

تأثير القيادة التحويلية على رضا الوظيفي للمعلمين بالتطبيق على مدرسة
ثانوية الستون في المملكة العربية السعودية بمنطقة مكة "دراسة حالة"

أسم الطالبة

سارة سمير فطاني

الرقم الجامعي : 2021204650

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله ورحمته نستمد القوة والعزيمة، ونصلي ونسلم على نبينا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد:

أشعر بفخر وامتنان كبير وأنا أكتب هذه الكلمات لأعبر عن شكري وتقديري لكل من دعم وساندني خلال رحلتي لإعداد هذا البحث العلمي، الذي لولا توفيق الله ثم جهودهم، لما تحقق.

أخص بالشكر المستشار الفاضل الأستاذ/ ناصر المحيميد، الذي كان له دور بارز في تقديم النصح والإرشاد، وخبرته وتوجيهاته كانت المنارة التي أنارت لي الطريق وأثرت تجربتي العلمية.

كما أقدم خالص الامتنان للدكتورة/ منى مصطفى العشري، التي كانت مثلاً في الدعم والتفاني. إرشاداتها القيمة وتعاونها الدائم كان لها الأثر الكبير في تجاوز التحديات التي واجهتني.

لا يفوتني أيضاً أن أشكر زميلاتي، الذين كانوا دائماً إلى جانبي. دعمهم وتشجيعهم كان له الأثر الكبير في تخفيف المصاعب ومواصلة العمل بروح إيجابية.

وأخيراً، عائلتي العزيزة، التي كانت مصدر الدعم الأكبر. بصبرهم وتضحياتهم، منحوني القوة للاستمرار وتحقيق هذا الإنجاز.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الجميع، ويجزي كل من ساهم فيه خير الجزاء.

والحمد لله رب العالمين.

الإهداء

إلى من أضاء بنور الوحي دروب العالمين، إلى إمام المرسلين وقدوة المؤمنين، إلى سيد الخلق أجمعين،
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، الذي بلغ الرسالة بأمانة ونصح الأمة بصدق.
إلى من غرس في قلبي القوة والصبر، إلى من كان حضنه ملاذي وسنده دعمي، إلى والدي العزيز، منارة
حياتي.
إلى نبع الحنان ومصدر الأمان، إلى روح تسكن أعماقي ودعاؤها يسبق خطاي، إلى جنة الدنيا التي أعيش
فيها قبل الآخرة، إلى أُمي الحبيبة.

مستخلص الدراسة

الهدف: استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين، وكيفية تحسين بيئة العمل لرفع مستوى
الأداء التعليمي.

المنهجية: استخدام تحليل نوعي وكمي لدراسة أثر القيادة التحويلية على المعلمين من خلال استبيانات وتحليل إحصائي.

النتائج: القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي في تعزيز رضا المعلمين، مما يحسن الأداء التعليمي ويزيد من الفاعلية المؤسسية.

التطبيقات والأهمية:

1. تحسين بيئة العمل التعليمية: اعتماد القيادة التحويلية في المدارس لتوفير بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والإبداع بين المعلمين.
2. رفع مستوى الأداء التعليمي: دعم استخدام استراتيجيات القيادة التحويلية لتحفيز المعلمين وزيادة التزامهم بالأهداف التعليمية.
3. التطوير المهني للمعلمين: تقديم برامج تدريبية تعتمد على القيادة التحويلية لتحسين مهاراتهم وتحفيزهم على الابتكار.
4. التخطيط المؤسسي: تطبيق مبادئ القيادة التحويلية لبناء رؤية واضحة واستراتيجية تحقق أهداف المدرسة بشكل فعال.

التركيز على تطوير أداء المعلمين من خلال القيادة التحويلية كنهج يعزز الإبداع، الالتزام، والثقة داخل المؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، رضا وظيفي، التعليم، الإدارة المدرسية، مكة.

جدول المحتويات

- 2.....الشكر والتقدير
- 3.....الإهداء
- 4.....مستخلص الدراسة
- 7.....1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- 8.....1.1. المقدمة

9	1.2. مشكلة الدراسة
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
9	1.3. أهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري:
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. أسئلة الدراسة
10	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. الدراسة الميدانية
11	1.9. مخطط المشروع
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
13	2.1. المقدمة:
13	2.2. المتغير المستقل
13	2.3. المتغير التابع
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
14	2.5. الخاتمة
15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
16	3.1. المقدمة
16	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
17	3.3. تصميم البحث
17	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
18	3.5. طريقة جمع البيانات
18	3.6. أنواع البيانات
18	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
19	3.8. الخاتمة
20	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
21	4.1. المقدمة
21	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
21	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

22	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
22	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
22	4.6. الخاتمة
23	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
24	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
24	5.2. توصيات الدراسة:
24	5.3. الخاتمة:
25	قائمة المراجع
26	الملاحق

جدول الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
١	العلاقة بين متغيرات البحث و فرضيات البحث	١٧
٢	مخطط المشروع المقترح	١٨
٣	نموذج الرضا الوظيفي	٣٧
٤	عوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	٤٥
٥	هرم ماسلو للحاجات	٤٩
٦	محتوى نظرية هيرزبيرغ	٥١
٧	منهجية البحث	٥٩
٨	تصنيف العينة وفقا للجنس	٦٩
٩	تصنيف العينة وفقا للعمر	٧٠
١٠	تصنيف العينة وفقا لسنوات الخبرة	٧٠
١١	تصنيف العينة وفقا للمستوى التعليمي	٧١

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	سمات المصاحبة لابعاد القيادة التحويلية	٢٧
٢	جدول ادوات البحث	٥٩
٣	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	٦١
٤	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (الرضا الوظيفي للمعلمين)	٦٢
٥	توصيف عينة البحث	٦٨
٦	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرين	٧٣
٧	قياس ثبات اداة الدراسة	٧٥
٨	دلالة المتوسطات الحسابية	٧٧
٩	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	٧٨
١٠	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة	٧٩

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعد المدرسة الركيزة الأساسية بعد الأسرة في تنمية الأبناء وتعليمهم، وتشكيل شخصياتهم. إنها تسهم في بناء مجتمع متحضر يحترم العلم ويؤمن بأهمية التعليم، وتعزز نشوء جيل متميز يطمح لتحقيق تأثير إيجابي في مجتمعه. (المري، ٢٠٢٣).

تطورت مفاهيم القيادة التربوية بداية من مطلع القرن الحادي والعشرين لتتناسب مع الأهداف والظروف المتغيرة في المجتمعات التعليمية المعاصرة. بدأت النظرية بالتركيز على سمات القائد وتأثيره الشخصي، وتقدمت نحو النظريات الحديثة مثل القيادة التحويلية.

أسلوب القيادة التحويلية يُعتبر أحد أفضل الأساليب الإدارية التي تتمتع بالقدرة على مواجهة التحديات الحديثة. فالقائدة التحويلية تتمتع برؤية ثاقبة، وقدرة على تأثير إيجابي على معلماتها، وقدرة على رؤية المستقبل والتخطيط له بشكل فعال. هذا النوع من القيادة يوفر كافة الإمكانيات للنجاح والاستمرارية في العمل التعليمي. (الزعي، 2021) و(الصيداوي، 2001)

تساهم القيادة التحويلية بشكل كبير في تحقيق التغيير الإيجابي في المؤسسات التربوية عمومًا وفي المدرسة بشكل خاص؛ من خلال الهام المعلمات، وتعزز من ثقتهم بأنفسهن، وتدعم العمل الجماعي، وتخلق بيئة تشجع على الابتكار والإبداع، وتضع رؤية وأهدافًا واضحة ومشتركة. هذا ينعكس بشكل إيجابي على نتائج وأداء المنظومة التعليمية بشكل عام.

تقف الكثير من العوائق أمام تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدارس، ومن بين أبرز الأسباب:

تباطؤ مديرات المدارس في ابتكار حلول جديدة وابتكارية للمشاكل التي تواجهها المدارس، الميل إلى اتخاذ القرارات بناءً على الأساليب التقليدية والروتينية، مما يقيد قدرة المدرسة على التكيف مع التحديات الحديثة، عدم وضوح الأهداف والرؤى الإدارية، مما يؤدي إلى ضبابية في التوجيه وقلة التركيز على الأهداف التعليمية المحددة، تكاتف منسوبات المدرسة على تحقيق أهدافها الشخصية بدلاً من أهداف المدرسة، مما يؤثر على التفرغ لتحسين الأداء التعليمي الجماعي.

للتغلب على هذه العوائق، ينبغي على المديرات اعتماد أساليب إدارية حديثة تشجع على الابتكار والتغيير، مع وضوح وتوضيح الأهداف والرؤى التعليمية للمدرسة، وتحفيز منسوباتها على التعاون من أجل تحقيق أهدافها المشتركة بشكل فعال ومستدام. (الوسمي، 2006).

و غالباً ما يعزى السبب لقلة ممارسة المديرات لأساليب القيادة الحديثة مثل القيادة التحويلية، والتي تعتبر أحد الأساليب الإدارية الفعالة في التغيير والابتكار والإبداع في إدارة المدارس، هناك حاجة ماسة لمواجهة هذه المشكلة والنهوض بمستوى المعلمات، خاصة في مدرسة ثانوية الستون بمنطقة مكة المكرمة.

لتحقيق المناخ الصحي في المدرسة، وضمان ممارسات قيادية ناجحة وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والدفاعية داخل المدرسة، يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق أهدافها ولتحقيق ذلك؛ يتطلب وجود عناصر القيادة التحويلية لدى مديرة المدرسة. (القبلي، 2011).

وتكون المشكلة في عدم تطبيقها بشكل شامل أو صحيح داخل المؤسسات التعليمية. على الرغم من أن القيادة التحويلية تعتبر فعالة في تعزيز رضا المعلمين، إلا أنها قد لا تُطبق بشكل متسق أو يكفي في بعض الحالات، مما يؤدي إلى التباين في تجربة المعلمين ورضاهم. وهذا يؤثر سلباً على رضا المعلمين في البيئات التعليمية، ومنها نقص الدعم الإداري وعدم توفير الدعم الكافي من الإدارة العليا قد يؤدي إلى شعور المعلمين بالإهمال أو عدم الاهتمام، مما يقلل من رضائهم. وأيضاً قلة التقدير والاعتراف وعدم تقدير الإنجازات والجهود المبذولة من قبل المعلمين مما يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي في حين أن الأدبيات الموجودة توفر رؤى قيمة في الإدارة ، هناك العديد من أوجه القصور التي تحتاج إلى معالجة.

وتطورت مفهوم القيادة التربوية بتطور علم الإدارة ، بسبب التغيرات عبر الزمن ، ولم يستخدم هذا المفهوم بمدلوله العلمي الا نهاية القرن التاسع عشر، وامتد بعد الثروة الصناعية ليشمل المنظمات والمؤسسات كافة.

ومع تطور الفكر الإداري في القرن العشرين وظهور العديد من النظريات الإدارية الحديثة كالإدارة التحويلية لبيرنز والإدارة الموقفية ونظرية المسار والهدف لهاوس والتي حلت محل النظريات التقليدية في القيادة كنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات. (نظيمي قرواني & خالد، 2017).

كما اظهرت الدراسات السابقة ان هناك دور مرتفع للقيادة التحويلية بكل مكوناتها وعناصرها في تمكين المعلمين في المدارس في فلسطين. (نظيمي قرواني & خالد، 2017).

وفي دراسة أجراها (Isnaya 2020) أن القيادة التحويلية تمتلك تأثيراً إيجابياً كبيراً على رضا المعلم. على سبيل المثال، عندما يدير القائد الفصل بأسلوب قيادة تحويلي، يتزايد رضا المعلم عن عمله بشكل ملحوظ. كما ان رضا المعلم عن عمله يشير إلى الشعور الإيجابي الذي يؤثر على موقفه في العمل، وتتميز الرضا الوظيفي لدى المعلم بحالة نفسية ممتعة نتيجة تلبية احتياجاته الأساسية في العمل. يعتبر هذا النوع من الرضا الوظيفي عند المعلم كمظهر عاطفي يوضح حبه لوظيفته. هناك عوامل عديدة تؤثر على رضا المعلم ومنها القيادة التحويلية.

يعرّف بيرنز القيادة التحويلية كعملية يرتقي فيها "القادة والمتابعون بعضهم البعض إلى مستوى أعلى من الأخلاقية والدافعية" (Komariah & Triatna, 2015: 77).

يتمثل دور القائد في مبادئ تطوير المؤسسات وأداء الأفراد بهدف تعزيز جوانب قيادته الشاملة، من خلال تحفيز الموظفين ودعوتهم لتبني الأفكار والقيم الأعلى والأخلاقية. (Rizkie & Suriansyah, 2022). تناولت الدراسات الحديثة في مجال القيادة التحويلية تأثير سلوكيات وممارسات القيادة التحويلية على النتائج التعليمية. هذه النتائج تشمل تحقيق الطلاب بالإضافة إلى متغيرات تتعلق بالمعلمين مثل رضا الوظيفة والالتزام المهني. يفترض البحث في مجال القيادة التحويلية بشكل عام أن سلوكيات وممارسات القيادة التحويلية ستؤدي إلى فعالية تعليمية ورضا من جانب المعلمين أو المتابعين. (Eliophotou-Menon & Ioannou, 2016).

ظهرت أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة المدرسية كحلا فعالا لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه المدارس. تبرز فعالية القيادة التحويلية في عدة جوانب تشمل بناء رؤية مستقبلية للمدرسة، وتعزيز الالتزام بأهداف العمل الجماعي، وتقديم الدعم للموظفين، وتعزيز التفكير الإبداعي لحل المشكلات. هذه النهج تهتم بتحويل المدرسة من وضع إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى، مما يسهم في رفع كفاءة المدرسة لتلبية التغييرات الخارجية بشكل إيجابي وفعال، مع الاستفادة القصوى من ثمرات هذه التحولات وتجنب

السلبيات المحتملة. كما تركز على تسهيل التفاعل بين المدير والمعلمين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المحددة للمدرسة. (المري، ٢٠٢٣).

تشمل بعض أوجه القصور هذه ما يلي: تأثير الأنماط القيادية على المناخ المؤسسي والتنظيمي، تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين، ضرورة التطبيق العملي والتدريب.

يستهدف أيضا الى تمكن أهمية هذا البحث إلى تعزيز ثقة المعلمين وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل وزيادة فعاليتهم التعليمية بشكل عام و ذلك من خلال دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ورضا المعلمين. إن التزام المدير أخلاقيات العمل الإداري يجعل المعلمين سعداء في عملهم ويخلق الولاء، وإذا لم يلزم المدير بأخلاقيات العمل الإداري ستجد أن هناك تذمر من المعلمين وعدم رضاهم للبيئة المدرسية التي يعيشون فيها بسبب إحساسهم بعدم العدل والمساواة. (العازمي، 2017).

ومن خلال معالجة أوجه القصور التي تم تحديدها في الأدبيات، فإننا نهدف إلى تقديم رؤى قيمة يمكن تطبيقها في الإدارة. إن نتائج هذا البحث لن تفيد القادة فحسب بل تساهم تحسين المهارات والقدرات الفردية لدى المعلمين وأيضاً في تحفيز وولاء المعلمين ورضاهم الوظيفي.

ستتضمن هذه الدراسة جمع وتحليل البيانات. من خلال التحليل النوعي، سنحدد العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين. ستساعد نتائج هذه الدراسة القادة على تحديد مجالات التحسين واعتماد أفضل الممارسات لتعزيز رضا المعلمين و نتيجة رفع مستوى تعلم الطلبة للمهارات التعليمية المختلفة.

1.1. مشكلة الدراسة

في ظل المطالبات والتحديات الحالية التي يواجهها المعلمون المعاصرون، من الضروري بشكل حاسم أن نبحث ونحدد بوضوح السلوكيات القيادية الخاصة التي تعزز وتعمل على تطوير قيادة المعلمين وفعاليتهم. هذا أمر ضروري للحصول على أقصى قدر من المهارات والمواهب والمساهمات من قادة المدارس والمعلمين لمواجهة التحديات الفريدة التي تطرحها رفع معايير التعليم إلى أعلى مستوياتها.

وكما اقترح ليثوود وريهل (2005)، فإن "الاحتياجات المتغيرة للنظام التعليمي يمكن تلبيتها على الأقل جزئياً من خلال تحسين قدرات القيادة والممارسة" (ص 6). (Espinoza, 2013)

انتشار الأبحاث والأدبيات، بالإضافة إلى الفرص التدريبية، يدل على تقدم في تطوير قيادة المعلمين، ولكن لا يزال هناك حاجة ملحة إلى توسيع البحوث لاستكشاف تأثير العلاقات المعقدة المتصلة بممارسات قيادة المعلمين. (Espinoza, 2013).

إن تحقيق رضا المعلمين داخل بيئات التعليم يعد أمراً حاسماً لتحقيق أهداف التعليم والنمو المهني. يعتبر توجيه البحث نحو فهم تأثير قيادة التحويل على رضا المعلمين خطوة ضرورية لتحسين الأداء التعليمي وتعزيز الروح المعنوية داخل المدرسة. تعكس هذه الدراسة الاهتمام المتزايد بأساليب القيادة التي تعزز الشعور بالإشراك والدعم بين المعلمين، مما يمكن أن يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر فعالية وإنتاجية. يهدف البحث إلى استكشاف كيفية تأثير القيادة التحويلية على مستويات رضا المعلمين، مع التركيز على تفسير التفاعلات والعوامل التي تؤثر في هذا العلاقة المعقدة. من خلال دراسة عميقة لتجارب المعلمين وآرائهم، يتوقع البحث تقديم رؤى قيمة تساهم في تطوير سياسات وممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، بهدف تحسين البيئة التعليمية وتعزيز تجرب المعلمين وفعاليتهم في المدرسة.

كما أن الدراسة تسلط الضوء على عدة فجوات نظرية وتطبيقية في مجال القيادة التحويلية، حيث أثبتت الأبحاث السابقة أن اختلاف الأنماط القيادية بين مديري المدارس الثانوية يؤثر بشكل مباشر على المناخ المؤسسي والتنظيمي داخل المدرسة. هذا الاختلاف ينعكس في درجات الرضا الوظيفي للمعلمين، وبالتالي يؤثر على الإنتاجية في العمل التربوي. (ناصر، 2010).

1.1.1. فجوات على المستوى النظري

تأثير الأنماط القيادية على المناخ المؤسسي والتنظيمي : الدراسة تشير إلى أن الاختلاف في الأنماط القيادية بين مديري المدارس الثانوية يؤثر في العلاقات السائدة داخل المدرسة، مما يقلل من الإنتاجية في العمل التربوي. الفجوة تكمن في عدم وضوح كيفية تحديد الأنماط القيادية التي تسهم بشكل أكبر في تحسين المناخ المؤسسي والتنظيمي بشكل دائم وفعال.

تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين : الدراسة أوضحت أن هناك تأثيراً مباشراً للأنماط القيادية على درجات الرضا الوظيفي للمعلمين. الفجوة تكمن في نقص الدراسات التي تفصل كيفية يمكن للأنماط القيادية أن تؤثر بشكل محدد على جوانب معينة من الرضا الوظيفي مثل الدعم الإداري والتوجيه. ضرورة الابتعاد عن القيادة التقليدية : الدراسات توصي بالابتعاد عن القيادة الإجرائية التبادلية التي لا تتناسب مع متطلبات وتحديات المؤسسات التعليمية الحديثة.

الفجوة تكمن في عدم وضوح كيفية تحقيق هذا التحول وتطبيق أنماط قيادية بديلة تسهم في تعزيز الإنتاجية والمرونة المؤسسية. (ناصر، 2010).

1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تبنى الأنماط القيادية الفاعلة : الدراسات أوصت بضرورة تبني أنماط قيادية محددة مثل القيادة التحويلية التي تؤثر إيجابياً على الإنتاجية والرضا الوظيفي للمعلمين. الفجوة تكمن في عدم انتشار هذه الأنماط بشكل واسع بين مديري المدارس الثانوية ، وعدم تطبيقها بشكل كافٍ في العمل اليومي داخل المدارس.

الأدلة السابقة المتباينة: الدراسات السابقة قدمت نتائج متباينة بشأن تأثير القيادة التحويلية على رضا المعلمين. هذا يستدعي دراسات إضافية تعزز الأدلة وتوضح السياقات التي قد تؤثر في تلك النتائج المتباينة.

ضرورة التطبيق العملي والتدريب : هناك حاجة ماسة لتطوير برامج تدريبية وتطويرية تساعد مديري المدارس على فهم وتطبيق الأنماط القيادية الفاعلة. الفجوة تكمن في نقص التدريب المستمر والدعم المؤسسي للقيادات التربوية في تبني الأساليب القيادية المبتكرة. (ناصر، 2010).

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

تأثير القيادة التحويلية على رضا المعلمين بالتطبيق على مدرسة الستون في المملكة العربية السعودية بمنطقة مكة.

” كيف يؤثر القيادة التحويلية على رضا المعلمين في مدرسة الستون ؟ “

1.2. أهمية الدراسة

تأثير القيادة التحويلية على رضا المعلمين يعد موضوعاً مهماً يثير الكثير من الاهتمام في مجال التعليم وإدارة المدارس. تتمثل أهمية هذا الموضوع في قدرة القيادة التحويلية على تحفيز المعلمين وتلهمهم لتحقيق أداء متميز وإيجابي داخل الفصول الدراسية. بفضل هذا النوع من القيادة، يمكن للمعلمين أن يشعروا بالدعم والاهتمام الذي يحتاجونه ليكونوا أكثر رضى وراحة في بيئة العمل، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين تجربة التعلم للطلاب أيضاً.

1.2.1. على المستوى النظري:

يهدف هذا البحث إلى سد الفجوة النظرية في تحسين رضا الوظيفي للمعلمين: القيادة التحويلية تعتبر أداة فعالة في تحسين رضا الوظيفي للمعلمين في البيئات التعليمية.

الحد من الشعور بالإهمال وعدم الاهتمام: توفير الدعم الإداري الكافي والاعتراف بالإنجازات يساهم في خلق بيئة تشجع المعلمين وتزيد من رضائهم الوظيفي.

تعزيز الأداء العام للمؤسسة التعليمية: بفضل القيادة التحويلية المناسبة، يمكن تعزيز الأداء العام للمؤسسة التعليمية من خلال زيادة مشاركة المعلمين والتزامهم.

تحقيق أهداف التعليم بشكل أفضل: عندما يشعر المعلمون بالدعم والاعتراف، يصبحون أكثر استعداداً للمساهمة في تحقيق أهداف التعليم والنجاح الطلابي.

1.2.2. على المستوى التطبيقي:

يحمل هذا البحث أهمية عملية لأنه يعزز من رضا الوظيفي المعلمين: القيادة التحويلية تساهم في تحسين رضا الوظيفي للمعلمين بفضل توجهاتها الداعمة والمحفز

توحيد التطبيق القيادي: النظرية تعزز التجانس في تجربة المعلمين عن طريق تحقيق تطبيق متسق ومتكامل للمبادئ التحويلية.

تحسين الإدارة والدعم الإداري: التطبيق الكافي للقيادة التحويلية يضمن توفير الدعم الإداري الضروري والتفاعل الفعال من قبل الإدارة العليا، مما يحد من شعور المعلمين بالإهمال ويعزز اهتمامهم.

تحسين الأداء التعليمي: من خلال توفير بيئة مشجعة وداعمة، يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في تحسين الأداء التعليمي عن طريق زيادة مشاركة واستجابة المعلمين.

1.3. أسئلة الدراسة

الدراسة الحالية يهدف الى الاجابة على السؤال الرئيسي ” ما هو أثر القيادة التحويلية على رضا الوظيفي المعلمين في مدرسة الستون ؟ “ومنها هناك اسئلة فرعية يجب الاجابة عليها :

كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تعزز الجاذبية الشخصية لدى المعلمين بالتطبيق على مدرسة الستون؟

ما هو دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية الإلهامية للمعلمين لدى مدرسة الستون؟

كيف يمكن للقادة التحويليين أن يأخذوا الاعتبارات الفردية لكل معلم في تحسين رضاهم عن العمل لدى مدرسة الستون؟

ما هو تأثير القيادة التحويلية على استثارة المعلمين وتحفيزهم للابتكار والتحسين المستمر لدى مدرسة الستون؟

كيف يمكن للتمكين أن يؤثر على قدرة القادة التحويلية على تحفيز وتمكين المعلمين لدى مدرسة الستون؟

ما مستوى رضا المعلمين في مدرسة الستون؟

1.4. أهداف الدراسة

الهدف العام "استكشاف العلاقة بين نمط القيادة التحويلية على رضا المعلمين"

الأهداف الفرعية :

- دراسة كيفية تعزيز الجاذبية الشخصية لدى المعلمين بواسطة القيادة التحويلية لدى مدرسة الستون.
- التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية الإلهامية للمعلمين لدى مدرسة الستون.
- دراسة كيفية أخذ القادة التحويليون الاعتبار الفردية للمعلمين لدى مدرسة الستون.
- تقييم تأثير القيادة التحويلية على استثارة المعلمين وتحفيزهم للابتكار والتحسين المستمر لدى مدرسة الستون.
- التعرف على دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين لدى مدرسة الستون.

1.5. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: H1:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين .

الفرضية الفرعية الأولى: Ha:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لتعزيز الجاذبية الشخصية لدى المعلمين على القيادة التحويلية.

الفرضية الفرعية الثانية: Hb:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لتعزيز الدافعية الإلهامية للمعلمين على القيادة التحويلية.

الفرضية الفرعية الثالثة: Hc:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية لكل معلم على القيادة التحويلية.

الفرضية الفرعية الرابعة: Hd:

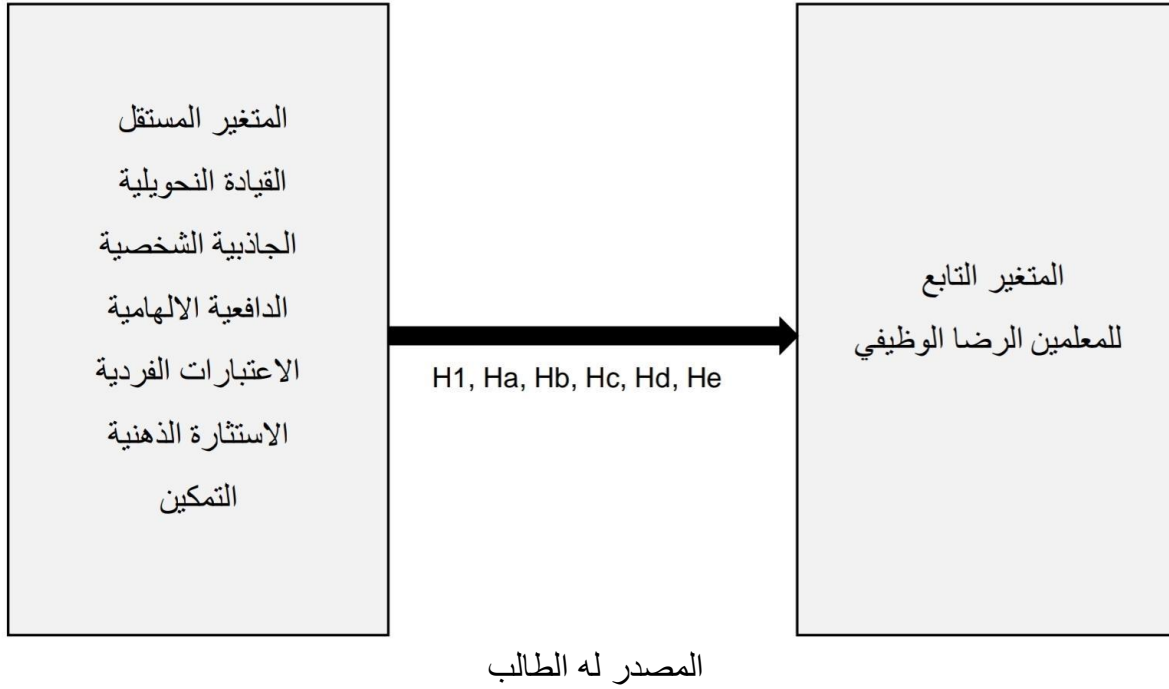
توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية للإستثارة الذهنية للمعلمين على القيادة التحويلية.

الفرضية الفرعية الخامسة : He

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية للتمكين على القيادة التحويلية.

1.6. نموذج الدراسة

ويوضح الشكل (١) التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



1.7. الدراسة الميدانية

سيتم دراسة حالة لمدرسة ثانوية الستون في المملكة العربية السعودية بمنطقة مكة. تحاول هذه الدراسة الوصول الى الاستخدام الامثل للقيادة التحويلية الفاعلة لمديرة المدرسة الثانوية وتأثيرها على رضا المعلمات، كما ان القيادة التحويلية تحفيز الإبداع والابتكار في التعليم ودعم التطوير المهني المستمر و بناء بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والمساهمة الفعّالة من قبل المعلمات.

1.8. مخطط المشروع

هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .

الفصل الثاني: الإطار النظري .

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: المناقشة النتائج والخاتمة.

الشكل (٢): مخطط المشروع المقترح



المصدر له الطالب

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

البحث العلمي هو الركيزة الرئيسية في تطوير المعرفة والفهم العميق للظواهر الإنسانية والطبيعية. هذه الدراسة تسلط الضوء على أحد جوانب البحث العلمي في مجال الإدارة ، و هي التركيز على تأثير القيادة التحويلية على رضا الوظيفي للمعلمين. تم تطبيق هذه الدراسة في مدرسة ثانوية الستون.

يمثل هذا الفصل المختص بالإطار النظري الأساس الذي تبنى عليه الدراسة، حيث يقدم النظريات والمفاهيم التي تساعد على توجيه البحث وتفسير نتائجه. يهدف هذا الفصل إلى استكشاف ابعاد وسمات و فوائد القيادة التحويلية و يتناول ايضا اهمية القيادة التحويلية في الادارة المدرسية ، ويتم تقديم مفهوم وانواع نظريات و العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين وذلك بالتطبيق على مدرسة ثانوية الستون.

تعد مراجعة الدراسات السابقة جزءًا أساسيًا من الإطار النظري، حيث توضح كيفية تعامل الأبحاث السابقة مع هذه المواضيع، مما يمكننا من تحديد الفجوات في البحوث الحالية وتقديم إسهامات جديدة.

تشمل المتغيرات في هذه الدراسة القيادة التحويلية كمتغير مستقل ورضا الوظيفي للمعلمين كمتغير تابع، حيث سيتم مناقشتها بالتفصيل في مباحث مستقلة. فهم هذه المتغيرات والعلاقة بينهما ضروري لتقييم تأثير السياسات والممارسات القيادية على أداء ورضا المعلمين في المدارس. سيتم تناول الأدبيات التي تتناول مفاهيم مثل القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي لفهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على رضا المعلمين.

2.2. المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

في البيئة المدرسية، تلعب القيادة دورًا حاسمًا في إدارة التنوع وتعزيز بيئة تعليمية شاملة. القائد المدرسي يحتاج إلى فهم كيفية التعامل مع الطلاب من خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة وتوجيههم بشكل فعال.

تتطلب القيادة في المدارس تطوير مهارات القائد الشخصية والتعلم المستمر. القادة الفعالون يعملون على تحسين أدائهم الذاتي وأداء المدرسة من خلال تعزيز فهم التنوع والابتكار.

"القيادة الشاملة في المدارس تعني القدرة على تحقيق التوازن بين التنوع والابتكار. القادة الناجحون يعملون على تعزيز قدراتهم الذاتية ويساهمون في تطوير المدرسة لتحقيق أفضل النتائج للطلاب."

من خلال دراسة الديناميات المختلفة داخل المدرسة وفهم كيفية التأثير بشكل إيجابي

على البيئة التعليمية، يمكن للقادة التعليميين تحقيق نتائج ملموسة. تتناول الأبحاث مثل تلك التي قدمها James Downton كيفية تعزيز القيادة في المدارس لتلبية احتياجات الطلاب وتحقيق النجاح الأكاديمي (فاطمة، ٢٠٢٣).

أول من استخدم مصطلح " القيادة التحويلية " و ذلك عام ١٩٧٣م في كتابه القيادة المتمردة.

و كما تعد القيادة التحويلية نموذجًا حديثًا يلهم القادة والمؤوسين لتجاوز إمكانياتهم وتحسين أدائهم، ويعزز ثقتهم بالنفس لتقديم أفضل الخدمات، مع استخدام فعال للموارد ودعم احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung, 2010, 657). ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة على يد بيرنز (Burns) في عام 1978، وتتابع المفاهيم بعد ذلك (المخلافي، 2007، 286). وكان داونتون أول من استخدم مصطلح القيادة التحويلية في كتابه "القيادة الثورية: الالتزام والكاريزما في العمليات الثورية" (الحراصي، 2017، 11).

في عام 1985، تم تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للقيادة التحويلية وهي: الكاريزما، التشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي. وفي عام 1990، تمت إضافة عنصر رابع يسمى "الدافعية المستوحاة" (إيمان، 2014، 51-52). (هلال، ٢٠٢١).

مفهوم القيادة: تؤثر القيادة بشكل كبير على النظام الاجتماعي الموجود في المنظمة. يمكن القول إن القائد الناجح هو من يخلق بين أتباعه عادات وتقاليده تتماشى مع أهداف العمل، ويسعى جاهداً لتحسين قدرته على فهم أحوال الأفراد الذين يعمل معهم (٢٠٠٧م، ص: ٢٣٥).

كما يشير جلاب إلى أن القيادة تعتمد بشكل أساسي على مفهوم التبعية، أي رغبة الأفراد في أن يكونوا تابعين، مما يساهم في تكوين القائد. يرتبط مفهوم التبعية بالدافعية؛ فإذا فهم القائد دوافع الأفراد، سيتمكن من تحديد ما يريدونه وبالتالي يمكنه جعلهم تابعين بفعالية (٢٠١١م، ص: ٤٦٨).

لكي يحقق القائد أسس التبعية والدافعية، يجب عليه:

- إيصال الرؤية وتحفيز الآخرين للعمل حول هذه الرؤية، مما يعزز حماسه لأموال التابعين ويمنحهم المسؤولية ويكسب ثقتهم.

- تحديد القيم الرئيسية مثل الاهتمام بالأفراد والزبائن وجودة المنتج، وذلك عند تحديد الأهداف.

- الحث على الأخلاق ونشرها، مما يتطلب أن يتحلى القائد بصفات أخلاقية جيدة ويشجع الآخرين على الالتزام بها.

- إحداث التغيير، وذلك بجعل أساليب العمل أكثر كفاءة وفعالية (٢٠١١م، ص: ٤٦٨).

من دراسات أخرى عرفت القيادة ، هي فن التعامل مع الآخرين بمختلف خلفياتهم وثقافتهم، وكسب احترامهم وطاقاتهم وثقتهم وتعاونهم. كما أن القيادة علم يتطلب إلماماً بعلم الإدارة وبعدد من العلوم الأخرى. (أميرة & أريج، ٢٠٢٣).

القيادة في الادارة المدرسية

عملية توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة تتضمن استخدامها بأقل جهد ووقت ممكنين وأقل التكاليف، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة (المعجم الوسيط، 2290). العملية الإيجابية التي يقوم بها شخص معين في مجال الإشراف والإدارة لتحقيق هدف معين، من خلال استخدام وسائل التأثير والإقناع أو باللجوء إلى السلطة عند الضرورة. (السحلي & مصطفى، ٢٠١٩).

نظريات القيادة

يمكن تقسيم دراسة المنظمات وإشراك النظرية إلى ثلاث فترات تاريخية رئيسية:

1. النظرية التنظيمية الكلاسيكية: يُعتبر فريدريك تايلور رائد هذه النظرية، وهو مؤسس الإدارة العلمية. شهد تايلور في المجال الصناعي الذي يتسم بالإنتاج الضخم، حيث كانت المصانع تنتج سلعة مصنعة بأجزاء قابلة للتجزئة. لاحظ أن العمال كانوا يتبعون طرقًا مختلفة لأداء المهام، لكنه اكتشف أن هناك طريقة معينة توفر أفضل النتائج في أقل وقت. من خلال تجاربه، توصل إلى أن كل عملية يمكن تحسينها من خلال تحديد طريقة موحدة ومثلى، والتي يمكن التحقق من صحتها علميًا. (J. Patrick, Montana, Bruce H. Charnov, 2000, ص: 15).

2. الفترة السلوكية: بدأت هذه المرحلة مع تجارب هاوثورن التي أجريت في شركة وسترن إلكتریک بين عامي 1924 و 1927 واستمرت حتى عام 1932. كانت هذه التجارب تهدف إلى دراسة العلاقة بين الظروف المادية للعمل وإنتاجية العامل. مثلت هذه التجارب نقطة انطلاق لتحرك ونمو نظريات العلاقات الإنسانية في الإدارة.

3. النظرية التنظيمية المعاصرة: تطورت هذه النظرية من خلال دراسة كيفية تأثير العوامل الإنسانية والاجتماعية على العمل، مما ساهم في تطوير مفهوم القيادة وإدارة الأفراد بشكل يتجاوز التركيز التقليدي على الأداء المادي والعمليات.

تُظهر النظرية التنظيمية الكلاسيكية أن نموذج المصنع كان متأسلاً في البناء التنظيمي للمدارس، وهو ما يتجلى في استخدام عبارات مثل "إنتاج الطلاب" و"قياس النتيجة"، مما يعكس نمطاً ثابتاً يعبر عن الطريقة التي تُنتج بها المؤسسات التعليمية شباباً متعلماً.

تحت إشراف التون مايو، أستاذ بجامعة هارفارد، وبالتعاون مع فريق من علماء النفس، أجريت مجموعة من التجارب التي شملت متغيرات مثل إعادة تصميم الوظائف، الحوافز المادية، فترات الاستراحة، وطول ساعات العمل اليومية.

أظهرت هذه التجارب أن عوامل إضافية، بجانب الأجواء المادية، تؤثر في إنتاجية العاملين. اكتشف الفريق أن العاملين يتفاعلون بشكل كبير مع الظروف النفسية والاجتماعية للعمل، مثل ضغوط المجموعات غير الرسمية، تحقيق الذات، والمشاركة في اتخاذ القرارات (Chance .Patti L, 2005).

-نظرية الأنظمة: تحت هذه النظرية، يُنظر إلى المدرسة كنظام مفتوح، حيث تكون القيادة داخل هذا النظام معقدة للغاية. الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة غير متوقعة بدقة، حيث تتغير باستمرار بسبب عوامل مثل القوانين الجديدة، الانكماش الاقتصادي، والتعيينات الجديدة. العلاقات بين الأنظمة الفرعية المختلفة داخل المنظمة وبين المنظمة والأنظمة الأخرى تكون معقدة ومتشابكة. لذا، فإن الوظيفة الرئيسية للقائد التربوي هي إدارة المعلومات بين الشبكات داخل وخارج حدود المدرسة أو المنطقة. يُعتبر هذا التصور للمدارس كنظم مفتوحة تطوراً طبيعياً للنظرية التنظيمية، ويصف بدقة أكبر المنظمات في مجتمع ما بعد الصناعة. من المهم أن ندرك أن المنظمات تتطور تدريجياً، وأن الهيكل التنظيمي والنماذج الثقافية تتشكل من خلال التطور التاريخي. لذلك، تقدم النظرية التنظيمية الكلاسيكية، والمدخل السلوكي، ونظرية النظام جميعها رؤى قيمة لإرشاد وتوجيه ممارسة القيادة التعليمية (Chance .Patti L, 2009).

مع تطور الفكر الإداري، تم بلورة عدد من النظريات حول القيادة التي تشرح الخصائص والسمات التي تميز القائد. وقد استخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فعالية القيادة. يلي ذلك استعراض لأهم هذه النظريات.

-نظرية القائد العظيم: تفترض أن التغيرات الكبيرة التي طرأت في تاريخ البشرية تحققت بفضل أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية تشبه في تأثيرها قوة السحر. تعتقد هذه النظرية أن هذه المواهب نادرة ولا تتكرر كثيرًا عبر التاريخ. من عيوب هذه النظرية أنها تعارض فكرة فعالية برامج تنمية المهارات القيادية، حيث ترى أن القائد يولد وليس يصنع (أبو ناموس، ٢٠١٦، ص: ٥٠).

-نظرية السمات: تقترح أن هناك سمات شخصية أساسية تؤثر على فعالية القيادة. بناءً على الأدبيات الخاصة بالقيادة، حدد الباحثون مجموعة من السمات الهامة التي تشمل السيرة الشخصية، الدافعية، النزاهة والاستقامة، الثقة بالنفس، القابلية للإبداع، المعرفة حول العمل، والزعامة (آل ياسين، ٢٠١٣، ص: ٧٦-٧٧). وقد تم تحديد السمات الرئيسية للقائد كما يلي:

- السمات الجسمية: يميل القادة عادة إلى الطول والوزن الثقيل.
- السمات الانفعالية: يميل القادة إلى الانبساط ومراعاة مشاعر الآخرين.
- السمات العقلية: يميل القادة إلى الابتكار والقدرة على التنبؤ (عبودي، ٢٠١٠، ص: ٩٦-٩٧).
- النظرية السلوكية : بدأت خلال الحرب العالمية الثانية، وتقوم على أن العامل الأساسي في القيادة هو سلوك القائد وليس سماته الشخصية. تشمل هذه النظرية عدة دراسات:
 - دراسة أيوا: طبقت ثلاثة أنماط من السلوك القيادي وهي الاستبداد، الديمقراطية، والتساهل.
 - دراسة أوهايو: ميزت بين نوعين من أعمال القادة؛ الأول يشمل تصميم وتنظيم العمل، والثاني يركز على تقدير الناس والاهتمام بهم.
 - دراسات ميتشيغان: حددت بعدين للقيادة هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالإنتاج.
- نظرية ليكرت: وضعت أربعة أنماط للقيادة ضمن نظام 1-2، حيث قدم ليكرت تصنيفات مختلفة للأنماط القيادية بناءً على كيفية إدارة القادة للفرق.
- أنماط القيادة الأربعة: كما وصفها يونس (٢٠١٥، ص: ١٢٨) هي:
 1. النظام التسلطي المستغل: يتسم بالتحكم الصارم واستغلال الموارد البشرية دون مراعاة لاحتياجات الأفراد.
 2. النظام الأوتوقراطي الخير: يجمع بين التحكم الصارم وحرص القائد على تحقيق بعض الخير للفريق.
 3. النظام المشارك: يعزز مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ويوفر لهم بعض الاستقلالية.
 4. النظام الديمقراطي: يشجع على مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات ويسعى لتحقيق التوازن بين القيادة والمشاركة.

نظرية القيادة التبادلية: تفترض أن القائد يسعى للحصول على أفضل النتائج من العاملين عبر تبادل اقتصادي؛ حيث يقدم لهم الاحتياجات الأساسية مقابل التزامهم بتنفيذ المهام المطلوبة دون التركيز على تنمية قدراتهم إلى أقصى حد، بل على تحقيق المنفعة المتبادلة (سامي وآخرون، ٢٠١٣، ص: ١٩-٢٠).

نظرية القائد الخادم: التي ظهرت في السبعينات تحت قيادة روبرت غرينليف، تؤكد أن القيادة الفعالة تأتي من رغبة القائد في مساعدة الآخرين. تتناقض هذه النظرية مع القيادة التبادلية التي تركز على الإشراف والمراقبة، حيث يركز القائد الخادم على التفاعل المستمر مع جميع أفراد المؤسسة وهيئاتها (روبرت جاي وآخرون، ٢٠٠٩، ص: ٣٠).

نظرية القيادة الوضعية: التي طورها بول هيرسي وكينيث بلانشار، تقوم على مبدأ أن القائد يجب أن يكتيف أسلوبه القيادي وفقاً لنسج الأتباع واستعدادهم وأهليتهم لأداء مهام معينة (روبرت جاي وآخرون، ٢٠٠٩، ص: ٣١).

القيادة التحولية: كما قدمها جيمس بيرنز في عام ١٩٧٨، تعرف بأنها عملية يحدث فيها تفاعل بين القادة والتابعين لرفع مستويات الأخلاق والدوافع والسلوكيات. تشمل القيادة التحولية أربعة أبعاد:

- الجاذبية (التأثير المثالي): حيث يحظى سلوك القائد بإعجاب التابعين.
 - الحفز الإلهامي: يركز على تصرفات القائد التي تحفز التابعين على مواجهة التحديات.
 - الاستشارة الفكرية: يشجع القائد التحويلي على البحث عن أفكار جديدة.
 - الاعتبار الفردي: يتضمن الاستماع بلطف وتفهم احتياجات الأفراد (سامي، ٢٠١٣، ص: ٢٤-٢٥).
- القيادة التعليمية: تركز على الجوانب الأساسية لعمل المدارس، مثل التدريس والتعليم وتحقيق إنجازات الطلاب (Cambridge Assessment, 2017، ص: 2). أظهرت الدراسات أن القيادة التعليمية لها تأثير أكبر بكثير مقارنة بالقيادة التحولية. تم تحديد ستة أبعاد رئيسية للقيادة التعليمية التي لها تأثير معتدل إلى كبير على النتائج، وهي:

- تحديد الأهداف والتوقعات: تحديد أهداف واضحة وتوقعات لنجاح الطلاب والمعلمين.
- الموارد الإستراتيجية: إدارة الموارد وتوفيرها بشكل يتماشى مع الأهداف التعليمية.
- التخطيط: وضع خطط استراتيجية لتنفيذ الأهداف التعليمية بفعالية.
- تنسيق وتقييم التدريس والمناهج: تنظيم ومراجعة المناهج الدراسية وأساليب التدريس لضمان جودتها وفعاليتها.

- الترويج والمشاركة في تدريس التعلم وتطويره: تشجيع وتطوير عمليات التعلم والتدريس.

- ضمان بيئة منظمة وداعمة: خلق بيئة تعليمية منظمة وداعمة تعزز من نجاح الطلاب والمعلمين (Cambridge Assessment, 2017, ص: 2). (الرشيدي & حمد، ٢٠٢١).

تعريف القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تُعد من أكثر أساليب القيادة تأثيرًا في إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة وفعالة. كما وصف بيرنز (Burns, 1978)، فإن جوهر القيادة التحويلية هو قدرتها على رفع مستوى التحفيز والإبداع لدى الأفراد، حيث يمكن لأي شخص داخل المنظمة أن يكون قائدًا تحويليًا ويعمل على تعزيز هذه القيم.

وفقًا لباس وريكيو (Bass & Riggio, 2006)، يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على توجيه وتحفيز أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. يتميز هؤلاء القادة بقدرتهم على إدارة الصراعات والتعبير عنها والتوسط فيها، مما يعزز التحفيز والإبداع داخل الفريق (Palczewski, 1999).

وفي تعريف حديث للقيادة التحويلية قدمه بروم ومارشال (Broome & Marshall, 2021)، يُشير إلى أن القادة التحويليين يعملون على تشجيع ودفع الموظفين لتحقيق أهداف واقعية للمؤسسة. هؤلاء القادة يمتلكون القدرة على إعادة تشكيل الأهداف الاستراتيجية والغايات الإنسانية والتطلعات الإبداعية، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

القيادة التحويلية تعتمد على التأثير الإيجابي الذي يحدثه القائد على النتائج العامة للمؤسسة. القادة التحويليون يسعون إلى خلق بيئة عمل تحفز الموظفين على بذل جهود مضاعفة وتحقيق أداء متميز. من خلال فهم وإيمان جميع الأعضاء بأسلوب القيادة هذا، يمكن تعزيز جهودهم وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. (العوائد و اخرون، ٢٠٢٢).

القيادة التحويلية، وفقاً لتعريف الغزالي (2232 ص)، هي "قدرة القائد على توصيل رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى التابعين، وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين".

أما القائد التحويلي فهو ذلك القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه للتأثير في التابعين. فهو يوضح لهم كيفية أداء المهام والواجبات ويعمل على توجيههم باستخدام الأساليب والوسائل الصحيحة لتجنب الأخطاء، ومحاولة إحداث تغيير إيجابي من خلال التابعين (لعجمي، 2008).

من الناحية الإجرائية، تُعرف القيادة التحويلية بأنها "الاندماج بين مديرة المدرسة والمعلمات في المدرسة، بحيث يصبح جميعاً قادرين على التغيير ولديهم رؤية مشتركة".

(الناشر مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢٠٢٢).

القيادة التحويلية هي سلوك القائد الذي يهدف إلى تحقيق نتائج أعلى من خلال استخدام واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: التأثير المثمر، التحفيز الملهم، الفكر الإبداعي، والتقدير الفردي (Bass and Avolio, 1994). وفي سياق المؤسسات التربوية في سلطنة عمان، يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها جميع الإجراءات والأساليب التي يتبعها القادة لزيادة وعي ونضج الموظفين. يهدف هؤلاء القادة إلى مساعدة الموظفين في اتخاذ القرارات الصحيحة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة.

تشمل هذه الأساليب التأثير المثمر، التحفيز الملهم، الفكر الإبداعي، والتقدير الفردي، والتي تسهم في تحسين الأداء وتطوير مهارات الموظفين. (العوائد و اخرون ،٢٠٢٢).

القيادة التحويلية تُعرّف بأنها قدرة القائد على التأثير والتحفيز في العاملين لتحقيق تغييرات جذرية والوصول إلى الأهداف المنشودة (السفياني وآخرون، 2021).

وفقاً للغامدي (2020)، فهي قيادة تتبنى التغيير المستمر وتحديث الممارسات المعتادة بأساليب أكثر فعالية لمواكبة متطلبات المستقبل، وتسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والابتكار لتحقيق الأهداف. وفي تعريف الرويشد (2019)، تُفهم القيادة التحويلية على أنها نهج يركز على رفع أداء العاملين من خلال تحفيزهم والاهتمام باحتياجاتهم والتأثير فيهم. (أميرة & أريج، ٢٠٢٣).

نشأة القيادة التحويلية

يشير (Michael 2011) إلى أن مفهوم القيادة التحويلية قد تم تقديمه لأول مرة من قبل الأمريكي Burns في عام 1978، ثم قام Bass بتطوير النظرية المتعلقة بالسلوك القيادي في عام 1985. يعود الفضل إلى سيرجيو فاني في تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات التربوية في عام 1990. تعتبر نظرية القيادة التحويلية واحدة من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية. وفقاً لـ (Berkovich 2016)، فإن هذا النمط هو نتاج جهود مستمرة خلال العقدين الأول والثاني من القرن العشرين من قبل عدد من أبرز علماء الإدارة والتربية. القيادة التحويلية هي من أهم الأنماط القيادية، حيث تجمع بين مميزات العديد من الأنماط الأخرى وتتفوق عليها من خلال تجنب العديد من نقاط الضعف، مما يجعلها الأنسب والأكثر استجابة لمتطلبات العصر وقدرة على مواجهة التحديات التي تواجه العمل الإداري التربوي.

سمات القيادة التحويلية

الارتباط العاملين : يكون القائد التحويلي أكثر ارتباطاً بالعاملين معه، ويهتم بمتطلباتهم. غرس الثقة والتقدير: يعمل على غرس الشعور بالثقة والتقدير والالتزام لدى العاملين من خلال اهتمامه باحتياجاتهم الخاصة والعامة، مثل التدريب والتعليم، مما يجعلهم أكثر كفاءة وقدرة. الإلمام بالعمل: يكون ملماً بعمله ويرغب في نجاحه من خلال العاملين. التحفيز: يعمل على تحفيز العاملين معنوياً ومادياً عبر تفويضهم وتكليفهم بالمهام لاكتشاف قدراتهم. تقليل التدخل: يقلل من التدخل في العمل اليومي رغم حرصه ومتابعته بحكم مسؤوليته، ولا يتدخل إلا عند حدوث مشكلات. تطوير القيادات: يعمل على إيجاد قيادات يحتاج إليها في المؤسسة بجانبه، وذلك لثقته في نفسه والعاملين معه. (هلال، ٢٠٢١).

أبعاد القيادة التحويلية

النموذج الذي يعتمد عليه القائد التحويلي يُعتبر أكثر واقعية وفعالية في التطبيق. من بين الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية، يبرز الجاذبية الشخصية : كأحد هذه الأبعاد الجوهرية. في جوهره، يُعدُّ الجاذبية الشخصية سمة أساسية يجب أن يتحلَّى بها القائد التحويلي. يشير هذا البعد إلى القدرة على إلهام وتحفيز الأتباع من خلال شخصية القائد وجاذبيته الشخصية، القادة الذين يمتلكون جاذبية شخصية قادرون على جذب الآخرين إليهم وتعزيز التزامهم ورغبتهم في تحقيق الأهداف المشتركة. الجاذبية الشخصية في القيادة التحويلية تتضمن القدرة على التواصل بفعالية، عرض رؤية ملهمة، وإظهار الثقة والحماسة. القائد الكاريزمي يستخدم هذه الصفات لجعل الأتباع يشعرون بالارتباط العاطفي بالهدف والرؤية التي يسعى لتحقيقها، مما يزيد من حماسهم واندماجهم في العمل. (Northouse، 2018).

يستند القادة التحويليون إلى تقديم نموذج يُحتذى به لتحقيق نتائج إيجابية. فهم يولون اهتماماً كبيراً بالعاملين، ويعملون على تطوير رؤية جديدة لتكون نموذجاً للسلوك. عندما يحظى القائد باحترام وإعجاب مرؤوسيه، فإن ذلك يدفعهم إلى الاقتداء به (الفياض، 1995). يحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كنماذج أو رموز للدور الذي يشغلونه، حيث ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم. نتيجة لذلك، يظهر مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، وتُعزز سلوكيات القائد وممارساته، التي تُظهر حرصه على المصالح العامة، تأثيره في العاملين معه (Word، 2008). تعتبر الدافعية الإلهامية : بُعداً أساسياً في القيادة التحويلية، حيث تعكس سلوكيات القائد التي تحفز العاملين على التحدي والعمل بحماس لتحقيق أفضل النتائج. القائد التحويلي يحفز العاملين على الإندفاع ويعمل بجد من أجلهم، ويعزز فاعليتهم من خلال استلهم القيم، مما يجعله أكثر فاعلية في تحفيز الموظفين لتقديم الأفكار المتميزة (الفياض، 1995).

الإثارة الذهنية : تُعد أيضاً بُعداً هاماً، حيث تنبثق من العصف الذهني المستمر الذي يقوم به القائد التحويلي بهدف التطوير. يركز القائد التحويلي على تحقيق الاستثارة الذهنية لمرؤوسيه، وتحفيزهم لتقديم حلول إبداعية. تشدد هذه الخاصية على بحث القائد عن أفكار جديدة من خلال إثارة النقاش وتعريف المشاكل، وتحفيز التابعين على تقديم حلول مبتكرة، مما يساهم في تطوير الإبداع والملكية الفكرية لتحقيق الأفضل. جوهر الإثارة الفكرية يكمن في قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه، وجعلهم يتصدون للمشاكل بطرق جديدة وتعلم كيفية مواجهة الصعوبات (Bass، 1994).

تُعد الاستثارة الذهنية ضرورية، خاصة عندما تكون خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، وفي الحالات التي يكون فيها معظم العاملين متعلمين تعليماً عالياً. يتمتع القادة التحويليون بقدرة على تحمل الأخطاء، من خلال تشجيع العاملين على معرفة المشكلات وتقديم الحلول بدلاً من التركيز على الأخطاء. يشير سيميك (1998) إلى أن الأفكار الجديدة والمبتكرة التي يقدمها الموظفون قد تختلف عن أفكار القائد، مما يبرز أهمية الجهود الإبداعية التي يبذلها القائد في استثارة الفكر وتطويره (آل عريقي، 222).

الاعتبارات الفردية: تشكل بُعداً مهماً في القيادة التحويلية، حيث يعكس اهتمام القائد بمرؤوسيه وفهمه لمبدأ الفروق الفردية. يتعامل القائد مع كل موظف وفقاً لاحتياجاته الخاصة ويعمل على تدريبه وتوجيهه لتحقيق النمو. يتضمن هذا البُعد اهتمام القائد بمشاعر مرؤوسيه من خلال التشجيع والإرشاد والنصح والاستماع إليهم، وتلبية احتياجاتهم وإنجازاتهم عبر استراتيجيات التقدير والإطراء والتواصل المباشر. (Bass، 1994).

يهتم القادة التحويليون بتنمية مرؤوسيههم وتوفير بيئة عمل تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية. يتم تعيين وترقية العاملين بهدف التأكيد على تقديرهم بدلاً من المساءلة والعقاب، مما يكسبهم حب العاملين واحترامهم. يتجاوز دور القائد التحويلي ذلك إلى رفع الروح المعنوية للعمال وخلق فرص جديدة للإبداع من خلال التدريب والتطوير المستمر (عباس، 2232).

كيرك بريد (Kirk Bride) يرى أن هناك عدة مؤشرات تتعلق بالاعتبارات الفردية، من أبرزها:

- إدراك الفروق المتعلقة بنواحي القوة والضعف لدى الأفراد.
 - الاستماع الفعال للمرؤوسين.
 - تشجيع تبادل وجهات النظر بين المرؤوسين.
 - الترويج لفكرة تطوير الذات (أحمد الرقب، 2010، ص 18).
- من هنا، يتضح أن هذا البعد يظهر من خلال اهتمام القائد بالمرؤوسين وحرصه على تلبية احتياجاتهم والاستماع إليهم. كما يعاملهم باهتمام وتقدير، ويظهر دعمه وإعجابه بإنجازاتهم مع مراعاة الفروق الفردية بينهم. وقد قام أحمد الرقب (2010) بتلخيص السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة التي يقوم عليها كل بعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (١) : يوضح سمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة
التأثير المثالي (الكاريزما)	. الرؤية . . الثقة . . الاحترام . . الصدق . . مشاركة المخاطر .
	. التكامل . . القوة .
التحفيز الإلهامي	. الحماس . . الاتصالات . . الالتزام بالأهداف . . الرؤية . . النصيح والإقناع .
الاستثارة الفكرية	. العقلانية . . حل المشكلات . . الإبداع . . التعزيز .
الاعتبارات الفكرية	. الاهتمام الشخصي . - المساواة . . المتابعة . . الاستماع . . التمكين .

المصدر: (أحمد الرقب، 2010، ص19)

التمكين : هو بُعد أساسي من أبعاد القيادة التحويلية، وقد أضافه (Rafferty & Griffin 2004) و Avolio et al (1999) إلى نماذج القيادة التحويلية. الفكرة الرئيسية للتمكين هي تفويض سلطة اتخاذ القرار للموظفين في الصفوف الأمامية، مما يمكنهم من الاستجابة بشكل مباشر لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. يتطلب التمكين الانتقال من النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه فقط إلى نموذج يؤمن بالمشاركة والتشاور. القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحقيق الرؤية والمحافظة عليها، من خلال تقديم رؤية واضحة للمستقبل وتعزيز سلوكيات تحفز الفاعلية الذاتية للعاملين (الغزالي، 2232). (الناشر مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢٠٢٢).

اتعددت الآراء والرؤى بين الباحثين بشأن أبعاد القيادة التحويلية، مما أدى إلى تباين كبير في تحديد هذه الأبعاد. فقد قصر بعض الباحثين أبعاد القيادة التحويلية على تأثير وتحفيز محددين، بينما اقترح آخرون أبعاداً متنوعة ومتعددة. بناءً على ذلك، تم تحديد الأبعاد الأساسية اللازمة لنجاح القيادة التحويلية كما يلي:

التأثير المثالي: يُعتبر التأثير المثالي البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية. يتجسد هذا البعد في كون القائد نموذجاً يُحتذى به، مما يجعله يحظى بإعجاب واحترام التابعين ويولد الثقة لديه.

التحفيز: يتعلق هذا البعد بقدرة القائد على تحفيز التابعين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

الترابط: يشير إلى قدرة القائد على بناء علاقات قوية ومترابطة مع التابعين، مما يعزز من فعالية القيادة التحويلية.

التحدي: يتضمن قدرة القائد على مواجهة الوضع الراهن وتوجيه التابعين نحو تحقيق الابتكار والتغيير.

وفقاً لرأي دافت (2000)، لتمكين القيادة التحويلية من إنجاز مهامها بفعالية، يجب توافر الأبعاد التالية:

ابتكار رؤية حقيقية وواضحة: يجب على القائد تقديم رؤية واضحة ومبتكرة لضمان التزام كافة العاملين بها واعتمادهم لها.

قدرة القائد على تحقيق الابتكار: ينبغي للقائد أن يكون قادراً على تحقيق الابتكارات المستهدفة والأهداف المرسومة.

بناء ثقافة تقبل التغيير: يجب على القائد العمل على بناء ثقافة تدعم التغيير وتؤمن به بشكل كامل.

قدم باس (2002) نموذجاً كمقياس للقيادة التحويلية استناداً إلى توجهات بيرنز (1988)، ويُعتبر هذا النموذج أكثر واقعية وتفصيلاً في تطبيق الأبعاد المذكورة.

أهمية القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية

تُعد القيادة التحويلية من أنواع القيادة التي تؤثر بشكل كبير على الإدارة المدرسية. ويمكن الفارق بينها وبين أنواع القيادة الأخرى في قدرتها على تحفيز الأفراد على التفكير في المستقبل والتخطيط له. ومن أبرز جوانب أهميتها ما يلي:

1. تحسين مستوى أداء الهيئة التعليمية لتحقيق أهدافها.
2. السعي المستمر لتنمية وتطوير أداء العاملين داخل المدرسة.
3. تعزيز ثقة الهيئة التعليمية بأنفسهم من خلال تأدية واجباتهم على أكمل وجه.

4. مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، خاصة مع ظهور طرق وتقنيات جديدة في عملية التعليم والإدارة.
5. تشجيع الهيئة التعليمية على الابتكار والاختراع في مجالات المعرفة والتقنية الرقمية الحديثة.
6. التأثير في تغيير ثقافة المنظمة ووضع معايير أداء متكاملة تجعلها قادرة على الاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية (العلي، 2013).

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية تساهم في إلهام الهيئة التعليمية وبث روح الحماس في نفوسهم، مما يدفعهم للبحث عن المعلومات الجديدة وتطبيقها بشكل صحيح وملائم، بما يساهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها. (الزبيدي، ٢٠٢٠).

يعتبر النص الذي قدمته ذا أهمية كبيرة في توضيح أهمية القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية. سأقوم الآن بإعادة صياغة النص لتكون اللغة أكثر سلاسة وترابطاً:

تلعب القيادة التحويلية دوراً حيوياً في إحداث تغييرات تنظيمية تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. يسعى القائد التحويلي إلى رفع مستوى موظفيه وتشجيعهم على التطوير الذاتي وتنمية مهاراتهم، مما يعزز من قدرة المؤسسة على النمو والتطور (Sani & Maharani, 2012). القادة التحويليون يشجعون موظفيهم على التمسك بالقيم الأخلاقية، ويحفزونهم على التفكير في حلول مبتكرة للمشكلات، ويؤثرون فيهم من خلال إدارة مبصرة ومنظمة. وهكذا، تظهر أهمية القيادة التحويلية في إبراز القيادات التي تتحمل المسؤوليات وتكون موضع ثقة وتكليف (عبد الهادي، 2016).

تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير المستمرين داخل المنظمة لمواكبة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية. لتحقيق ذلك، يجب على القيادة التحويلية القيام بثلاث مهام أساسية (الغزالي، 2012):

1. توليد رؤية متجددة للمستقبل تشمل جميع أجزاء المؤسسة.
 2. تحقيق قبول جماعي من قبل المعنيين في المنظمة لكل ما هو جديد.
 3. توفير جميع الموارد اللازمة لإحداث التغيير، سواء كانت تقنية، مالية، تسويقية، أو إدارية.
- تتجلى أهمية القيادة التحويلية فيما يلي:
- تفويض السلطة: القيادة التحويلية لا تحتكر السلطة، بل تعمل على تمكين الأفراد وتطوير مهاراتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم. كما تسعى لتكوين فرق عمل تعتمد على نفسها (بو طرفة، 2016).
- دعم القيم المؤسسية: تضع القيادة التحويلية قيماً جديدة وتساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة، مما يجعلها قادرة على الاستجابة بفعالية للتغيرات الداخلية والخارجية (الزغبى، 2013).
- تحسين الأداء التنظيمي: تساهم القيادة التحويلية في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة، مما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع تغيرات مناخ العمل واحتياجات الموظفين والعملاء (حسن، 2016).
- تعزيز الدافعية: القيادة التحويلية تنشر الحماس والدافعية بين جميع أعضاء المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل جهد إضافي لتحقيق التغييرات المطلوبة (ابن عواد، 2012).
- تحمل المسؤولية الأخلاقية: تعتبر القيادة التحويلية المسؤولية الأخلاقية عنصراً أساسياً في تحفيز الموظفين على العمل بما يتجاوز مصالحهم الشخصية، لصالح الجماعة أو المؤسسة ككل. وهذا يعزز من التعاون داخل المؤسسة (بو طرفة، 2016). (هلال، ٢٠٢١).

فوائد القيادة التحويلية

يحقق تطبيق أسلوب القيادة التحويلية فوائد متعددة للمنظمات والأفراد على حد سواء. من بين هذه الفوائد:

1. تعزيز السلوك الأخلاقي: يعمل قادة المنظمات بشكل أخلاقي لتحديد معايير عالية لأنفسهم وللآخرين. كما يقومون بشكل مستمر بتعزيز الذات والنمو الشخصي، مما يساهم في تحسين الأداء الأخلاقي للمنظمة ككل (Hardison, 2020).
 2. دعم المتابعين: تساهم القيادة التحويلية في تقديم الدعم والتشجيع والخبرات التنموية للمتابعين. يركز القادة التحويليون على تلبية احتياجات المتابعين وتعزيز مهاراتهم، مما يساعدهم على تحقيق النجاح والنمو المهني (Bass, 1990).
 3. تحفيز التميز: توفر القيادة التحويلية أهدافاً مفصلة ومفهومة، وتلهم الأفراد لتحقيق أداء أعلى من خلال تحفيزهم وتوجيههم لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. يعمل القادة على تحريك المتابعين نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء والابتكار (Freeborough, 2020).
 4. زيادة الالتزام التنظيمي: يساهم أسلوب القيادة التحويلية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي. خلال التغييرات المفاجئة في بيئات العمل، مثل الأزمات أو التحديات العالمية مثل جائحة COVID-19، يشجع القادة التحويليون الموظفين على الالتزام بالعمل والتكيف مع التغييرات بشكل فعال، مما يعزز الالتزام التنظيمي ويقلل من مقاومة التغيير (Hardison, 2020).
- تتضح من هذه الفوائد أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، وتعزيز الالتزام الأخلاقي والالتزام الموظفين، بالإضافة إلى دعم النمو والتطوير المهني. (سالم و اخرون ،٢٠٢٢).
- اهداف القيادة التحويلية في المؤسسة التربوية
- حدد ليثوود (1990) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية في المدارس، والتي ينبغي على مدير المدرسة الالتزام بها. أولاً، يجب على مدير المدرسة العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية وتعزيز التعاون بين المدرسين. يتطلب ذلك وضع أهداف تعاونية يسعى فريق العمل إلى تحقيقها، مع تقليل عزلة المعلم وتعزيز العمل الجماعي. من الضروري أيضاً استخدام آليات روتينية لدعم وتأكيد التغييرات الثقافية في المدرسة، وتعزيز الاتصال الفعال بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية السائدة. إضافة إلى ذلك، ينبغي لمشاركة القيادة مع الآخرين، من خلال تفويض السلطة لفرق العمل القادرة على تحسين وتطوير البيئة التعليمية.
- ثانياً، يجب على مدير المدرسة مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم بطريقة أكثر فعالية. يتضمن ذلك تشجيع المشاركة بين العاملين والمديرين لتفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة ورؤى متنوعة، وضمان توضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية المتعلقة بالمشكلة خلال الاجتماعات.
- بهذا الشكل، يساهم مدير المدرسة في تعزيز التعاون، تحسين معالجة المشكلات، ودعم تحقيق ثقافة مهنية إيجابية تعزز من تطوير الأداء التعليمي والإداري.
- تعزيز تنمية المعلم يتطلب دفع المعلمين نحو تبني مجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، مما يساهم في رفع دافعيتهم. يتم تسهيل هذه العملية عندما يرتبط المعلمون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة، ويشعرون بالالتزام القوي تجاهها.
- من خلال هذا النهج، يتضح أن الأهداف تركز على دور المعلم، حيث تعزز مبدأ المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المدرسة. كما تساهم في تنمية مهارات المعلمين وتعزيزها، من خلال منحهم دوراً إيجابياً في حل المشكلات المدرسية. يهدف ذلك إلى تحقيق إصلاح مدرسي فعال والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها. (الذبياني & منى ،٢٠١٥).

خصائص مديرة الثانوية كقائدة تحويلية

وفقًا لما ذكره تيكي وديفانا (1986)، يتميز القادة التحويليون بمجموعة من الخصائص التي تميزهم عن غيرهم، ومنها:

- الاستعداد للتغيير: يعتبر القائد التحويلي نفسه عنصرًا فعالاً في تحقيق التغيير ويسعى دائماً لإحداثه.
- الشجاعة والقدرة على مواجهة المخاطر: يتسم القائد التحويلي بالشجاعة ويستطيع التعامل مع التحديات والمقاومة المتوقعة.

- تمكين الموظفين: يؤمن القائد التحويلي بإمكانات مرؤوسيه ويعمل على تمكينهم ومنحهم الثقة والصلاحيات.
- التعلم من الأخطاء: لديه إيمان بفرص التعلم من أخطائه وأخطاء الآخرين.
- القدرة على التكيف: يمتلك القدرة العالية على التكيف مع مختلف الأوضاع.
- الرؤية المستقبلية: لديه رؤية واضحة للمستقبل.

ورغم الأهمية الكبيرة التي يلعبها مدير الثانوية كقائد تحويلي في تعزيز القيم والثقافات في المؤسسة التعليمية، إلا أنه لا يستطيع أداء هذا الدور بفعالية إلا إذا أظهر مجموعة من المهارات والخصائص الشخصية التي تمكنه من صياغة القيم والأهداف داخل مؤسسته (حارب الحراصي، 2017، ص 25).

لكي يتمكن القائد التحويلي من قيادة المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الأفضل، يجب أن تتوفر لديه الخصائص التالية:

- أ - الرؤية المستقبلية: يجب أن يمتلك القائد رؤية مستقبلية واضحة وموجهة، تمكنه من بناء خطة هادفة للمؤسسة. كما يجب أن يكون قادرًا على تحفيز وإلهام مرؤوسيه لاعتناق هذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها.
 - ب - القدرة على تحقيق نقلة حضارية: يتمتع القائد التحويلي بثقة عالية ونشاط دائم، وشخصية ذات حضور قوي. هذه السمات تساعد على إحداث تغييرات حضارية في المؤسسة ونقل أفرادها إلى مستوى جديد من الأداء والتطور.
 - ج - الإنتاجية العالية: باعتباره مصدر طاقة وإلهام، يسعى القائد التحويلي دائماً إلى تلبية احتياجات واهتمامات مرؤوسيه. يهدف إلى رفع مستوى إنتاجيتهم إلى مستويات تفوق التوقعات، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- توافر هذه الخصائص يمكن القائد التحويلي من تحقيق نتائج ملموسة وإحداث تأثير إيجابي كبير في المؤسسة التعليمية.

الخصائص المميزة للقائد التحويلي:

- د - المصداقية: يتميز القائد التحويلي بالاستقامة والنزاهة. فهو شخص محب للتغيير والمخاطرة، ويرفض الاستقرار الذي يعتبره عائقاً للتطوير. هذه المصداقية تعزز إيمان التابعين بأهدافه وتوجهاته (القبلي والعمراني، 1438هـ، ص 35).

وتضيف سناء عيسى (2008) خصائص أخرى للقائد التحويلي في المؤسسة التعليمية:

- النشاط البدني والحضور الواضح: يجب أن يكون القائد نشيطاً بدنياً ويظهر حضوره بشكل واضح في المؤسسة، حيث يمكنه تقديم المساعدة للعاملين والمشاركة في حل مشاكلهم.

- وكيل التغيير: يعتبر القائد التحويلي نفسه وكيلاً للتغيير، وهدفه الأساسي هو التميز وإحداث تحسن في وضع المؤسسة.
- تحقيق أفضل النتائج: يسعى القائد التحويلي إلى تحقيق نتائج تتجاوز الأهداف المتوقعة من مرؤوسيه ومن المؤسسة.
- التعامل مع المواقف المعقدة: يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة بفعالية.
- نقلة حضارية: يهدف القائد التحويلي إلى تحقيق نقلة حضارية من خلال ثقته الذاتية العالية ووعيه الخالي من الصراعات (سواء عيسى، 2008، ص32).

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل نظرية القيادة التحويلية، وبدأنا بمفهوم القيادة كعملية تأثير يقوم بها شخص لقيادة جماعة لتحقيق مجموعة من الأهداف. استعرضنا أهم النظريات المرتبطة بالقيادة، مثل نظرية السمات، نظرية الرجل العظيم، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية، والنظرية التبادلية. ثم تطرقنا بتفصيل إلى نظرية القيادة التحويلية التي تُعتبر الأنسب للإدارة المدرسية في الوقت الراهن، حيث تركز على رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة وتحقيق الأهداف بما يتناسب مع جميع فئات المؤسسة. كما ناقشنا أبعاد هذه النظرية، وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية، بالإضافة إلى أهمية القيادة التحويلية في إدارة المؤسسة التعليمية وخصائص مدير الثانوية كقائد تحويلي. (قوادرية و اخرون ، ٢٠٢٠).

2.3. المتغير التابع (رضا المعلمين)

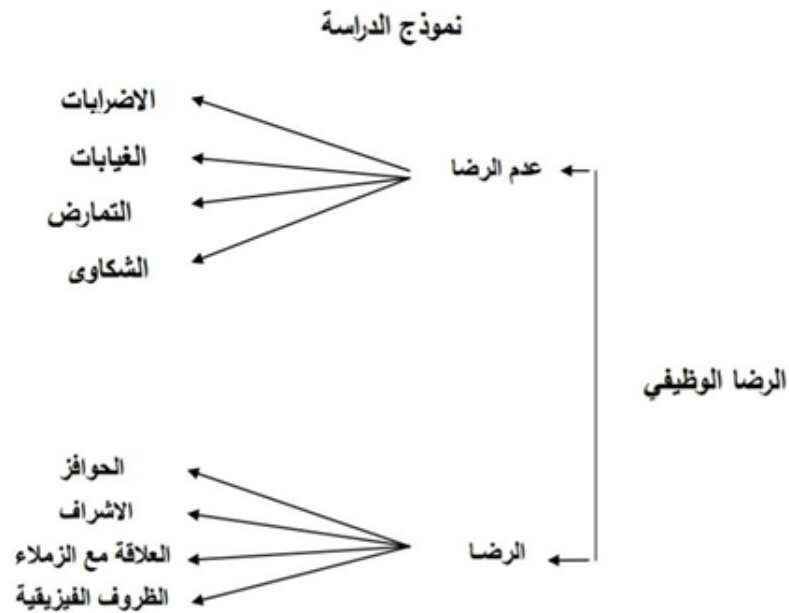
توضح دراستنا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي هو عنصر ذاتي يعكس الشعور الإيجابي الذي يعزز دافعية الفرد في عمله. يشمل هذا العنصر عدة جوانب مثل الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، ونمط الإشراف. كما يتبين أن التفسير النظري للرضا الوظيفي لا يتفق دائماً على تفسير موحد بسبب تنوع الزوايا التي يتم النظر منها. وقد أظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببعض نتائج العمل.

أصبح الرضا الوظيفي من المواضيع المحورية في القطاع التعليمي، حيث يؤثر بشكل كبير على نجاح المؤسسات التعليمية. تشير الدراسات إلى أن رضا المعلمين عن وظائفهم يلعب دوراً أساسياً في تحسين جودة التعليم وكفاءة الأداء.

في المؤسسات التعليمية، يكون الرضا الوظيفي عنصراً حاسماً لرفع مستويات الأداء والإنتاجية. المعلمون الراضون عن عملهم يميلون إلى تقديم تعليم أفضل، مما ينعكس إيجاباً على تحصيل الطلاب وتقدمهم الأكاديمي. كما يساهم الرضا الوظيفي في تحسين العلاقات بين المعلمين والإدارة، وكذلك بين المعلمين والطلاب، مما يعزز بيئة التعليم ويشجع على تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر فعالية.

بالتالي، يُعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح العملية التعليمية، حيث يؤثر على جودة التعليم والأداء الأكاديمي بشكل مباشر. الاستثمار في تعزيز رضا المعلمين يساهم في تحسين نتائج التعليم وبناء بيئة تعليمية إيجابية ومثمرة. (زقلوي و اخرون ، ٢٠١٩).

الشكل (٣): نموذج الرضا الوظيفي



تعريف الرضا الوظيفي

أصبح مفهوم الرضا الوظيفي محل اهتمام كبير منذ مطلع القرن العشرين، حيث تم الربط بينه وبين الشعور بالراحة النفسية في العمل (العجوري، 2012). الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يعتمد على طبيعة العمل وتوقعات الموظف من وظيفته (إسماعيل والرشيدي، 2020). يُفهم الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من الظروف النفسية، الفسيولوجية، والبيئية التنظيمية التي تحيط بالموظف، والتي تؤثر على روحه المعنوية ودافعيته. هذا الشعور بالرضا يتجلى في الاستعداد للمساهمة والمشاركة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها (الدرع، 2020).

عرف العيوقبي (2016) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة مشاعر الفرد تجاه عمله نتيجة للدرجة التي يلبي بها العمل احتياجاته المختلفة، ويعبر عن مدى إقباله على العمل. كما عرف جمار (2012) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من العواطف والمشاعر التي يشعر بها الفرد تجاه مكان عمله، وهو حالة من الرضا والقبول لوظيفته وما يقوم به من أعمال. وأخيرًا، أشار (Judge and Robbins 2013) إلى أن الرضا الوظيفي هو شعور إيجابي تجاه العمل ناتج عن تقييم خصائص وسمات العمل. (الألمعي & علي، ٢٠٢٠).

وفقًا لتعريف "إدوين" و"لوك"، يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته وما يحصل عليه من تلك الوظيفة." ومن جهة أخرى، يرى "أمبل" أن "الرضا يعكس مدى التوافق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والعوائد التي كان يتوقعها."

من خلال هذه التعريفات، يتضح أن الرضا الوظيفي يرتبط بعدة أبعاد؛ فقد يرى البعض أنه مرتبط بطموحات الفرد ورغباته وتوقعاته، بينما يعتقد آخرون أنه مرتبط بقدرات الفرد ومؤهلاته العملية. كما يرى البعض أن الرضا الوظيفي يتأثر بالحاجات والدوافع والتحفيز، وهكذا تختلف الآراء باختلاف موضوع البحث والفكرة التي ينطلق منها الباحث. وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه نتاج لمجموعة من المكونات النفسية والاجتماعية للفرد، متداخلة مع المحفزات المادية والمعنوية المستمدة من بيئة العمل، والتي تتجلى في سلوك الفرد الظاهر. (خالد وآخرون، ٢٠١٧).

الرضا الوظيفي يُعرّف بلغة القاموس على أنه اختيار الشخص واعتقاده بملاءمة شيء ما، ويعني أن يكون الشخص راضيًا بخصوص أمر معين، عكس السخط. وفقًا ل(عبد المجيد، 2018).

فإن الرضا الوظيفي في المجال التعليمي يتجلى في شعور المعلمين في المرحلة الثانوية بالرضا عن عملهم داخل المؤسسة التعليمية، ويُعبّرون عن هذا الشعور من خلال سلوكياتهم وأفعالهم. هذا الرضا ينعكس إيجابيًا على أدائهم الوظيفي. يعكس تحليل إجابات أفراد العينة على الاستبانة المتعلقة بنمط الإدارة وتأثيره على رضا المعلم الوظيفي مدى تأثير الأسلوب الإداري للمدير على مستوى الرضا الوظيفي للمعلم. (عمر، ٢٠٢٤).

وعرفه الشرايدة (٢٠١٨) بأنه: الرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه العمل الذي يشغله حاليًا. قد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية. (الصرايرة و آخرون، ٢٠٢٢).

تعددت التعريفات المتعلقة بالرضا الوظيفي، حيث يركز كل تعريف على جانب معين من هذا المفهوم. قد يكون هذا التعدد والاختلاف في التعريفات ناتجًا عن ارتباط الرضا الوظيفي بعوامل نفسية واجتماعية ومادية تختلف باختلاف الموظف والمنظمة.

عرف Lock الرضا الوظيفي على أنه الحالة العاطفية الممتعة التي تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته. بينما يشير تعريف آخر إلى أنه رد فعل عاطفي تجاه الوظيفة ناتج عن مقارنة بين توقعات الموظف وما يدركه فعليًا. تركز هذه التعريفات على المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها الفرد عند شعوره بالرضا عن وظيفته.

من جهة أخرى، عرف Hoppock الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من العوامل النفسية والفسولوجية التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا عن وظيفته. بينما يرى Spector أن الرضا الوظيفي هو مقياس لشعور الفرد تجاه الوظيفة وجوانبها المختلفة، مما يعني قياس مدى إعجاب أو عدم إعجاب الفرد بالوظيفة. وتم تعريف الرضا الوظيفي أيضاً على أنه مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته، والتي يمكن أن تتراوح بين الرضا الشديد وعدم الرضا، بحيث يتأثر الفرد بمواقف مختلفة تجاه خصائص الوظيفة مثل الأجور ونوع العمل والزملاء والمشرفين.

بناءً على هذه التعريفات، يمكننا استنتاج أن الرضا الوظيفي هو مفهوم نسبي يختلف من موظف لآخر. فهو يعبر عن الحالة العاطفية الناتجة عن تقييم شامل للوظيفة، ويتأثر بمختلف العوامل النفسية والاجتماعية والمادية المرتبطة بها، بما في ذلك بيئة العمل وخصائص الوظيفة. (كنتاوي & تيشات، ٢٠٢٢).

عناصر الرضا الوظيفي

العناصر التنفيذية: تحديد متطلبات إنجاز العمل: يشمل القدرة على تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإتمام العمل، وتنفيذه بفعالية وفقاً للموارد التي تم تحديدها.

تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني: القدرة على تحديد خطوات العمل ووضع برنامج زمني يراعي أولوية التنفيذ، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

التغلب على صعوبات العمل: القدرة على تحديد أبعاد المشكلات التي تعترض سير العمل بدقة، والتعامل مع المشاكل اليومية والطارئة بشكل سليم وموضوعي.

تنفيذ العمل بشكل سليم: المهارة في تنفيذ العمل وفق الإجراءات المحددة وبجودة عالية.

إنجاز العمل في الوقت المحدد: الالتزام بإتمام العمل ضمن الإطار الزمني المحدد.

المراجعة والتدقيق: القدرة على مراجعة العمل بشكل نهائي للتأكد من مطابقته للتعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.

ثانياً: العناصر الأكاديمية:

المعرفة بنظم العمل وإجراءاته: فهم شامل لنظم العمل المتبعة وإجراءاتها.

المعرفة بأهداف ومهام العمل: إدراك دقيق للأهداف والمهام المحددة للعمل.

المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل: الاطلاع على الأسس والمفاهيم الفنية الضرورية لأداء العمل بفعالية.

ثالثاً: العناصر التطويرية:

المتابعة لما يستجد في مجال العمل: متابعة التطورات والابتكارات الجديدة في مجال العمل.

تقديم الأفكار والمقترحات: القدرة على تقديم أفكار ومقترحات تطويرية تسهم في تحسين الأداء.
إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى: الاستعداد لتولي مهام ومسؤوليات إضافية.
المشاركة الفعالة في الاجتماعات: الانخراط بفاعلية في الاجتماعات والمساهمة بآراء بناءة.
تقبل التوجيهات: الاستعداد لتقبل الملاحظات والتوجيهات والعمل على تحسين الأداء بناءً عليها.
رابعاً: العناصر الأخلاقية:

المحافظة على أوقات الدوام: الالتزام بمواعيد العمل المحددة.
القدرة على الحوار وعرض الرأي: إظهار مهارات التواصل والقدرة على تقديم الرأي بوضوح واحترام.
الاهتمام بالمظهر: الحفاظ على مظهر لائق ومهني.
تقدير المسؤولية: إدراك أهمية المسؤولية والعمل على تلبية متطلباتها.
حسن التصرف: التصرف بشكل مهني وأخلاقي في جميع المواقف.
خامساً: العناصر الاجتماعية:

العلاقة مع الرؤساء: بناء علاقات إيجابية وفعالة مع الرؤساء.
العلاقة مع الزملاء: التعاون والتفاعل بشكل إيجابي مع الزملاء.
العلاقة مع المراجعين: التعامل مع المراجعين بلباقة واحترام.
القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين: إنشاء والحفاظ على اتصالات عمل قوية وفعالة مع الأطراف المختلفة. (بن عبيلة و اخرون ،٢٠١٧).

أنواع الرضا الوظيفي

يقسم الرضا الوظيفي الى نوعين :

1. الرضا الوظيفي العام: الرضا الوظيفي العام هو التوجه العام للفرد نحو عمله. يعبر عن مدى رضا الشخص بشكل عام عن عمله، وقد يكون راضياً أو غير راضٍ حسب تقييمه للعوامل المختلفة المتعلقة بالعمل.

الرضا الوظيفي العام يمثل محصلة لعوامل فرعية متعددة، حيث يمكننا تحديد درجة الرضا العام بناءً على تقييم درجات رضا الفرد عن مختلف جوانب العمل التي يتعامل معها.

العلاقة بين الرضا العام والعوامل الفرعية: يمكن تصور العلاقة بين الرضا العام والعوامل الفرعية على النحو التالي: الرضا العام = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن نمط الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن الظروف الفيزيائية للعمل.

2.1. الرضا النوعي: الرضا النوعي هو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب العمل. على سبيل المثال، قد يكون الموظف راضيًا عن العائد المادي لكنه غير راضٍ عن نوعية الإشراف أو ظروف العمل، مثل الرعاية الصحية، أساليب الاتصال داخل المنظمة، أو غيرها من العوامل.

علاقة الرضا النوعي بالرضا العام: تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى أن رضا الفرد عن جانب معين من العمل قد يرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى. هذا يعني أن الرضا عن جانب محدد قد يؤثر على الرضا العام عن العمل بشكل عام. كما يثبت "فروست" أن درجات الرضا عن الجوانب المختلفة من العمل قد تكون مترابطة، حيث أن العمل الذي يوفر مزايا معينة في جانب معين قد يساهم أيضًا في تقديم مزايا في جوانب أخرى. على سبيل المثال، الإشباع التي توفرها الوظيفة قد تكون مرتبطة بالعائد المالي، ظروف العمل الأفضل، أو محتوى العمل الأكثر إثارة.

إثارة الرضا: تعتبر الإثارة من أكبر العوامل التي توفر رضا الأفراد في الوظائف داخل المنظمة. يمكن أن تختلف درجات رضا الأفراد حسب مستوياتهم الوظيفية واهتماماتهم الشخصية، حيث يرتبط رضا الأشخاص عن جانب معين من العمل بدرجة رضاهم عن الجوانب الأخرى.

التوافق بين جوانب العمل: يظهر أن هناك توافقًا بين درجة رضا الأفراد عن جانب معين من جوانب العمل ورضاهم عن جوانب أخرى. بمعنى آخر، الرضا في مجال محدد قد يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الرضا العام عن العمل في مجالات أخرى. (بن يوب & لبيب، 2019).

أهمية الرضا الوظيفي

أوضح Vivek و Vijayakumar (2016) أن الرضا الوظيفي له دور كبير في تعزيز دوافع العاملين، زيادة الثقة في مكان العمل، وتحسين الشعور بالإنجاز. كما يساهم الرضا الوظيفي في تحسين جودة العمل والربحية.

- تحسين الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية العاملين (Ažić، 2017).

- انخفاض معدل دوران العاملين مما يقلل من تكاليف استبدال الموظفين (Tanova and Nadiri، 2010).

- رفع الروح المعنوية وتعزيز التعاون بين العاملين.

- تقليل معدلات الغياب مما يساهم في استمرارية العمل وانتظامه (العجوري، 2012).

- تنمية السلوك الإبداعي وزيادة الارتباط بالعمل. - تحسين اتجاهات العاملين تجاه المنظمة وزيادة الثقة التنظيمية (al et Tsai، 2010).

أشار خير الله (2016) والعيقوبى (2016) إلى أن عدة عوامل تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، بما في ذلك العدالة التنظيمية، وساعات العمل، ونظم الاتصالات الإدارية، وأهمية العمل، وعدد سنوات الخبرة، والجنس، ودوافع الفرد، وتجهيزات مكان العمل، ومهام الوظيفة، والأمان الوظيفي، وفرص الترقية.

كما أضاف العجوري (2012) أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يشعر الموظف بأن وظيفته تتوافق مع طموحاته وتوفر الاستقرار الوظيفي، وتتيح قيمة للوظيفة، وتخلق مناخًا تنظيميًا جيدًا. بالإضافة إلى ذلك، فإن علاقات العمل الجيدة، والشعور بالإنجاز الشخصي، والتدريب، واكتساب مهارات وخبرات جديدة تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق هذا الرضا.

وأشار (al et Cruz Santa 2014) إلى أن التطور الوظيفي، والمكافآت والحوافز، والاستقرار الوظيفي، وبيئة العمل تلعب أيضًا دورًا هامًا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صناعة الضيافة. (الألمعي & علي، ٢٠٢٠).

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الأفراد، المؤسسات، والمجتمع. وفيما يلي توضيح لأهمية الرضا الوظيفي في كل من هذه السياقات:

1. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد:

زيادة الثقة بالنفس والطموح: يساعد الرضا الوظيفي على تعزيز الثقة بالنفس والطموح لدى الفرد في المنظمة.

إشباع الحاجات الشخصية: يساهم الرضا الوظيفي في إشباع الحاجات الشخصية للفرد، مما يساعده على تحقيق مستوى الطموح الخاص به.

التقليل من الضغوطات: يساهم الرضا الوظيفي في تقليل الضغوطات المترابطة على الفرد.

رفع الروح المعنوية: يعزز الرضا الوظيفي من الروح المعنوية للأفراد، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وتقليل مستوى الصراعات.

القدرة على التكيف والإبداع: يعزز الرضا الوظيفي من قدرة الأفراد على التكيف مع بيئة العمل، مما يزيد من رغبتهم في الإبداع والابتكار.

الشعور بالاحترام: يعزز الرضا الوظيفي من شعور الأفراد باحترام الذات.

٢. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

ارتفاع مستوى الولاء: يزيد رضا الأفراد عن وظائفهم من ولائهم للمؤسسة، حيث يشعرون بأن وظائفهم تلبي حاجاتهم المادية والمعنوية.

تعزيز قدرة المؤسسة: يساعد الرضا الوظيفي المؤسسة على تحقيق أهدافها والتغلب على التحديات والمنافسات. استثمار الطاقات: يساهم الرضا الوظيفي في استثمار طاقات ومواهب الأفراد بالمؤسسة لتحقيق أفضل النتائج. تحسين وتطوير المنتجات: يعزز الرضا الوظيفي من تطوير وتحسين منتجات المؤسسة، مما يساهم في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة أرباحها.

الدعم في أوقات الأزمات: يدعم الأفراد المؤسسة في أوقات الأزمات، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات التغيب والاضطرابات والشكاوى.

٣. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

ارتفاع مستوى الخدمات والكفاءة الاقتصادية: يساهم الرضا الوظيفي في رفع مستويات الخدمات والكفاءة الاقتصادية في المجتمع.

استقرار الأسرة والمجتمع: انخفاض معدلات ترك العمل يؤدي إلى استقرار الأسرة والمجتمع وتعزيز تقدمهم. تعزيز التنمية والتطوير: يعزز الرضا الوظيفي من معدلات التنمية والتطوير في المجتمع. (بن يوب & لبيض، 2019).

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى فئات مختلفة:

العوامل الشخصية: تشمل هذه العوامل الخصائص الفردية مثل العمر، الجنس، المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة في العمل. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الحالة النفسية والعاطفية للفرد، مثل القلق والإحباط، دورًا كبيرًا في مستوى الرضا الوظيفي. فقد وجد (Hoppk 1966) أن العمال الراضين يكونون عادة أكثر توازنًا ومرونة وأقل تأثرًا بالتقلبات العاطفية (المشعان، 1999).

العوامل المتعلقة بالإدارة: تشمل هذه العوامل الأسلوب الإداري الذي تتبعه المؤسسة، والذي يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل. من المهم أن يكون هناك تعامل إيجابي مع الأفراد، وتوفير جو قائم على التعاون والتفاهم بين العاملين. بيئة العمل المشجعة والداعمة تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة (عامر، 2010).

أظهرت دراسة البابطين (1989) وجود علاقة إيجابية بين نمط الإدارة الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلم، بينما كانت العلاقة عكسية بين نمط الإدارة الاستبدادي ورضا المعلم.

العوامل الشخصية: تشمل العمر، الجنس، المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى الحالة النفسية والعاطفية مثل القلق والإحباط، والتي تؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا الوظيفي.

العوامل المتعلقة بالإدارة: تتعلق بأسلوب الإدارة داخل المؤسسة، حيث يلعب التفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين ووجود بيئة عمل تعاونية دورًا مهمًا في تحقيق الرضا الوظيفي.

العوامل المرتبطة بالراتب والمكافآت: تشمل العوامل المتعلقة بالراتب والمكافآت نظام التعويضات العادل، ومدى تلبية الوظيفة لاحتياجات الموظف الأساسية، وسد الالتزامات المالية.

تايلور (Taylar Fredrek) على أهمية الحوافز المادية وتأثيرها على السلوك الوظيفي، حيث تؤثر الزيادات في الرواتب والمكافآت على الرضا الوظيفي. العوامل المرتبطة بظروف العمل: تشمل العوامل البيئية مثل الإضاءة، الضوضاء، النظافة، درجة الحرارة، والرطوبة، بالإضافة إلى ساعات العمل ومدى توفر النظام. تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على راحة العامل، وبالتالي على رضاهم عن العمل. بيئة العمل غير المناسبة يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة الغياب، في حين أن ظروف العمل المثلى تعزز الرضا والإنتاجية.

العوامل المرتبطة بزملاء العمل: تلعب العلاقة مع زملاء العمل دورًا كبيرًا في تحديد مستوى رضا المعلم. يعد التواصل الاجتماعي الإيجابي بين الموظفين عنصرًا أساسيًا في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث يقضي الموظف جزءًا كبيرًا من وقته اليومي مع زملائه. التفاعل الإيجابي والتواصل الجيد مع زملاء العمل يعزز شعور الانتماء ويؤدي إلى رضا أكبر، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء والإنتاجية. تسعى المؤسسات التعليمية إلى تعزيز هذا التواصل من خلال خلق بيئة عمل مشجعة تعزز من التعاون والتفاهم بين الموظفين، مما يساهم في تحسين الرضا الوظيفي (المصري، 2014).

الإشراف والتوجيه: يؤثر مدى جودة الإشراف والتوجيه على مستوى الرضا الوظيفي بشكل كبير. يعتمد هذا التأثير على عدالة المشرف واهتمامه بالموظفين وحمائيتهم. إذا شعر الموظف بعدالة المشرف وفعاليته في دعمهم وحمائيتهم، فإن ذلك ينعكس إيجابيًا على رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم. التقدير والعدالة من قبل المشرفين يمكن أن يعزز الشعور بالانتماء ويقلل من الرغبة في مغادرة المؤسسة، حيث يؤدي الرضا الوظيفي إلى تحسين التزام الموظفين بالمؤسسة ورفع مستوى الطموح لديهم (الغيا، 2014). (الصرايرة و اخرون، ٢٠٢٢).

محتوى العمل: يمثل محتوى العمل دورًا كبيرًا في تحديد الرضا الوظيفي، حيث يمكن أن يكون هذا الرضا نوعيًا أو كميًا. بعض الأعمال تحتاج إلى دقة وسرعة تنفيذ، وقد يكون مستوى الرضا في هذه الأعمال منخفضًا مقارنة بالأعمال التي تسمح بالقيام بمهام متنوعة، وتوفر إثراء وظيفيًا وتمكن الأداء بطريقة تتناسب مع القدرات والمهارات.

بعض المنظمات تعتمد على توسيع الواجبات والأنشطة التي يقوم بها الموظفون وتكليفهم بمسؤوليات جديدة، مما يساهم في رفع معنوياتهم وتوسيع خبراتهم، وبالتالي المساهمة في تحقيق رضاهم.

يعتبر محتوى العمل من المتغيرات التي تؤثر على الرضا الوظيفي بشكل عام، ومن بين هذه المتغيرات نجد: - طبيعة أنشطة العمل. - فرص الإنجاز التي يوفرها العمل. - فرص النمو الذي يوفرها العمل.

فرص الترقية: تُعد فرص الترقية عاملاً محددًا هامًا في تأثيرها على الرضا الوظيفي. يتزايد رضا الفرد عن العمل كلما كانت طموحاته وتوقعاته بشأن الترقية أكبر من الفرص المتاحة فعليًا. بعبارة أخرى، يكون رضا الفرد أكبر عندما يحصل على ترقية غير متوقعة، بينما تكون سعادته أقل إذا لم تتحقق الترقية المتوقعة.

لا ينبغي أن تكون الترقيات على حساب أهداف المؤسسة؛ بل يجب أن تكون جزءًا من استراتيجية تهدف إلى زيادة الفعالية وتحسين الأداء والاستفادة من الخبرات بنقلها إلى مستويات أعلى. يعتمد ذلك على معايير الكفاءة والجدارة وبطريقة ديمقراطية.

نمط الإشراف: عندما يكون المدير حساساً لاحتياجات ومشاعر مرؤوسيه، فإنه يكسب ولاءهم ورضاهم عن العمل. تأثير المدير على رضا الأفراد يعتمد على الخصائص الشخصية للمدير والمرؤوسين، ودرجة تحكم المدير في الحوافز ووسائل الإشباع، ومدى تفويض السلطات والحرية وتناسبها مع قدرات المرؤوسين واستعدادهم لتحمل المسؤولية.

بالتالي، فإن النمط القيادي الديمقراطي يعزز المشاعر الإيجابية نحو العمل لأنه يوفق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

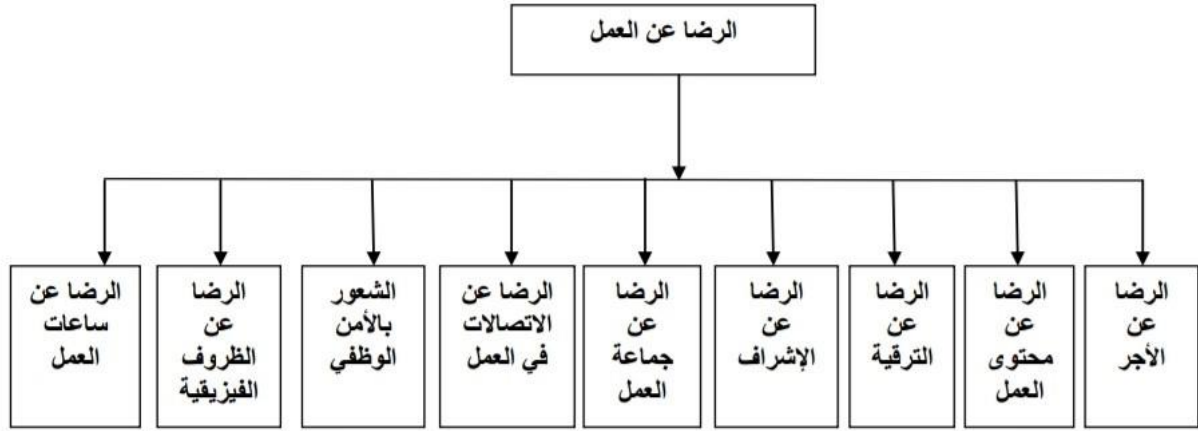
جماعة العمل: تلعب جماعة العمل دوراً كبيراً في تأثيرها على رضا العامل، سواء بشكل إيجابي أو سلبي. العلاقات النفسية والعلائقية بين الفرد وزملائه تعد من العوامل الهامة التي تحدد سلوك العامل ومستوى التزامه بالحضور. العلاقة الإيجابية مع الزملاء تلبي الحاجات الاجتماعية للعامل في بيئة العمل، وكلما أتاحَت المنظمة فرصاً أكبر للتواصل والتفاعل بين الأفراد، ارتفع مستوى رضاهم عن العمل. وتعتمد قوة هذه العلاقة على مدى تفضيل الفرد للانتماء وحاجته الاجتماعية.

الاتصالات في العمل: تشير الاتصالات في العمل إلى تبادل الأفكار والآراء والمعاني بهدف إحداث تصرفات معينة وإتمام العمل، وهي جزء من الوظيفة الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. كلما كانت الاتصالات أكثر سلاسة، انعكس ذلك إيجابياً على تماسك أعضاء التنظيم وخلق جو من المودة. خاصةً الاتصال بين الإدارة والعمال، الذي يساهم في إطلاعهم على مستجدات المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما يعزز رضاهم الوظيفي.

الشعور بالأمن الوظيفي: يشير الشعور بالأمن الوظيفي إلى درجة إطمئنان الموظف من عدم فصله من عمله في الحاضر والمستقبل. يرتبط هذا الشعور إيجابياً بالرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتعزيز الولاء.

الظروف الفيزيائية: تلعب الظروف الفيزيائية لبيئة العمل، مثل الأثاث المكتبي والآلات ووسائل التهوية والإضاءة، دوراً هاماً في تحديد رضا العامل. كلما كانت ظروف العمل الفيزيائية ملائمة، زاد رضا العامل. على العكس، فإن ظروف العمل السيئة تؤدي إلى زيادة معدلات دورات العمل، ترك الخدمة، والغياب. (دلال & خيرة، ٢٠١٩).

الشكل (٤): عوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي



المصدر: أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 140.

ساعات العمل: يعتبر حجم ساعات العمل اليومي من القضايا التي نوقشت منذ الثورة الصناعية. الدراسات توضح أن زيادة وقت الراحة الذي يتيح العمل يؤدي إلى زيادة رضا الفرد عن عمله، بينما تتعارض ساعات العمل الطويلة مع وقت الراحة وتقلل الرضا الوظيفي. كما أن ساعات العمل الطويلة أو العمل الليلي يمكن أن تؤدي إلى الإجهاد، مما ينعكس سلباً على الحالة الشعورية للفرد تجاه عمله.

نظريات الرضا الوظيفي

نظرية فروم للرضا الوظيفي: وفقاً لنظرية إريك فروم، لا يمكن تحقيق الرضا الوظيفي فقط من خلال المكافآت المادية أو الفوائد التي يحصل عليها الفرد. بدلاً من ذلك، يعتمد الرضا الوظيفي بشكل رئيسي على تقدير الفرد لجهوده ومساهماته في العمل.

فروم يرى أن الرضا الوظيفي ينبع من الشعور الداخلي بالإنجاز وتقدير الذات للعمل الذي يقوم به الشخص، وليس فقط من المكافآت التي يحصل عليها. بمعنى آخر، يشعر الفرد بالرضا عندما يدرك أن عمله وجهوده لها قيمة حقيقية في تحقيق الأهداف المنشودة، ويشعر بالتقدير من نفسه لتلك الجهود.

فروم يؤكد أن الرضا الوظيفي يتشكل من خلال الإحساس الشخصي بالنجاح والإنجاز الذي يدعمه التقدير الداخلي للفرد، وليس مجرد الاستفادة من المكافآت المادية أو المزايا الخارجية. هذا يعني أن الشعور بالرضا يأتي من إدراك الفرد لقيمة عمله ومدى تأثيره على تحقيق الأهداف، وليس فقط من العوائد التي يحصل عليها.

نظرية القيمة (لوك): تعتبر نظرية القيمة لإدوين لوك من النظريات التي تركز على كيفية تأثير المكافآت على الرضا الوظيفي بناءً على توافقها مع توقعات الفرد وأهدافه. تنص هذه النظرية على أن الشعور بالرضا يتعزز عندما تكون المكافآت التي يحصل عليها الفرد متوافقة مع ما يتوقعه ويطمح إليه.

وفقاً لهذه النظرية، يرتبط الرضا الوظيفي بثلاثة عوامل رئيسية. أولاً، مقدار المكافآت، الذي يشير إلى مدى تطابق حجم المكافآت التي يحصل عليها الفرد مع توقعاته الشخصية. بعبارة أخرى، كلما كانت المكافآت متناسبة مع ما يتوقعه الفرد، زاد شعوره بالرضا.

ثانياً، يتعلق الأمر بالنتائج الفعلية، والتي تشير إلى كمية المكافآت والمزايا التي يحصل عليها الفرد في الواقع. كلما كانت المكافآت المقدمة أكثر وفرة، زادت احتمالات شعور الفرد بالرضا.

ثالثاً، تبرز أهمية المكافآت، والتي تعكس قيمة تلك المكافآت بالنسبة للفرد. عندما تكون المكافآت ذات قيمة كبيرة بالنسبة للفرد، فإنها تعزز من شعوره بالرضا.

على سبيل المثال، إذا كان المدير يتطلع إلى تحقيق التقدير والاعتراف في عمله، فإن حصوله على هذا التقدير سيزيد من شعوره بالرضا، حيث يتماشى مع توقعاته وقيمه الشخصية وفقاً لنظرية القيمة.

نظرية دافعية الإنجاز (ماكيلند): قام ديفيد ماكيلند ونورمان أتكينسون بتطوير نظرية دافعية الإنجاز، والتي تسلط الضوء على دوافع الأفراد لتحقيق النجاح والتميز في بيئة العمل. وفقاً لهذه النظرية، هناك ثلاث حاجات أساسية تدفع الأفراد وتؤثر على سلوكهم.

أولاً، حاجة الإنجاز تبرز كالرغبة في التفوق وتحقيق نتائج ممتازة. الأفراد الذين يمتلكون هذه الحاجة يسعون إلى مواجهة التحديات الكبيرة والفرص التي تتيح لهم تحقيق إنجازات بارزة. إنهم يشعرون بالرضا عندما ينجحون في تحقيق أهداف صعبة ويتميزون في مجالاتهم.

ثانياً، توجد حاجة الانتماء، وهي تدفع الأفراد للانضمام إلى مجموعات وبناء علاقات اجتماعية. الأشخاص الذين لديهم هذه الحاجة يفضلون العمل في بيئات تتيح لهم التفاعل مع الآخرين وتكوين روابط قوية، مما يوفر لهم شعوراً بالانتماء والقبول.

ثالثاً، هناك حاجة السلطة، التي تعكس رغبة الأفراد في التأثير والسيطرة. هؤلاء الأفراد يسعون للحصول على مناصب تؤهلهم لممارسة النفوذ والتحكم، ويشعرون بالتحفيز من خلال القدرة على التأثير في قرارات البيئة المحيطة بهم.

بإجمال، تركز نظرية دافعية الإنجاز على كيفية تفاعل هذه الحاجات الثلاثة وتوجيه سلوك الأفراد في مختلف سياقات العمل، مما يساعد على فهم دوافعهم وتفضيلاتهم في بيئة العمل.

نظرية ماسلو لتدرج الحاجات: تعتبر نظرية ماسلو لتدرج الحاجات واحدة من أشهر النظريات في ميدان الدافعية، حيث تقدم نموذجاً يفسر كيف يسعى الأفراد لتحقيق أهدافهم بناءً على ترتيب محدد لاحتياجاتهم. وفقاً لماسلو، يتم تنظيم الحاجات البشرية في هرم يتألف من مستويات متدرجة، حيث يبدأ الأفراد بتلبية الحاجات الأساسية قبل الانتقال إلى مستويات أعلى.

في قاع الهرم يبرز الحاجات الفسيولوجية كأولويات أساسية، مثل الغذاء والماء والراحة، التي تعتبر ضرورية لبقاء الفرد. بمجرد تلبية هذه الحاجات الأساسية، ينتقل الأفراد إلى مستوى حاجات الأمان، والذي يشمل الأمان الشخصي والمالي والاستقرار في بيئة العمل والحياة.

بعد تحقيق الأمان، تبدأ حاجات الانتماء في أخذ الأولوية. تتعلق هذه المرحلة ببناء العلاقات الاجتماعية وتكوين روابط عاطفية مع الآخرين، حيث يسعى الأفراد إلى شعور بالقبول والانتماء ضمن مجموعات مختلفة.

ثم تأتي حاجات التقدير، التي ترتبط برغبة الأفراد في الحصول على تقدير واحترام من الآخرين، بالإضافة إلى تعزيز احترام الذات. في هذا المستوى، يسعى الناس إلى تحقيق النجاح والاعتراف بإنجازاتهم.

أخيراً، تنصدر حاجة تحقيق الذات قمة الهرم. وهي تتعلق بالسعي لتحقيق الأهداف الشخصية وتنمية القدرات الإبداعية، حيث يسعى الأفراد إلى تحقيق إمكاناتهم الكاملة وتجاوز حدودهم الشخصية.

ماسلو يرى أن الأفراد يتبعون هذا التسلسل في تلبية حاجاتهم. عندما يتم الوفاء بالاحتياجات الأساسية في قاع الهرم، يمكن للفرد الانتقال إلى المستوى التالي، مما يؤثر بشكل مباشر على دافعيته ويساهم في سعيه لتحقيق الأهداف العليا في حياته.

تتجاوز نظرية ماسلو لتدرج الحاجات مجرد تصنيف الحاجات الإنسانية، لتتناول أيضًا كيفية تفاعل هذه الحاجات وترابطها بشكل معقد. في جوهر النظرية، يقوم ماسلو بتصنيف الحاجات البشرية إلى خمسة مستويات متدرجة، حيث يبدأ الأفراد بتلبية الحاجات الأساسية قبل الانتقال إلى الحاجات الأعلى.

يتضح من النظرية أن الأفراد يسعون بشكل طبيعي من مستوى إلى آخر وفقًا لتسلسل محدد. في البداية، يتم التركيز على تلبية الحاجات الأساسية مثل الغذاء والماء والراحة. عندما يتم تأمين هذه الحاجات الأولية، ينتقل الأفراد إلى السعي لتلبية حاجات الأمان، والتي تشمل الأمان الشخصي والاستقرار المالي.

بمجرد تحقيق الأمان، يصبح الأفراد قادرين على التركيز على حاجات الانتماء، حيث يسعون لبناء علاقات اجتماعية قوية والتواصل مع الآخرين. هذا بدوره يفتح المجال لتحقيق حاجات التقدير، التي ترتبط بالرغبة في التقدير والاحترام والنجاح. أخيرًا، عندما تتحقق هذه الحاجات السابقة، يتمكن الأفراد من السعي نحو تحقيق الذات، التي تشمل، تنموية القدرات الشخصية والإبداع وتحقيق الإمكانيات الكاملة.

تعكس النظرية أيضًا مفهوم "الاحتياجات التكميلية"، حيث تساهم الحاجات في التأثير المتبادل على الدافعية. على سبيل المثال، عندما يشعر الفرد بالأمان، يكون في وضع أفضل للتركيز على بناء علاقات اجتماعية إيجابية، مما يساهم في تحقيق النجاح الشخصي. وهذا بدوره يعزز من قدرته على تحقيق إمكانياته الذاتية، مما يوضح كيف أن تلبية حاجات معينة تؤثر على تحقيق الحاجات العليا بشكل متكامل.

ويرى ماسلو ان اشباع الحاجات يكون حسب التسلسل الهرمي الموجود في الشكل:



الشكل (٦): هرم ماسلو للحاجات

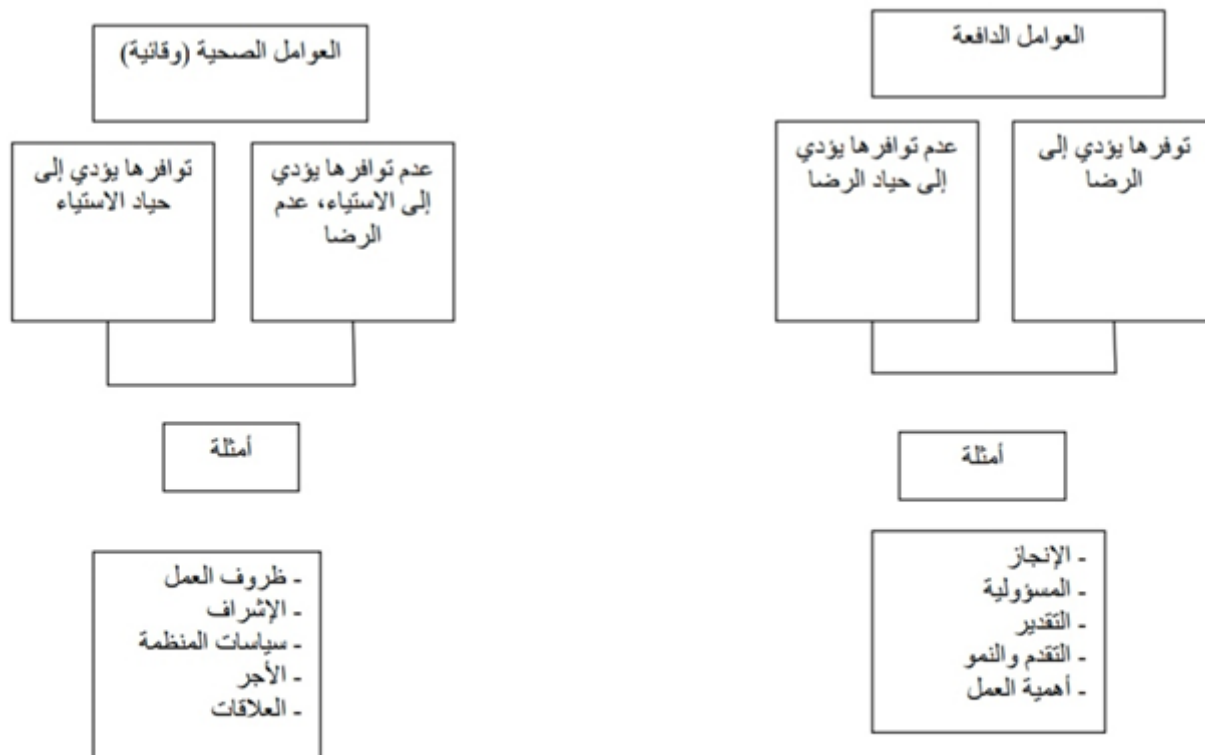
تؤكد دراسة ماسلو أن الشعور بالرضا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تلبية الحاجات الأساسية، لذا لا بد من دراسة الحاجات لتحديد أهميتها لتحقيق الرضا وزيادة الأداء للأفراد في المؤسسات، بما في ذلك تحفيزهم عبر إشعارهم بالاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم.

نظرية العاملين التي قدمها هيرزبيرغ في عام 1959 تتناول الخصائص الوظيفية التي تؤثر على رضا العاملين أو عدم رضاهم في بيئة العمل. وفقًا لهيرزبيرغ، تنقسم هذه الخصائص إلى نوعين رئيسيين: العوامل الصحية والعوامل الدافعة.

العوامل الصحية هي تلك المتعلقة بالبيئة المحيطة بالوظيفة والتي تسهم في الوقاية من عدم الرضا. تتضمن هذه العوامل عدة عناصر خارجية بالنسبة للفرد، مثل الراتب والمكافآت التي تمثل العوائد المادية التي تدفعها الشركة للعاملين مقابل جهودهم. كما تشمل توقيتات العمل، التي تتعلق بساعات العمل الرسمية التي يقضيها الفرد في الشركة. فرق العمل هي الأخرى تلعب دورًا هامًا، حيث تشير إلى مجاميع العمل الرسمية وغير الرسمية وطبيعة العلاقات بين أفرادها. إضافةً إلى ذلك، تشمل العوامل الصحية على ظروف العمل المادية التي تتضمن نوعية الإضاءة والتهوية والتدفئة والنظافة ومستوى الضوضاء، والتسهيلات التي تساعد في تقليل حوادث العمل. كما يتطرق نمط الإشراف إلى أسلوب الإشراف المتبع من قبل المديرين، وطرق اتخاذ القرارات وحل معوقات العمل.

أما العوامل الدافعة، فهي تلك التي تعكس طبيعة المهام التي يقوم بها الفرد في وظيفته وتساعد في تحقيق ذاته. تتضمن هذه العوامل المسؤولية والتقدير، حيث تشير إلى حجم المهام التي يقوم بها الفرد وإسهامه في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات المتعلقة بالعمل. كما تشتمل على الإنجاز والوظيفة ذاتها، حيث يعبر ذلك عن رغبة الفرد في إتمام المهام المكلف بها بنجاح، ومعرفة نتائج عمله ومدى حرية اختياره لأسلوب إنجاز العمل، وكذلك أهمية إنجازاته لأهداف الشركة. كما تتناول العوامل الدافعة فرص الترقية والتقدم، والتي تعكس إمكانية تطوير مهارات الفرد وأدائه وتحقيق التقدم في مركزه الوظيفي. وأخيرًا، يتطرق التدريب إلى عملية تغيير سلوك الفرد من خلال زيادة معرفته وتنمية قدراته وتطوير مفاهيمه لأداء عمله بكفاءة عالية، مما يؤهله لتلبية متطلبات وظائف أعلى. (دلال & خيرة، ٢٠١٩).

الشكل (٦) : محتوى نظريه هيرزبيرغ



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2010م، ص90.

الخلاصة: توضح دراستنا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي هو عنصر ذاتي يعكس الشعور الإيجابي الذي يعزز دافعية الفرد في عمله. يشمل هذا العنصر عدة جوانب مثل الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، ونمط الإشراف. كما يتبين أن التفسير النظري للرضا الوظيفي لا يتفق دائماً على تفسير موحد بسبب تنوع الزوايا التي يتم النظر منها. وقد أظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببعض نتائج العمل. (زقروي وآخرون، ٢٠١٩).

العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء

تعددت الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي، وطرحت مجموعة من النظريات في هذا السياق. من بين الأبحاث الأولية، كان هناك افتراض بأن الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي مرتبطان بشكل إيجابي، حيث يُعتقد أن الموظفين الراضين يكون لديهم أداء أعلى، وهو ما يُعبر عنه بعبارة "الموظف السعيد هو الموظف المنتج".

وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، يُعتبر الأداء الوظيفي كعائد للرضا الوظيفي، مما يعني أن الرضا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء، بينما يمكن أن يؤدي الأداء الجيد أيضاً إلى زيادة الرضا. الدراسات تدل على أن الموظف الراضي يقدم أداءً أفضل، إذ يشعر بالرضا تجاه المنظمة التي تحقق له مستوى عالٍ من الرضا، مما يعزز من أدائه. بالمقابل، الموظف غير الراضي قد يسبب نتائج وظيفية غير مرغوب فيها مثل انخفاض الإنتاجية، وزيادة معدل دوران العمل والتغيب.

كما اقترح بعض الباحثين نماذج متعددة للعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. يشمل النموذج الأول أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. أما النموذج الثاني فيشير إلى أن الأداء الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. ويعكس النموذج الثالث العلاقة المتبادلة بين الرضا والأداء، حيث يؤثر كل منهما في الآخر. في النموذج الرابع، يتم الربط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بشكل مفرد، بينما يشير النموذج الخامس إلى أن العلاقة بين الرضا والأداء تتأثر بمتغيرات أخرى. أخيراً، النموذج السادس يفترض أنه لا يوجد ارتباط ملحوظ بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. هذه النماذج تعكس مدى تعقيد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وكيفية تأثير عوامل مختلفة في هذه العلاقة. (كنتاوي & تيشات، ٢٠٢٢).

مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

تعتبر التمارض، كثرة الشكاوى، الإضراب، اللامبالاة، والتخريب، بالإضافة إلى الحوادث والإصابات، من أهم المؤشرات الدالة على عدم الرضا الوظيفي.

أولاً، التمارض يشير إلى لجوء الفرد إلى إظهار نفسه كمريض للتخلص من العمل الذي لا يرضيه، وهو سلوك يعكس التوتر والقلق الناجم عن عدم الرضا عن ظروف العمل. يمكن ملاحظة هذا السلوك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، ويُعتبر ذلك تعبيراً غير مباشر عن المشاكل في العمل والشعور بالملل من الظروف المحيطة به.

ثانياً، كثرة الشكاوى تعكس مستوى عدم الرضا بين العاملين. عندما يشعر العاملون بالاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل، يتجهون إلى تقديم شكاويهم، سواء شفهيًا أو كتابيًا، إلى رؤسائهم. نسبة الشكاوى المقدمة تعكس مستوى الرضا الوظيفي وتستدعي التحليل الدقيق لإيجاد الحلول المناسبة.

الإضراب هو مؤشر صريح على وجود اختلالات في العلاقات التنظيمية والإنسانية داخل المؤسسة. حدوث الإضراب يعبر بوضوح عن حالة عدم الرضا التي يعاني منها العاملون ويشير إلى وجود خلافات بين توقعاتهم ومتطلبات العمل.

أما اللامبالاة والتخريب، فهي تعكس عدم الانسجام بين الفرد ومحيط العمل. عندما يفقد الفرد القدرة على التكيف مع بيئة العمل، فإنه قد يلجأ إلى اللامبالاة أو حتى تخريب ممتلكات المؤسسة، مما يؤدي إلى تدهور الإنتاج. هذه السلوكيات تعد تعبيراً عن مشاعر عدم الرضا الوظيفي.

أخيراً، تُعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً آخر عن عدم الرضا. هناك آراء متضاربة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدلات الحوادث، حيث يعتقد البعض أن انخفاض الرضا الوظيفي يزيد من احتمالية التعرض للحوادث، بينما يرى آخرون أن الحوادث قد تكون سبباً في عدم الرضا الوظيفي، وليس نتيجة له. بشكل عام، يمكن القول إن هذه المؤشرات السلوكية تعكس مشاعر عدم الرضا وتؤدي إلى انسحاب العامل من العمل بشكل أو بآخر. من الملاحظ أيضاً أن هذه المؤشرات متكاملة ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض، حيث تتأثر جميعها بمستوى الرضا الوظيفي في نفس اللحظة. (حسن و آخرون، ٢٠٢٠).

طرق قياس الرضا الوظيفي

تُعتبر عملية القياس الخطوة الأساسية في دراسات الرضا الوظيفي. بناءً على نتائج هذه القياسات، تعمل إدارات المؤسسات على وضع السياسات واتخاذ الإجراءات اللازمة لزيادة وتعزيز الرضا الوظيفي بين العاملين في حال كان مستواه منخفضاً، أو الحفاظ على مستوياته الحالية إذا كانت مقبولة. تتمثل أهداف قياس الرضا الوظيفي في عدة جوانب رئيسية، منها تحديد مستوى رضا العاملين ومعرفة مدى رضاهم أو عدم رضاهم، وفهم اختلاف مستويات الرضا بين مختلف جماعات وأقسام العمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وسلوكيات العاملين مثل التغيب، الاستقالة، ومستوى الأداء الوظيفي.

يقوم الاختصاصيون بتصنيف مقاييس الرضا الوظيفي إلى نوعين رئيسيين:

المقاييس الموضوعية للرضا: تهدف هذه المقاييس إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دراسة الآثار السلوكية مثل الغياب ودوران العمل. وعلى الرغم من أنها توفر معايير موضوعية تُنبه إلى المشكلات المتعلقة برضا الأفراد، إلا أنها لا تقدم بيانات تفصيلية حول أسباب هذه المشكلات أو طرق معالجتها.

المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي: تقيس هذه المقاييس الرضا الوظيفي بشكل مباشر باستخدام أساليب تقديرية ذاتية، حيث يتم سؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه جوانب العمل المختلفة، ومدى إشباع العمل لحاجاتهم. هذا النوع من القياس يعد أكثر فعالية في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا، ويُستخدم أيضاً في اقتراح التغييرات المطلوبة في البرامج التي تؤثر على متغيرات الرضا. تعتمد المقاييس الذاتية على تصميم قائمة أسئلة تستهدف الحصول على تقييم الأفراد لدرجة رضاهم عن العمل، وتُصمم هذه الأسئلة بناءً على الحاجات الإنسانية مثل الاحتياجات الفسيولوجية، الأمان، الاجتماعية، التقدير، وتحقيق الذات، أو قد تُصمم بناءً على الحوافز التي يقدمها العمل مثل الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، وظروف العمل). حسن و آخرون، ٢٠٢٠).

2.4. العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمعلمين

العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمعلمين هي علاقة قوية وإيجابية. فالقيادة التحويلية تركز على تحفيز وإلهام الموظفين من خلال الرؤية المستقبلية والأهداف الطموحة، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، والتأثير المثالي (Leithwood & Jantzi, 2006). وقد أكدت العديد من الدراسات التجريبية في مجال التربية والإدارة التعليمية على هذه العلاقة الإيجابية، حيث تؤدي ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس إلى زيادة رضا المعلمين الوظيفي، ارتفاع مستويات الدافعية والالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء التعليمي ككل (Bogler, Leithwood & Jantzi, 2001; 2006).

دراسة الحربي (2015) بعنوان "أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين في المملكة العربية السعودية". أكدت هذه الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ودرجة رضا المعلمين الوظيفي.

دراسة العمري (2018) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم". أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمعلمين. أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية للمديرين ترتبط بشكل إيجابي مع رضا المعلمين الوظيفي. (Nguni, 2006).

2.5. الخاتمة

في هذا الفصل المخصص للإطار النظري للدراسة، قامت الباحثة بمراجعة وتحليل شامل للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين، مع التركيز بشكل خاص على القطاع المدرسي.

أظهر هذا التحليل وجود تصورات نظرية وتطبيقية مهمة في مجال القيادة التحويلية وأثرها المتعدد الجوانب، بما في ذلك تشجيع المعلمين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، تعزيز الالتزام الوظيفي، تطوير الكفاءات التعليمية، وتحفيز الأداء المتميز. كل هذه الجوانب تسهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

كشفت مراجعة الأدبيات عن وجود فجوات معينة، منها النقص النسبي في الدراسات التي تركز على القطاع المدرسي في مناطق مثل جازان في المملكة العربية السعودية، والحاجة إلى المزيد من البحوث التي تستكشف بالتفصيل تأثير ممارسات القيادة التحويلية على رضا المعلمين. تُعد هذه الأبعاد ضرورية لفهم كيفية تحسين جودة التعليم من خلال رفع مستوى رضا العاملين في القطاع المدرسي.

بناءً على هذا الفحص الدقيق للأدبيات، تم توفير أساس نظري متين يدعم البحث الحالي الذي يسعى إلى استقصاء وتقييم تأثير ممارسات القيادة التحويلية على رضا المعلمين في مدرسة الثانوية الستين بمكة المكرمة. لم يكن الهدف من هذا الفصل فقط تقديم مراجعة نظرية، بل تعزيز فهم الروابط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وتقديم توصيات عملية قد تسهم في تحسين ممارسات القيادة في المدارس، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم المقدم.

في نهاية المطاف، تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوات القائمة وتقديم رؤى جديدة تفيد الممارسين والباحثين في مجال القيادة التربوية وإدارة التعليم.

تشير الأبحاث المتعلقة بالقيادة التحويلية إلى العديد من الآثار الإيجابية على رضا المعلمين الوظيفي، منها: تعزيز الروح المعنوية والالتزام التنظيمي: القادة التحويليون يلهمون المعلمين ويحفزونهم على تجاوز المصالح الشخصية لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يزيد من الرضا الوظيفي.

تنمية الإبداع والابتكار: القادة التحويليون يشجعون المعلمين على التفكير بطرق جديدة وتجريب أساليب تدريس مبتكرة، مما يعزز إحساسهم بالتمكين والاستقلالية.

توفير الدعم والاهتمام الفردي: القادة التحويليون يولون اهتمامًا خاصًا باحتياجات ومخاوف المعلمين، مما يزيد من شعورهم بالتقدير والاهتمام.

تحسين بيئة العمل: القادة التحويليون يعملون على تحسين البيئة التنظيمية وتوفير الموارد اللازمة لتمكين المعلمين من أداء مهامهم بكفاءة. Leithwood & Jantzi, 2006.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في تحقيق تأثير القيادة التحويلية على رضا المعلمين بالتطبيق على مدرسة ثانوية الستون في المملكة العربية السعودية بمدينة مكة وهو يعرض بالتفصيل كلاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات اخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات .

3.1. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية ضرورية لتحديد المتغيرات التي يتم قياسها بدقة. فهي توضح كيفية قياس أو ملاحظة أو معالجة المتغيرات، مما يساعد الباحثين على ضمان اتساق وموثوقية وصلاحيّة أبحاثهم.

القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

القيادة التحويلية هي نمط حديث في القيادة يهدف إلى إلهام الأتباع وتحفيزهم لتحقيق نتائج استثنائية وتغيير جذري داخل المنظمة. هذا المفهوم ظهر لأول مرة عام 1973 في دراسة أجراها "داونتون" حول قيادة المتمردين، لكنه اكتسب شهرة أكبر بعد أن تناوله "بيرنز" في كتابه عام 1978. ركز بيرنز على أن القيادة التحويلية ليست فقط مبنية على تقديم الحوافز مقابل الأداء، بل على تطوير الأتباع فكرياً وتشجيعهم على الإبداع، مما يجعلهم جزءاً من الرؤية العليا للمنظمة.

لاحقاً، قام "باس" بتطوير النظرية في عام 1985، مضيفاً جوانب جديدة مثل تعزيز الدوافع الأخلاقية، ورفع مستوى التفاعل بين القادة والمرؤوسين. القائد التحويلي يسعى إلى تحفيز وتحسين أداء مرؤوسيه من خلال رؤيته الثاقبة التي تهدف إلى إحداث تغيير جذري للوضع الراهن. يقوم بذلك عن طريق بناء الثقة وتعزيز القيم مثل العدالة والمساواة، مما يدفع العاملين إلى التركيز على الأهداف العليا للمنظمة بدلاً من التركيز على المصالح الذاتية.

القيادة التحويلية تعتمد على التفاعل العميق بين القائد والأتباع لرفع مستوى الدافعية والأخلاق، ما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة تدفع الجميع لتحقيق رؤية مشتركة وأداء متميز. (أيوب وآخرون، ٢٠١٨).

رضا المعلمين (المتغير التابع)

يعتبر موضوع رضا المعلمين من الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالي علم الاجتماع والإدارة. وفقًا لتعريف "Hoppock"، يُعرف رضا المعلمين بأنه مزيج من الظروف النفسية والفسيولوجية والبيئية التي تجعل المعلم يشعر بصدق بأنه راضٍ عن مهنته. يتضمن هذا المفهوم جميع المواقف والمشاعر التي يحملها المعلم تجاه عمله وتجاه البيئة التعليمية.

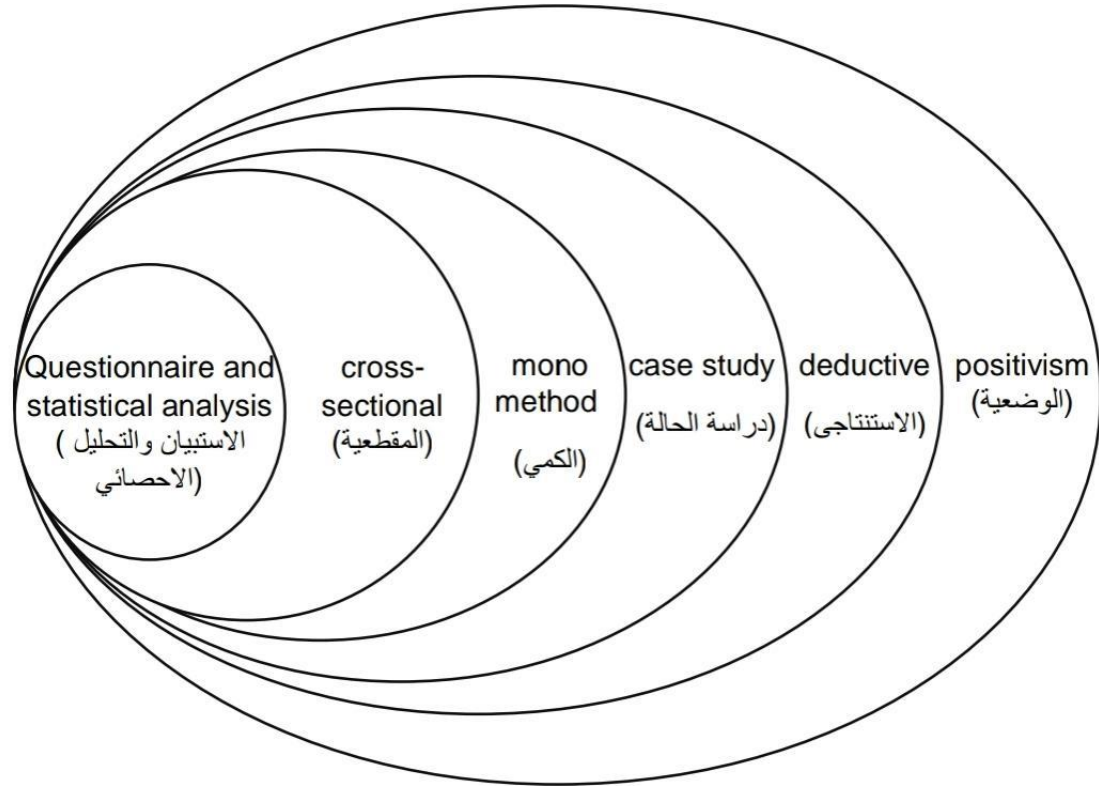
من جهة أخرى، يشير هيربرت إلى أن رضا المعلمين يتعلق بمشاعرهم تجاه مهنتهم، وينقسم إلى زاويتين: الأولى تتعلق بما توفره المدرسة والمعلمون من دعم وموارد، والثانية ما ينبغي أن توفره البيئة التعليمية من وجهة نظر المعلمين. عندما يحدث تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون، فإن ذلك يؤثر سلبيًا على مستوى الرضا.

وأيضًا، يعرف العديلي رضا المعلمين بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة الناتجة عن إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم المتعلقة بمهنة التعليم، وبمحتوى البيئة المدرسية، وبالثقة والولاء والانتماء للعمل، بالإضافة إلى العوامل والمؤشرات المرتبطة بذلك. (بن عمراني وآخرون، ٢٠٢١).

3.2. تصميم البحث (بصلة البحثي)

في هذا القالب، سيتم تقديم هيكل يغطي خمس أمور منهجية مهمة.

- 1 / فلسفة البحث philosophy المنهج الوضعي positivist.
- 2 / أسلوب التحليل Approaches استنتاجي deductive.
- 3 / استراتيجيات البحث Strategies دراسة حالة study case.
- 4 / نوع البحث choice كمية quantitative.
- 5 / الزمنية المدة cross-sectional مقطعية. Time horizon.
- 6 / طرق جمع وتحليل البيانات Data collection and analysis techniques الاستبيان Questionnaire.



شكل (٧): منهجية البحث المصدر الطالب

3.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتناول هذا القسم معلومات حول مجتمع الدراسة وعينته، كما يوضح الأساليب والتقنيات المستخدمة لاختيار العينة وتحديد حجمها.

3.4.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث في المدرسة الثانوية من معلمين وموظفين إداريين ومرشدين وموظفي دعم، ويبلغ عددهم 45 فردًا. يشمل هذا العدد معلمين من مختلف التخصصات وموظفين إداريين يساعدون في إدارة المدرسة وتقديم الدعم للطلاب.

3.4.2 عينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث على عينة من معلمين في مدرسة الستون الثانوية. حيث يتألف من 30 معلم

مكان الدراسة	المجتمع	العينة
مدرسة الستون الثانوية	٤٥	٣٠

جدول رقم (٢) : مجتمع البحث والعينة بواسطة الباحث (٢٠٢٤)

3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة:

يتم اختيار العينة باستخدام طريقة غير احتمالية، وتحديدًا من خلال "العينات الملائمة"، حيث يتم الاعتماد على سهولة الوصول إلى الأفراد المتاحين. يتم جمع البيانات من هؤلاء الأفراد عبر استبيان لتلبية متطلبات البحث.

3.4 طريقة جمع البيانات

يستعرض هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته. اعتمد الباحث على المنهج المسحي لجمع البيانات الكمية من خلال الاستبيانات. ستتناول الأقسام التالية الأدوات المستخدمة لقياس متغيرات البحث.

3.5.1 المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

واعتمد الباحث على استبانة المري و معجبة (٢٠٢٣). وذلك لقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وذلك من حيث له خمس أبعاد وهي: الجاذبية ، الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية ، الاستثارة الذهنية ، التمكين.

بإجمالي ٨ فقرات للمتغير كله ما عدا الاستثارة الذهنية ٦ فقرات. حيث أن بعد الجاذبية يتكون من ٨ عناصر، وبعد الدافعية الإلهامية يتكون من ٨ عناصر، وبعد الاعتبارات الفردية يتكون من ٨ عناصر ، بعد الاستثارة الذهنية يتكون من ٦ عناصر، بعد التمكين يتكون من ٨ عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي. (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة).

جدول (٣) : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة التحويلية	الجاذبية	٨	المري & معجبة عبد الله آل رحمه (2023) أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر (Master's thesis).
	الدافعية الالهامية	٨	
	الاعتبارات الفردية	٨	
	الاستثارة الذهنية	٦	
	التمكين	٨	
	العدد الكلي	٣٨	

المصدر الطالب

3.5.2 المتغير التابع (رضا المعلمين)

واعتمد الباحث على استبانة ناصر الحمد (٢٠١٠). وذلك لقياس المتغير التابع (رضا المعلمين)، ليس له ابعاد ونوع الأسئلة هو ليكرت الخماسي. (كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسط ، ضعيفة ، ضعيفة جدا).

جدول (٤): المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (رضا الوظيفي للمعلمين)

المتغير التابع	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
----------------	---------	--------------	--------

ناصر الحمد; ناصر بن أحمد ناصر الحمد. القيادة (2010). التحويلية و لقيادة الإجرائية لدى مديري المدراس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.	١٩	لا توجد ابعاد	رضا المعلمين
		العدد الكلي	

المصدر الطالب

3.5. أنواع البيانات

في هذا القسم، يعرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث.

3.6.1 البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بشكل دقيق ليشمل جميع جوانب موضوع البحث ويساهم في تحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة تمثيلية من المستهدفين. مما أسفر عن معدل استجابة مرتفع. بعد ذلك، تم إجراء تحليل كمي للبيانات المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية اللازمة للوصول إلى النتائج والاستنتاجات.

3.6.2 البيانات الثانوية: تمت الإضافة المعلومات المتعلقة بأطر البحث من خلال مراجعة الكتب والرسائل

الجامعية والمجلات المرتبطة بموضوع الدراسة، سواء عبر الاقتباسات المباشرة أو غير المباشرة. كان الهدف من ذلك هو تعزيز الإطار المفاهيمي النظري للمتغيرات والسعي لفهم الموضوع بشكل شامل.

3.6. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدًا الإصدار 28 لتحليل البيانات

المجموعة. تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجموعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.7. الخاتمة

في هذا الفصل قمنا بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 26. يهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم شامل للخصائص الديموغرافية للعينة، واختبار صدق وثبات الاستبيان، وتنفيذ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، بالإضافة إلى الإجابة على تساؤلات البحث الرئيسية.

كما سنقوم بتحليل الفرضيات التي تم صياغتها بناءً على الإطار النظري للدراسة، وربط النتائج المستخلصة بالدراسات السابقة في هذا المجال. يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية معمقة حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على رضا المعلمين .

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة SPSS إلى عينة الدراسة، حيث تم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية بالإصدار 28 يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام الإحصاء الوصفي، الذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول خصائص العينة محل الدراسة، بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبار الصدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات، بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة. تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور، بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني علاوة على ذلك، ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة الإصدار 28. SPSS نموذج الدراسة وملاءمته، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر البرنامج يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

4.2. خصائص عينة الدراسة:

❖ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس- الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة- طبيعة العمل - والمستوى التعليمي.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية أفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

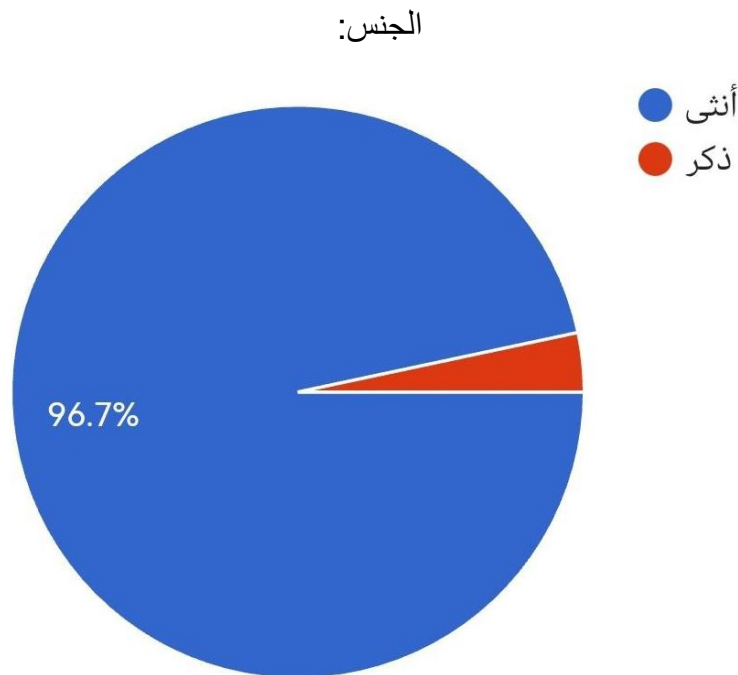
- النوع ويشتمل على (ذكر، أنثى).
 - الفئة العمرية وتشمل (من 20 سنة إلى 29 ، من 30 إلى 39 سنة، من 40 إلى 49 سنة، أكثر من 50 سنة)
 - عدد سنوات الخبرة وتشمل (أقل من 5 سنوات/ من 10 سنوات إلى أقل 15سنوات/ من 5 إلى أقل 10 سنوات / من 15سنة فأكثر)
 - المستوى التعليمي ويشمل (بكالوريوس/ ماجستير/ دكتوراه/ دبلوم عالي).
- الجدول، الرسوميات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة، كما لما يلي:

جدول (5) توصيف عينة البحث.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	١. ذكر	١	٣,٣%
	٢. انثى	٢٩	٩٦,٧%
إجمالي		٣٠	١٠٠%
الفئة العمرية	١. من 20 سنة إلى 29	٢٣	٧٦,٧%
	٢. من 30 إلى 39 سنة	٤	١٣,٣%
	٣. من 40 إلى 49 سنة	٣	١٠%
	٤. أكثر من 50 سنة	٠	٠%
إجمالي		٣٠	١٠٠%
سنوات الخبرة	١. أقل من 5 سنوات	٢١	٧٠%
	٢. من 10 سنوات إلى أقل 15 سنوات	٤	١٣,٣%
	٣. من 5 إلى أقل 10 سنوات	١	٣,٣%
	٤. من 15 سنة فأكثر	٤	١٣,٣%
إجمالي		٣٠	١٠٠%
المستوى التعليمي	١. بكالوريوس	٢٣	٧٦,٧%
	٢. ماجستير	٤	١٣,٣%
	٣. دكتوراه	٣	١٠%
	٤. دبلوم عالي	٠	٠%
إجمالي		٣٠	١٠٠%

المصدر : من إعداد الباحث على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية (ن = ٣٠ مفردة)

من بيانات الجدول رقم () تم استخلاص النتائج الآتية: - بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الذكور والإناث بالعينة ان الاناث أكبر من عدد الذكور، حيث بلغت عدد الذكور 1 مفردة بنسبة 3.3% من إجمالي العينة، بينما بلغت عدد الإناث 29 مفردة بنسبة 96.7% من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:



الشكل (8): تصنيف العينة وفقا للجنس

- أما فيما يتعلق بالعمر: فإن 23 مفردة من 20 سنة إلى 29 بنسبة 76.7%. بينما الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة جاء بها 4 مفردة بنسبة 13.3%. الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة جاء بها 3 مفردة بنسبة 10%. الشكل التالي يوضح ذلك

العمر:



الشكل (9): تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

- وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فإن 21 مفردة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 70%. بينما مستوى الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنوات جاء به 4 مفردة بنسبة 13.3%. مستوى الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات جاء به 1 مفردة بنسبة 3.3%. مستوى الخبرة من 15 سنة فأكثر جاء به 4 مفردة بنسبة 13.3% الشكل التالي يوضح ذلك.

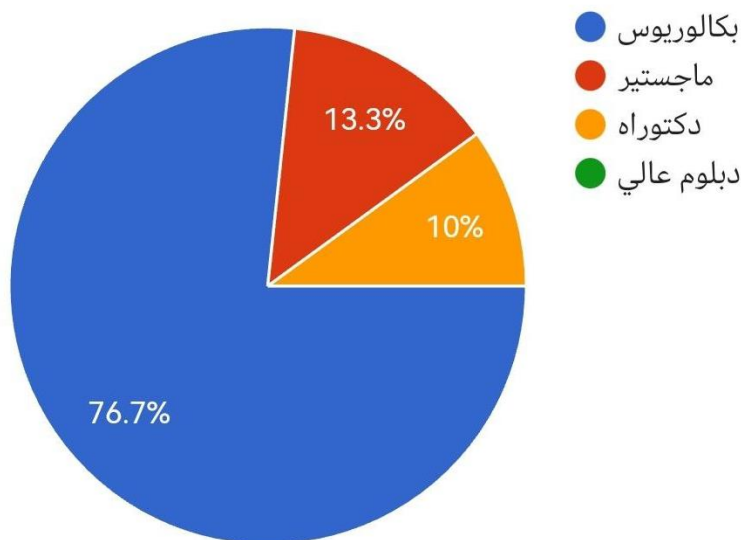
سنوات الخبرة:



الشكل (10): تصنيف عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

- إما بالنسبة للمستوى التعليمي: بلغ عدد من يحملون مؤهل اقل من المستوى بكالوريوس 23 مفردة بنسبة 76.7% من إجمالي أفراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون ماجستير 4 مفردة بنسبة 13.3% من إجمالي أفراد العينة. أخيراً، بلغ عدد من يحملون دكتوراة 3 مفردة بنسبة 10% من إجمالي أفراد العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.

المستوى التعليمي:



الشكل (11): تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

3. قياس الصدق والثبات لأدوات البحث:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي لاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE (Extracted Variance Average). بينما، تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كال من: قيمة ألفا كرونباخ α s`Cronbach, قيمة الثبات المركب equation Structural من خلال نموذج المعادلة البنائية, A-rho و قيمة معامل reliability Composite SEM (modeling, باستخدام برنامج التحليل الإحصائي PLS 3.0 - Smart. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

4. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE (Extracted Variance Average.

• صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser 1974), معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

• الصدق التقاربي Validity Convergent: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا ل (al et Hair. 2006) الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب) معاملات

الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي لاستبيانات. كذلك، احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM- PLS، تعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير، وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كما تشمل الجداول أيضا متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات. تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 28 ، كما هو موضح في ما يلي:

جدول (6): صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرين القيادة التحويلية و رضا الوظيفي للمعلمين.

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P values	متوسط التباين المستخرج	
المتغير الاول: القيادة التحويلية	الجاذبية	A1	523	639	1.033	0.00	696.4	748.76
		A2		691	1.015	0.00		
		A3		677	1.033	0.00		
		A4		821	1.184	0.00		
		A5		654	1.172	0.00		
	الدافعية الالهامية	B1		729	885	0.00	755.2	
		B2		893	1.028	0.00		
		B3		718	1.073	0.00		
		B4		741	1.165	0.00		
		B5		695	1.104	0.00		
	الاعتبارات الفردية	C1		794	1.102	0.00	806.4	
		C2		726	1.098	0.00		
		C3		792	1.093	0.00		
		C4		837	1.221	0.00		
		C5		883	1.133	0.00		
	الاستثارة الذهنية	D1		764	1.066	0.00	772.8	
		D2		733	1.015	0.00		
		D3		839	907	0.00		
		D4		728	913	0.00		
		D5		800	1.278	0.00		
	التمكين	E1		744	1.129	0.00	713	
		E2		710	1.053	0.00		
		E3		704	788	0.00		

		E4		640	1.098	0.00		
		E5		767	928	0.00		
المتغير الثاني: رضا الوظيفي للمعلمين	لا يوجد لها ابعاد	BA1	735	716	964	0.00	749.58	749.58
		BA2		756	1.066	0.00		
		BA3		776	1.143	0.00		
		BA4		742	923	0.00		
		BA5		873	1.223	0.00		
		BA6		877	1.179	0.00		
		BA7		748	947	0.00		
		BA8		884	1.015	0.00		
		BA9		752	1.033	0.00		
		BA10		432	761	0.00		
		BA11		760	980	0.00		
		BA12		679	1.129	0.00		

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول (6) الذي بالأعلى:

مقياس تطبيق القيادة التحويلية : أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي للمعلمين ، الجاذبية ، الدافعية الإلهامية ، الاعتبارات الفردية ، والاستثارة الذهنية، و التمكين ارتباطا قويا بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5 بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001 بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بـ متوسط التباين المستخرج (AVE) أن قيمة AVE لمتغير تطبيق القيادة التحويلية هي 748.76، وهي قيمة أكبر من 0.5 بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضا.

مقياس تطبيق رضا الوظيفي للمعلمين أظهرت معاملات الارتباط ارتباطا قويا بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5. بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001 بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، أما فيما يتعلق بـ متوسط التباين المستخرج (AVE) ، فقد أظهرت النتائج أن قيمته المتغير تطبيق رضا الوظيفي للمعلمين هي 749.58 ، وهي أكبر من 0.5 بناءً على ذلك، يمكن القول إنه قد تم تحقيق الصدق التقاربي للاستبانة أيضا.

4.2. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة في فترات زمنية مختلفة بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة. لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات. في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبيانات التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، وقيمة Arho تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية - PLS SEM، وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) والمتغيرات الظاهرة.

قيمة ألفا كرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقاييس. وهي تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير. كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من 1 كانت درجة الثبات أعلى.

الثبات المركب Composite Reliability يشير إلى مستوى الثبات العام للمقياس ويأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقياس يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس بشكل منفصل. قيمة Arho هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب.

. وفقاً لدراسة (Hair et al 2010)، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يعتبر المقياس ثابتاً. هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية. الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك القيم الخاصة بـ ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول (7): قياس ثبات اداة الدراسة.

المتغير		عدد العبارات	Cronbach's alpha	
المتغير الاول: القيادة التحويلية	الجاذبية	5	938	946
	الدافية الالهامية	5	937	
	الاعتبارات الفردية	5	946	
	الاستثارة الذهنية	5	922	
	التمكين	5	928	
المتغير الثاني: رضا الوظيفي للمعلمين.	لا يوجد له ابعاد	12	1.000	942

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول (7) الذي بالأعلى ان قيم معاملات الثبات المقاييس الدراسة كما يلي:

أظهرت النتائج المقياس تطبيق القيادة التحويلية أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب Composite Reliability للمقياس ككل كانت 946 أما بالنسبة القيادة التحويلية ، فقد كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: الجاذبية 938، الدافعية الإلهامية 937، الاعتبارات الفردية 946، الاستثارة الذهنية 922، التمكين 928. بما أن جميع القيم تتجاوز 0.7، وفقاً لدراسة (Hair et al 2010)، فإن الثبات قد تحقق للمقياس.

أما بالنسبة لمقياس تطبيق الرضا الوظيفي للمعلمين ، فقد أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 942 وكانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب 1.000 وفقاً لدراسة (Hair et al 2010)، فإن الثبات قد تحقق أيضاً للمقياس. وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبيانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

4.3. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت خماسي ، وفقاً لما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

و قد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5 = 20$

يوضح الجدول (8): دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

جدول (8): دلالة المتوسطات الحسابية.

level (degree) Practice/importance	Relative weight %	Result (general trend)	The value of the arithmetic mean
مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية	الوزن النسبي %	النتيجة (الاتجاه العام)	قيمة المتوسط الحسابي
مرتفع جدا	من 84 إلى أقل من 100%	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5
مرتفع	من 68 إلى أقل من 84%	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
متوسط	من 52 إلى أقل من 68%	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
منخفض	من 36 إلى أقل من 52%	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
منخفض جدا	من 20 إلى أقل من 36%	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والذي يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت خماسي . يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم تفسير دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وأبعادها، بالإضافة إلى الرضا الوظيفي للمعلمين ، وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة. يتم توضيح ذلك كما يلي:

جدول (9): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

مستوى الأهمية		الاتجاه العام		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		المتغير	
مرتفع	مرتفع	موافق	موافق	0.794	748.76	0.856	696.4	الجاذبية	المتغير الأول: القيادة التحويلية
	مرتفع					0.880	755.2	الدافعية الإلهامية	
	مرتفع					1.015	806.4	الاعتبارات الفردية	
	مرتفع					0.843	772.8	الاستثارة الذهنية	
	مرتفع					0.759	713	التمكين	
مرتفع	مرتفع	موافق	موافق	783	783	749.58	749.58	لا يوجد لها أبعاد	المتغير الثاني: رضا الموظفين للمعلمين

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح في الجدول (9) في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل القيادة التحويلية أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عالي لممارسات القيادة التحويلية في مدرسة الستون في منطقة مكة المكرمة . حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 748.76 ، مع نسبة موافقة بلغت 70% وانحراف معياري قدره 0.794 كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية الأبعاد القيادة التحويلية أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الخمسة (الجاذبية، الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الذهنية، التمكين من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع القيادة التحويلية في مدرسة الستون في منطقة مكة المكرمة. أما بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية ، فقد كانت النتائج على النحو التالي: بعد الجاذبية بلغ المتوسط الحسابي 696.4 مع نسبة موافقة 66% وانحراف معياري

0.856، بعد الدافعية الإلهامية بلغ المتوسط الحسابي 755.2 مع نسبة موافقة 60% وانحراف معياري 0.880، بعد الاعتبارات الفردية بلغ المتوسط الحسابي 806.4 مع نسبة موافقة 70% وانحراف معياري 1.015، بعد الاستثارة الذهنية بلغ المتوسط الحسابي 772.8 مع نسبة موافقة 75% وانحراف معياري 0.843، بعد التمكين بلغ المتوسط الحسابي 713 مع نسبة موافقة 88% وانحراف معياري 0.759 تظهر هذه النتائج موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة على جميع أبعاد القيادة التحويلية في المدرسة.

تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع رضا الوظيفي للمعلمين أن الاتجاه العام المفردات العينة يشير إلى نسبة موافقة مرتفعة، مما يدل على مستوى عال من تطبيق الرضا الوظيفي في مدرسة الستون في منطقة مكة المكرمة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 749.58 مع نسبة موافقة 76% وانحراف معياري ، تشير هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة توافق على تطبيق ممارسات الرضا الوظيفي في المدرسة بشكل عام.

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي البيروسون بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSSV 28 وذلك على النحو التالي:

جدول (10): معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغير	الجاذبية	الدافعية الإلهامية	الاعتبارات الفردية	الاستثارة الذهنية	التمكين	رضا الوظيفي للمعلمين
Pearson Correlation	1	.719**	.757**	.801**	.800**	.894**
الجاذبية						

<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		2-) .Sig tailed)	
30	30	30	30	30	30	N	
.795**	.809**	.901**	.685**	1	.719**	Pearson Correlation	الدافعية الإلهامية
<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	2-) .Sig tailed)	
30	30	30	30	30	30	N	
.769**	.807**	.773**	1	.685**	.757**	Pearson Correlation	الاعتبارات الفردية
<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	2-) .Sig tailed)	
30	30	30	30	30	30	N	
.805**	.877**	1	.773**	.901**	.801**	Pearson Correlation	الاستثارة الذهنية
<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	2-) .Sig tailed)	
30	30	30	30	30	30	N	
.744**	1	.877**	.807**	.809**	.800**	Pearson Correlation	التمكين
<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	2-) .Sig tailed)	
30	30	30	30	30	30	N	
1	.744**	.805**	.769**	.795**	.794**	Pearson Correlation	رضا الوظيفي للمعلمين
	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	2-) .Sig tailed)	
30	30	30	30	30	30	N	

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) ..**

الارتباط الخطى بين القيادة التحويلية وأبعادها (كمتغير مستقل) الرضا الوظيفي (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.894) بين القيادة التحويلية وأبعادها كمتغير مستقل و الرضا الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية ، رأس الدافعية الإلهامية ، الاعتبارات الفردية ، الاستثارة الذهنية، التمكين) عند معامل ارتباط: 1 ، 0.719 ، 0.757 ، 0.801 ، 0.800 على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الرضا الوظيفي كمتغير تابع.
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخطى بين أبعاد القيادة التحويلية وبين متغير القيادة التحويلية ككل، وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين القيادة التحويلية وبين أبعادها الجاذبية ، رأس الدافعية الإلهامية ، الاعتبارات الفردية ، الاستثارة الذهنية، التمكين عند مستوى دلالة (0.01).

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V, SEM-PLS.28 على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و رضا الوظيفي للمعلمين .

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

الفرضية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الجاذبية والرضا الوظيفي .

الفرضية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وبين الرضا الوظيفي.

الفرضية 3 : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية وبين الرضا الوظيفي .

الفرضية 4 توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الذهنية وبين الرضا الوظيفي .

الفرضية 5: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وبين الرضا الوظيفي.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على انه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي ."

لاختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple (Linear

Regression Analysis ، والذي يعد أحد الأساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة لاختبار العلاقة بين

متغيرين في هذا السياق، تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ، التي تمثل المتغير

المستقل في الدراسة، و الرضا الوظيفي ، التي تعتبر المتغير التابع. ويهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت

هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في المدرسة وبين مستوى تطبيق ممارسات

الرضا الوظيفي من خلال هذا التحليل، يتم اختبار مدى تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للمعلمين

، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857 ^a	.735	.726	.410

a. Predictors: (Constant), المتغير_المستقل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.073	1	13.073	77.689	<.001 ^b
	Residual	4.712	28	.168		
	Total	17.784	29			

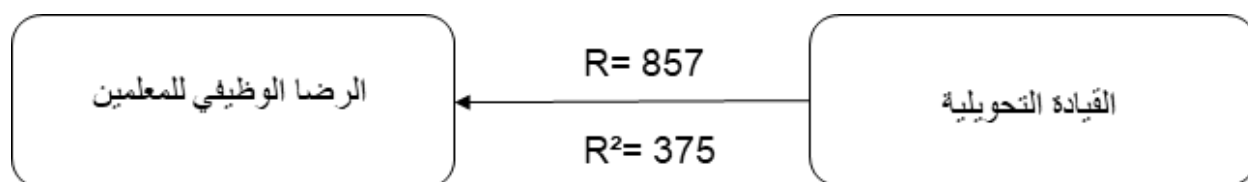
a. Dependent Variable: رضا_المعلمين

b. Predictors: (Constant), المتغير_المستقل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.219	.230		.951	.350	-.253	.690
	المتغير_المستقل	.846	.096	.857	8.814	<.001	.649	1.042

a. Dependent Variable: رضا_المعلمين



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig) أقل من (0.01)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.857$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة التحويلية بشكل عام ورضا الوظيفي.

-يوضح معامل التحديد المعدل (R^2) أن حوالي 76% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة التحويلية .

-تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.02).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية (إجمالاً) كمتغير مستقل الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع والخامس للدراسة:

-ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الجاذبية وبين الرضا الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الجاذبية محل الدراسة كمتغير مستقل، و الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

-ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وبين الرضا الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الاعتبارات الفردية محل الدراسة كمتغير مستقل، و الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

-ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية وبين الرضا الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الدافعية الإلهامية محل الدراسة كمتغير مستقل، و الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

-ينص هذا الفرض الفرعي الرابع على أنه "لا توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الذهنية وبين الرضا الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الاستثارة الذهنية محل الدراسة كمتغير مستقل و الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

-ينص هذا الفرض الفرعي الخامس على أنه توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وبين الرضا الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التمكين محل الدراسة كمتغير مستقل، و الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

ولإختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.876 ^a	.768	.720	.415

a. Predictors: (Constant), التمكن, الجاذبية, الدافعية_الالهامية, الاعتبارات_الفردية, الاستنارة_الذهنية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.657	5	2.731	15.881	<.001 ^b
	Residual	4.128	24	.172		
	Total	17.784	29			

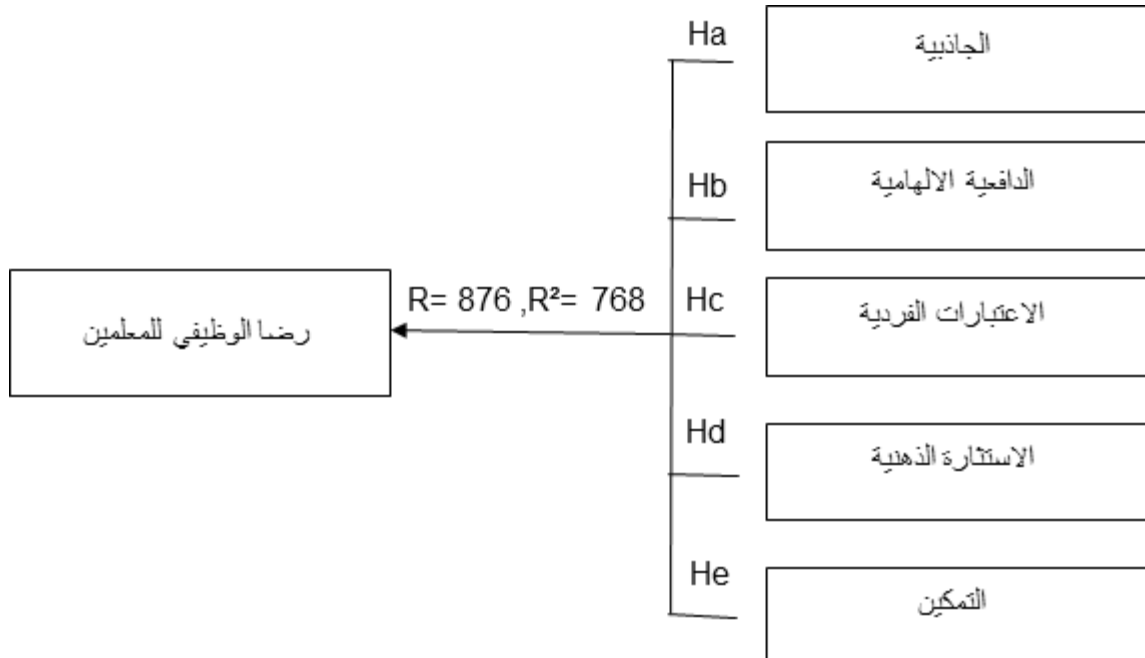
a. Dependent Variable: رضا_المعلمين

b. Predictors: (Constant), التمكن, الجاذبية, الدافعية_الالهامية, الاعتبارات_الفردية, الاستنارة_الذهنية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.281	.238		1.181	.249	-.210	.772
	الجاذبية	.321	.165	.351	1.941	.064	-.020	.661
	الدافعية_الالهامية	.367	.203	.413	1.805	.084	-.053	.787
	الاعتبارات_الفردية	.246	.137	.318	1.793	.086	-.037	.528
	الاستنارة_الذهنية	.070	.273	.076	.258	.799	-.494	.635
	التمكن	-.200	.241	-.194	-.829	.415	-.697	.298

a. Dependent Variable: رضا_المعلمين



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

. يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) إلى أن قيمة (sig) أقل من 0.01، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.

-تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.876$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية، الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الذهنية، التمكين) وبين الرضا الوظيفي .

- يشير معامل التحديد المعدل (2) إلى أن 74.6% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد القيادة التحويلية .

- تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.02).

بناءً على النتائج السابقة، يتم رفض صحة الفرضية الأولى والرابعة حيث لم يتم إثبات وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الجاذبية و الاستثارة الذهنية كمتغيرات مستقلة، و الرضا الوظيفي كمتغير تابع. أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة والخامسة، فقد تم قبول صحتها حيث تم إثبات وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية ، الدافعية الإلهامية ، و التمكين كمتغيرات مستقلة، و الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

4.6. الخاتمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من معلمين مدرسة ثانوية الستون في مدينة مكة المكرمة ، والذي كان هو الموقع الذي تم اختياره لتنفيذ البحث. لقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامجي SPSS الإصدار 28 و SEM-PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيق وموثوق.

بدأت عملية التحليل الإحصائي بتنفيذ التحليل الوصفي لعينة الدراسة، حيث تم دراسة التوزيع الديموغرافي للمعلمين المشاركين في الدراسة. تم التركيز في هذا الجزء من التحليل على مجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين مثل الجنس العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. هذا التحليل الوصفي كان ضروريا لفهم خصائص العينة بشكل شامل مما يساعد في تقديم تفسير أدق للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقا.

بعد ذلك، تم الانتقال إلى تحليل المتغيرات الرئيسية في الدراسة، والتي تتمثل في القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي تم تحليل هذه المتغيرات من خلال النظر في أبعادها المختلفة. في حالة القيادة التحويلية تم تحليل أبعاد مثل الجاذبية، الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الذهنية، التمكين ، و هذا التحليل الوصفي للمتغيرات ساعد في توضيح مدى تطبيق هذه المفاهيم في بيئة عمل المدرسة وكيفية تأثيرها على الأداء العام في المؤسسة.

في المرحلة التالية من التحليل، تم التحقق من توافر شروط الصدق والثبات للمقاييس التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المدروسة.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل حساب معام ألفا كرونباخ والثبات المركب، وكذلك متوسط التباين المستخرج (AVE). تمثل هذه الأساليب أدوات أساسية لتقييم موثوقية الأدوات البحثية، وقد أظهرت النتائج أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بمؤشرات عالية من الثبات والصدق، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة.

بعد التأكد من موثوقية المقاييس، تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و رضا الوظيفي .

تم اختبار هذا الفرض باستخدام أساليب تحليلية مثل الانحدار الخطي البسيط والنماذج الهيكلية للمعادلات البنائية (SEM) ، وهي أساليب قوية لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. بالإضافة إلى ذلك، تم اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد مختلفة من القيادة التحويلية على الرضا

الوظيفي ، مثل تأثير الجاذبية، الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الذهنية، التمكين على الرضا الوظيفي .

تؤكد النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في هذا الفصل على ما خلصت إليه الفصول السابقة من الدراسة، حيث أثبتت أن القيادة التحويلية تلعب دورا محوريا في تعزيز الرضا الوظيفي في مدرسة ثانوية الستون في مكة المكرمة من خلال هذه النتائج، يمكن تقديم التوصيات العملية التي سيتم عرضها في الفصل الختامي، والتي تهدف إلى تحسين ممارسات القيادة التحويلية في المنظمة وتعزيز قدرتها على الرضا الوظيفي بشكل فعال. هذه التوصيات ستكون قائمة على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي الذي تم تنفيذه، مما يعزز من فعالية تطبيق هذه التوصيات في الواقع العملي.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية :

المذكرات والأطروحات:

المري & معجبة عبد الله آل رحمه (2023) (مستشهد به في العظمت، ٢٠٢١) أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر (Master's thesis).

<http://hdl.handle.net/10576/48472>

المري & معجبة عبد الله آل رحمه (2023) (مستشهد به في محمد ، ٢٠١٩) أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر (Master's thesis).

<http://hdl.handle.net/10576/48472>

أيوب، أ. يوسف، & راضية. (2018). اثر ممارسة ابعاد القيادة التحويلية على تحسين جودة الخدمات الصحية بمؤسسات الصحة العمومية.

<http://dspace.univ-guelma.dz:8080/xmlui/handle/123456789/7795>

بن عمراني، ياسين، حروشي، & جلول/مؤطر. (2021). أثر أساليب تقييم الأداء على الرضا الوظيفي (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/5843>

ناصر الحمد; ناصر بن أحمد ناصر الحمد. (2010). القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.
زقلوي, جميلة, بايعيش, رابحة, فاتحي, & عبد النبي/مؤطر. (2019). الرضا الوظيفي للمعلم وعلاقته بالاصلاح التربوي.

<http://www.univ-adrar.dz:8080/xmlui/handle/123456789/1664>

سلمان مددين؛ سحر بنت خلف سلمان مددين. (٢٠١١). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

بن يوب دلال, & لبيض خيرة. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين.

<http://dspace.univ-guelma.dz:8080/xmlui/handle/123456789/4419>

بن عبيلة, امين, صامت شامي, & ايوب. (٢٠١٧). اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي (Doctoral (dissertation).

<http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/17413>

بن عبيلة, امين, صامت شامي, & ايوب. اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي.

<http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/17413>

بن يوب دلال, & لبيض خيرة. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين.

<http://dspace.univ-guelma.dz:8080/xmlui/handle/123456789/4419>

المجلات:

العازمي, م. س. خ. ا., & مزنه سعد خالد العازمي. (2017). درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل. العلوم التربوية,

25(2-الجزء 1), 10.21608/SSJ.2017.50858

نظمي قرواني, خ., & خالد. (2017). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين. مجلة كلية التربية (أسيوط), 33(2), 300-356. 10.12816/0042361

https://mfes.journals.ekb.eg/article_106319.html

نظمي قرواني, خ., & خالد. (2017) (مستشهد به في Burns, 1978). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين. مجلة كلية التربية (أسيوط), 33(2), 300-356.

10.12816/0042361

الناشر مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. (2022). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(15)، 52-71.

<https://doi.org/10.56793/pcra2213153>

مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. (2022). "واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن." مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(15)، 52-71.

<https://doi.org/10.56793/pcra2213153>

سالم عيسى محاد العوائد، داود عبدالمك الحداوي، & عبدالمجيد محمد عبدالوهاب الدباء. (2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(45)، 52-76.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.L130322>

قوادرية، د-خميس، & عبد العزيز. مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة.

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/24603>

سالم عيسى محاد العوائد، داود عبدالمك الحداوي، & عبدالمجيد محمد عبدالوهاب الدباء. (2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(45)، 52-76.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.L130322>

الذبياني، م. س.، & منى سليمان. (2015). القيادة التحويلية مدخل لإصلاح مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 34(164 جزء 4)، 541-611.

[10.21608/JSREP.2015.88381](https://doi.org/10.21608/JSREP.2015.88381)

أميرة عائض العتيبي، & أريج مكي الجهني. (2023). واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(37)، 1-18.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B110723>

السلي, س. ح. م., & سمية حمزة مصطفى. (2019). القيادة المدرسية ورضا المستفيد في ظل رؤية التحول الوطني. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية, 3(9), 153-196.

[10.33850/JASEP.2019.41605](https://doi.org/10.33850/JASEP.2019.41605)

الرشدي, ي. خ. ح., & يوسف خلف حمد. (2021). تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية, 45(1), 439-476.

[Jfees.journals.ekb.eg](http://jfees.journals.ekb.eg)

عمر صالح اصلان, م. (2024). نوع النمط الإداري التربوي وتأثيره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية. International Journal of Learning Management Systems, 4(4), 81-91.

[IJLMS.2024.293390.1063//10.18576](https://doi.org/10.18576/IJLMS.2024.293390.1063)

الصرايرة, أحمد سلمان, التخينة, & صهيب خالد. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية, 41(193), 607-635.

[10.21608/JSREP.2022.230178](https://doi.org/10.21608/JSREP.2022.230178)

الألمعي, & علي. (2020). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات, 4(2), 21-40.

[10.21608/mfth.2020.139170](https://doi.org/10.21608/mfth.2020.139170)

كنتاوي أمينة, & تيشات سلوى. الدور الوسيط للرفاهية الموظف في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الاستراتيجي The mediating role of employee welfare in the relationship between job satisfaction and strategic performance

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/31181>

سمير عمر, ح. (2022). تصور مقترح لتطبيق الحوكمة على مستوى المديريات والإدارات التعليمية في ضوء نظرية القيادة التحويلية. مجلة الطفولة و التربية (جامعة الإسكندرية), 49(2), 457-512.

<https://fthj.journals.ekb.eg/>

د. هلال محمد السفيناني. (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(8).

<https://apcfra.com/>

م. د. جلال رسم يونس الزيدي. (2020). بناء انموذج مقترح للتطوير التنظيمي على وفق نظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (62)، 280-262.

<https://doi.org/10.33193/JALHSS.62.2020.362>

د. هلال محمد السفيناني. (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(8).

<https://doi.org/10.56793/pcra221385>

الحربي، ب. (2015). أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، 26(104).

العمرى، س. (2018). أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(4)، 215-190.

حسن، عروس، صالح، محمود، & أحمد. (2020). قياس الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الفندقية المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، 4(2)، 114-102.

<https://dx.doi.org/10.21608/mfth.2020.152532>

فاطمة بنت راشد أحمد الفزارية. (2023). القيادة التحويلية: مفهومها وأبعادها في المنظور الإداري الإسلامي. International Journal for Muslim World Studies، 1(21).

<https://ijmws.net/ijmws/index.php/ijmws/article/view/17>

الاستبيان:

الاستبيان الاول / القيادة التحويلية : المري & معجبة عبد الله آل رحمه (2023) أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر (Master's thesis)

<http://hdl.handle.net/10576/48472>

الاستبيان الثاني / رضا المعلمين : ناصر الحمد; ناصر بن أحمد ناصر الحمد. (2010). القيادة التحويلية و
لقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.

قائمة المراجع الإنجليزية :

المذكرات والأطروحات:

,2003; YorkBarr & Duke ,cited in Frost & Harris).(2013) .M .S ,Espinoza
The effects of .(2000 ,2006; Blasé & Blasé ,2004; Moller & Pankake
principal's transformational leadership behaviors on teacher leadership
development and teacher self

<https://search.proquest.com/openview/7dc6898088ccb8ac8beba77853fd75f1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

2001) The effects ,cited in Katzenmeyer & Moller).(2013) .M .S ,Espinoza
of principal's transformational leadership behaviors on teacher leadership
.development and teacher selfefficacy

<https://search.proquest.com/openview/7dc6898088ccb8ac8beba77853fd75f1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

,Pengaruh kepemimpinan transformasional .(2020) .K ,Isnaya
dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja Guru ,lingkungan kerja
,Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang (Doctoral dissertation
,Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim

<https://search.proquest.com/openview/7dc6898088ccb8ac8beba77853fd75f1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

The link between .(2016) .A ,M., & Ioannou ,Eliophotou-Menon
,transformational leadership and TEACHERS'JOB satisfaction
Academy of .and trust in the leader ,motivation to learn ,commitment
12. ,(20(3 ,Educational Leadership Journal

https://www.researchgate.net/profile/Dana-Battaglia/publication/311607722_Faculty_mentoring_in_communication_sciences_and_disorders_Case_study_of_a_doctoral_teaching_practicum/links/585063ed08aed95c250b821f/Faculty-mentoring-in-communication-sciences-and-disorders-Case-study-of-a-doctoral-teaching-practicum.pdf#page=17

:2015 ,cited in Komariah & Triatna) .(2022) .A ,M., & Suriansyah ,Rizkie ,77) The effect of transformational leadership of school principles .quality culture and job satisfaction on teacher performance

<https://repo-dosen.ulm.ac.id/handle/123456789/28669>

.(Theory and practice (8th ed :Leadership .(2018) .G .P ,Northouse Sage Publications.

The influence of leadership style on teacher job .(2001) .R ,Bogler 662-683. ,(37(5 ,Educational Administration Quarterly .satisfaction

<https://doi.org/10.1177/00131610121969460>

Transformational school leadership .(2006) .D ,K., & Jantzi ,Leithwood and their ,teachers ,Effects on students :for large-scale reform ,School Effectiveness and School Improvement .classroom practices 201-227. ,(17(2

<https://doi.org/10.1080/09243450600565829>

Transformational and .(2006) .E ,P., & Denessen ,S., Slegers ,Nguni ,transactional leadership effects on teachers' job satisfaction and organizational citizenship behavior ,organizational commitment School Effectiveness and .The Tanzanian case :in primary schools 145-177. ,(17(2 ,School Improvement

<https://doi.org/10.1080/09243450600565746>

Transformational school leadership .(2006) .D ,K., & Jantzi ,Leithwood
and their ,teachers ,Effects on students :for large-scale reform
,School effectiveness and school improvement .classroom practices
201-227. ,(17(2

الملاحق

الاستبيان:

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته

الأستاذة الفاضلة

تحية طيبة وبعد:

انا الطالبة سارة سمير فطاني تخصص ادارة من جامعة ميدأوشن و اجري دراسة بعنوان " أثر القيادة التحويلية على رضا الوظيفي للمعلمين في مدرسة ٦٠ بمنطقة مكة في المملكة العربية السعودية " اود دعوتك للمشاركة في هذه الدراسة البحثية و سيتم إجراء هذا البحث كجزء من متطلبات مشروع التخرج في برنامج بكالوريوس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن تهدف الدراسة لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ورضا الوظيفي للمعلمين . اجابتك على الأسئلة الواردة في هذا الاستطلاع ضرورية لاستكمال الدراسة. سيتم الاحتفاظ بالمعلومات التي تم جمعها في سرية تامة لست مطالباً بالكشف عن أي معلومات سرية وسيكون الاستطلاع مجهول الهوية تماماً.

و تعني القيادة التحويلية : ذلك النوع من القيادة التي يتمتع أصحابها بسلوك و خصائص فريدة تمكنهم من تحويل منظماتهم من الوضع الحالي إلى وضع اخر.

لن يتم إعادة استخدام البيانات لأي غرض آخر في المستقبل.

فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة لهذا الموضوع.

رابط الاستبيان: <https://forms.gle/ejuMSmVx1ZZW2xvw5>

نرجو من سيادتكم الفاضلة وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة، بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بالسرية التامة.

نشركم لحسن تعاونكم .

أ – المحور الأول : بيانات شخصية

الرجاء استيفاء البيانات المطلوبة بوضع (√) أمام الاختيار المناسب.

الاسم: (اختياري).....

المدرسة: (اختياري)

. العمر:

- أقل من خمس وعشرين سنة. () - من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة. ()

- من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة. () - من ٤٥ سنة فأكثر. ()

. المؤهل العلمي:

بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

دبلوم عالي () غير ذلك.....

. سنوات الخبرة:

1- أقل من 5 سنوات ()

2- من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ()

3- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ()

4- من ١٥ سنة فأكثر ()

جدول ادوات البحث:

المصدر	البيانات	ابعاد المتغير	المتغير
المري & معجبة عبد الله آل رحمه (2023) أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر (Master's thesis) http://hdl.handle.net/10576/48472	٨	الجاذبية	القيادة التحويلية
	٨	الدافعية الالهامية	
	٨	الاعتبارات الفردية	
	٦	الاستثارة الذهنية	
	٨	النمكين	

٣٨		مجموع الفقرات	
رضا الوظيفي للمعلمين	٠	١٩	ناصر الحمد; ناصر بن أحمد ناصر الحمد. (2010). القيادة التحويلية ولقيادة الإجرائية لدى مديري المدراس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.
١٩		مجموع الفقرات	

المحور الثاني/ درجة ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية: يتركز هذا المحور حول امتلاك مدير المدرسة لخصائص القائد التحويلي وتفعيلها في الواقع.

درجة الموافقة					الفقرات	م
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		

الجاذبية:					
١	لدى قائد المدرسة رؤية واضحة لاهداف المدرسة ورسالتها.				
٢	يمتلك مدير المدرسة القدرة على غرس روح الفخر والولاء والانتماء لدى الموظفين بالمدرسة.				
٣	يغرس مدير المدرسة الاعتزاز في نفوس المعلمين.				
٤	يشعر مدير المدرسة المعلمين بالتفاؤل والحماس في العمل.				
٥	يتمتع مدير المدرسة بالاحترام والثقة بين المعلمين.				
٦	يتمتع مدير المدرسة بقوة الشخصية والثقة في النفس.				
٧	يعتبر مدير المدرسة مثل أعلى يقتدى به من قبل الموظفين في العمل.				
٨	يحث مدير المدرسة الموظفين معه على احترام الآخر.				
الدافعية الالهامية:					
٩	لمدير المدرسة قدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين.				
١	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحفيز الموظفين إلى أعلى مستوى أداء ممكن.				

					يستطيع مدير المدرسة إيصال الرؤية المستقبلية للموظف.	١
					لدى مدير المدرسة القدرة على الارتقاء بتوقعات الموظفين.	١
					يستطيع مدير المدرسة الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من الموظفين.	١
					يعرض مدير المدرسة أعمال الموظفين على أنها أعمال رائعة تستحق الثناء لتشجيعهم وإثارة دافعيتهم.	١
					يظهر مدير المدرسة الولاء لأهداف المؤسسة أمام الموظفين.	١
					يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على العمل بروح الفريق.	١
الاعتبارات الفردية:						
					يعطي مدير المدرسة اهتماما خاصا لكل فرد داخل المدرسة لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه .	١
					يعمل مدير المدرسة كموجه لكل من يعمل بالمدرسة .	١
					يخلق المدير فرضًا جديدة لتعليم كل فرد بالمدرسة.	١

				يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين الموظفين بالمدرسة بالنسبة حاجاتهم ورغباتهم.	٢
				ينظر مدير المدرسة إلى الموظفين معه على أنهم أشخاص كاملين لهم حقوق وعليهم واجبات بدلا من النظر إليهم كمروسين	٢
				يستمتع مدير المدرسة لكل فرد بالمدرسة جيدا.	٢
				يعطي مدير المدرسة للموظفين معه الثقة والاهتمام للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.	٢
				يفوض مدير المدرسة الموظفين في بعض المهام لتنمية الإبداع لديهم.	٢
الاستثارة الذهنية:					
				يستثير مدير المدرسة الموظفين الابتكار أفكار جديدة لمصلحة العمل.	٢
				يشجع مدير المدرسة الموظفين على التغيير نحو الأفضل دائما.	٢
				يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم حلول عملية للمشكلات بطرق إبداعية.	٢
				يثير مدير المدرسة المعلمين ليكونوا أكثر إدراكا ووعيا بمشكلات العمل.	٢

					يعزز مدير المدرسة في الموظفين ابتكار أساليب عمل جديدة تتناسب مع متطلبات العصر.	٢
					يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على التعبير عن أفكارهم حتى ولو اختلفت معه.	٣
التمكين:						
					يُشرك مدير المدرسة الموظفين في صنع القرارات.	٣
					يُمكن مدير المدرسة الموظفين معه من المعلومات التي يحتاجون إليها في العمل.	٣
					يشجع مدير المدرسة الموظفين معه على تحمل المسؤولية والاستقلالية في التنفيذ.	٣
					يسهل مدير المدرسة للموظفين الإجراءات التي تساعدهم في حل المشكلات.	٣
					يعمل مدير المدرسة على تقوية نفوذ الموظفين ويقدم لهم الدعم الكافي للقرارات التي يتخذونها.	٣
					يشرح مدير المدرسة للموظفين معه أهداف المؤسسة ويترك لهم اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها.	٣

					يساعد مدير المدرسة الموظفين معه على تجاوز مصالحهم الخاصة من أجل مصلحة المدرسة ورسالتها وأهدافها.	٣
					يشجع المدير الموظفين على الإنجاز والتنمية المهنية المستمرة.	٣

المحور الثالث/ درجة الرضا عن العمل لدى أفراد العينة من المعلمين:

ممارسة بدرجة					العبرة	م
ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيره	كبيره جدا		

					تتيح لي مهنة التدريس فرص الحصول على تقدير الآخرين	٣
					تسود العلاقات الطيبة بين الزملاء والرؤساء داخل المدرسة	٤
					أفضل مشاركة زملائي في تأدية بعض الأنشطة	٤
					تتيح البيئة المدرسية إمكانية تجريب أساليب حديثة في التدريس	٤
					حقق لي التدريس المكانة الاجتماعية التي أطمح إليها	٤
					اللوائح التعليمية المنظمة للعمل تسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين	٤
					بيئة العمل تشعر المعلم بإنجازاته	٤
					يقدر زملاء العمل بعضهم بعضا داخل المدرسة	٤

ملحق (٢) مخرجات التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS 26

جدول توصيف عينة البحث

الجنس:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	1	.8	3.3	3.3
	أنثى	29	22.3	96.7	100.0
	Total	30	23.1	100.0	
Missing	System	100	76.9		
Total		130	100.0		

العمر:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 سنة إلى 29 سنة	23	17.7	76.7	76.7
	من 30 سنة إلى 39 سنة	4	3.1	13.3	90.0
	من 40 سنة إلى 49 سنة	3	2.3	10.0	100.0
	Total	30	23.1	100.0	
Missing	System	100	76.9		
Total		130	100.0		

المؤهل العلمي:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريوس	23	17.7	76.7	76.7
	ماجستير	4	3.1	13.3	90.0
	دكتوراه	3	2.3	10.0	100.0
	Total	30	23.1	100.0	
Missing	System	100	76.9		
Total		130	100.0		

سنوات الخبرة:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	21	16.2	70.0	70.0
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	4	3.1	13.3	83.3
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	1	.8	3.3	86.7
	من 15 سنة فأكثر	4	3.1	13.3	100.0
	Total	30	23.1	100.0	
Missing	System	100	76.9		
Total		130	100.0		

جدول صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
A1	1.97	1.033	30
A2	2.07	1.015	30
A3	2.03	1.033	30
A4	2.33	1.184	30
A5	2.07	1.172	30
B1	2.10	.885	30
B2	2.33	1.028	30
B3	2.43	1.073	30
B4	2.43	1.165	30
B5	2.43	1.104	30
C1	2.40	1.102	30
C2	2.37	1.098	30
C3	2.33	1.093	30
C4	2.60	1.221	30
C5	2.40	1.133	30
D1	2.37	1.066	30
D2	2.27	1.015	30
D3	2.27	.907	30
D4	2.17	.913	30
D5	2.43	1.278	30
E1	2.37	1.129	30
E2	2.17	1.053	30
E3	2.00	.788	30
E4	2.37	1.098	30
E5	1.97	.928	30

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.523
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1028.252
	df	300
	Sig.	<.001

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
A1	.639	.347	.443	.072	.046
A2	.691	.130	.258	.524	-.070
A3	.677	-.236	.530	-.051	.160
A4	.821	-.425	-.123	-.123	-.039
A5	.654	.061	.389	-.379	.401
B1	.729	.393	.078	.108	-.250
B2	.893	-.058	-.246	.016	-.141
B3	.718	.230	.101	-.096	.106
B4	.741	.343	-.335	.326	.183
B5	.695	.459	-.172	-.282	-.049
C1	.749	-.441	.080	.189	-.282
C2	.726	-.529	.091	-.121	-.234
C3	.792	-.438	-.051	-.173	.030
C4	.837	-.272	-.242	-.082	.018
C5	.883	-.216	-.286	.074	.032
D1	.764	.413	-.100	-.051	.209
D2	.733	.394	-.261	-.315	-.220
D3	.839	.122	-.155	.205	-.200
D4	.728	-.195	.401	.057	.389
D5	.800	-.115	-.356	.049	.353
E1	.744	-.367	-.259	-.213	.075
E2	.710	.495	-.192	.076	.158
E3	.704	.343	.372	-.026	-.260
E4	.640	-.268	.093	.568	.029
E5	.767	.056	.328	-.301	-.356

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

جدول صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
BA1	2.03	.964	30
BA2	2.37	1.066	30
BA3	2.27	1.143	30
BA4	2.10	.923	30
BA5	2.23	1.223	30
BA6	2.30	1.179	30
BA7	2.00	.947	30
BA8	2.07	1.015	30
BA9	2.03	1.033	30
BA10	1.80	.761	30
BA11	2.07	.980	30
BA12	2.37	1.129	30

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.735
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	281.558
	df	66
	Sig.	<.001

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
BA1	.716	.367
BA2	.756	-.258
BA3	.776	.454
BA4	.742	-.089
BA5	.873	-.274
BA6	.877	-.198
BA7	.748	-.130
BA8	.884	.117
BA9	.752	-.340
BA10	.432	.589
BA11	.760	.350
BA12	.679	-.311

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

جدول قياس الثبات لاداة الدراسة للمتغير المستقل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.946	.950	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الجاذبية	9.24	10.423	.831	.703	.938
الادافية_الالهامية	8.99	10.248	.839	.815	.937
الاعتبارات_الفردية	8.91	9.616	.811	.693	.946
الاستشارة_الاهنية	9.03	10.100	.922	.888	.922
التمكين	9.16	10.688	.904	.823	.928

جدول قياس الثبات لاداة الدراسة للمتغير التابع

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.942	.943	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
رضا_المعلمين	25.63	88.309	1.000	.	.931
BA1	25.74	90.572	.661	.	.939
BA2	25.40	88.263	.711	.	.938
BA3	25.50	86.796	.730	.	.937
BA4	25.67	90.663	.690	.	.938
BA5	25.54	83.427	.838	.	.934
BA6	25.47	84.014	.844	.	.933
BA7	25.77	90.267	.693	.	.938
BA8	25.70	86.461	.856	.	.933
BA9	25.74	88.917	.701	.	.938
BA10	25.97	97.361	.379	.	.946
BA11	25.70	89.455	.713	.	.938
BA12	25.40	89.074	.624	.	.941

جدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغير المستقل

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Error	Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
الجاذبية	30	4	1	5	2.09	.156	.856	.733
الدافعية_الانتمائية	30	4	1	5	2.35	.161	.880	.775
الاعتبارات_الفردية	30	4	1	5	2.42	.185	1.015	1.030
الاستئثار_الذهنية	30	4	1	5	2.30	.154	.843	.711
التمكين	30	4	1	5	2.17	.139	.759	.576
المتغير_المستقل	30	4	1	5	2.27	.145	.794	.630
Valid N (listwise)	30							

جدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغير التابع

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Error	Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
BA1	30	3	1	4	2.03	.176	.964	.930
BA2	30	4	1	5	2.37	.195	1.066	1.137
BA3	30	4	1	5	2.27	.209	1.143	1.306
BA4	30	3	1	4	2.10	.168	.923	.852
BA5	30	4	1	5	2.23	.223	1.223	1.495
BA6	30	4	1	5	2.30	.215	1.179	1.390
BA7	30	3	1	4	2.00	.173	.947	.897
BA8	30	4	1	5	2.07	.185	1.015	1.030
BA9	30	4	1	5	2.03	.189	1.033	1.068
BA10	30	3	1	4	1.80	.139	.761	.579
BA11	30	4	1	5	2.07	.179	.980	.961
BA12	30	4	1	5	2.37	.206	1.129	1.275
رضا_المعلمين	30	3	1	4	2.14	.143	.783	.613
Valid N (listwise)	30							

جدول معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations		الجاذبية	الادافية_الالهامية	الاعتبارات_الفردية	الاستنارة_الذهنية	التمكين	المتغير_المستقل	رضا_المعلمين
الجاذبية	Pearson Correlation	1	.719**	.757**	.801**	.800**	.892**	.794**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
الادافية_الالهامية	Pearson Correlation	.719**	1	.685**	.901**	.809**	.898**	.795**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
الاعتبارات_الفردية	Pearson Correlation	.757**	.685**	1	.773**	.807**	.889**	.769**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
الاستنارة_الذهنية	Pearson Correlation	.801**	.901**	.773**	1	.877**	.950**	.805**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
التمكين	Pearson Correlation	.800**	.809**	.807**	.877**	1	.936**	.744**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
المتغير_المستقل	Pearson Correlation	.892**	.898**	.889**	.950**	.936**	1	.857**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
رضا_المعلمين	Pearson Correlation	.794**	.795**	.769**	.805**	.744**	.857**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857 ^a	.735	.726	.410

a. Predictors: (Constant), المتغير_المستقل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.073	1	13.073	77.689	<.001 ^b
	Residual	4.712	28	.168		
	Total	17.784	29			

a. Dependent Variable: رضا_المعلمين

b. Predictors: (Constant), المتغير_المستقل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.219	.230		.951	.350	-.253	.690
	المتغير_المستقل	.846	.096	.857	8.814	<.001	.649	1.042

a. Dependent Variable: رضا_المعلمين

الفرضية الفرعية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.876 ^a	.768	.720	.415

a. Predictors: (Constant), التمكن, الجاذبية, الدافعية_الالهامية, الاعتبار_الفردية, الاستنارة_الذهنية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.657	5	2.731	15.881	<.001 ^b
	Residual	4.128	24	.172		
	Total	17.784	29			

a. Dependent Variable: رضا_المعلمين

b. Predictors: (Constant), التمكن, الجاذبية, الدافعية_الالهامية, الاعتبار_الفردية, الاستنارة_الذهنية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.281	.238		1.181	.249	-.210	.772
	الجاذبية	.321	.165	.351	1.941	.064	-.020	.661
	الدافعية_الالهامية	.367	.203	.413	1.805	.084	-.053	.787
	الاعتبار_الفردية	.246	.137	.318	1.793	.086	-.037	.528
	الاستنارة_الذهنية	.070	.273	.076	.258	.799	-.494	.635
	التمكن	-.200	.241	-.194	-.829	.415	-.697	.298

a. Dependent Variable: رضا_المعلمين