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله" (ص40).

الرضا الوظيفي كما في كتاب الرضى الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل (2015) هو عبارة عن "مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير. كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضى". (ص11)

الهيئة الإدارية:

وتعرف الباحثة الهيئة الإدارية بأنها: ذلك الطاقم الإداري الذي يعمل داخل المدرسة ويقوم بممارسات وجهود مبدولة لتنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي .

الهيئة التعليمية

ويعرف الزعابي (2023) الهيئة التعليمية على أنها: "كل عضو تابع للمؤسسة التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومكلف بتعليم الطلبة على حسب متواه التعليمي (دبلوم عال، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وحاصل على رخصة معلم ولديه القدرة على تعليم وتوجيه الطلبة في المدارس والكليات والجامعات". (ص116)

وتعرف الباحثة الهيئة التعليمية: هم الأشخاص الذين يقومون بعملية تعليم الطلبة العاديين والفائقين وأصحاب الهمم في المدارس والجامعات والكليات ولديهم الرخصة المهنية في التعليم.

الفصل الثاني :

الإطار النظري و الدراسات السابقة :

مقدمة

في هذا الفصل سنعرض أهم النقاط عن القيادة التحويلية من نشأتها وأبعادها (البعد التأثير المثالي -التحفيز الإلهامي-الاعتبارات الفردية-الاستثارة الفكرية) ، بالإضافة إلى خصائص القائد التحويلي ، ثم سنتناول أبعاد الرضى الوظيفي (البيئة التنظيمية -التحفيز المادي والمعنوي-المهام والمسؤوليات الوظيفية) ، وأيضاً سنتحدث عن أهمية الرضى الوظيفي .



الإطار النظري :

نشأة القيادة التحويلية :

تعد نظرية القيادة التحويلية من نظريات القيادة الفعالة المستخدمة في العصر الحديث؛ حيث تم ظهورها على يد العالم السياسي الأمريكي (بيرنز)، ثم قام الباحثين والعلماء بإضافات وإسهامات إلى مفاهيم ونصوص القيادة التحويلية ، ففي عام 1985 م قدم العالم (Bass) نظريته المشهورة عن القيادة التحويلية وأضاف إليها مقاييس خاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة ، بعد ذلك قام كلاً من العالمين (Bass&Avolio) وعدد من زملائهم بتطوير النظرية وأدواتها من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة . كما يعود الفضل في ظهور القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال (سيرجوفاني) والتي امتدت من عام 1984 إلى عام 1990م والذي وصف التغيير في دور المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم المحول (القبلي، العمراني، 2017).

خصائص القائد التحويلي:

ومن خصائص القائد التحويلي والذي بإمكانه إدارة التغيير في منظمته نحو الأفضل (العمراني، 2004، ص33):

- 1- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
- 2- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
- 3- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- 4- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- 5- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمروسيه إلى تحقيق انتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
- 6- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحِب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

أبعاد القيادة التحويلية (القبلي، العمراني، 2017، ص14):

البعد الأول: (التأثير المثالي):

هو التأثير القائم على القدوة والمثال، وإن من المهم امتلاك القائد للرؤية الواضحة والإحساس القوي برسالة المنظمة وأهدافها، وممارسته للسلوكيات الملائمة التي تعكس هذه الصفات ويزيد من إعجاب وثقة واحترام المرؤوسين لقادتهم، كما يجعل منهم نماذج يقتدى بها ويتبعونها.

وإن القائد التحويلي يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح نموذجاً يقتدى به ، حيث يضع الرؤية الواضحة وينمي الإحساس بالرسالة ، ويغرس فيهم الاعتزاز بالنفس ، ويحوز على احترام الآخرين وتقديرهم وإعجابهم ، وبذلك يعمل المرؤوسين على محاكاة سلوك قادتهم ، إذ يعمل القائد التحويلي على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية ، ويشركهم في مواجهة المخاطر ، مظهراً سمواً أخلاقياً متميزاً يجعله يرباً بنفسه عن استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية ، فسلوك القائد التحويلي يجب أن يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.



البعد الثاني: (التحفيز الإلهامي):

والقائد الملهم هو من يضع تصوراً متفائلاً لنشاط المنظمة في المستقبل، ومعايير أداء عالية، تجعل منها مرجعية واضحة للمرؤوسين، ويقدم لهم مزيداً من التشجيع والدعم المعنوي المستمر، كما يظهر تصميمًا والتزاماً بالأهداف؛ بما يزيد من قناعة الأفراد بالأهداف المنشودة.

وإن القائد التحويلي يعمل على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي، ويتيح الفرصة أمامهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويشجع فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه. إن هذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، فالقائد التحويلي يعمل على إثارة التحدي، وإتاحة الفرصة للمشاركة لتحقيق الأهداف المشتركة، فيشركهم في رسم الرؤية للمستقبل، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه، واستثارة فيهم روح الفريق من خلال تحفيز حماسهم نحو العمل..

البعد الثالث: (الاعتبارات الفردية):

هذا البعد يشكل الاهتمام بمشاعر الأفراد، وفهم الفروق الفردية فيما بينهم والحرص على تلبية احتياجاتهم وتوثيق العلاقات والروابط معهم، يعد هذا البعد عنصراً رئيساً وركيزة مهمة لتحقيق فعالية القيادة التحويلية من خلال التفاعل الشخصي والانسجام المتبادل بين أهداف القائد ورؤيته مع أهداف وتطلعات الأفراد.

إن القائد التحويلي يعطي اهتماماً شخصياً لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله ويقف إلى جانبه، ويتعرف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام فعال بينه وبين الأفراد، ويصغي جيداً لمن يتحدث منهم إليه، ويمارس أسلوب الإدارة بالتواجد؛ بمعنى أن يكون قريباً من العاملين يسهل رجوعهم إليه عند الحاجة، ويقوم بتفويض بعض مهامهم لهم لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت المراقبة.

إن الاعتبار الفردي يصف القائد الذي يعمل مدرّباً استشارياً للتابعين، فالقائد الذي يأخذ الفروق الفردية باعتباره يشجعهم على الوصول إلى الأهداف التي تساعد المؤسسة التربوية، ووفقاً لهذه السمة حيث يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لحاجات كل فرد؛ لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل مدرّباً وناصحاً وصديقاً وموجهاً، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويحرص على إيجاد فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين ولإنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجية التقدير والإطراء. فيتعامل مع كل فرد بصفة مستقلة فيسهم في حل مشاكله بالإصغاء إلى من يتحدث إليه، ويقوم بتعويض بعض مهامهم لتنمية القدرات وتقديم التوجيه والدعم عند الحاجة.

البعد الرابع: (الاستثارة الفكرية):

الاستثارة الفكرية هي قدرة القائد على إقناع المرؤوسين بأهمية وضرورة التخلي عن طرق التفكير القديمة، وإعادة النظر في الأساليب التقليدية التي يمارسونها في مواجهة المشكلات، وتبني طرقاً إبداعية وحلولاً غير تقليدية وأساليب جديدة.

إن التحفيز الذهني هو سمة المشرف التربوي والقائد الذي يشجع المبادرات والإبداع من خلال تحدي معتقدات المجموعة ووجهات نظرهم، فيعمل القائد على استثارة تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي، وطرق حل المشكلات، والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة لحل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما ويشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره، فهو مشارك في التفكير المحفز للإبداع.



أهمية الرضى الوظيفي (بن يوب،ليبض،2019):

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين:

- زيادة الثقة بالنفس والطموح لدى الفرد العامل في المنظمة.
- إشباع الحاجات الشخصية للعامل وذلك من خلال وصوله لمستوى الطموح له.
- التقليل من الضغوطات المترابكة على العامل.
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وبالتالي انخفاض مستوى الصراعات.
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل مما يؤدي إلى ارتفاع الرغبة في الإبداع والابتكار .
- الشعور باحترام الذات.

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة كلما شعر العامل بأن الوظيفة أشبعت حاجاته المادية والمعنوية يزيد تعلقه بالمؤسسة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومغالبية أي تحديات والمنافسات التي تواجهها .
- استثمار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهدافها.
- تحسين وتطوير منتجات المؤسسة وبالتالي تتحسن سمعتها وتزيد أرباحها.
- وقوف العاملين بجانب المؤسسة أوقات الأزمات ومنه انخفاض معدلات التغيب عن العمل، الاضطراب، الشكاوى ... إلخ.

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

- ارتفاع معدلات الخدمات والكفاءة الاقتصادية.
- انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقدمه.
- ارتفاع معدلات التنمية والتطوير للمجتمع

أبعاد الرضى الوظيفي:

البعد الأول: (البيئة التنظيمية):

البيئة التنظيمية هي "الظروف المحيطة بكل جوانب المؤسسة من الناحية الهيكلية (توزيع السلطات والمسؤوليات والتنظيم الهرمي للإدارة و العلاقة بين الوحدات) والبناء التنظيمي والثقافة التنظيمية (وهي التي تختص بالقيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين أفراد المؤسسة) السائدة والمعتقدات التنظيمية واللوائح والجراءات (وهي مجموعة من القوانين والتشريعات والسياسات التي تكون داخل المؤسسة وتنظم علاقاتها الداخلية والخارجية) التي تنظم العلاقات بين الوحدات الاداري بالمؤسسة، بالإضافة الى الامور التي تحكم العلاقات بين المستويات المختلفة والمكونات المادية للمؤسسة من اماكن العمل والتجهيزات التقنية والمادية وظروف العمل بالمؤسسة" (katja,et.al.2016).

البعد الثاني: (التحفيز المادي والمعنوي):

يعد التحفيز المادي والمعنوي من الأمور المهمة في الرضى الوظيفي وهي اساليب واجراءات يتم اتخاذها لمنح المقابل المادي في اشكاله المختلفة والتي تفوق توقعات العاملين وترضى تطلعاتهم سواء رواتب مكافآت علاوات حوافز مادية منح مادية الى غيره من الاشكال المادية المختلفة، فضلاً عن الدعم المعنوي المتمثل في الترقية



وشغل الوظائف العليا والتقدير الذاتي من المسؤولين للموظفين والتي تسهم في رفع مستويات الاداء لدى الموظفين بشكل محفز (normala,2015).

و الحوافز هي: مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة لتحريك قدرات الموظفين الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً.

التحفيز المادي والمعنوي:

- الاجر والمكافآت المالية.
- الترقيات.
- التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

البعد الثالث: (المهام والمسؤوليات الوظيفية):

المهام والمسؤوليات الوظيفية من الأمور التي تؤثر في الرضى الوظيفي وهي تلعب دور أساسي في حب الموظف لعمله فعندما يشعر الموظف بأن مهامه ومسؤولياته الوظيفية تتناسب مع مهاراته وطموحاته، وإنه يحصل على الدعم اللازم لتطوير هذه المهارات، سيكون لديه حافز لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى أدائه المهني، وتتمثل في مضمون المهام والمسؤوليات الممنوحة للأفراد في إطار الوظيفة التي يشغلها والتي تمكنه من أداء وظيفته بشكل مناسب ومحفز له، وبما يضمن له الانجاز وفق المستهدف والاسهام في تطوير مهاراته بما يتناسب مع طموحه وتطوير عمله ويرفع من حالته المعنوية وزيادة انتمائه لمؤسسته ويعزز من الولاء الوظيفي لديه. (Yueng, 2016).

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

هدفت دراسة البطاشي (2023) الحالية إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة التحولية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (377) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية بسلطنة عمان جاءت فوق المتوسط بصورة إجمالية، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء فوق المتوسط بشكل عام. كما توصلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين تُعزى لمُتغير الجنس ولصالح الإناث، ومُتغير المؤهل العلمي ولصالح ماجستير فأعلى، ومُتغير سنوات الخبرة ولصالح أكثر من 10 سنوات. وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين القيادة التحولية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

هدفت دراسة (الشحات وآخرون، 2023) إلى الدراسة إلى معرفة تأثير أسلوب القيادة التحولية على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية وتم تحديد إبعاد القيادة التحولية المتمثلة في كل من (التأثير المثالي، الدفاعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية) كما تم تحديد عناصر أداء العاملين المتمثلة في (العامل، البيئة، الوظيفة، اشتراطات العمل، أنشطة العمل) كما هدفت الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحولية وأداء العاملين في شركات السياحة المصرية وكانت الطريقة المتبعة هي تصميم استبانة موجهة إلى العاملين في شركات السياحة المصرية وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حيث بلغ إجمالي حجمها 250 استبانة تم استرداد منها 76 استبانة، و174 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل وتفسير بيانات الدراسة وكانت نتائج الدراسة هي التوصل لوجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحولية على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإبعاد القيادة التحولية على أداء العاملين بالشركة محل الدراسة وكانت توصيات الدراسة هي



ضرورة استخدام اساليب ادارية حديثة ومتطورة تشمل علي دورات تدريبية وتأهيلية لتدريب هؤلاء القادة الاداريين علي سمات وخصائص قيادة التحويلية للوصول لمعدلات أداء عالية تفوق كافة التوقعات..

هدفت دراسة رسمية (2022) إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة وعلى مستوى الرضا الوظيفي لديهم بالإضافة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المجتمعية التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدافعية الملهمه على الرضا الوظيفي لدى مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة، و تكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 44 عامل إداري، ولقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل المجتمع الدراسة حيث قمنا بتوزيع الاستبانات عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (38) استبانة صالحة للتحليل ليتم تحليلها إحصائياً. كما اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، ولتحليل البيانات بالاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها مقاييس الإحصاء الوصفي تحليل الانحدار المتعدد اختبار كولمجروف سمرنوف معامل الثبات وصدق المحك. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى عدة النتائج أهمها: أن مستوى القيادة التحويلية وكذلك مستوى الرضا الوظيفي كل على حدا بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطان وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة التأثير المثالي الاعتبارات الفردية الاستثارة الفكرية الدافعية الملهمه على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة حيث فسرت القيادة التحويلية (56.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 . وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم بعض من التوصيات نذكر منها : ضرورة ممارسة القيادة التحويلية بكل أبعادها للعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المؤسسة محل الدراسة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية وتوفير التسهيلات التي تساعد على رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم لتقديم أفضل ما لديهم..

هدف دراسة الحمادي (2020) إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث (186) مشاركاً من العاملين بوزارة العدل الكويتية، منهم (123) عاملاً من الذكور، و(63) عاملة من الإناث، تتراوح أعمارهم ما بين (28: 60) عام بمتوسط حسابي (46.12) وانحراف معياري (11.45)، وتمثلت أدوات البحث في مقياس القيادة التحويلية (ترجمة سعادة، جلال، 2014) ومقياس الرضا الوظيفي (إعداد الباحث)، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في معامل ارتباط بيرسون، الانحدار المتعدد المتدرج توصل البحث للنتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية (الأبعاد والدرجة الكلية)، والرضا الوظيفي (الأبعاد والدرجة الكلية) عند مستوى دلالة (0,01)، كما توصل البحث إلى أن القيادة التحويلية تسهم بنسبة (52,1%) في التباين في الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,521$)

هدفت دراسة عبد الحكيم (2020) إلى التعرف على الواقع العام لممارسات القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع المصرفي الفلسطيني. وكان المنهج الوصفي الارتباطي هو الأسلوب الأنسب لإجراء هذا البحث، وتم بناء استبيان واستخدامه لجمع البيانات الأولية. يتكون مجتمع الدراسة من (3117) موظفاً في القطاع المصرفي في محافظة رام الله والبيرة باستثناء الأفراد الذين يعملون في الإدارة العليا وفي وظائف غير مصنفة، أما حجم العينة فقد تم اختيار (300) موظف من المجتمع، و حيث تم توزيع (300) استبانة، واسترجاع (213) استبانة، بنسبة مشاركة (71%). وتم توضيح أهم نتائج الدراسة في القائمة التالية: يمارس المديرون الذين يعملون في القطاع المصرفي الفلسطيني درجة عالية من القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التحفيز الفكري، الدافع الملهم، الاعتبار الفردي، والتأثير المثالي). بمتوسط (3.84) وانحراف معياري (0.63). - الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي في فلسطين بمحاورة (الإشراف، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه، فرصة الترقية، الراتب، والنية ترك الوظيفة) وجاء بمتوسط حسابي (3.15) والانحراف المعياري (0.56). - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية للرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي في فلسطين، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية أقل من (0.05) باستثناء بعد التحفيز الفكري على نية ترك الوظيفة. - يوجد دور إيجابي بين التأثير المثالي والاعتبار الفردي في (الراتب، فرصة الترقية، العمل نفسه، الإشراف)، وكذلك الدافع الملهم في (العمل نفسه، العلاقة مع الزملاء، والنية في ترك العمل). الوظيفة (، وقد تبين أنه لا يوجد دور إيجابي



للتحفيز الفكري على الرضا الوظيفي بل كان له دور سلبي على (العمل نفسه والنية لترك الوظيفة). وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها منها: - يجب على الإدارة العليا في القطاع المصرفي الفلسطيني الاعتماد على تطبيق أسلوب القيادة التحويلية كأسلوب يتبعه المديرون على كافة المستويات الإدارية في حال رغبتهم في زيادة الرضا الوظيفي. - قياس درجة الرضا الوظيفي للموظفين بشكل مستمر وتقديم توصيات للإدارة العليا لتحسين الجوانب التي يظهر فيها الموظفون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي..

هدفت دراسة عبد الرزاق (2012) والتي تركز على دور القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي في مدينة بغداد ، حيث تكونت عينة الدراسة من ثلاثين فرداً ، حيث أسفرت النتائج إلى أن التغيير الإيجابي في القيادة التحويلية الذي حدث في الشركات المبحوثة قد انعكس في إحداث تغيير جذري في الرضى الوظيفي للعاملين وقد أظهرت أهم التوصيات بضرورة تأكيد المدراء على تبني القيادة التحويلية وعناصرها (التأثير النموذجي، الاهتمامات الإنسانية بالفرد حفز طموحات المرؤوسين ،الاستثارة الفكرية)والذي أحدث تغيير إيجابي للرضى الوظيفي .

وهدفت دراسة (الرخيص،2017) الى التعرف على ابعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي من خلال ثلاث فرضيات وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النظري للادبيات في هذا المجال ، حيث تبين من نتائج الدراسة وبناء على دراسة وتحليل الادبيات التي تناولت الموضوع وجود علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت ومكونات وابعاد البيئة التنظيمية والحوافز المادية والمعنوية والمهام والمسؤوليات الموكولة للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت وثبوت صحة الفرضيات

الدراسات السابقة الأجنبية :

تهدف دراسة (Agus Purwanto, Anwar Sulaiman،2023) إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمعلمين، والقيادة المعاملاتية والرضا الوظيفي للمعلمين. طريقة البحث هذه هي المسح الكمي. استخدمت تقنية جمع البيانات في هذه الدراسة تقنية الاستبيان الإلكتروني الذي تم تصميمه باستخدام مقياس ليكرت من 1 إلى 7 وتم توزيعه على 560 معلماً تم اختيارهم بطريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة. تستخدم أداة معالجة البيانات هذه نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام الإصدار 26 من AMOS (تحليل بنية اللحظة). قبل إجراء تحليل البيانات، يتم اختبار صحة وموثوقية الاستبيان المستخدم أولاً. ولقياس صدقها، يتم استخدام درجة كل فقرة من فقرات السؤال والتي ترتبط بالدرجة الإجمالية للبند في متغير واحد. وبعد اختبار الصدق والثبات، تم تحليل البيانات. ويتم تحليل البيانات وتفسيرها للإجابة على المشكلات التي تم صياغتها والإجابة على الفرضيات. في هذه الدراسة، تم استخدام تحليل البيانات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) مع برنامج AMOS. نتائج هذه الدراسة هي أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للمعلمين وأن القيادة المعاملاتية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للمعلمين.

وتهدف دراسة (Sonya Lakeita Sullivan،2023) إلى اهتمام قادة التمريض باستخدام السلوك القيادي الأكثر فعالية لتحقيق أقصى قدر من الرضا الوظيفي للتمريض، واستناداً إلى نظرية القيادة التحويلية، كان الغرض من دراسة الارتباط الكمي هذه هو دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في مجال التمريض، كان المشاركون 41 ممرضة في جمعيات التمريض في جورجيا وكارولينا الجنوبية في جنوب شرق الولايات المتحدة الذين أكملوا استبيان القيادة متعددة الأوجه واستطلاع الرضا الوظيفي، وكانت نتائج الانحدار الخطي المتعدد كبيرة، $F(5, 34) = 3.629, p = .010, R^2 = .348$ ، إحدى التوصيات الرئيسية هي أن يقوم قادة التمريض بتنفيذ أسلوب القيادة التحويلية لتعزيز الرضا الوظيفي للتمريض. تشمل الآثار المترتبة على التغيير الاجتماعي الإيجابي إمكانية توفير أساس للسياسات والمبادرات التنظيمية التي تعزز الرضا الوظيفي في مجال التمريض وتساعد في بناء البنية التحتية المجتمعية.

كذلك تهدف دراسة (Hsinkuang Chi, Thinh-Van Vu, Hoang Viet Nguyen, Thanh Ha) (2023) إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، والمكافآت، والأداء الوظيفي، فإن القليل من الدراسات تدرس الأدوار المعتدلة للمكافآت المالية وغير المالية في هذه العلاقات. تتناول هذه الدراسة التأثيرات



المعتدلة للمكافآت المالية وغير المالية على القيادة التحويلية – الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي – علاقات الأداء الوظيفي. كما يدرس التأثير الوسيط للرضا الوظيفي على القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. تم الحصول على البيانات من خلال الاستبيانات التي تم توزيعها على الموظفين (العدد = 331) في المؤسسات الخاصة في فيتنام. استخدمت الدراسة برنامج SPSS 23.0 وبرنامج PROCESS V3.4 لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي، والذي بدوره يرتبط بقوة بالأداء الوظيفي. كما أن الرضا الوظيفي له تأثير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. ومن المثير للاهتمام أنه ليس للمكافآت المالية أو غير المالية أي تأثير معتدل على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ولكن المكافآت المالية لها تأثير سلبي معتدل على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. تشير هذه النتائج إلى أن المديرين قد يستفيدون من الجمع بين القيادة التحويلية والمكافآت المالية لتحفيز الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي

وتهدف دراسة (Agus Purwanto، 2020) إلى قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية (أي التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي للمحاضرين في مؤسسة التعليم العالي الخاصة في تانجيرانج والتي يتوسطها الرضا الوظيفي. تم جمع البيانات عن طريق أخذ عينات عشوائية بسيطة من 151 مجموعة من المحاضرين. وكانت نتائج الاستبيان التي تم إرجاعها وصالحة 102 عينة. تم استخدام معالجة البيانات بطريقة SEM مع برنامج SmartPLS 3.0. وخلصت نتائج هذا البحث إلى ما يلي: أولاً، أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي لها تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي، باستثناء الدافع الإلهامي. ثانياً، إن أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والاعتبار الفردي ليس لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي، باستثناء التحفيز الفكري. ثالثاً: الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وكبير على الالتزام التنظيمي. رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي لها تأثير إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كوسيط، ولكن الدوافع الملهمة ليس لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كوسيط. يقدم هذا البحث نموذجاً لبناء الالتزام التنظيمي لدى أساتذة مؤسسة التعليم العالي الخاصة في تانجيرانج من خلال تعزيز القيادة التحويلية مع الرضا الوظيفي كوسيط. يمكن أن يمهّد هذا البحث الطريق لتحسين جاهزية المحاضر لمواجهة عصر التعليم 4.0.

تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة:

ترى الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة بأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي كما في دراسة كلا من البطاشي (2023) وحيث توصلت دراسته إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين. ودراسة الحمادي (2020)، ودراسة عبد الحكيم (2020) الذين يؤكدون بأن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على الرضا الوظيفي، وكذلك دراسة عبد الرزاق (2012) والذي أكد بأن التغيير القيادي الذي حدث في الشركات المبحوثة والتي استخدمت القيادة التحويلية عزز الرضا الوظيفي لديهم، وترى الباحثة بأن أبعاد القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على أداء العاملين وهذا ما تؤكدته دراسة الشحات وآخرون (2023) والتي أكدت وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين من خلال أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية)، كذلك أثرت القيادة التحويلية على أداء العاملين، وأيضاً أثرت أبعاد القيادة التحويلية على أداء العاملين، وأيضاً ترى الباحثة بأن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدافعية الملهمة) يؤدي إلى الرضا الوظيفي كما في دراسة رمسية (2022)، أيضاً ترى الباحثة القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للمعلمين وأن القيادة المعاملاتية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للمعلمين. كما في دراسة (Sulaiman Agus Purwanto, Anwar، 2023)، كذلك الأسلوب القيادي الفعال في الرضا الوظيفي هو نمط القيادة التحويلية وهذا أكدته دراسة (Sonya Lakeita، 2023). كما ترى الباحثة هناك علاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، والمكافآت، والأداء الوظيفي كما في دراسة (Thanh Ha Hsinkuang Chi, ThinhVan Vu, Hoang Viet Nguyen، 2023، Truong) حيث توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وإن المكافأة المالية والغير مالية لا تؤثر على الرضا الوظيفي، بل لها تأثير على القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. كما ترى الباحثة بأن أبعاد القيادة التحويلية (أي التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) تؤثر على الالتزام



التنظيمي والرضى الوظيفي كما في دراسة (Agus Purwanto، 2020). كذلك ترى الباحثة وجود علاقة بين الرضا الوظيفي ومكونات وأبعاد الرضى الوظيفي (البيئة التنظيمية والحوافز المادية والمعنوية والمهام والمسئوليات) كما في دراسة الرخيص (2017).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

بغرض تحقيق أهداف الدراسة من جانب ميداني، فإن هذا الفصل من الدراسة الحالية يتناول وصفا مفصلاً للطريقة والإجراءات التي استخدمتها الباحثة من حيث تحديد مجتمع الدراسة، واعداد وتطوير أدواتها، والتأكد من صدقها وثباتها والخطوات المتبعة في تطبيقها، وتحديد متغيرات الدراسة، والأسلوب الاحصائي المناسب لمعالجة البيانات الاحصائية وصولاً لاستنتاجات تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث يناسب موضوع الدراسة، إذ تحاول الباحثة وصف وتفسير "مدى ممارسة القيادة التحويلية في نطاق 2.1 وعلاقتها بالرضى الوظيفي من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية"، وقد استعانت بمصدرين أساسيين لجمع المعلومات، هما؛ المصادر الثانوية، المتمثلة في الكتب والمراجع، والدراسات السابقة، والتقارير، والمقالات المنشورة في الصحف والمواقع الإلكترونية، والمصادر الأولية، المتمثلة في الاستبانة كأداة للدراسة، حيث صممت في رابط إلكتروني تحت عنوان؛ <https://forms.gle/axHKrs4sZqYUtHyN6>؛ لتسهيل الوصول إلى جميع أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين من الهيئتين الإدارية والتعليمية في مدارس نطاق 1.2 في إمارة رأس الخيمة بدولة الإمارات العربية المتحدة، خلال العام الدراسي الحالي 2024/2023، والبالغ عددهم (500) موظفاً وموظفة، وفق احصائيات مكتب إدارة مدارس نطاق 1.2 برأس الخيمة.

عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من الآتي:

العينة الاستطلاعية: حيث تم اختيار عينة متاحة من مجتمع الدراسة تكوّنت من (30) فرداً من العاملين من الهيئتين الإدارية والتعليمية في مدارس نطاق 1.2، بهدف التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتم استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية من عينة الدراسة في التطبيق النهائي لأداة الدراسة.

العينة الأساسية: تم اختيار أفراد العينة الأساسية بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي، بناءً على نسبة العدد المتاح في الرابط الإلكتروني، إذ بلغت (257)؛ أي ما نسبته (52%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وفيما يلي عرض لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول 3.1:

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية للدراسة

نوع المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	39	15.2%
	أنثى	218	84.8%
	المجموع	257	100%

**مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانياث والجنماج**

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (106) June 2024

العدد (106) يونيو 2024

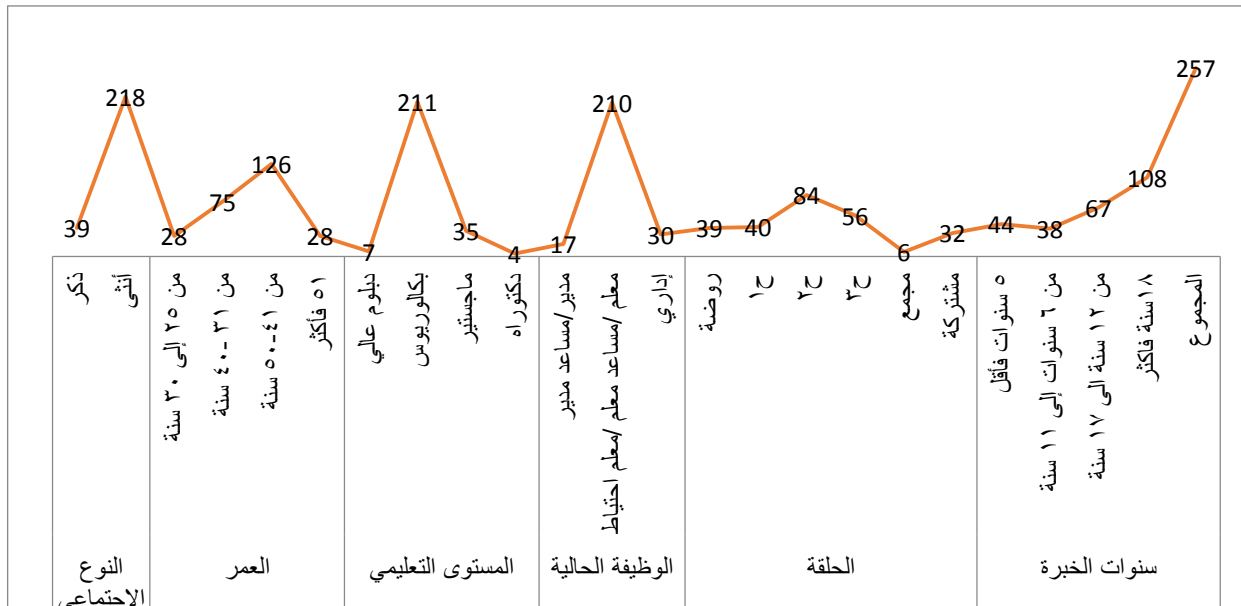


10.9%	28	من 25 إلى 30 سنة	العمر
29.2%	75	من 31 - 40 سنة	
49%	126	من 41-50 سنة	
10.9%	28	51 فأكثر	
100%	257	المجموع	
2.7%	7	دبلوم عالي	المستوى التعليمي
82.1%	211	بكالوريوس	
13.6%	35	ماجستير	
1.6%	4	دكتوراه	
100%	257	المجموع	
6.6%	17	مدير /مساعد مدير	الوظيفة الحالية
81.7%	210	معلم /مساعد معلم /معلم احتياط	
11.7%	30	إداري	
100%	257	المجموع	
15.2%	39	روضة	الحلقة التعليمية
15.6%	40	ح1	
32.7%	84	ح2	
21.8%	56	ح3	
2.3%	6	مجمع	
12.5%	32	مشتركة	
100%	257	المجموع	
17.1%	44	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
14.8%	38	من 6 سنوات إلى 11 سنة	
26.1%	67	من 12 سنة إلى 17 سنة	
42%	108	18 سنة فأكثر	
100%	257	المجموع	



شكل 3.1

مخطط توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية



يبين الجدول (3.1) والشكل (3.1) التكرارات والنسب المئوية وفق المتغيرات الديموغرافية للدراسة، إذ بلغت عينة الدراسة (257) فرداً، كانت أغلبهم من الإناث بنسبة بلغت (84.8%)، في حين بلغت نسبة الذكور ما جملته (15.2%) فقط.

وبالنسبة لمتغير العمر، فقد أوضحت النتائج أن أعلى نسبة من الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة بلغت (49%)، في حين بلغت نسبة المشاركة لفئة (من 31 إلى 40 سنة) (29.2%)، وأخيراً تساوي نسب المشاركة لفئة (من 31 إلى 40 سنة) و (51 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (10.9%).

أما على مستوى متغير المستوى التعليمي، فقد أوضحت النتائج أن أعلى نسبة في فئات المستوى التعليمي؛ هي نسبة المشاركين من حملة (البكالوريوس) بنسبة بلغت (82.1%)، تلتها فئة حملة (ماجستير) بنسبة بلغت (13.6%)، تلتها فئة حملة (دبلوم عالي) بنسبة بلغت (2.7%)، وأخيراً شارك حملة (دكتوراه)، بنسبة مشاركة (1.6%) من إجمالي حجم العينة.

أما على مستوى متغير الوظيفة الحالية، فقد أوضحت النتائج أن أعلى نسبة في فئات الوظيفة الحالية؛ هي نسبة المشاركين من فئة (معلم/مساعد معلم/معلم احتياط) بنسبة بلغت (81.7%)، تلتها فئة (إداري) بنسبة بلغت (11.7%)، وأخيراً المشاركين من فئة (مدير/مساعد مدير) بنسبة بلغت (6.6%)، من إجمالي عينة الدراسة.

أما على مستوى متغير الحلقة، فيلاحظ أن النسبة الأكبر للمشاركة (ح2) بنسبة مشاركة بلغت (32.7%)، في حين شارك ما نسبته (21.8%) من فئة (ح3)، تلاهم فئة (ح1) بنسبة بلغت (15.6%)، تلاهم فئة (روضة) بنسبة بلغت (15.2%)، تلاهم فئة (مشتركة) بنسبة بلغت (12.5%)، وأخيراً شارك فئة (مجمع) بنسبة بلغت (12.5%)، من إجمالي عينة الدراسة.

أما على مستوى متغير سنوات الخبرة، فيلاحظ أن النسبة الأكبر للمشاركة لذوي الخبرة (18 سنة فأكثر) بنسبة مشاركة بلغت (42%)، في حين شارك ما نسبته فقط (26.1%) من ذوي الخبرة (من 12 سنة إلى 17



سنة)، وشارك ما نسبته فقط (17.1%) من ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل)، وأخيراً شارك ذوي الخبرة (من 6 سنوات إلى 11 سنة)، بنسبة مشاركة (14.8%) من أجمالي عينة الدراسة.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، والاجابة عن اسئلتها قامت الباحثة بإعداد استبانة، تكونت من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: وصف افراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الحلقة، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: محور ممارسة القيادة التحويلية، بأبعاده التالية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية)، حيث تكون كل بعد من 5 عبارات.

الجزء الثالث: محور الرضى الوظيفي للعاملين في المدرسة، بأبعاده التالية (البيئة التنظيمية، التحفيز المادي والمعنوي، المهام والمسؤوليات الوظيفية)، حيث تكون كل بعد من 5 عبارات.

وقد استخدمت الباحثة مقياس لكرت الرباعي والذي يتكون من: موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة.

صدق وثبات أدوات الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من جامعة الإمارات، بلغ اجمالي عددهم (10) محكماً ومحكمة، وذلك لقياس مدى صدق مفردات الأداة (الاستبانة)، ومدى قدرتها على قياس الهدف التي وضعت من أجله، ومدى وضوح كل عبارة من عباراتها من حيث دقة صياغتها اللغوية، وارتباطها بالبعد الذي تندرج تحته، وبناء على ذلك، تم اختيار العبارات التي اجمع المحكمون عليها، وتعديل العبارات التي اقترحوا تعديلها او اعادة صياغتها او حذفها، وتم اخراجها في صورتها النهائية (انظر الملحق (1)).

ثانياً: الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

لاستخراج دلالات صدق البناء للأداة (الاتساق الداخلي بين الفقرات) والمكوّنة من محورين؛ المحور الأول: القيادة التحويلية، ويتكوّن من (20) فقرة، والمحور الثاني: الرضى الوظيفي، ويتكون من (15) فقرة، استخرجت الباحثة معامل ارتباط بيرسون للفقرات مع البُعد الذي تنتمي إليه، ومعاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا، كما استخرجت معاملات ارتباط وثبات المحاور مع الدرجة الكلية للأداة، والجداول التالية توضح ذلك.

المحور الأول: القيادة التحويلية.

جدول 3.2

تحليل الصدق بطريقة الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الأول.

بُعد التأثير المثالي	بُعد التحفيز الإلهامي	بُعد الاعتبارات الفردية	بُعد الاستشارة الفكرية
الفقرة الارتباط	الفقرة الارتباط	الفقرة الارتباط	الفقرة الارتباط
1 .890**	6 .898**	11 .915**	16 .914**
2 .882**	7 .832**	12 .836**	17 .915**
3 .729**	8 .929**	13 .914**	18 .941**
4 .878**	9 .904**	14 .935**	19 .898**
5 .865**	10 .904**	15 .904**	20 .910**
معامل الثبات العام كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha			
0.979			
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)			



يتضح من الجدول (3.2) أن معامل الارتباط لعبارات المحور الأول جاءت بقيم جيدة، بدرجات متفاوتة بين العالية والعالية جداً، كما لا توجد فقرة يقل ارتباطها عن القيمة (0.20)؛ وبلغ معامل ثبات المحور بشكل عام (0.979)، وهي تُعتبر قيمة جيدة في العلوم الإنسانية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور، بناءً على هذه النتائج، اعتمدت الباحثة جميع الفقرات المنصوية تحت المحور الأول وعددها (20) فقرة لأغراض تطبيق الاستبانة على العينة المختارة.

المحور الثاني: الرضى الوظيفي.

جدول 3.3

تحليل الصدق بطريقة الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الثاني.

بُعد البيئة التنظيمية		بُعد التحفيز المادي والمعنوي		بُعد المهام والمسؤوليات الوظيفية	
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
1	.876**	6	.871**	11	.901**
2	.868**	7	.883**	12	.874**
3	.930**	8	.876**	13	.893**
4	.843**	9	.906**	14	.896**
5	.790**	10	.911**	15	.935**
معامل الثبات العام كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha		0.969			
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)		** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)			

يتضح من الجدول (3.3) أن معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني جاءت بقيم جيدة، بدرجات متفاوتة بين العالية والعالية جداً، كما لا توجد فقرة يقل ارتباطها عن القيمة (0.20)؛ وبلغ معامل ثبات المحور بشكل عام (0.969)، وهي تُعتبر قيمة عالية في العلوم الإنسانية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور، بناءً على هذه النتائج، اعتمدت الباحثة جميع الفقرات المنصوية تحت المحور الثاني وعددها (15) فقرات لأغراض تطبيق الاستبانة على العينة المختارة.

معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية

جدول 3.4

معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية.

معاملات الارتباط	الدرجة الكلية
المحور الأول: القيادة التحويلية	.971**
المحور الثاني: الرضى الوظيفي	.960**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يوضح الجدول (3.4) أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة، ذات درجات مرتفعة جداً وجميعها دالة إحصائياً، وما يدل على مناسبة محاور الدراسة وصلاحيتهما للتطبيق.

وتجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات العام كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha للاستبانة ككل قد بلغ (0.984)، وهي قيمة عالية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة ككل.

إجراءات الدراسة:

اتبعت الباحثة الخطوات الميدانية التالية في تنفيذ الدراسة:

1. تحديد مشكلة الدراسة، بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة في المجال.
2. تحديد أداة الدراسة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.
3. تصميم الاستبانة في رابط إلكتروني.
4. الحصول على إذن بنشر الرابط من حكومة راس الخيمة.



5. نشر الرابط، وتصدير البيانات المتحصلة إلى برامج الإحصاء.

6. المعالجة الإحصائية، واستخراج نتائج الدراسة.

7. صياغة التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة.

متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة:

- النوع الاجتماعي، وله فئتين؛ (ذكر، أنثى).
- العمر، وله أربع فئات؛ (من 25 إلى 30 سنة، من 31 - 40 سنة، من 41-50 سنة، 51 فأكثر).
- المستوى التعليمي، وله أربع فئات؛ (دبلوم عالي، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- الوظيفة الحالية، ولها ثلاث فئات؛ (مدير/مساعد مدير، معلم/مساعد معلم، معلم احتياط، إداري).
- سنوات الخبرة، ولها أربع فئات؛ (5 سنوات فأقل، من 6 سنوات إلى 11 سنة، من 12 سنة إلى 17 سنة، 18 سنة فأكثر).
- محور ممارسة القيادة التحويلية، بأبعاده الأربعة؛ (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية).

المتغير التابع:

مدى ممارسة القيادة التحويلية في نطاق 2.1 وعلاقتها بالرضى الوظيفي من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية.

الأساليب الإحصائية للبيانات

استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة في للإجابة عن أسئلة الدراسة، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو الآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية: وقد استخدمت الباحثة هذا الأسلوب لأنه يمكن من وصف مكانة الإجابة على المفردة النسبية ويعطي وصفا كميا دقيقا وتم استخدام هذا المقياس للتعرف على الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل الارتباط كرونباخ الفا (Alpha Cronbach)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة ولإيجاد معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة.
3. المتوسط لحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).
4. الانحراف المعياري (standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن وسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
5. ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation)، لغرض إجراء فحص العلاقة بين متغيرات الدراسة ويقدم مقدار واتجاه العلاقات الارتباطية البسيطة بين المتغيرات.
6. استخدم اختبار ت للعينة المستقلة (Independent sample T test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ والتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية.



7. استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD لبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس للكشف عن مدى ممارسة القيادة التحويلية في نطاق 2.1 وعلاقتها بالرضى الوظيفي من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية؛ ولتحقيق هذا الهدف صاغت الباحثة مجموعة من الاسئلة، وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة مرتبة حسب تسلسل أسئلتها.

تحليل نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه: "ما مدى ممارسة قائد المدرسة للقيادة التحويلية من خلال أبعاد القيادة التحويلية التالية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوقوف على تقديرات عينة الدراسة حول مدى ممارسة قائد المدرسة للقيادة التحويلية؛ حسب محور القيادة التحويلية، ولتوضيح النتائج اعتمد الباحث معيار الحكم التالي.

الجدول 4.1 :

معيار الحكم على نتائج.

المدى	مدى الممارسة
1 - 1.75	منخفض جداً
1.76 - 2.51	منخفض
2.52 - 3.27	متوسط
3.28 - 4.00	مرتفع

والجدول التالية توضح نتائج الإجابة على السؤال.

الجدول 4.2 :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب محور القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
1	2	البُعد الثاني: التحفيز الإلهامي	3.69	.47	مرتفع
2	3	البُعد الثالث: الاعتبارات الفردية	3.68	.49	مرتفع
3	1	البُعد الأول: التأثير المثالي	3.65	.48	مرتفع
4	4	البُعد الرابع: الاستثارة الفكرية	3.64	.50	مرتفع
		المتوسط العام	3.67	.46	مرتفع



يبين الجدول (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمحور القيادة التحويلية، إذ بلغ المتوسط العام (3.67) بانحراف معياري عام (0.46) وبمدى مرتفع، إذ جاء في المرتبة الأولى البُعد الثاني: التحفيز الإلهامي، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.69)، وبانحراف معياري بلغ (0.47)، تلاه في المرتبة الثانية البُعد الثالث: الاعتبارات الفردية، بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (0.49)، تلاه في المرتبة الثالثة البُعد الأول: التأثير المثالي، بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.48)، بينما جاء البُعد الرابع: الاستثارة الفكرية، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري على التوالي (0.50).

حسب مدى فقرات كل بُعد.

أولاً: البُعد الأول: التأثير المثالي.

الجدول 4.3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التأثير المثالي.

المرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
1	5	يركز قائد المدرسة على استخدام استراتيجيات عمل جديدة	3.70	.53	مرتفع
2	4	يهتم قائد المدرسة بوضع أهداف مشتركة بين المجموعات العمل المختلفة	3.66	.53	مرتفع
2	2	يتسم قائد المدرسة بقوة الشخصية	3.66	.55	مرتفع
3	1	يحظى قائد المدرسة بثقة العاملين في المدرسة	3.64	.57	مرتفع
4	3	يتجاوز قائد المدرسة مصالحه الذاتية لتحقيق المصلحة العامة	3.62	.67	مرتفع
		المتوسط العام	3.65	.48	مرتفع

يتضح من الجدول 4.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الأول: التأثير المثالي، حيث بلغ المتوسط العام (3.65) بانحراف معياري عام (0.48)، وبمدى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (5) في المرتبة الأولى ونصها "يركز قائد المدرسة على استخدام استراتيجيات عمل جديدة." بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.70)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرتين (4) و(2) ونصوصها على التوالي "يهتم قائد المدرسة بوضع أهداف مشتركة بين المجموعات العمل المختلفة." و "يتسم قائد المدرسة بقوة الشخصية." بمتوسط حسابي مكرر بلغ (3.66)، تلتها الفقرة (1) في المرتبة الثالثة ونصها "يحظى قائد المدرسة بثقة العاملين في المدرسة." بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، فيما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على "يتجاوز قائد المدرسة مصالحه الذاتية لتحقيق المصلحة العامة." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.62).



ثانياً: البُعد الثاني: التحفيز الإلهامي.

الجدول 4.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز الإلهامي.

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
1	6	يسعى قائد المدرسة لتحقيق مخرجات متميزة في العمل	3.75	.48	مرتفع
2	7	يسعى قائد المدرسة على التطوير المهني للعاملين في المدرسة	3.74	.44	مرتفع
3	8	يعد قائد المدرسة مصدر إلهام مما يعزز روح الانتماء بين العاملين في المدرسة	3.68	.58	مرتفع
4	9	يمتلك قائد المدرسة القدرة على إقناع العاملين في المدرسة	3.67	.56	مرتفع
5	10	يتعاون قائد المدرسة والطاقم التعليمي بوضع الرؤى والأهداف التعليمية في المدرسة	3.66	.55	مرتفع
		المتوسط العام	3.69	.47	مرتفع

يتضح من الجدول 4.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثاني: التحفيز الإلهامي، حيث بلغ المتوسط العام (3.69) بانحراف معياري عام (0.47)، وبمدى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (6) في المرتبة الأولى ونصها "يسعى قائد المدرسة لتحقيق مخرجات متميزة في العمل" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.75)، في المرتبة الثانية الفقرة (7) ونصها "يسعى قائد المدرسة على التطوير المهني للعاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (8) ونصها "يعد قائد المدرسة مصدر إلهام مما يعزز روح الانتماء بين العاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، فيما جاءت الفقرة (10) والتي تنص على "يتعاون قائد المدرسة والطاقم التعليمي بوضع الرؤى والأهداف التعليمية في المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.66).

ثالثاً: البُعد الثالث: الاعتبارات الفردية.

الجدول 4.5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاعتبارات الفردية.

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
1	12	يعتمد قائد المدرسة على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين في المدرسة	3.77	.44	مرتفع
2	14	يتمتع قائد المدرسة بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع	3.67	.58	مرتفع
2	15	يراعي قائد المدرسة احتياجات العاملين في المدرسة	3.67	.54	مرتفع
2	11	يقدر قائد المدرسة جهود العاملين في المدرسة	3.67	.59	مرتفع



مرتفع	55.	3.66	براعي قائد المدرسة الفروق الفردية بين العاملين في المدرسة	13	3
مرتفع	49.	3.68	المتوسط العام		

يتضح من الجدول 4.5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثالث: الاعتبارات الفردية، حيث بلغ المتوسط العام (3.68) بانحراف معياري عام (0.49)، ويمدى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (12) في المرتبة الأولى ونصها "يعتمد قائد المدرسة على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين في المدرسة." بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.77)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرات (14) و(15) و(11) ونصوصها على التوالي "يتمتع قائد المدرسة بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع." و "يراعي قائد المدرسة احتياجات العاملين في المدرسة." و "يقدر قائد المدرسة جهود العاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي مكرر بلغ (3.67)، فيما جاءت الفقرة (13) والتي تنص على "يراعي قائد المدرسة الفروق الفردية بين العاملين في المدرسة." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.66).

رابعاً: البُعد الرابع: الاستثارة الفكرية.

جدول 4.6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستثارة الفكرية.

المرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
1	18	يعمل قائد المدرسة على نشر ثقافة التغيير والتطوير بين العاملين في المدرسة	3.68	51.	مرتفع
2	17	يساعد قائد المدرسة العاملين في المدرسة على تبادل أفضل الممارسات مع بعضهم البعض	3.67	51.	مرتفع
3	16	يطور قائد المدرسة البيئة المدرسية لتلائم متطلبات التغيير والابداع	3.64	57.	مرتفع
4	20	يقوم قائد المدرسة بتدريس مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة	3.63	56.	مرتفع
5	19	يشجع قائد المدرسة على حل المشكلات بطريقة ابتكارية	3.61	57.	مرتفع
		المتوسط العام	3.64	50.	مرتفع

يتضح من الجدول 4.6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الرابع: الاستثارة الفكرية، حيث بلغ المتوسط العام (3.64) بانحراف معياري عام (0.50)، ويمدى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (18) في المرتبة الأولى ونصها "يعمل قائد المدرسة على نشر ثقافة التغيير والتطوير بين العاملين في المدرسة." بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.68)، تلتها الفقرة (17) في المرتبة الثانية ونصها "يساعد قائد المدرسة العاملين في المدرسة على تبادل أفضل الممارسات مع بعضهم البعض." بمتوسط حسابي بلغ (3.67). تلتها الفقرة (16) في المرتبة الثالثة ونصها "يطور قائد المدرسة البيئة المدرسية لتلائم متطلبات التغيير والابداع." بمتوسط حسابي بلغ (3.64) في المرتبة الثالثة؛ فيما جاءت الفقرة (19) والتي تنص على "يشجع قائد المدرسة على حل المشكلات بطريقة ابتكارية." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.61).



ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه: "ما مدى الرضى الوظيفي للعاملين في المدرسة عن الأبعاد التالية (البيئة التنظيمية، التحفيز المادي والمعنوي، المهام والمسؤوليات الوظيفية) من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوقوف على تقديرات عينة الدراسة حول مدى الرضى الوظيفي للعاملين؛ حسب محور الرضى الوظيفي، ولتوضيح النتائج اعتمد الباحث معيار الحكم السابق 4.1، والجداول التالية توضح النتائج.

الجدول 4.7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب محور الرضى الوظيفي للعاملين لدى عينة الدراسة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

المرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
1	1	البُعد الأول: البيئة التنظيمية	3.56	.50	مرتفع
2	3	البُعد الثالث: المهام والمسؤوليات الوظيفية	3.50	.58	مرتفع
3	2	البُعد الثاني: التحفيز المادي والمعنوي	3.48	.57	مرتفع
		المتوسط العام	3.51	.52	مرتفع

يبين الجدول (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمحور الرضى الوظيفي، إذ بلغ المتوسط العام (3.51) بانحراف معياري عام (0.52) وبمدى مرتفع، إذ جاء في المرتبة الأولى البُعد الأول: البيئة التنظيمية، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.56)، وبانحراف معياري بلغ (0.50)، تلاه في المرتبة الثانية البُعد الثالث: المهام والمسؤوليات الوظيفية، بمتوسط حسابي بلغ حيث بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.58)، بينما جاء البُعد الثاني: التحفيز المادي والمعنوي، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.57).

حسب مدى فقرات كل بُعد.

أولاً: البُعد الأول: البيئة التنظيمية.

الجدول 4.8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد البيئة التنظيمية.

المرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
1	4	أشعر بالرضى عن إجراءات الأمن والسلامة المتبعة في البيئة المدرسية	3.65	.55	مرتفع
2	1	أشعر بالرضى عن التواصل الفعال في المدرسة والمتبادل بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية من خلال الاجتماعات، اللقاءات، البريد الإلكتروني وغيره	3.60	.55	مرتفع
3	3	أشعر بالرضى عن بيئة العمل الإيجابية والمشجعة	3.56	.59	مرتفع



للعمل التي توفرها المدرسة				
مرتفع	58.	3.55	أشعر بالرضى عن الأمن الوظيفي في بيئة العمل في المدرسة	2 4
مرتفع	66.	3.46	أشعر بالرضى عن توفير المدرسة لأجهزة الحاسوب والتقنيات الحديثة التي تساهم في إنجاز العمل	5 5
مرتفع	50.	3.56	المتوسط العام	

يتضح من الجدول 4.8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الأول: البيئة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط العام (3.56) بانحراف معياري عام (0.50)، وبمدى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (4) في المرتبة الأولى ونصها "أشعر بالرضى عن إجراءات الأمن والسلامة المتبعة في البيئة المدرسية." بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.65)، تلتها الفقرة (1) في المرتبة الثانية ونصها "أشعر بالرضى عن التواصل الفعال في المدرسة والمتبادل بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية من خلال الاجتماعات، اللقاءات، البريد الإلكتروني وغيره." بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، تلتها الفقرة (3) في المرتبة الثالثة ونصها "أشعر بالرضى عن بيئة العمل الإيجابية والمشجعة للعمل التي توفرها المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، ف فيما جاءت الفقرة (5) والتي تنص على "أشعر بالرضى عن توفير المدرسة لأجهزة الحاسوب والتقنيات الحديثة التي تساهم في إنجاز العمل." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.46).
ثانياً: البُعد الثاني: التحفيز المادي والمعنوي.

الجدول 4.9:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز المادي والمعنوي.

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
1	7	أشعر بالرضى عن الدعم المعنوي المقدم لي من قائد المدرسة	3.62	56.	مرتفع
2	8	أشعر بالرضى عن احتفاء قائد المدرسة بإنجازاتي	3.53	59.	مرتفع
3	10	أشعر بالرضى عن تشجيع العاملين على الأنشطة والمبادرات المحفزة على العمل	3.51	60.	مرتفع
4	6	أشعر بالرضى عن الدعم المادي المقدم لي من قائد المدرسة	3.40	69.	مرتفع
5	9	أشعر بالرضى عن نظام الحوافز والمكافآت في المدرسة	3.34	79.	مرتفع
		المتوسط العام	3.48	57.	مرتفع

يتضح من الجدول 4.9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثاني: التحفيز المادي والمعنوي، حيث بلغ المتوسط العام (3.48) بانحراف معياري عام (0.57)، وبمدى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (7) في المرتبة الأولى ونصها "أشعر بالرضى عن الدعم المعنوي المقدم لي من قائد المدرسة." بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.62)، في المرتبة الثانية الفقرة (8) ونصها "تقوم أشعر بالرضى عن احتفاء قائد المدرسة بإنجازاتي." بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (10) ونصها "أشعر بالرضى عن تشجيع العاملين على الأنشطة والمبادرات المحفزة على العمل." بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، فيما جاءت الفقرة



(9) والتي تنص على "أشعر بالرضى عن نظام الحوافز والمكافآت في المدرسة." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.48).

ثالثاً: البُعد الثالث: المهام والمسؤوليات الوظيفية.

الجدول 4.10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المهام والمسؤوليات الوظيفية.

المرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
1	12	أشعر بالرضى بتزويد قائد المدرسة للعاملين فيها بالتدريبات والمهارات اللازمة التي تمكنهم من أداء المسؤوليات الوظيفية بكفاءة عالية	3.56	0.57	مرتفع
2	13	أشعر بالرضى عن مدى تناسب مهامي ومسؤولياتي الوظيفية مع قدراتي	3.53	0.63	مرتفع
3	11	أشعر بالرضى عن جهود قائد المدرسة في تقليل ضغوطات العمل ودعم العاملين للتغلب عليها	3.49	0.69	مرتفع
4	15	أشعر بالرضى عن توزيع قائد المدرسة للمسؤوليات والمهام الوظيفية للعاملين بصورة عادلة ومتكافئة	3.48	0.67	مرتفع
5	14	أشعر بالرضى عن تفويض إدارة مدرستي بعض المهام لفئة من العاملين فيها	3.47	0.64	مرتفع
المتوسط العام			3.50	0.58	مرتفع

يتضح من الجدول 4.10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثالث: المهام والمسؤوليات الوظيفية، حيث بلغ المتوسط العام (3.50) بانحراف معياري عام (0.58)، وبمدى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (12) في المرتبة الأولى ونصها "أشعر بالرضى بتزويد قائد المدرسة للعاملين فيها بالتدريبات والمهارات اللازمة التي تمكنهم من أداء المسؤوليات الوظيفية بكفاءة عالية." بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.56)، تلتها الفقرة (13) في المرتبة الثانية ونصها "أشعر بالرضى عن مدى تناسب مهامي ومسؤولياتي الوظيفية مع قدراتي." بمتوسط حسابي بلغ (3.53). تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (11) ونصها "أشعر بالرضى عن جهود قائد المدرسة في تقليل ضغوطات العمل ودعم العاملين للتغلب عليها." بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، فيما جاءت الفقرة (14) والتي تنص "أشعر بالرضى عن تفويض إدارة مدرستي بعض المهام لفئة من العاملين فيها.." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.47).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ونصه: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق القيادة التحويلية والرضى الوظيفي في مدارس نطاق 1.2 من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية؟" ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) الذي يوضح نتائج دلالة الارتباط بين القيادة التحويلية والرضى الوظيفي في مدارس نطاق 1.2، وقد اعتمدت الباحثة المحك* الآتي لتفسير معامل الارتباط.



الجدول 4.11

تفسير نتائج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)

قيمة معامل الارتباط	قوة العلاقة	اتجاه العلاقة	اتجاه العلاقة
0.00 — أقل من 0.30	ارتباط ضعيف جدا	موجبة (+)	سالبة (-)
0.30 — أقل من 0.50	ارتباط ضعيف	موجبة (+)	سالبة (-)
0.50 — أقل من 0.70	ارتباط متوسط	موجبة (+)	سالبة (-)
0.70 — أقل من 0.90	ارتباط قوي	موجبة (+)	سالبة (-)
0.90 — 1	ارتباط قوي جدا	موجبة (+)	سالبة (-)

Hinkle DE, Wiersma W, Jurs SG (2003). Applied Statistics for the Behavioral * Sciences 5th ed. Boston: Houghton Mifflin

والجدول التالي يوضح نتائج الإجابة على السؤال.

الجدول 4.12

معامل ارتباط بيرسون (Pearson) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضى الوظيفي في مدارس نطاق 1.2.

القيادة التحويلية بأبعادها		الرضى الوظيفي				علاقة الارتباط		بُعد المهام والمسؤوليات الوظيفية		المحور ككل	
بُعد التأثير	بُعد المثالي	معامل بيرسون	قوة الارتباط	بُعد التنظيمية	بُعد البيئة المادي والمعنوي	بُعد التحفيز	بُعد المهام والمسؤوليات الوظيفية	المحور ككل	بُعد المثالي	بُعد التأثير	بُعد المثالي
0.79**	0.76**	0.72**	0.76**	0.79**	0.76**	0.72**	0.76**	0.79**	0.76**	0.72**	0.76**
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي
0.79**	0.76**	0.72**	0.78**	0.79**	0.76**	0.72**	0.76**	0.79**	0.76**	0.72**	0.76**
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي
0.84**	0.80**	0.78**	0.81**	0.84**	0.80**	0.78**	0.81**	0.84**	0.80**	0.78**	0.81**
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي
0.85**	0.81**	0.77**	0.82**	0.85**	0.81**	0.77**	0.82**	0.85**	0.81**	0.77**	0.82**
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي
0.86**	0.83**	0.79**	0.83**	0.86**	0.83**	0.79**	0.83**	0.86**	0.83**	0.79**	0.83**
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي

** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

يبين الجدول 4.12 وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين القيادة التحويلية والرضى الوظيفي في مدارس نطاق 1.2. وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الارتباط بينها موجبة، وذات علاقة قوية وطردية؛ وهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق القيادة التحويلية زاد مستوى الرضى الوظيفي، إذ بلغت الدلالة

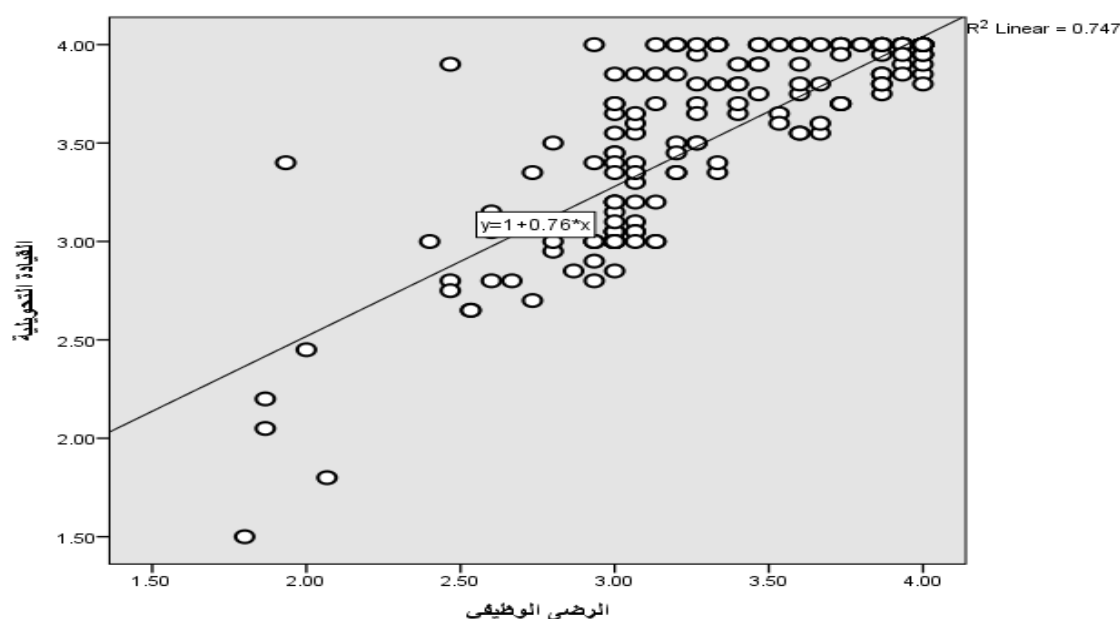


الإحصائية بين المحورين بشكل عام (0.00)، وبلغ معامل الارتباط ($r=0.86^{**}$)، كما تُشير نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين جميع ابعاد القيادة التحويلية ومستوى الرضى الوظيفي إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوة بينها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهذا يدل على أهميتها وتأثيرها في رفع مستوى الرضى الوظيفي للعاملين.

كما تُشير قيم معاملات ارتباط بيرسون (r) أن بُعد الاستثارة الفكرية هو أكثر الأبعاد ارتباطاً بمستوى الرضى الوظيفي للعاملين، في حين أن الأبعاد (بُعد التأثير المثالي وُبُعد التحفيز الإلهامي)، هي أقلها ارتباطاً، وقد تم حساب معامل التباين المشترك، والذي بلغ (0.747)؛ أي أن تجانس العلاقة بين المتغيرين يقدر بنسبة (74.7%)، أما النسبة الباقية (25.3%)، فهي تُعبر عن علاقة متشتتة بين المتغيرين ولا يمكن حسابها. والشكل التالي يوضح شكل الانتشار للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

الشكل 4.1

الانتشار للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين



هذا الشكل يوضح علاقة طردية موجبة وقوية القيادة التحويلية بأبعاده والرضى الوظيفي في مدارس نطاق 1.2

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه: "هل توجد فوق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حوله ممارسة القيادة التحويلية للهيئة التدريسية في مدارس نطاق 1.2 تعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي الوظيفية الحالية)؟"

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات، ومقارنة متوسط تقديرات عينة الدراسة باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة (Independent sample T test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات؛ (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية) " على النحو الآتي.



1: متغير " النوع الاجتماعي " تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة (Independent sample T test)؛ لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، ونظراً لعدم وجود تكافؤ بين فئات متغير النوع الاجتماعي، تم استخدام عينة متكافئة مقدارها (39)؛ والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 4.13

اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

الابعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بُعد التأثير المثالي	ذكر	39	3.47	.60	1.755	.083
	انثى	39	3.67	.40		
بُعد التحفيز الإلهامي	ذكر	39	3.49	.66	2.087	.041
	انثى	39	3.74	.37		
بُعد الاعتبارات الفردية	ذكر	39	3.52	.69	2.032	.047
	انثى	39	3.78	.37		
بُعد الاستثارة الفكرية	ذكر	39	3.44	.64	2.202	.031
	انثى	39	3.71	.41		
المحور ككل	ذكر	39	3.48	.63	2.111	.039
	انثى	39	3.73	.36		

يلاحظ من الجدول 4.12 ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية للهيئة التدريسية في مدارس نطاق في بُعد التأثير المثالي، إذ بلغت قيمة ت (1.755) بدلالة إحصائية بلغت (0.083).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية للهيئة التدريسية في مدارس نطاق في الأبعاد (بُعد التحفيز الإلهامي، بُعد الاعتبارات الفردية، بُعد الاستثارة الفكرية) ومحور القيادة التحويلية ككل، إذ بلغت قيمة ت بشكل عام (2.111) بدلالة إحصائية بلغت (0.039)، وجاءت الفروق لصالح عينة الإناث.

2: متغير " العمر "

للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية حسب متغير العمر (من 25 الى 30 سنة، من 31 الى 40 سنة، من 41 الى 50 سنة، 51 سنة فأكثر)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول الآتي يوضح ذلك.



الجدول 4.13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير العمر

الأبعاد	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بُعد التأثير المثالي	من 25 إلى 30 سنة	28	3.64	0.54
	من 31 - 40 سنة	75	3.61	0.53
	من 41-50 سنة	126	3.69	0.44
	51 فأكثر	28	3.65	0.49
بُعد التحفيز الإلهامي	من 25 إلى 30 سنة	28	3.72	0.46
	من 31 - 40 سنة	75	3.68	0.52
	من 41-50 سنة	126	3.70	0.46
	51 فأكثر	28	3.71	0.46
بُعد الاعتبارات الفردية	من 25 إلى 30 سنة	28	3.66	0.51
	من 31 - 40 سنة	75	3.64	0.58
	من 41-50 سنة	126	3.72	0.44
	51 فأكثر	28	3.69	0.45
بُعد الاستثارة الفكرية	من 25 إلى 30 سنة	28	3.69	0.53
	من 31 - 40 سنة	75	3.59	0.55
	من 41-50 سنة	126	3.67	0.47
	51 فأكثر	28	3.64	0.47
محور القيادة ككل	من 25 إلى 30 سنة	28	3.68	0.49
	من 31 - 40 سنة	75	3.63	0.52
	من 41-50 سنة	126	3.70	0.43
	51 فأكثر	28	3.67	0.45

يبين الجدول 4.13 تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير العمر، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول 4.14

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير العمر.

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بُعد التأثير المثالي	بين المجموعات	3.35	3	.112	.472	.702
	داخل المجموعات	59.721	253	.236		
	الكل	60.055	256			
بُعد التحفيز	بين المجموعات	.047	3	.016	.069	.976



الإلهامي	بُعد الاعتبارات الفردية	داخل المجموعات	57.243	253	.226
		الكلية	57.290	256	
بُعد الاستنارة الفكرية	بُعد الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	.357	3	.119
		داخل المجموعات	61.456	253	.243
بُعد الاستنارة الفكرية	بُعد الاعتبارات الفردية	الكلية	61.813	256	
		بين المجموعات	.368	3	.123
بُعد الاستنارة الفكرية	بُعد الاعتبارات الفردية	داخل المجموعات	63.813	253	.252
		الكلية	64.181	256	
المحور ككل	بُعد الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	.225	3	.075
		داخل المجموعات	54.949	253	.217
المحور ككل	بُعد الاعتبارات الفردية	الكلية	55.174	256	

يتضح من الجدول 4.14 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية للهيئة التدريسية في مدارس نطاق في جميع الأبعاد ومحور القيادة التحويلية ككل، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (0.345) بدلالة إحصائية بلغت (0.793).

3: متغير "سنوات الخبرة"

للتحقق من دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل، من 6 سنوات إلى 11 سنة، من 12 سنة إلى 17 سنة، 18 سنة فأكثر)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول 4.15

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بُعد التأثير المثالي	5 سنوات فأقل	44	3.66	0.53
	من 6 سنوات إلى 11 سنة	38	3.54	0.58
	من 12 سنة إلى 17 سنة	67	3.77	0.36
	18 سنة فأكثر	108	3.62	0.49
	5 سنوات فأقل	44	3.75	0.47
بُعد التحفيز الإلهامي	من 6 سنوات إلى 11 سنة	38	3.56	0.57
	من 12 سنة إلى 17 سنة	67	3.82	0.33
	18 سنة فأكثر	108	3.65	0.49
	5 سنوات فأقل	44	3.68	0.54
	من 6 سنوات إلى 11 سنة	38	3.57	0.59
بُعد الاعتبارات الفردية	من 12 سنة إلى 17 سنة	67	3.80	0.39
	18 سنة فأكثر	108	3.66	0.48
	5 سنوات فأقل	44	3.70	0.52
	من 6 سنوات إلى 11 سنة	38	3.57	0.59
	من 12 سنة إلى 17 سنة	67	3.80	0.39



مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والعلوم

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (106) June 2024

العدد (106) يونيو 2024



0.60	3.49	38	من 6 سنوات إلى 11 سنة	المحور ككل
0.40	3.76	67	من 12 سنة إلى 17 سنة	
0.50	3.61	108	18 سنة فأكثر	
0.50	3.70	44	5 سنوات فأقل	
0.56	3.54	38	من 6 سنوات إلى 11 سنة	
0.34	3.79	67	من 12 سنة إلى 17 سنة	
0.47	3.64	108	18 سنة فأكثر	

يبين الجدول 4.15 تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير سنوات الخبرة، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 4.16

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بُعد التأثير المثالي	بين المجموعات	1.598	3	.533	2.306	.077
	داخل المجموعات	58.457	253	.231		
	الكلي	60.055	256			
بُعد التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	2.051	3	.684	3.132	.026
	داخل المجموعات	55.239	253	.218		
	الكلي	57.290	256			
بُعد الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	1.473	3	.491	2.059	.106
	داخل المجموعات	60.339	253	.238		
	الكلي	61.813	256			
بُعد الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	1.998	3	.666	2.710	.046
	داخل المجموعات	62.182	253	.246		
	الكلي	64.181	256			
المحور ككل	بين المجموعات	1.730	3	.577	2.730	.044
	داخل المجموعات	53.444	253	.211		
	الكلي	55.174	256			

يتضح من الجدول 4.16 ما يأتي:



• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية للهيئة المدرسية في مدارس نطاق في الأبعاد (بُعد التأثير المثالي، بُعد الاعتبارات الفردية).

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية للهيئة المدرسية في مدارس نطاق في الأبعاد (بُعد التحفيز الإلهامي، بُعد الاستثارة الفكرية) ومحور القيادة التحويلية ككل، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (2.730) بدلالة إحصائية بلغت (0.044). ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية في الأبعاد (بُعد التحفيز الإلهامي، بُعد الاستثارة الفكرية) ومحور القيادة التحويلية ككل تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة (LSD) كما هو مبين في الجدول الآتي.

الجدول 4.1

المقارنات البعدية بطريقة (LSD).

الأبعاد	سنوات الخبرة	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	اتجاه الفروق
بُعد التحفيز الإلهامي	من 12 إلى 17 سنة	من 6 سنوات إلى 11 سنة	*.25774	من 12 إلى 17 سنة
	من 12 إلى 17 سنة	18 سنة فأكثر	*.16904	من 12 إلى 17 سنة
بُعد الاستثارة الفكرية	من 12 إلى 17 سنة	من 6 سنوات إلى 11 سنة	*.26575	من 12 إلى 17 سنة
	من 12 إلى 17 سنة	18 سنة فأكثر	*.15195	من 12 إلى 17 سنة
المحور ككل	من 12 إلى 17 سنة	من 6 سنوات إلى 11 سنة	*.24727	من 12 إلى 17 سنة
	من 12 إلى 17 سنة	18 سنة فأكثر	*.034	من 12 إلى 17 سنة

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول 4.17 ما يأتي:

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عينة الدراسة (من 12 إلى 17 سنة) وعينة الدراسة (من 6 سنوات إلى 11 سنة)، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة (من 12 إلى 17 سنة) في الأبعاد (بُعد التحفيز الإلهامي، بُعد الاستثارة الفكرية) والمحور ككل.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عينة الدراسة (من 12 إلى 17 سنة) وعينة الدراسة (18 سنة فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة (من 12 إلى 17 سنة) في الأبعاد بُعد التحفيز الإلهامي والمحور ككل.

4: متغير " المؤهل العلمي "

للتحقق من دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم عالي، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول التالي يوضح النتائج.



الجدول 4.18

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بُعد التأثير المثالي	دبلوم عالي	7	3.51	0.50
	بكالوريوس	211	3.68	0.44
	ماجستير	35	3.58	0.60
	دكتوراه	4	3.30	1.15
بُعد التحفيز الإلهامي	دبلوم عالي	7	3.54	0.51
	بكالوريوس	211	3.72	0.43
	ماجستير	35	3.66	0.55
	دكتوراه	4	3.30	1.27
بُعد الاعتبارات الفردية	دبلوم عالي	7	3.60	0.50
	بكالوريوس	211	3.70	0.45
	ماجستير	35	3.64	0.60
	دكتوراه	4	3.40	1.20
بُعد الاستشارة الفكرية	دبلوم عالي	7	3.51	0.50
	بكالوريوس	211	3.68	0.46
	ماجستير	35	3.54	0.62
	دكتوراه	4	3.30	1.27
المحور ككل	دبلوم عالي	7	3.54	0.50
	بكالوريوس	211	3.69	0.42
	ماجستير	35	3.60	0.56
	دكتوراه	4	3.33	1.22

يبين الجدول 4.18 تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المؤهل العلمي، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 4.19

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بُعد التأثير المثالي	بين المجموعات	.983	3	.328	1.403	.242



233	253	59.073	داخل المجموعات		
	256	60.055	الكلي		
234	1.432	.319	3	.957	بين المجموعات
	223	253	56.333	داخل المجموعات	بُعد التحفيز الإلهامي
	256	57.290	الكلي		
542	.719	.174	3	.522	بين المجموعات
	242	253	61.290	داخل المجموعات	بُعد الاعتبارات الفردية
	256	61.813	الكلي		
202	1.552	.387	3	1.160	بين المجموعات
	249	253	63.021	داخل المجموعات	بُعد الاستشارة الفكرية
	256	64.181	الكلي		
259	1.348	.289	3	.868	بين المجموعات
	215	253	54.306	داخل المجموعات	المحور ككل
	256	55.174	الكلي		

يتضح من الجدول 4.19 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية للهيئة المدرسية في مدارس نطاق في جميع الأبعاد ومحور القيادة التحويلية ككل، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (1.348) بدلالة إحصائية بلغت (0.259).

5. متغير " الوظيفة الحالية "

للتحقق من دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير طبيعة العمل (مدير/مساعد مدير، معلم /مساعد معلم /معلم احتياط إداري)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول 4.20

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية.

الأبعاد	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---------	-------------	-------	-----------------	-------------------



0.40	3.59	17	مدير/مساعد مدير	بُعد التأثير المثالي
0.50	3.64	210	معلم /مساعد معلم /معلم احتياط	
0.42	3.79	30	إداري	
0.39	3.72	17	مدير/مساعد مدير	بُعد التحفيز الإلهامي
0.50	3.68	210	معلم /مساعد معلم /معلم احتياط	
0.28	3.85	30	إداري	
0.37	3.80	17	مدير/مساعد مدير	بُعد الاعتبارات الفردية
0.51	3.66	210	معلم /مساعد معلم /معلم احتياط	
0.36	3.83	30	إداري	
0.40	3.73	17	مدير/مساعد مدير	بُعد الاستثارة الفكرية
0.52	3.62	210	معلم /مساعد معلم /معلم احتياط	
0.36	3.79	30	إداري	
0.35	3.71	17	مدير/مساعد مدير	المحور ككل
0.49	3.65	210	معلم /مساعد معلم /معلم احتياط	
0.33	3.82	30	إداري	

يبين الجدول 4.20 تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الوظيفة الحالية، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 4.21

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية.

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بُعد التأثير المثالي	بين المجموعات	.632	2	.316	1.350	.261
	داخل المجموعات	59.424	254	.234		
	الكلي	60.055	256			
بُعد التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	.760	2	.380	1.708	.183
	داخل المجموعات	56.530	254	.223		
	الكلي	57.290	256			
بُعد الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	1.035	2	.517	2.162	.117
	داخل المجموعات	60.778	254	.239		



بُعد الاستشارة الفكرية	الكلي	61.813	256			
	بين المجموعات	.911	2	.455	1.828	.163
	داخل المجموعات	63.270	254	.249		
	الكلي	64.181	256			
	بين المجموعات	.745	2	.372	1.738	.178
	داخل المجموعات	54.429	254	.214		
المحور ككل	الكلي	55.174	256			

يتضح من الجدول 4.21 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية للهيئة المدرسية في مدارس نطاق في جميع الأبعاد ومحور القيادة التحويلية ككل، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (1.738) بدلالة إحصائية بلغت (0.178).

الفصل الخامس

تفسير النتائج، وتوصياتها

هدفت هذه الدراسة للكشف عن مدى ممارسة القيادة التحويلية في نطاق 2.1 وعلاقتها بالرضى الوظيفي من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية، وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج مرتبة حسب تسلسل أسئلته.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:

"ما مدى ممارسة قائد المدرسة للقيادة التحويلية من خلال أبعاد القيادة التحويلية التالية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية؟"

توصلت نتائج تحليل السؤال الأول إلى أن ممارسة قائد المدرسة للقيادة التحويلية في مدارس نطاق 2.1 براس الخيمة، جاء بدرجة تقدير مرتفعة.

وترجع الباحثة السبب إلى أن القادة التربويين في مدارس نطاق 2.1 يدركون أهمية القيادة التحويلية في التعليم، كما يدركون أنها من الأنماط الحديثة التي لابد من استخدامها، وهي نمط حديث في القيادات التي تتبع الأساليب المعاصرة، وتواكب التغيرات، لاسيما التطورات التكنولوجية الحديثة.

ويعود السبب في مجيء بُعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى إلى أن قادة المدرسة يتنافسون في تبني مخرجات متميزة في العمل، من خلال وضع رؤية وأهداف تعليمية واضحة لمرووسيتهم، إلى جانب العمل على تطويرهم وتأهيلهم مهنيًا، وتعزيز روح الانتماء بينهم وبين زملائهم.

فيما يعود السبب في مجيء بُعد الاعتبارات الفردية في المرتبة الثانية إلى أن قادة المدرسة يعتمدون على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين في المدرسة، وهو ما يسمى بسياسة الباب المفتوح، حيث يتمتع فيه القائد بمبدأ العدل والمساواة في تعامله مع المرووسين، كما يعزى السبب إلى محاولة مراعاة قادة المدرسة احتياجات مرووسيتهم، والفروق الفردية بينهم، والحرص على تقدير جهودهم باستمرار.



وترجع الباحثة السبب في مجيء بُعد التأثير المثالي في المرتبة الثالثة إلى أن قادة المدرسة يحاولون استخدام استراتيجيات عمل جديدة، بحيث تكون أهداف فرق العمل بين المجموعات واضحة، يتسم فيها قائد المدرسة بقوة الشخصية، ويحظى بثقة مرؤوسيه.

بينما يرجع السبب في مجيء بُعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة إلى أن قادة المدرسة يتطلعون ويحاولون جاهدين إلى إحداث نقلة نوعية في نشر ثقافة الابتكار، وإلى تطوير البيئة المدرسية لتتلاءم مع متطلبات التغيير والابداع.

وتتفق نتائج السؤال مع دراسة البطاشي، (2023)، التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديرو المدارس بسلطنة عمان للقيادة التحويلية جاء بدرجة فوق المتوسط، ودراسة عبد الحكيم (2020)، حيث توصلت نتائجها إلى أن المديرين الذين يعملون في القطاع المصرفي الفلسطيني يمارسون بدرجة عالية القيادة التحويلية. في حين تختلف مع دراسة رمسية (2022) التي توصلت إلى أن مستوى القيادة التحويلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة جاء متوسطاً.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

" ما مدى الرضى الوظيفي للعاملين في المدرسة عن الأبعاد التالية (البيئة التنظيمية، التحفيز المادي والمعنوي، المهام والمسؤوليات الوظيفية) من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية"

توصلت نتائج تحليل السؤال الثاني إلى أن مستوى الرضى الوظيفي للعاملين في مدارس نطاق 2.1 براس الخيمة، جاء بمستوى رضى مرتفع.

وترجع الباحثة السبب في ظهر هذه النتيجة إلى ما يستخدمه قادة مدارس نطاق 2.1 من اساليب ادارية حديثة ومتطورة شملت علي دورات تدريبية، وتأهيلية لتدريب مرؤوسيه، وما يقدمونه كذلك من حوافز مادية ومعنوية لهم، وتوفير التسهيلات اللازمة التي تساعد على رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم، وتقديم أفضل ما لديهم، كل ذلك يُعد سمات وخصائص القيادة التحويلية.

ويرجع السبب في مجيء بُعد البيئة التنظيمية في المرتبة الأولى إلى أن قادة المدرسة حريصون على توفير بيئة عمل منظمة، وأمنة، إلى جانب أنها مشجعة ومحفزة للعاملين، كما تتوفر بها تدابير الأمن والسلامة المدرسية، وتحظى بتواصل فعال بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية من خلال الاجتماعات، واللقاءات، وتفعيل البريد الالكتروني، وغيره من التقنيات الحديثة التي تسهم في إنجاز العمل أولاً بأول.

في حين يعود السبب في مجيء بُعد المهام والمسؤوليات الوظيفية في المرتبة الثانية إلى إيمان قادة المدرسة بأهمية تدريب العاملين وتمكينهم من ناحية مهنية، لذا هم حريصون على صقل مهاراتهم وكفاياتهم المهنية بشكل مستمر، وهذا بدوره يساعد في توزيع المسؤوليات والمهام الوظيفية المنوطة بهم بصورة عادلة ومتكافئة، كما يقلل ضغوطات العمل التي قد يواجهونها.

بينما قد يرجع السبب في مجيء بُعد التحفيز المادي والمعنوي في المرتبة الثالثة والأخيرة بالرغم من حصول البعد على مستوى مرتفع إلى أن نظام الحوافز والمكافآت الخاص بالعاملين في المدرسة يتطلب نوعاً من الدعم قليلاً، سواء أكان دعماً مالياً أم معنوياً، بحيث يشعر المرؤوسون برضى أفضل، كما أن تشجيع العاملين على الأنشطة الابتكارية وتحفيز مبادراتهم هو بحد ذاته تقديرًا للعاملين في المدرسة.

وتتفق نتائج السؤال مع دراسة البطاشي، (2023)، التي أظهرت نتائجها أن درجة الرضى الوظيفي لدى مديري المدارس بسلطنة عمان جاءت بدرجة فوق المتوسط، وتختلف مع دراسة رمسية (2022) التي توصلت إلى أن مستوى الرضى الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة جاء متوسطاً.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه:

"هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق القيادة التحويلية والرضى الوظيفي في مدارس نطاق 1.2 من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية؟"



توصلت نتائج تحليل السؤال الثالث إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية، وذات علاقة قوية وطردية بين القيادة التحويلية والرضى الوظيفي في مدارس نطاق 1.2.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى الدور الذي تلعبه ممارسة القيادة التحويلية في زيادة مستوى الرضى الوظيفي للعاملين، فكلما كانت بيئة العمل نشطة، ومحفزة، وتتوفر بها جميع احتياجات العاملين، إلى جانب توفر الدعم اللوجستي والتكنولوجي، ووسائل الاتصال المختلفة، وأجهزة الحاسوب الحديثة المتطورة، وشبكة الإنترنت القوية، والنظم الإلكترونية السهلة والميسرة للعمل، ووجود قائد إداري، محنك، ومُلمهم، ومحفز ماديا ومعنويا، كلما زاد ذلك بطبيعة الحال الرضى الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، ولا شك أن قادة مدارس نطاق 1.2 في راس الخيمة يتسمون بصفات القادة الملهمين نتيجة حرصهم في ممارسة القيادة التحويلية، وبالتالي حصول الرضى الوظيفي لدى مرؤوسيه، وهذه النتيجة داعمة ومقوية لنتائج السؤالين الأول والثاني من الدراسة الحالية.

وتتفق نتائج السؤال مع دراسة كل من؛ (البطاشي، 2023، الشحات وآخرون، 2023، أجوس بوروانتو، وأنور سليمان، 2023، وسونيا لاكيتا سوليفان، 2023، والحمادي، 2020، وعبدالحكيم، 2020، وعبدالرزاق، 2012، والرخيص، 2017)، والتي أثبتت جميعها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضى الوظيفي.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حوله ممارسة القيادة التحويلية للهيئة التدريسية في مدارس نطاق 1.2 تعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي الوظيفي الحالية)؟"

أظهرت نتائج تحليل نتائج السؤال الرابع إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية للهيئة التدريسية في مدارس نطاق 2.1 تبعا لمتغيرات الدراسة الثلاثة؛ (العمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية).

في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي في جميع أبعاد القيادة التحويلية عدا بُعد التأثير المثالي، وجاءت الفروق فيها لصالح عينة الإناث، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة في البعدين؛ (بُعد التحفيز الإلهامي، وبُعد الاستثارة الفكرية) والمحور ككل بين عينة الدراسة (من 12 الى 17 سنة) وعينة الدراسة (من 6 سنوات إلى 11 سنة)، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة (من 12 الى 17 سنة)، ووجود فروقا إحصائية في بُعد التحفيز الإلهامي والمحور ككل بين عينة الدراسة (من 12 الى 17 سنة) وعينة الدراسة (18 سنة فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة (من 12 الى 17 سنة)، بينما لم تظهر فروقا إحصائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة في البعدين الآخرين؛ (بُعد التأثير المثالي، بُعد الاعتبارات الفردية).

وترجع الباحثة سبب النتيجة إلى أن ممارسة القيادة التحويلية في المدرسة تتطلب من مدير المدرسة أن يكون قائداً فذاً، تجتمع فيه جميع سمات وعناصر القيادة التحويلة الأربعة؛ (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية)، وهذه السمات الأربعة قد تتوفر جلية في بعض قادة المدارس بغض النظر عن السمات الشخصية لأفراد العينة المتمثلة في متغيرات الدراسة الثلاثة؛ (العمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية).

أما بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي، فقد يرجع السبب في أن قادة المدرسة من العنصر النسائي هن أكثر تحفيزاً، وإلهاماً، وأكثر استثارة للابتكار، ومراعاة للفروق الفردية إلى اهتمامهن بهذا الجانب مقارنة بمدارس الذكور، ثم حرصهن في الحصول دائماً على المراتب الأولى والتي نلمسها في مسابقات البيئة التربوية المحفزة، وأنشطة العمل الأخرى في مدارسهن.

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد تعود الباحثة سبب النتيجة في الفئة العمرية (من 12 الى 17 سنة)، هي أكثر الفئات قوة ونشاطاً من غيرها؛ كونها الفئة التي لملمت لديها الخبرة الكافية لفهم عناصر القيادة التحويلية



خاصة ما يتعلق بالتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، ثم أنهم أكثر مرونة من غيرهم، وهم على اطلاع مستمر بالمستجدات التكنولوجية الحديثة في المجال، ولديهم شغف في تحويل الخبرة إلى واقع ملموس.

وتتفق نتائج السؤال مع دراسة البطاشي (2023) التي أثبتت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ومتغير سنوات الخبرة ولصالح أكثر من 10 سنوات، وقد تختلف مع الدراسة نفسها فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، حيث توصلت دراسة البطاشي (2023) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح ماجستير فأعلى.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. الاستمرار في حث قادة مدارس نطاق 1.2 بإمارة رأس الخيمة على ممارسة نمط القيادة التحويلية؛ لما لها من أثر إيجابي في أداء العاملين فيها.
2. التركيز على تحفيز العاملين في مدارس نطاق 1.2 بإمارة رأس الخيمة، وجعله نمطاً أساسياً في ممارسة القيادة التحويلية، من خلال تعزيز العمل بروح الفريق الواحد، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ودعم بيئة العمل بحوافز مادية ومعنوية.
3. توعية أفضل لقادة مدارس نطاق 1.2 بإمارة رأس الخيمة بأهمية المراقبة الذاتية والتأثير المثالي في العمل، وذلك من خلال عقد مزيد من الملتقيات التوعوية والمهنية لرؤساء العمل.
4. الاستناد على رؤية الدولة 20-30 في مراجعة بعض سياسات وإجراءات العمل في مجال التنمية البشرية، وتطويرها وفق مضامين الرؤية الجديدة للدولة.
5. تمكين العاملين مدارس نطاق 1.2 بصورة أفضل من خلال منح مزيد من صلاحيات العمل، والمشاركة، وتحمل المسؤولية، وتبني الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير العمل المؤسسي.
6. عقد الدورات التدريبية المتخصصة في القيادة التحويلية، والتي تركز على الجانب العملي التطبيقي لممارسة القيادات لهذا النمط من القيادة وقياس أثر التدريب وانعكاساته على الواقع المهني في مدارس نطاق 1.2 بإمارة رأس الخيمة.
7. إفاد قادة مدارس نطاق 1.2 بإمارة رأس الخيمة إلى مؤسسات خارجية، عالمية عربية واجنبية، رائدة في المجال، للاستفادة من خبراتها في تطوير العمل القيادي المؤسسي في مدارسهم.
8. عقد لقاءات مشتركة لقادة مدارس نطاق 1.2 بإمارة رأس الخيمة مع الإمارات الأخرى في الدولة، وتبادل الخبرات والأفكار المهنية التي تسهم في جعل بيئة العمل بيئة جاذبة تحقق مستويات عالية من الأداء والرضا الوظيفي.

المقترحات البحثية:

1. إجراء دراسة مماثلة على مستوى مدارس الدولة في جميع الإمارات.
2. إجراء دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والخاصة في إمارة رأس الخيمة؛ للتعرف على مدى ممارسة القيادة التحويلية ودورها في زيادة مستوى الاداء المهني للعاملين فيها.
3. إجراء دراسة تشمل متغير ديموغرافي لفئة العاملين من حيث التصنيف الوظيفي، وتتبع أثر ذلك على العلاقة الخطية بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الاداء المهني.



المراجع

1. الغالي، محمد. (2024). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8، (1)، 87-102.
2. الزعابي، خولة. (2023). استكشاف مدى ممارسة قادة نطاق 1.4 للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة أداء القيادة المدرسية من وجهة نظر الكادر الأكاديمي. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، 30، ص 112-145.
3. الزعبي، نواف. (2023). القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الاستراتيجي المستدام في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية*، 31، (1)، 219-259.
4. البطاشي، ماجد. (2023). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 7، (34)، 481-508.
5. الشحات، إبراهيم، ناصر، بسمه، مصطفى، شاهنده. (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ). *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 292-309.
6. بلعيد، السعيد. (2023). الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس وأثره على أدائهم التعليمي. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، 1-208.
7. عريفي، هيثم، خلاف، رابع. (2023). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي. *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير*، 1-111.
8. رميسة، حواس. (2022). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي. *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير*، 1-113.
9. العبدلي، سليمان. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 544-571.
10. الغامدي، محمد. (2021). القيادة التحويلية. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
11. الحمادي، حسين. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية. *مجلة العلوم التربوية*، 28، (4)، 107-144.
12. عبد الحكيم، علي. (2020). واقع ممارسة القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني (دراسة حالة المصارف العاملة في محافظة رام الله والبيرة). جامعة القدس.
13. البارودي، منال. (2019). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. *المجموعة العربية للتدريب والنشر*.
14. بن يوب، دلال، لبيض، خيرة. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين. *كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1-100.
15. الرخيص، مها. (2017). ابعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي "دراسة تحليلية توصيفية". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 97-108.
16. القبلي، عناية، العمراني، ساهرة. (2017). القيادة التحويلية في الميدان التربوي. دار أمان للنشر.
17. عبداللطيف، عصام. (2015). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل. *نيو لينك للنشر والتدريب*، 1-127.
18. عبدالرزاق، معتز. (2012). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي. *مجلة الاقتصاد والدراسات الإدارية*، 1، (1)، 1-42.
19. العمري، مشهور. (2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
20. Agus Purwanto, Anwar Sulaiman. (2023). The Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction of Millennial Teachers: A CB-SEM AMOS Analysis. *UJoST-Universal Journal of Science and Technology*. 1-8.
21. Sonya Lakeita Sullivan. (2023). Relationship Between Transformational Leadership and Nursing Job Satisfaction. Walden University.
22. Hsinguang Chi, Thinh-Van Vu, Hoang Viet Nguyen, Thanh Ha Truong. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between



- transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*.1-18.
23. Agus Purwanto.(2020). The effect of transformational leadership dimensions on job satisfaction and organizational commitment: case studies in private university Lecturers.solid state technology.158-179.
24. Yueng-Hsiang Huang, Jin Lee, Anna C. McFadden, Lauren A. Murphy, Michelle M. Robertson, Janelle H. Cheung, Dov Zohar.(2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, V. 55, July: 248-257.
25. Katja Upadyaya, Matti Vartiainen, Katariina Salmela-Aro.(2016).From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*,V.3,4, Dec.: 101-108.
26. Normala Daud.(2015).Determinants of Job Satisfaction: How Satisfied are the New Generation Employees in Malaysia?. *Social and Behavioral Sciences*, V. 219, 31 May: 208-213.



الملاحق

استبيان بعنوان "استكشاف مدى ممارسة القيادة التحويلية في نطاق 2.1 وعلاقتها بالرضى الوظيفي من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية".

الغرض من هذا الاستبيان استكمال متطلبات برنامج ماجستير التربية الابتكارية مسار القيادة الابتكارية.

حيث أن حل هذا الاستبيان تطوعي، وسيستغرق حله فقط (3-5) دقائق.

تأكد بأن المعلومات التي ستعطى لنا في هذا الاستبيان لن يتم مشاركتها مع أي شخص

في هذه الدراسة لا نحتاج منك الإفصاح عن الاسم أو أي معلومات شخصية. وبناء عليه فلن نعرف من أنت أساساً

ولن نقوم بتعريفك عند نشر النتائج.

تعد القيادة التحويلية من الأنماط الحديثة التي تم استخدامها في العصر الحديث وفي القيادات التي تتبع الأساليب المعاصرة، وتواكب التغيرات، وفي هذا الاستبيان يريد الباحث أن يستكشف مدى ممارسة القيادة التحويلية في نطاق 2.1 وعلاقتها بالرضى الوظيفي.

الخصائص الديموغرافية

العمر	
من 25 إلى 30 سنة	من 31 - 40 سنة
من 41-50 سنة	51 فأكثر

الجنس	
ذكر	أنثى

المستوى التعليمي	
دبلوم عالي	
بكالوريوس	
ماجستير	
دكتوراه	

الوظيفة الحالية	
مدير	معلم



مساعد مدير	مساعد معلم
إداري	معلم احتياط

عدد سنوات الخبرة	
5 سنوات فأقل	من 6- 11 سنوات
من 12- 17 سنة	18 سنة فأكثر

الحلقة
روضة
ح1
ح2
ح3
مجمع
مشتركة

السؤال الأول : ما مدى ممارسة قائد المدرسة للقيادة التحويلية من خلال أبعاد القيادة التحويلية التالية (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-الاعتبارات الفردية-الاستشارة الفكرية) ؟

التأثير المثالي	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1-يحظى قائد المدرسة بثقة العاملين في المدرسة				
2-يُتسم قائد المدرسة بقوة الشخصية				
3-يتجاوز قائد المدرسة مصالحه الذاتية لتحقيق المصلحة العامة				
4-يهتم قائد المدرسة بوضع أهداف مشتركة بين المجموعات العمل المختلفة				
5-يركز قائد المدرسة على استخدام استراتيجيات عمل جديدة				

التحفيز الإلهامي	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
6-يسعى قائد المدرسة لتحقيق مخرجات متميزة في العمل				
7- يسعى قائد المدرسة على التطوير المهني للعاملين في المدرسة				
8-يعد قائد المدرسة مصدر إلهام مما يعزز روح الانتماء بين العاملين في المدرسة				



				9- يمتلك قائد المدرسة القدرة على إقناع العاملين في المدرسة
				10- يتعاون قائد المدرسة والطاقم التعليمي بوضع الرؤى والأهداف التعليمية في المدرسة

الاختبارات الفردية	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
11- يقدر قائد المدرسة جهود العاملين في المدرسة				
12- يعتمد قائد المدرسة على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين في المدرسة				
13- يراعي قائد المدرسة الفروق الفردية بين العاملين في المدرسة				
14- يتمتع قائد المدرسة بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع				
15- يراعي قائد المدرسة احتياجات العاملين في المدرسة				

الاستشارة الفكرية	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
16- يطور قائد المدرسة البيئة المدرسية لتلائم متطلبات التغيير والابداع				
17- يساعد قائد المدرسة العاملين في المدرسة على تبادل أفضل الممارسات مع بعضهم البعض				
18- يعمل قائد المدرسة على نشر ثقافة التغيير والتطوير بين العاملين في المدرسة				
19- يشجع قائد المدرسة على حل المشكلات بطريقة ابتكارية				
20- يقوم قائد المدرسة بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة				



2- السؤال الثاني: ما مدى الرضى الوظيفي للعاملين في المدرسة عن الأبعاد التالية (البيئة التنظيمية - التحفيز المادي والمعنوي - المهام والمسؤوليات الوظيفية)؟

البيئة التنظيمية	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
21- أشعر بالرضى عن التواصل الفعال في المدرسة والمتبادل بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية من خلال الاجتماعات، اللقاءات، البريد الإلكتروني وغيرها)				
22- أشعر بالرضى عن الأمن الوظيفي في بيئة العمل في المدرسة				
23- أشعر بالرضى عن بيئة العمل الإيجابية والمشجعة للعمل التي توفرها المدرسة				
24- أشعر بالرضى عن إجراءات الأمن والسلامة المتبعة في البيئة المدرسية				
25- أ أشعر بالرضى عن توفير المدرسة لأجهزة الحاسوب والتقنيات الحديثة التي تساهم في إنجاز العمل				

التحفيز المادي والمعنوي	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
26- أشعر بالرضى عن الدعم المادي المقدم لي من قائد المدرسة				
27- أشعر بالرضى عن الدعم المعنوي المقدم لي من قائد المدرسة				
28- أشعر بالرضى عن احتفاء قائد المدرسة بإنجازاتي				
29- أشعر بالرضى عن نظام الحوافز والمكافآت في المدرسة				
30- أشعر بالرضى عن تشجيع العاملين على الأنشطة والمبادرات المحفزة على العمل				

المهام والمسؤوليات الوظيفية	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق
-----------------------------	-------	-------	-----------	-----------



موافق بشدة	موافق	بشدة	
			31- أشعر بالرضى عن جهود قائد المدرسة في تقليل ضغوطات العمل ودعم العاملين للتغلب عليها
			32- أشعر بالرضى بتزويد قائد المدرسة للعاملين فيها بالتدريبات والمهارات اللازمة التي تمكنهم من أداء المسؤوليات الوظيفية بكفاءة عالية
			33- أشعر بالرضى عن مدى تناسب مهماتي ومسؤولياتي الوظيفية مع قدراتي
			34- أشعر بالرضى عن تفويض إدارة مدرستي بعض المهام لفئة من العاملين فيها
			35- أشعر بالرضى عن توزيع قائد المدرسة للمسؤوليات والمهام الوظيفية للعاملين بصورة عادلة ومتكافئة